

Det företagsamma Värmland (DfV)

Slututvärdering

Stockholm 2013-12-31

inno AG filial Scandinavia

inno Group

Consulting / Valorisation / Investments

Karlsruhe, Sophia-Antipolis, Stockholm, Berlin, Rostock, Leipzig

Sammanfattning

ALMI Företagspartner Värmland AB driver projektet "Det företagsamma Värmland" (DfV) som initierats av Region Värmland och finansieras via den Europeiska regionala utvecklingsfonden. Projektet har genomförts sedan 2011 och avslutas till större del vid årsskiftet 2013, utvecklingen av ett fåtal aktiviteter kommer dock fortgå under hela 2014.

Bakgrunden till projektet är att en undersökning genomförd av Nutek (nuvarande Tillväxtverket) 2008 visade att Värmland låg sämst till gällande egenföretagare och antal nystartade företag i förhållande till andra svenska regioner. Med det som utgångspunkt initierades projektet DfV med syfte att skapa förutsättningar för ökad tillväxt genom att stärka entreprenörskapskulturen och nyföretagande i Värmland. Projektet har huvudsakligen fokuserats på att uppnå det övergripande syftet genom att öka samordningen och samarbetet mellan regionens innovations- och entreprenörskapsstödjandeaktörer.

Slututvärderingen har kunnat påvisa att projektet har genomfört ett imponerande antal aktiviteter av olika slag, som tillåtit stödsystemets aktörer att lära känna varandra och att gemensamt genomföra och testa olika typer av initiativ. Projektets målsättning har i viss mån uppnåtts och projektdeltagarna anger att projektet har resulterat i att de idag har en ökad insyn i andra aktörers verksamhet och tjänsteutbud. Projektet har också bidragit till att kontaktnät har skapats och att aktörerna har lärt känna varandra.

Projektet har under projekttiden i perioder fått arbeta i motgång och utstå en del kritik. Kritiken kan till viss del förklaras av att projektet har inneburit ett nytt tillvägagångssätt till hur regionen arbetat med regionalt förändringsarbetet och det har resulterat i en viss osäkerhet bland de involverade.

Flera av projektets aktiviteter kommer leva vidare efter projektslut. Region Värmland och kommunerna har tagit på sig ansvaret att driva vidare flera genomföra aktiviteter. De kartläggningar som genomförts kommer också ligga till grund för det kommande regionala strategiutvecklingen. Det finns dock fortfarande ett behov av att föra vidare en diskussion kring projektets fortlevnad för att definiera vem som har det övergripande ansvaret och på vilket sätt de enskilda stödaktörerna kan bidra i det fortsatta arbetet.

Avslutningsvis är det möjligt att konstatera att projektet har påbörjat ett långsiktigt arbete med att effektivisera och samordna det regionala entreprenörskapande stödsystemet och att processen inte på något sätt avslutas utan kommer drivas vidare.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	2
1 PROJEKTBSKRIVNING – SAMMANHANG, PROJEKTPROCESSER & MÅL	4
2 FÖLJEFORSKNINGENS GENOMFÖRANDE.....	5
2.1 ROLLEN SOM FÖLJEFORSKARE	5
2.2 SAMMANFATTANDE TILLBAKABLICK PÅ GENOMFÖRDA FÖLJEFORSKNINGSINSATSER	6
2.3 SLUTUTVÄRDERINGENS SYFTE OCH GENOMFÖRANDE.....	6
2.3.1 Fokusområden.....	7
2.3.2 Avgränsning	7
2.3.3 Metod och Tillvägagångsätt	7
3 PROJEKTORGANISATION STYRNING OCH FÖRANKRING.....	8
3.1 PROJEKTETS FÖRANKRING OCH PÅVERKAN PÅ PROJEKTGENOMFÖRANDET.....	8
3.2 PROJEKTSTYRNING	9
3.3 PERSONALRESURS	9
3.4 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIN "VERKA UTAN ATT SYNAS"	10
3.5 LÄRDOMAR AVSEENDE PROJEKTORGANISATIONEN	11
3.5.1 Projektbeställare och projektägare	11
3.5.2 Kommunikation som lösningen på otydlighet och rädsla för förändring	11
3.5.3 Utarbetad handlingsplan skapade effektivitet och tydlighet	12
4 PROJEKTETS RESULTAT & EFFEKTER.....	13
4.1 PROJEKTDELTAGARNAS MÅLKÄNNEDOM.....	13
4.2 PROJEKTETS CENTRALA RESULTAT.....	14
4.2.1 Näringslivsforum	15
4.2.2 Utveckling av verksamt.se/varmland.....	15
4.2.3 Vilja, Våga, Växa	15
4.2.4 Heldag i en kommun	15
4.3 EFFEKTER & MERVÄRDEN	16
4.3.1 Ökad samverkan mellan stödaktörerna	16
4.3.2 Positiv atmosfär som gett resultat	16
4.3.3 Bollen är satt i rullning	17
4.3.4 Erfarenhet av projektarbete.....	17
4.4 HORISONTELLA KRITERIER.....	17
4.4.1 Integration och mångfald.....	18
4.4.2 Genus och Jämställdhet.....	18
4.4.3 Miljö	18
4.5 PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE	18
4.5.1 Mål och indikatorers relevans	18
4.5.2 De övergripande målsättningar fortsätter driva vision framåt.....	19
4.5.3 Projektets systempåverkan	20
5 HÅLLBARHET & FORTLEVNAD	22

5.1	HANTERING AV PROJEKTRESULTAT.....	22
5.1.1	<i>Information som ligger till grund för strategiutveckling</i>	22
5.1.2	<i>Fortlevnad av projektets aktiviteter och lärdomar.....</i>	22
5.1.3	<i>Ökad kunskap och samverkan.....</i>	23
5.2	REGION VÄRMLAND DEN SAMMANHÅLLANDE LÄNKEN	23
6	SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	25
6.1	STRUKTURFONDSPROJEKT KRITERIER, DEFINITIONER OCH VÅR HANTERING AV DESSA.....	25
6.2	REKOMMENDATIONER INFÖR PROJEKTETS FORTLEVNAD	25

1 Projektbeskrivning – sammanhang, projektprocesser & mål

ALMI Företagspartner Värmland AB driver projektet "Det företagsamma Värmland" (DfV) som initierats av Region Värmland och finansieras via den Europeiska regionala utvecklingsfonden. Projektet har genomförts sedan 2011 och den största delen avslutas under årsskiftet 2013, utvecklingen av ett fåtal aktiviteter kommer dock fortgå under hela 2014.

Bakgrunden till projektet är att en undersökning genomförd av Nutek (nuvarande Tillväxtverket) 2008 visade att Värmland låg sämst till gällande egenföretagare och antal nystartade företag i förhållande till andra svenska regioner. Den offentliga verksamheten går allt mer mot privatisering och avvecklas i rask takt, vilket gör det viktigt att skapa nya arbetstillfällen på regional nivå genom att stimulera nyföretagande och öka tillväxten i befintliga företag.

Med det som utgångspunkt initierades projektet DfV med syfte att skapa förutsättningar för ökad tillväxt genom att stärka entreprenörskapskulturen och nyföretagande i Värmland. Det skulle uppnås genom att fokusera på följande områden:

- lyfta fram goda förebilder och därmed påverka attityder till entreprenörskap & företagande för att stärka entreprenörskapskulturen
- utbilda, omvärldsorientera och samordna aktörerna
- mobilisera aktörerna i innovations- och entreprenörskapssystemet för ett utåtriktat gemensamt arbete för en ökad företagsamhet och starkare entreprenörskap i regionen
- sätta gemensamma mål, mäta, följa upp och lära
- i ett brukarperspektiv utveckla och effektivisera rådgivningssystemet
- nå ut till fler kunder/klienter, användare (blivande entreprenörer, entreprenörer, innovatörer, företag) i systemet genom ett effektivare samordnat arbetssätt
- skapa gemensamt lärande och effektivare samordning av det regionala systemet av entreprenörskapsstödande aktörer
- skapa funktionella nätverk mellan innovatörer, entreprenörer, entreprenörstödande aktörer och företag med tjänster riktade till entreprenörer och företagare, s.k. service providers.

Projektets övergripande vision är att Värmland ska gå från att vara sämst i Sverige på entreprenörskap och nyföretagare, till en position närmare rikssnittet i Tillväxtverkets årliga mätning av svenska regioners entreprenörskapsklimat. Det i sin tur ska uppnås genom ett ökat antal ärenden in till aktörerna, effektivare samarbete mellan aktörerna och förbättrad utväxling. Projektet har initialt utöver ovan uppsatta ändamål även satt upp ett antal delmålsättningar och kvantitativa mål som ska användas för att följa utvecklingen och mäta den övergripande målluppfyllelsen.

Projektet har till en början fokuserats på två målgrupper; befintliga och potentiellt framtida entreprenörer och regionens, såväl offentliga som privata, entreprenörskapsstödande aktörer. Projektet har dock över tiden allt mer kommit att fokuserats på den senare målgruppen.

2 Följeforskningens genomförande

2.1 Rollen som Följeforskare

Samtliga projekt som finansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden bör planera och budgetera för någon form av uppföljning av projektets verksamhet. I regel ska denna uppföljning genomföras som en löpande utvärdering parallellt med projektets eller programmets genomförande. Denna metod går även under namnet följeforskning och ska vid sidan av att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande, projekten och programmen emellan, även bidra till ett mer effektivt projektgenomförande.

Det övergripande målet med följeforskningen är att kontinuerligt förändra och förbättra projektet under själva projekttiden för att stärka projektledningens kapacitet att nå sina mål. Om "rätt saker" görs, på "rätt sätt" och dessutom i "rätt tid", ökar förutsättningarna för att verksamhetens syfte skall förverkligas. Följeforskningen ska dessutom bidra till att varaktigt höja förmågan till att genomföra liknande projekt i framtiden. Sammanfattningsvis skall dessa mål för följeforskningen bidra till ett antal kännbara "nyttor" för projektet.

Mot bakgrund av följeforskningens framåsyftande och utvecklingsstödande ansats, där en central uppgift är att medverka till att höja effektiviteten i projekt genom att på ett väldokumenterat sätt belysa förbättringsområden och utvecklingsbehov, ser vi att följande karaktäristiska aspekter präglar vår tolkning av följeforskningsprocessen.



Figur 1: Matris över inno som följeforskare.

Som framgår av ovanstående matris är rollen som följeforskare komplex och kräver att flera olika frågeställningar samtidigt hanteras. Den ställer vidare krav på stort engagemang för verksamhetsut-

veckling i kombination med en mera traditionell utvärderingsintegritet, gärna kombinerat med egen sakkunskap och gedigen förståelse för uppdraget.

2.2 Sammanfattande tillbakablick på genomförda följeforskningsinsatser

inno har sedan våren 2012 agerat följeforskare vilket inneburit att en kontinuerlig dialog har förts med projektledare, ledningsgruppen och styrgruppen. Detta för att få underlag till en framåtriktad diskussion kring hur DfV kan nå framgång och nå uppsatta mål.

Under projektets tidiga skede bistod inno projektet med undersökningar rörande vilka behov och utmaningar projektet och regionen står inför och arbetet har löpande dokumenterats i kvartalsrapporter. Därutöver har arbetet fokuserats på två större insatser, en halvtidsutvärdering och en slututvärdering av projektet. Halvtidsutvärderingen genomfördes under februari 2013 och fokuserades på utvärdering av projektets genomförda aktiviteter och arbetsprocesser.

Resultatet av aktivitetsutvärderingen visade att inom projektet fanns en väldigt sprid kännedomen om projektets genomförda, pågående och planerade aktiviteter. Projektet rekommenderades att inför det fortsatta arbetet ta till vara på det arbetet som genomförts och den erfarenhet och kunskaper som det resulterat i då det redan i det skedet fanns ett stort antal genomförda aktiviteter. Vid halvtidsutvärderingens genomförande hade en aktivitetslista för 2013 redan tagits fram och följeforskningen rekommenderade därmed projektet att arbeta vidare med listan. Det för att undersöka och förtydliga hur varje enskild aktivitet kunde knytas till projektets målsättningar. Avslutningsvis konstaterade följeforskaren att för att de planerade aktiviteter på ett effektivt sätt skulle kunna genomföras krävdes det att aktiviteterna redan i ett tidigt skede tydliggjordes och förankrades bland de involverade aktörerna.

Utöver en aktivitetsutvärdering inkluderade arbetet också en processutvärdering som kunde påvisa att det fanns en viss osäkerhet kring hur strategiska beslut fattades. Projektet består av olika aktörer, deltagare och utförare som alla har fördefinierade roller men när nya och oförutsedda frågor uppstår måste nya metoder och tillvägagångssätt utformas. Följeforskaren identifierade att det fanns ett behov av att utveckla arbetsprocesserna och ytterligare tydliggöra projektets olika delar och arbetsgrupper. Det som höll projektet samman vid tidpunkten för halvtidsutvärderingen var den starka tilltron på en gemensam samsyn kring projektets syfte och vision.

2.3 Slututvärderingens syfte och genomförande

Slututvärderingen har koncentrerats på att identifiera och kommunicera resultat, effekter och andra mervärden av projektet. Därutöver ska slututvärderingen bidra till ett lärande genom att sätta ingångsvärden och projektprocesser i relation till utfallet samt lyfta fram styrkor och svagheter i genomförandet. Slututvärderingen bidrar därmed till att stärka förutsättningarna för en fortsättning genom att lyfta fram värdet av investeringen i projektet samt ge kunskapsunderlag för än mer ändamålsenliga projektformer i nya satsningar.

2.3.1 Fokusområden

I den halvtidsutvärdering som genomfördes våren 2013 låg fokus på att belysa projektets genomförande i aktiviteterna och de organisatoriska processerna i projektet. I den utvärdering som nu har genomförts ligger tyngdpunkten istället på att undersöka i kvalitativa och om möjligt i kvantitativa mått vilka effekter, mervärden och lärdomar som finns att dra från det genomförda projektet. Slututvärderingen och därmed innehållet i denna rapport har därför fokuserat på följande tre utvärderings och resultat-områden:

- Projektets organisation, styrning och förankring
- Resultat och effekter i förhållande till projektets målsättning
- Fortlevnads och hållbarhet

2.3.2 Avgränsning

Projektets indikatorer och kvantitativa målsättningar har mätts och följts upp av bolaget Attityd Karlstad AB (Attityd) och av den egna projektorganisationen. Följeforskaren har därför valt att inte undersöka indikatorerna närmare.

2.3.3 Metod och Tillvägagångsätt

Slututvärderingens tillvägagångsätt har omfattat tre faser; förberedelsefasen, informationsinsamling och analys. Arbetets upplägg och fokus diskuterades till att börja med projektledare och projektbeställare och presenterades därefter även för lednings- och styrgruppen.

Informationsinsamlingsfasen har omfattat en skrivbordsundersökning av projektets egen dokumentering, 17 enskilda intervjuer med nyckelpersoner som vart inblandade i projektet och deltagande vid möten och projektaktiviteter. I urvalsgruppen för de kvalitativa intervjuerna ingick individer från styrgruppen, ledningsgruppen, projektgruppen, regionens kommuner och stödsystemets aktörer.

Därutöver har en enkätundersökning genomförts av Attityd för att följa upp och mäta projektets indikatorer. Enkäten skickades ut till 60 aktörer inom akademien, intresseorganisationer, kommunala näringslivskontor och andra typer av offentliga stödaktörer. Av dessa har 23 stycken besvarat enkäten. Resultatet av enkätundersökningen presenteras av Attityd i en separat rapport kallad "Projektindikatorer 2011-2013".

Resultaten från det sammanlagda 17 stycken genomförda kvalitativa intervjuerna tillsammans med svaren från enkätundersökningen ligger till grund för de resonemang, analys och de rekommendationer som presenteras i kommande kapitel. Det är viktigt att understryka att det diagram resultat som i denna rapport har presenterats motsvarar och speglar de resultat som fångats av de kvalitativa intervjuerna och att dessa därmed har använts för att för att stödja och verifiera uppfångad resultat.

3 Projektorganisation styrning och förankring

Som tidigare nämnts drivs Det företagsamma Värmland av ALMI Företagspartner Värmland AB, som också går under namnet projektägare, på uppdrag av Region Värmland, även kallad projektbeställare. Projektet har varit organiserat i tre insatser; en styrgrupp, en ledningsgrupp och en projektgrupp där styrgruppen har bestått av representanter från ett antal av regionens kommuner, Karlstad universitet, Tillväxtverket och medlemmarna i ledningsgruppen. I ledningsgruppen ingick projektägaren, projektbeställaren och projektledaren. Projektgruppen i sin tur har rekryterats för projektet ändamål av projektägaren och har utgjorts av 4-5 personer som ansvarat för projektledning, aktivitetssamordning, kommunikation och controller.

Följande kapitel redogör för utfallet gällande frågor om hur DfV projektet har arbetat med förankring, organisation, målstyrning och kommunikation.

3.1 Projektets förankring och påverkan på projektgenomförandet

I projektets initieringsfas genomfördes en stor insats tillsammans med Region Värmland för att samla alla viktiga regionala aktörer kring projektet. Alla kommuner besöktes och informerades om projektet i syfte att informera, förankra och skapa en gemensam samsyn kring uppsatta mål. Tillvägagångssättet möjliggjorde att det initialt fanns ett stort förtroende för projektet där det upplevdes som att projektet grundades på verkliga behov och skulle leda till förbättrad attityd till entreprenörskap och nya initiativ till hur tillväxt i nya och befintliga företag kan skapas.

”Vid riggningen var viljan väldigt stort och man fick mandat från 16 kommuner att driva DfV. Det fanns ett förtroende och ett behov.”

Under projektets gång har dock flera bidragande orsaker resulterat i att projektet sakta men säkert tappat förankring bland de enskilda aktörerna. Projektet initierades som ett pilotprojekt där man ville prova många saker, lära genom att göra och beröra strukturerna i entreprenörskapssystemet, vilket lämnade utrymme för tolkning och anpassning under projektets gång. Det har av vissa ansetts som en fördel då projektet kunnat förändras under projekttiden men också resulterat i att det uppstått en förvirring kring projektet syfte och målsättning. Projektets aktörer har under projekttiden uppfattat det som att projektets fokus förflyttats från att främst vara entreprenörer, innovatörer och företagare i kombination med det övergripande stödsystemet till att endast fokuseras på de entreprenörskapsstödjande aktörerna.

Förändringen byggde på det initiala behovsinventeringsarbetet som genomfördes i projektet och som därmed ledde till att man valde att lägga fokus på enbart de systempåverkande aktörerna. Det har i efterhand framkommit att detta beslut inte kommunicerades i tillräckligt utsträckning till stödsystemets aktörer. Det har också från kommunernas sida uppfattats som att projektägarna fått för stor påverkan på projektets inriktning och att genomförandet skiljer sig från de ursprungliga målsättningarna som tagits fram av Region Värmland. Motargumenten för det perspektivet är att projektet från början syftat till att stödja de enskilda entreprenörerna, vilket man fortsatt ämnat göra. Det har

därmed inte skett en förändring av det övergripande syftet utan enbart av tillvägagångssättet för att nå dit.

En annan bidragande orsak som ofta återkommer i intervjuerna avseende varför projektet förlorat förankring är att det funnits en otydlighet om vem som stått bakom de genomförda aktiviteterna och hur projektinformationen kommer att användas. Projektgruppen har som en del i arbetet besökt aktörerna för att samla in inspiration och åsikter kring vilka aktiviteter som projektet bör omfatta för att kunna utveckla ett så kallat "smörgåsbord" av aktiviteter som sedan till viss del genomförts. Behovsanalyserna som genomfördes hos kommunerna kopplades till vad som behövdes utföras för att nå projektets mål och kom att konkretiseras till "våga, vilja och växa" (mer information i avsnitt 4.2.3). Den inventering som gjordes stämde av med de behov som listats i projektbeskrivningen så att de låg inom ramen för projektet. Det framkommer dock under intervjuerna att processen till viss del blivit ineffektiv då stödsystemets aktörer känt osäkerhet kring hur detta skulle påverka deras eget arbete och vilken roll ALMI i det sammanhanget skulle få. Som tidigare nämnt är ALMI projektägare av DfV och har samtidigt en ordinarie verksamhet som på många sätt liknar de andra inblandade aktörernas. Även om ALMI själv arbetat för att särskilja DfV från ALMIs dagliga verksamhet och poängterat att aktörernas egna engagemang ska lyftas fram i eget namn så har det från de övriga aktörers funnits en rädsla för att resultatet av genomförda aktiviteter inte skulle ge erkännande till alla involverade parter. Det har resulterat i att projektet i olika sammanhang mött motstånd som har försvårat och fördröjt processerna.

3.2 Projektstyrning

För ett effektivt projektgenomförande är det viktigt med en organisation där de olika funktionerna har en tydlig uppgift och mandat. Från halvtidsutvärderingen framkom att de involverade i projektet ansåg att beslutsfattningsprocessen var otydlig och ineffektiv, något som även återkommit i slututvärderingens intervjuer.

Projektledaren och projektgruppen har enligt intervjurespondenter saknat tydligt mandat och kapacitet att fatta viktiga beslut vilket gjort att beslutsprocessen dragit ut på tiden då de varit beroende av ledningsgruppen. För följeforskaren har det uppfattats som att projektet hamnat i kläm mellan projektägare och initiativtagare och stödsystemets aktörer. Projektledningen i form av ALMI och Region Värmland har dessutom haft annan pågående verksamhet och viktiga beslut har därför dragit ut på tiden. Det har i sin tur resulterat i att projektet inte ansett sig eller haft auktoritet nog att kunna delegera och ge uppdrag till aktörerna i stödsystemet, vilket försenat genomförandet.

3.3 Personalresurs

En annan problematik som har lyft upp och som anses påverkat kommunikationen är att projektet har drabbat av resursbrist i form av sjukskrivningar och personalomsättningar. Vissa har uttryckt sin oro över den höga personalomsättning och att det varit svårt att rekrytera rätt kompetenser. Pro-

jektet har under tre år haft tre olika projektledare och det finns i princip ingen i projektgruppen som arbetat i projektet från början till slut.

Projektet upplevde under mitten av 2012 och under tidig höst en slags "identitetskris". Efter ett intensivt första år, där det under hösten 2011 genomfördes 60 olika aktiviteter, tillträdde en ny projektledare p.g.a. föräldraledighet. Utredningar och undersökningar visade att ett flertal regionala aktörer generellt ifrågasatte projektet och detta kom att färga av sig även på projektteamet som redan befann sig under hög press. Under hösten 2012 blev denna kris mer uttalad, detta fick bl.a. konsekvenser på personalsituationen i form av sjukskrivningar. De många sjukskrivningar som drabbat teamet ökade därmed belastningen på projektledaren och kvarvarande team och det spreds en tillsynes negativ bild av projektet.

"Projektet i sig har inte lyfts och skyddats tillräcklig mycket"

En bidragande orsak till denna identitetskris uppfattade följeforskaren var otydligheter i projektets mål eller snarare i hur projektaktiviteternas förhåller sig till och bidrar till dessa. Projektledningen och styrgruppen uppmärksammade problematiken och började vidta åtgärder genom att arbeta med att revidera projektets målstrukturer och med att tydligare koppla aktiviteterna till uppsatta mål. Detta har i sin tur bidragit till större tydlighet kring logiken i projektet och därmed även till att berörda medarbetares motivation ökat.

3.4 Kommunikationsstrategin "Verka utan att synas"

DfV-projektet har genomförts med grundtanken att projektet ska "verka utan att synas". Det i syfte att lyfta fram de aktörer som bidragit till genomförandet av aktiviteter istället för att skapa ytterligare en aktör. Detta innebar att projektet till en början kommunicerade i liten utsträckning externt och den interna kommunikationen sköttes till stor del via den egna hemsida och en blogg som användes i mindre utsträckning än vad som planerats initialt.

Ett tillvägagångssätt som under förhållandet där en av stödsystemets aktörer alltså ALMI driver projektet verkar logiskt. Det skulle motverka att enbart ALMI får erkännande för genomförandet av aktiviteter som skett i samarbete med övriga i stödsystemet. Angreppssättet har dock inte helt fungerat, utan snarare ytterligare förstärkt projektets otydlighet. Projektet styrde inte själva informationsflödet vilket gjorde att den information som har kommunicerats i vissa fall var felaktig och i andra fall skapade osäkerhet kring hur och vad man arbetade med.

"Det spreds en uppfattning i början att det inte hände så mycket i projektet"

Efter att projektet fått ta emot mycket kritik som till viss del var obefogad, påbörjade man ett arbete som gick ut på att prioritera kommunikation och aktivt arbeta för att motverka negativa och felaktig informationsspridningar.

"En andra omgång av förankring och tydliggörande hade inte skadat projektet. Speciellt då kommunikationen var begränsad under verka men inte synas konceptet"

3.5 Lärdomar avseende projektorganisationen

De lärdomar som kan dras från genomförandet avseende projektorganisationen presenteras nedan.

3.5.1 Projektbeställare och projektägare

Det har skapats en osäkerhet bland stödsystemets aktörer på grund av att Region Värmland varit beställare av projektet medan ALMI som en aktör bland flera ansvarat för projektgenomförandet. Traditionellt går det tillvägagångssättet emot hur man arbetat i regionen, där Region Värmland varit det styrande organet när det kommer till det regionala förändringsarbetet. Som projektet nu utformats har istället en av aktörerna fått större ansvar för att driva förändringsarbetet. Det kan förståeligt nog uppfattas som stötande för övriga aktörer eftersom de i viss mån får mindre påverkan på arbetets utformning. Men situationen hade kunnat hanteras med en tydlig kommunikation avseende projektets syfte och plan för genomförande. Dessutom hade Region Värmland initialt en aktiv roll i att driva projektet men kom senare att ta ett steg tillbaka för att låta projektet arbeta i lugn och ro med aktörerna. Till viss del skapade det en förvirring inom och utanför projektet avseende vem som hade huvudansvaret för projektets genomförande och fokusering. Många har även förklarat att de gärna önskat att Region Värmland skulle ha tagit en mer ledande roll i projektet och löpande fört en öppen dialog med kommunerna och alla stödsystemets aktörer. Anledningen är att många anser att Region Värmland är den sammanhållande länken i regionen och den aktör som har förutsättningarna för att skapa ett större engagemang som hade kunnat bidra till att alla aktörer känt sig delaktiga och dragit åt samma håll. Följeforskaren ser att det har funnits ett behov av att ännu tydligare kommunicera utåt och bekräfta till aktörerna att projektets utformning och genomförande ligger i linje med det Region Värmland planerat och själva skulle utfört om de varit projektägare.

3.5.2 Kommunikation som lösningen på otydlighet och rädsla för förändring

Ett projekt som genomförs över en treårsperiod kommer alltid påverkas av yttre omständigheter som gör att arbetet och de ursprungliga planerna måste anpassas och förändras. Det är därför viktigt att tillåta en viss flexibilitet. Förändring är dock något som alltid kan uppfattas som skrämmande och det är därför viktigt att i förebyggande syfte kommunicera vad och varför förändringar utförs.

Projektet har upplevt svårigheter med att projektets mål, tillvägagångssätt och målgrupp har tolkats olika. Under intervjuerna framkommer det att många upplevde att målgruppen ändrades under projektets gång. Medan andra förklarar att målgruppen inte förändrades från ursprungsplanen, men att man försök förtydliga vem målgruppen var eftersom det fanns tvivel om vilka som egentligen kunde ansöka om pengar från projektet.

Följeforskaren anser att arbetet med projekt av detta slag, där man ämnar skapa en förändring av systemet och attityder hos länets aktörer, måste tillåtas viss flexibilitet och förändringsmöjligheter. Men projektets komplexa natur och en brist på tydlig kommunikation har lett till att olika tolkningar blivit ett hinder och i viss mån begränsat projektet. Om DfV:s målgrupp har förändrats under genomförandet eller inte är egentligen inget problem i sig, men när det upplevs som att det sker förändringar utan att det tydligt förankras och kommuniceras till alla involverade, skapas det en förvirring

och otydlighet som påverkar farten framåt och som kan hindra projektet från att nå sin fulla potential.

3.5.3 Utarbetad handlingsplan skapade effektivitet och tydlighet

Under projektets andra år utarbetades och omstrukturerades aktiviteterna och handlingsplanen för att tydligare konkretisera arbetet framöver. Omstruktureringen resulterade i att arbetet uppdelades i uppdrag med tydlig budget, ansvarfördelning och med starkare koppling till DfV:s mål. Denna mall innebar i sin tur att uppgifterna blev tydligare för arbetet med projektdokumentation och projektstyrning för samtliga medverkande, både för ledningsgrupp och projektgruppen så som för aktörerna. Efter att det nya omstrukturerade handlingsplanen kom på plats skapades det ett lugn och en tydlighet som tidigare saknades. Inför ett kommande projekt kan lärdomar dras från detta tillvägagångssätt. En handlingsplan nedbruten i mindre delaktiviteter och delmål där det tydligt framgår hur planerade aktiviteter knyts till målsättningarna och på vilket sätt de bidrar till måluppfyllelse, skapar tydlighet och arbetsro.

”Man behöver vara mycket målfokuserad för att uppnå några resultat på tre år”.

Dessutom bör det även i tidigt skede specificeras vilken roll projektets anställda har i förhållande till ledning och övriga aktörer.

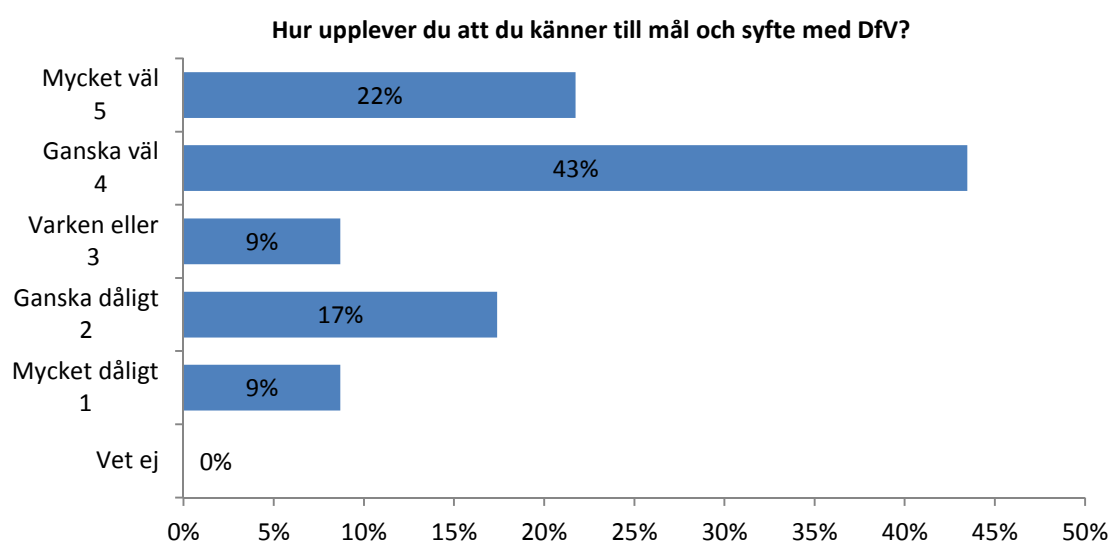
4 Projektets resultat & effekter

Som tidigare nämnts har slututvärderingen av DfV delats in i tre större block, där det andra omfattar projektets resultat och effekter. Det är med utgångspunkt i projektets syfte och målsättning som följeforskaren har undersökt DfV:s måluppfyllelse.

4.1 Projektdeltagarnas målkännedom

En förutsättning för ett effektivt projektgenomförande och en tydlig indikator på om projektet kan förväntas nå de uppsatta målen är projektdeltagarnas målkännedom. I det syftet har projektdeltagarna både i en enkätundersökning genomförd av företaget Attityd, och i samband med de kvalitativa intervjuerna tillfrågats om deras målkännedom. I figur 2 nedan visas det kvantitativa resultatet från enkätundersökningen som ligger i linje med det som framkommit i de kvalitativa intervjuerna. En majoritet av respondenterna anser sig känna till projektets syfte och mål mycket väl eller ganska väl. Det är framförallt visionen om att förändra regionens attityd till entreprenörskap som omnämns under intervjuerna. Det finns en stor medvetenhet om att projektet startats mot bakgrunden av de låga siffrorna i Tillväxtverkets (Fd Nutek) undersökning av egenföretagare och antalet nystartade företag, och att projektet syftat till att region Värmland ska bli årets klättrare i samma mätning 2013.

Det är följeforskarens åsikt att det har skett en positiv förändring gällande de involverades målkännedom mot slutet av projektet. Det finns inga jämförelsesiffror från projektets start men intervjuerna har visat att det initialt fanns en förvirring avseende projektets mål, som tack vare en ökad kommunikation i senare delen av projektet övergått i en stärkt målkännedom. Dessutom är det på flera sätt svårt att i ett projekt av detta slag, med flera olika iblandade aktörer från både systemet, kommuner och privata sektorn, skapa enhetlig kännedom och tolkning av projektets mål.



Figur 2: Projektdeltagarnas målkännedom

4.2 Projektets centrala resultat

Projektet har sammanlagt genomfört eller på andra sätt bidragit till genomförandet av 161 aktiviteter mellan 2011 och 2013. Totalt har 7376 deltagare omfattats av aktiviteterna och av dessa är 4786 unika deltagare¹.

En fullständig redogörelse över projektet aktiviteter med information i detalj finns i projektets egen dokumentation "Sammanställning av aktiviteter 2011-2013" samt i Halvtidsutvärderingen gjord av följeforskaren. Det här kapitlet kommer istället att fokusera på projektets centrala resultat.

De tio viktigaste aktiviteterna som genomförts inom ramen för projektet presenteras i tabellen nedan. Dessa har valts ut av projektet och benämns som framgångssagor och presenterades även vid spridningskonferens den 18 november 2013 och lyfts fram på projektets hemsida.

Tabell 1: Projektets framgångssagor

Nr	Aktivitet
1	Största Starta Företag Dagen i Sverige under två år
2	Förenkla Helt Enkelt : Sveriges största satsning på bättre företagsservice i kommuner
3	Först i Sverige med regionsidor på verksamt.se med en ingång för entreprenörer i rådgivningssystemet
4	Näringslivsforum för Näringslivsutvecklare
5	Norgeutbildning för affärsrådgivare
6	Kartläggning av stödsystemet i Värmland
7	Första kartläggningen i Sverige av effekten av kvinnor i bolagsstyrelser
8	LOU-seminarier - utbildning kring Lagen om offentlig upphandling
9	Företagens exportmöjligheter - seminarier för dem som möter
10	INSIKT/NKI-mätning 2011 & 2013 – Nöjd Kund Index redovisar kommunernas företagens åsikter om deras interaktion med kommunen.

¹ Siffror framtagna av projektet finns också redovisade på projektets hemsida, <http://www.foretagsammavarmland.se/>. Senast uppdaterad: 2014-01-24

Utöver den korta beskrivningen i tabellen har vi valt att lyfta fram ett par lyckade aktiviteter som nämnts av fler intervjurespondenter

4.2.1 Näringslivsforum

Aktiviteten Näringslivsforum syftar till att samla alla kommunala Näringslivsutvecklarna för att möjliggöra kunskap- och erfarenhetsutbyte. Träffarna har resulterat i nya samarbeten och förslag på nya aktiviteter som kunnat genomföras inom ramen för projektet.

4.2.2 Utveckling av verksamt.se/varmland

Satsningen på verksamt.se/varmland är en av de mest uppmärksammade aktiviteterna inom projektet. Det är också tack vare DfV plattform och syfte som detta samarbete och gemensamma satsning har blivit av. Flera intervjurespondenter uttrycker att de känner stolthet över att Värmland är en av Sveriges första regioner med att utveckla en egen regional portal. Portalen är tänkt att vara en samlings sida där både entreprenörer och affärsrådgivare kan hitta stödjande information.

4.2.3 Vilja, Våga, Växa

Ett annat initiativ som av projektet inte lyfts fram som en framgångssaga men som flera intervjurespondenter från regionens kommuner lyfter fram som framgångsrikt är konceptet Vilja, Våga, Växa. Syftet med initiativet har varit att ta fram ett gemensamt tillvägagångssätt och arbetssätt för hur man ska mäta och följa upp attityden till företagande (Vilja), antalet nystartade företag (Våga) och antalet anställda (Växa). Under projektet har data samlats in på alla tre områden och möjliggjort uppföljning till hur kommunerna ligger till i förhållande till uppsatta mål. Resultatet av undersökningen visar att attityden till entreprenörskap på en 5 gradigskala, där 5 representerar positiv och 1 negativ, blev 3,71, vilket är något lägre i förhållande till det uppsatta målet för 2013 på 4,06. När det gäller antal nystartade företag i Värmland har det skett en ökning sedan bottennoteringen på 6,73 nystartade företag per 1000 invånare i åldrarna 16 till 64 år som uppmättes 2008. Siffrorna för 2012 låg istället på 8,4 vilket är nära det uppsatta målet 8,9 per 1000 invånare. Målet för antalet anställda bygger på SCB:s registerbaserade arbetsmarknadsstatistik (RAMS) och var satt till 310 privatanställda per 1000 invånare (förvärvsarbetande över 16 år) med arbetsplats i regionen. Ännu har den siffran inte nåtts men det har sedan 2009 skett en stark klättring. Siffrorna för 2012 har vid rapportens framställning inte publicerats.

4.2.4 Heldag i en kommun

Den sista aktiviteten, en av aktiviteterna som kommer från det s.k. "smörgåsbordet", som har lyfts fram av flera kommunanställda som ett centralt resultat, är "Heldag i en kommun". Aktiviteten har genomförts i samarbete med regionens kommuner och de medverkande har fått öva på att tillhandahålla information om det egna arbetet och näringslivsutvecklingen i kommunen. Genom att kort presentera sin verksamhet för de övrigt medverkande aktörerna sprids kunskapen om det egna tjänstebudet samtidigt som man övar på hur informationen på ett bra sätt presenteras. Konceptet kan utföras på olika nivåer och med olika deltagande organisationer och möjliggör samverkan och arbetsmöjligheterna något som DfV varit fokuserat på.

4.3 Effekter & Mervärden

I alla utvärderingar av projekt och initiativ, bör man särskilja på projektets resultat och dess effekter. Projektet har genom direkta handlingar och konkreta initiativ som genomförts legat till grund för resultat men också medverkat till effekter och mervärden som skapats som en led av dess genomförande.

4.3.1 Ökad samverkan mellan stödaktörerna

Många av projektets genomförda aktiviteter bygger på redan utvecklade koncept och idéer men har genom DfV vidareutvecklats och skalats upp. Flera intervjurespondenter lyfter fram att som ett led av projektet har aktiviteterna genomförts gemensamt av flera stödaktörer. Processen dit har av många upplevt som trög och inledningsvis fanns det en viss tvekan bland aktörerna om hur och kring vad ett samarbete kunde utvecklas. Men arbetet har gett resultat och en viss attitydförändring har skett och det finns nu en mer öppen inställning till samarbete. Projektet som kännetecknas av ett behov av att förändra attityder valde att arbeta för samverkan genom att skapa ett utbud av aktiviteter där aktörer kunde träffas och jobba tillsammans för att på så viss öka de systempåverkande aktörernas samarbete.

”Att det har debatterats och diskuterats är ett resultat och bra för framtiden eftersom det visar på intresse och engagemang.”

Det kan exemplifieras med den ovan nämnda aktiviteten Näringslivsforum, som innan projektet genomförts med ett fåtal kommuner men som genom DfV kommit att involvera alla regionens kommuner. Genom samarbetet har partnererna fått insyn i varandras verksamhet och nya kontakter har skapats. Nu är det bara tiden som kan avgöra om hur mycket samarbete och samverka som har skapats men åt andra sidan är det svårt att mäta vad som är ett direkt led av projektet eller av aktörernas egen vilja. .

”Vi har nu bättre insyn och kunskap avseende de övriga regionala stödaktörernas kunskap och tjänstebud vilket gör att vi kan hjälpa fler av regionens entreprenörer och vägleda dem rätt”.

4.3.2 Positiv atmosfär som gett resultat

Det finns en rad positiva händelser som skett i samband med projektgenomförandet som delvis kan vara ett resultat av förändringsarbetet. Dels att Region Värmland valts ut av Tillväxtverket som samarbetspart i utvecklingen av verksamt.se:s regionsidor men även att flera av Värmlands kommuner rankats högt på SKL:s Insikts lista, som bygger på en nationell undersökning av hur nöjda företag är med kommunernas service. I 2013 års undersökning placerade sig Sunne kommun på andra plats och Filipstad på tredje plats över de kommunerna med nöjdast företag. Det bidrog till att Värmland utmärkte sig till bästa svenska region och är något hela regionen kan känna stolthet över. Det är svårt att avgöra om det har varit en direkt effekt av projektet men de har definitivt medfört att synen på Värmland som region förbättrats.

4.3.3 Bollen är satt i rullning

Projektet har också resulterat i att kartläggningar, nya koncept och konkreta handlingsplaner har utvecklats. Genom det arbetet har kunskapsnivån ökat, vilket kommer att ligga till grund för projektets förlängning under våren 2014, men är också av värde för framtida insatser inom entreprenörskap och nyföretagande.

”Kartläggningen av systemets entreprenörskapsstödjande aktörer är väldigt användbart både för regionen och de enskilda aktörerna.”

Många intervjurespondenter lyfter fram att man ser DfV som en kick-start där mycket arbete har satts igång. Det har bland annat innefattat att:

- Nya mötesplatser har skapats
- Det finns rutiner och arbetsmetoder för uppföljning genom arbetet med Vilja, Våga, Växa
- Kartläggningar över företagarnas behov är framtagna
- Verksamt.se/varmland är under utveckling

4.3.4 Erfarenhet av projektarbete

En annan viktig aspekt som är en effekt av projektet är att de involverade nu har erfarenhet från att driva förändringsarbete i projektform. Arbetsformen har av många uppfattats som ineffektiv och komplicerad men det kan med stor sannolikhet delvis förklaras av en ovana att arbeta på det sättet och av att det på många sätt alltid uppstår ett viss motstånd när förändringar står i centrum. Dessutom är det viktigt att förstå att mycket av de effekter och resultat som eftersträvat av denna slags projekt tar mer tid än vad man tror och hoppas på. Offentligt finansierade organisationers arbete blir mer och mer projektstyrt och det är därför av vikt att den typen av arbetsmetoder utvecklas och blir en naturlig del av vardagen. Den erfarenheten kan vara av värde inför nya strukturfondsfinansierade projekt där det ställs höga krav på uppföljning och rapportering.

4.4 Horisontella kriterier

Alla strukturfondsfinansierade projekt ska ta hänsyn till de så kallade horisontella kriterier vilka omfattas av jämställdhet, integration och mångfald samt miljö. Projekten förväntas inte nödvändigtvis positivt påverka områdena men avvägningar i projektplaneringen och projektgenomförandet skall alltid göras för att bidra till en positiv och hållbar utveckling.

Konkret var det från början ämnat att arbetet med de horisontella kriterierna skulle ske genom utbildning, rekrytering av särskild kompetens inom genus/jämställdhet och integration/invandrarföretagande samt genom en satsning på ett webbaserade verktyg. Följeforskarerna har i samband med slututvärderingen närmare undersökt arbetet med dessa tre kriterier och konstaterat att tydliga insatser för samtliga tre har vidtagits.

4.4.1 Integration och mångfald

Den Internationella Företagarföreningen i Sverige, IFS har bistått projektet med kompetens relaterat till frågor gällande integrations och mångfalds men även jämställdhet. De har dels i samarbete med projektgruppen jobbat för att vidareutveckla möjligheten att i Värmland utveckla och erbjuda en Svenska för Företagare utbildning (SFF). Arbetet har konkret resulterat i att man ansökt och beviljats förstudiemedel för att ytterligare undersöka möjligheterna att lansera sådan utbildning i framtiden.

IFS har även varit involverade i genomförandet av aktiviteten "International breakfast" som arrangerats av IFS med stöd från projektet. Initiativet har syftat till att erbjuda utbildning, samla personer för erfarenhetsutbyte och genom nätverket uppammar till affärsmanskap.

4.4.2 Genus och Jämställdhet

Projektet har på flera sätt arbetat med genus och jämställdhetsfrågan. Det har inneburit att man dels genomfört aktiviteter som syftat till att kartlägga effekterna av en jämn könsfördelning i företags bolagsstyrelser. Man har också i möjligaste mån försökt säkerställa att genomförda aktiviteter genomförs med jämställdhet i åtanke. Det har mer konkret inneburit att man aktivt valt moderatorer och talare för att säkerställa bred representation men också att man fört statistik över könsfördelningen bland deltagarna på genomförda aktiviteter. Resultatet visar att projektet lyckats attrahera både kvinnor och män och könsfördelningen har varit 50/50²

4.4.3 Miljö

Projektet har inom miljöområdet i enlighet med projektansökan fokuserat på att utveckla ett webbaserat verktyg som ökar tillgängligheten av tjänster utan att fysiska resor krävs. Det arbetet har kommit att omfatta både arbetet med verksamt.se/varmland och Värmland Activa (Verksamt Värmland).

4.5 Projektets måluppfyllelse

Det är genom undersökningen möjligt att konstatera att projektdeltagarna i viss mån anser att DfV har uppnått uppsatta mål. Projektmålen har varit omfattande och i viss mån har indikatorerna varit svåra att mäta. Följeforskaren har för att kunna uttala sig om måluppfyllelsen kombinerat resultatet från Attityds enkätundersökning med det som lyfts under de mer djupgående intervjuerna.

4.5.1 Mål och indikatorers relevans

Som diskuterats under avsnittet projektorganisation har projektets fokus inledningsvis varit att tillsammans med aktörerna jobba mer direkt mot enskilda entreprenörer samt innovatörer, för att i senare delen i huvudsak fokusera på de systemstödande aktörerna. Detta har i sin tur inneburit att projektarbetet koncentrerats på att samordna och effektivisera stödsystemet så att rådgivningsinsat-

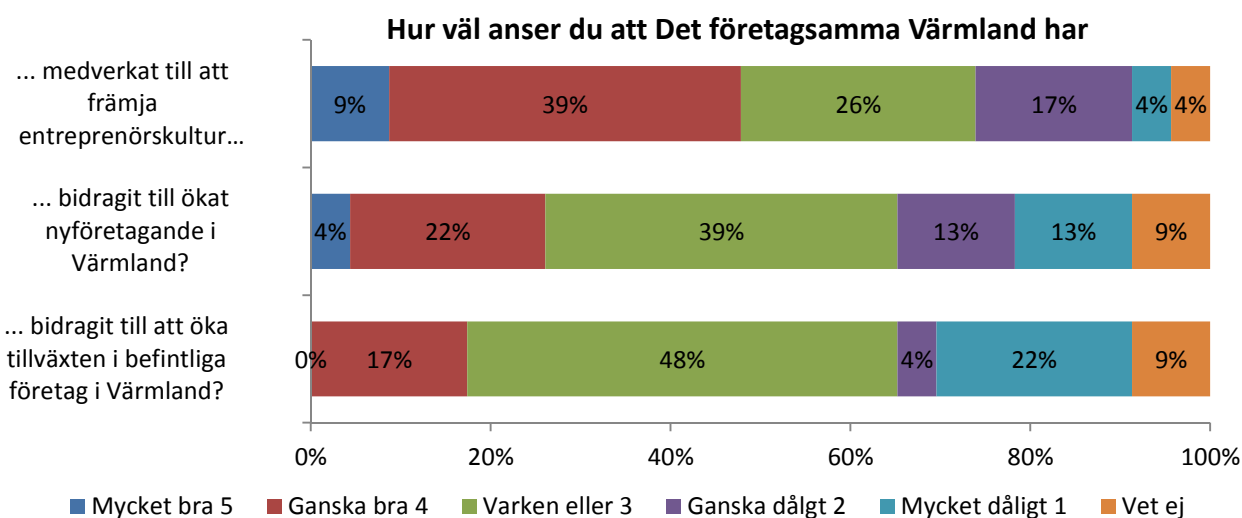
² Siffror och insamlad information har utfört av DfV egna utvärderingar och statistik material. Källa: <http://www.foretagsammavarmland.se/resultat/aktiviteter/> Senast Uppdaterade: 2014-01-24

serna får högre kvalitet och därigenom bidrar till att fler entreprenörer får rätt stöd och leds till rätt aktör.

Det framkommer dock under slututvärderingen att många anser att vissa av de angivna delmålen och indikatorerna i projektansökan och projektplanen inte längre är lika relevanta. Målen och indikatorerna för projektet sattes upp i initieringsfasen i samband med formuleringen av programansökningen. Därefter har de inte förändrats, men diskussion både inom projektgruppen och med styrgruppen har skett angående om det bör förändras har skett p.g.a. otydligheterna som har vart angående målgruppen. Många anser att målgruppen förändrades och att målen borde också ha ändrats i samband med det. Projektet har på olika sätt jobbat vidare med målen bl.a. genom att ta fram och inhämta data i form av vilja, våga, växa till att man i senare del valde att tydliggöra arbetet med förlängningen av DfV. Ur följeforskarens perspektiv anses målen fortfarande relevanta på så sätt att man långsiktigt kan förvänta sig en effekt på individnivå, men den effekten är troligen svår att mäta redan i nuläget. Men förvirringen som vart angående om det har skett en förändring av projektets målgrupp eller inte och om målsättningarna borde ha ändrats i samband med det, har dock gjort att det är betydligt svårare att följa upp och mäta de mer specifika målen och följeforskaren har därför valt att fokusera på de mer övergripande och systemspecifika målsättningarna.

4.5.2 De övergripande målsättningar fortsätter driva vision framåt

Resultatet från enkätundersökningen visar att av de tre övergripande målsättningarna; att främja entreprenörskapskulturen, bidra till ökat nyföretagande samt att bidra till ökad tillväxt i befintliga företag, är det den första som flest anser att projektet i viss mån har bidragit till. Det är dock en stor andel tillfrågade som angett att projektet inte har bidragit (Fig 3). Resultatet från enkätundersökningen stöds av de kvalitativa intervjuerna där det framkommit att många är tveksamma till projektets påverkan på framförallt tillväxt i befintliga företag och nyföretagande i Värmland men har en positiv inställning till att DfV framförallt medverkar till att främja entreprenörskapskulturen.



Figur 3: Projektdeltagarna anser att projektet i viss mån uppfyllt de övergripande målsättningarna

En viktig indikator för projektet har varit att som tidigare nämnts bli årets klättrare år 2013 i Tillväxtverkets mätning av nyföretagande. Resultat från årets mätning finns inte tillgängliga vid rapport-sammanställningen men resultatet från 2012 års undersökning visade att Värmland har klättrat med två placeringar.

4.5.3 Projektets systempåverkan

När det gäller projektets resultat på systemnivå ligger resultatet i linje med det som presenterats tidigare. Respondenterna anser att projektet i viss mån bidragit till att förbättra samarbetet mellan och kunskapen om stödsystemets aktörer. Men en stor del av de tillfrågade anger att projektet varken har bidragit i hög eller låg grad (Fig 4). Vilket också överensstämmer ganska väl med resultatet från djupintervjuerna där respondenterna anser att målsättningarna inte fullt ut uppnåtts men att man har kommit en bit på väg.

I vilken grad instämmer du i att Det företagsamma Värmland har...	I mycket hög grad	I viss grad	Varken eller	I låg grad	I mycket låg grad	Vet ej
... förbättrat samarbetet mellan regionens aktörer/organisationer?	9%	35%	26%	13%	9%	9%
... bidragit till ökad kunskap om aktörernas/organisationernas tjänsteutbud och huvudkompetens?	9%	35%	43%	4%	9%	0%
... effektiviserat insatserna mellan aktörerna/organisationerna?	4%	26%	26%	9%	17%	17%
... effektiviserat överföringen/vidareslussningen av ärenden mellan aktörer/organisationer?	4%	22%	13%	26%	13%	22%
... förbättrat utväxlingen av innovationer och idéer mellan aktörerna/organisationerna?	4%	26%	17%	13%	26%	13%

Figur 4: Många projektdeltagare anser att projektet i viss mån haft en systempåverkande effekt

I diskussionen med projektdeltagarna har det framkommit att många anser att projektets mål har varit för högt satta och att projektet varit för omfattande för att målen ska vara möjliga att nå under en treårsperiod. Projektet initierades som ett pilotprojekt med höga ambitioner där bland annat stödsystemet skulle få chansen att samordna sig och utarbeta nya och effektiva arbetsätt. Projektplanen är bred och tillåter egna tolkningar vilket i sig inte skapar problem så länge det finns en gemensam samsyn kring hur projektet ska genomföras och fokuseras.

Genom slututvärderingen kan det konstateras att projektet har lett till ett ökat samarbete och en ökad insyn i varandras verksamhet mellan aktörerna i viss mån. Några intervjurespondenter framhåller att de anser att de har en bättre kunskap och har skapat ett bredare kontaktnät. Vissa av aktiviteterna som genomförts har också genom DfV kunnat vidareutvecklas och genomföras i större skala. Det går därför att konstatera att projektet har lyckats i viss mån men många framhåller som enkäten visat att de är något tveksamma till vad projektet konkret har bidragit till. Det kan i viss mån bero på att det är svårt att avgöra vad ett ökat samarbete innebär och att det varit svårt att mäta de indikato-

rer som angetts. Men resultatet pekar ändå på att förändringsarbetet har påbörjats och att man är på väg i rätt riktning, arbetet har varit trögt men har genom DfV initierats.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det var höga ambitioner för vad som skulle åstadkommas i DfV-projektet på kort tid. Mer realistiskt borde ambitionsnivån legat på att Värmland skulle inleda en klättring i det långa loppet och att om cirka 10 år rankas som "Bästa klättraren", något som också skulle legat mer i linje med projektets förändrings- och attitydpåverkande vilja. Dock finns det en nytta med att också ha lite höga ambitioner då det är stora förändringar och förhoppningar som har drivit projektet framåt. Dessvärre är projekts natur sådan att det ska finnas resultat efter en bestämd tidsperiod och frågan här är egentligen om det inte var en för kort tid man har haft på sig. Därmed kan man slutligen konstatera att en process har påbörjats och att det lär bli de långsiktiga effekterna som visar på resultat.

5 Hållbarhet & Fortlevnad

För att säkerställa att projektets resultat tas om hand och lever vidare är det viktigt att i ett tidigt skede av projektgenomförandet fundera och diskutera projektets hållbarhet och fortlevnad. Alla intervjurespondenter har därför själva fått resonera kring hur projektets lärdomar och aktiviteter kommer hanteras efter projektslut samt vem som ansvarar för projektets fortlevnad?

5.1 Hantering av projektresultat

Det projektet främst lämnat efter sig är en samsyn bland aktörerna i stödsystemet och en gemensam vilja att arbeta för projektets övergripande målsättning att förbättra attityden till entreprenörskap, öka tillväxten av företag och i befintliga. Projektets förändringsarbete har lämnat efter sig en positivare attityd där flera aktörer i stödsystemet nu har bättre insyn i varandras verksamheter och ser positivt på att gemensamt arbeta för en fortsatt förändring.

På ett mer konkret plan ser följeforskaren att tre typer av resultat och effekter som kommer leva vidare även efter projektslut.

5.1.1 Information som ligger till grund för strategiutveckling

De kartläggningar och det utvecklingsarbete som genomförts inom ramen för DfV kommer att ligga till grund för Region Värmlands kommande strategiarbete under 2014. Det är planerat att regionen ska ta fram både en Entreprenörskapsstrategi och en Värmlandsstrategi där mycket information framtagen inom ramen för DfV kommer att användas. Arbete som direkt kommer ligga till grund för strategiutvecklingen är kartläggningarna av stödsystem i Värmland, behovsanalysen av regionens företag och kartläggningen av effekterna av en jämn könsfördelning i företags bolagsstyrelser. Exempelvis kommer det senare nämnda ligga till grund för att "fler kvinnor ska komma in i styrelsen" i regionen.

"Entreprenörskapsstrategin är ett sätt att fortsätta arbeta med de satsningar som redan genomförts".

5.1.2 Fortlevnad av projektets aktiviteter och lärdomar

Det finns ett antal aktiviteter som vidareutvecklats och genomförts som en del av projektet och som kommer leva vidare även efter projektslut. Som en del av projektet har en projekthemsida utvecklats, www.foretagsammavarmland.se, där information om projektets verksamhet, resultat och effekter samlats i ett försök att fånga upp och kommunicera lärdomar.

Slutdokumentationen i form av en webbsida anses vara ett nytt innovativt sätt att slutredovisa projektets resultat. På många olika sätt innebär det ett mer effektivt sätt att dokumentera ett projekt än vad en slutrapport kan göra. Dels kommunicerar sidan olika aspekter som man vill lyfta fram och dels är informationen sökbar, bl.a. genom tidslinjen och genom inslag med videofilmer som ger ett anorlunda grepp för slutredovisningen. Dessutom finns det en förhoppning om att detta kan leda vägen för hur man kan tänkas i framtiden att större regionalfondsprojekt ska slutredovisas.

Ett annat område där kommunerna fått konkret nytta av projektet och där nya arbetsmetoder utvecklats är inom ramen för arbetet med Vilja, Våga, Växa. De tre mätresultaten (för bakomliggande information se avsnitt 4.3.3) kommer att användas som utgångspunkt för det fortsatta förändringsarbetet. Region Värmland har tagit på sig ansvaret för att fortsätta ta fram statistiken då verktyget anses vara av värde och betydelse för att tydliggöra mål för kommunens tjänstemän.

I slutskedet av projektet har mycket resurser fokuserats på att utveckla Värmland Activa (Verksamt Värmland), där ett webbaserat processtöd för nyföretagande kommer att erbjudas. Det arbetet kommer att utgöra förlängningen av DfV och avslutas vid årsskiftet 2014/2015. Resultatet av projektets tidigare arbete kommer ligga till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet. Arbetet kommer att drivas av projektledaren under förlängningen och det pågår en diskussion kring vem som ansvarar för plattformen efter 2014.

5.1.3 Ökad kunskap och samverkan

Projektet har resulterat i att regionens stödaktörer i viss mån ökat samverkan och samarbetet. Aktiviteter har vidareutvecklats och genomförts tillsammans. Det är möjligt att från intervjuerna konstatera att respondenterna är av olika åsikter gällande hur samarbetet kommer fortskrida efter projektets slut. Vissa har en förhoppning om att man även fortsättningsvis kommer arbeta för att gemensamt utveckla nya idéer och samordna aktiviteter för att möjliggöra ett effektivare regionalt stödsystem. Men det finns även de som är mer tveksamma och anser att sannolikheten för att aktörerna arbetar på som innan projektet är stor.

Det finns dock ett tydligt exempel där samarbetet kommer fortleva och det är rörande Näringslivsforumet för näringslivsutvecklare. Kommunerna har planerat att även fortsättningsvis träffas ca 4-5 gånger per år för fortsatt erfarenhetsutbyte.

5.2 Region Värmland den sammanhållande länken

Många av intervjurepresentanterna uttrycker en önskan om att Region Värmland tar på sig huvudansvaret för projektets övergripande fortlevnad. Regionen anses vara den sammanhållande länken som kan leda arbetet med att vidareutveckla satsningar inom samverkan och effektivisering av stödsystemet. Men många respondenter framhåller också sin egen del i arbetet och ansvar för projektets fortlevnad, då det krävs engagemang från allas sida för att behov ska fångas upp och omvandlas till strategier och processer. Det finns dock en oro för hur arbete och aktiviteter som ligger utanför den ordinarie verksamheten ska finansieras.

”Vi måste alla bidra till att projektets resultat och aktiviteter fortlever och det finns mycket som kan göras utan behov av finansiering från regionen”.

DfV har i många sammanhang bidragit med finansiering av aktiviteter och utbildningar men syftet med arbetet har varit ett mer omfattande förändringsarbete på ett mer strategiskt och övergripande plan, där Region Värmland varit initiativtagare. Projektet har på olika sätt möjliggjort att olika metoder testats och kan ligga till grund för det kommande arbete. Det är lätt att lägga ansvaret på Region

Värmland men det är viktigt att än en gång betona att det är allas ansvar att ta tillvara på de framgångsrika aktiviteter som har genomförts.

Det har genom följeforskningens genomförande tydliggjorts att det finns ett behov av en mer djupgående diskussion kring vem som har ansvar för projektets resultat och fortlevnad efter projektslut. Arbetet har visat att en bred diskussion vid slututvärderingens genomförande inte har ägt rum. Åsikterna som lyfts fram är därför enskilda röster men det saknas en gemensam strategi. Det är viktigt att inte lämna arbetet där utan på ett tydligt sätt strukturera upp en ansvarsfördelning. Ett strukturerat arbete har genomförts för att säkra fortlevnad av viktiga saker efter projektet. Där ingår personliga möten med organisationer för att säkerställa att stafettpinnarna förs vidare. Det är bestämt att Region Värmland kommer att ta ett stort ansvar, genom att man gör en entreprenörsstrategi och genom att man har förstärkt området med mer personal. Men för att jobba vidare med projektets resultat är det viktigt att en diskussion hålls levande och att arbetet fortgår. Annars är sannolikheten stor att många av projektets lärdomar och framgångssagor inte får en fortsättning utan att stödaktörerna faller tillbaka i gamla vanor där var och en gör sitt. Framförallt kan regionen se till att det i framtida projekt dras lärdomar och insikt från DfV genomförande och att det ställs konkreta och tydliga krav på hur samarbete ska ske mellan aktörerna när det ansöks om finansieringsmöjligheter.

6 Sammanfattande Slutsatser och Rekommendationer

6.1 Strukturfondsprojekt kriterier, definitioner och vår hantering av dessa

Gällande realismen i uppsatta mål så är det inte ovanligt att strukturfondsprojekt lider av en målhierarki med bristfällig koppling mellan nivåerna. Om förändringsteorins terminologi används så motsvarar detta gap mellan aktiviteter, utfall, resultat och effekter. Ofta beror detta på att de effekter som eftersträvas inte kan härledas till projektets aktiviteter och resultat på grund av oklara kausala sammanhang. En annan vanlig orsak är att strukturfonderna tvingar projekten att sätta upp mål som inte kan nås eller med säkerhet påvisas genom de projekt som genomförs. Ett typexempel är mål i termer av nya företag och skapade arbetstillfällen vilket normalt sett inte kan garanteras inom ramen för pågående projekt. Dessutom kännetecknas förändringsarbete av viss komplexitet, mindre tydliga mål, längre ledtider och framförallt en initialt stark motstånd som drivs av individers rädsla för förändringar.

Följeforskaren har uppfattat att DfV är ett projekt med till stora delar ett sådant uppdrag. Projektets långsiktiga och varaktiga effekter kan relateras till förändringar i mind-set hos individer och företag i regionen. Det egna företagandet ska ses som ett attraktivt och realistiskt alternativ till anställning och för befintliga företag ska tillväxt vara den naturliga ambitionen. Detta ska resultera i fler samt växande företag och därmed fler privata arbetstillfällen. Då trögheten i systemen för sådana förändringar är betydande är det sannolikt att dessa effekter kommer att märkas först efter några år efter att projektet har avslutats. Samtidigt måste processen starta någonstans och det är när man vill åstadkomma större förändringar som den här typen av projekt behövs. Därmed kan man konstatera följeforskningens arbete i samband med slututvärderingen därför bör inriktas på att bedöma förutsättningarna för sådana effekter (t.ex. i form av hållbara strukturer och relationer) och dessutom bidra med ett kritiskt förhållningsätt till ett inspel i hur framtida satsningar och uppföljningar skulle kunna ske.

6.2 Rekommendationer inför framtida projekt

Med koppling till ovan resonemang är det lämpligt att i detta kapitel lyfta fram de viktigaste slutsatserna och rekommendationerna från projektgenomförandet för vidare diskussion och bearbetning.

Nytt sätt att arbeta med regionalt förändringsarbete

DfV har inneburit ett nytt tillvägagångssätt för hur regionalt förändringsarbetet kan genomföras. Vilket har inneburit att projektet stött på en del motgångar och fått kämpa för sitt mandat eftersom det inte drivits av regionens sammanhållande länk Region Värmland och genomförts som ett tidsbegränsat projekt. En lärdom från arbetet har varit att tydlig kommunikation är en förutsättning för effektivt projektgenomförande samt att ha realistiska och inte alltför omfattande målsättningar. Projektets övergripande vision och syfte har varit brett förankrat i regionen men det har funnits en otydlighet hur detta ska uppnås. Då projektet involverar och berör ett stort antal aktörer hade arbetet

kunnat effektiviseras om man i ett tidigt skede specificerat nåbara målsättningar och aktiviteter som knöts till dessa.

161 aktiviteter har genomförts på tre år

Projektet har genomfört ett imponerande antal aktiviteter av olika slag. Aktiviteter som tillåtit stöd-systemets aktörer att lära känna varandra och att gemensamt genomföra och testa nya typer av initiativ. Det har i vissa fall gett väldigt bra och uppskattade resultat men har i vissa fall ifrågasatts för att vara irrelevanta och spretiga. Inför en ny satsning bör man arbeta mot att begränsa antalet aktiviteter och fokusera arbetet. Det är dock viktigt att lyfta fram de aktiviteter som har fått bra genomslag och gett tydliga resultat. "Näringslivsforum" för kommunernas näringslivsutvecklare är ett sådant exempel men också "Våga, Vilja, Växa" samt utvecklingen av verktygen verksamt.se/varmland och Värmland Activa (Verksamt Värmland).

Projektet har i viss mån lett till samverkan

Projektet har kommit att fokusera på samordning och därigenom effektivisering av det regionala stödsystemet. Det har i viss mån uppnåtts och projektdeltagarna anger att projektet har resulterat i att de idag har en ökad insyn i andra aktörers verksamhet och tjänsteutbud. Projektet har också bidragit till att kontaktnät har skapats och att aktörerna har lärt känna varandra. Det finns fortfarande en viss tveksamhet inför samarbete och finansiering av gemensamma aktiviteter anges som ett viktigt incitament. Projektet har därmed under projekttiden inte fullt ut lyckats att påvisa hur aktörerna själva kan dra nytta av ett effektivare och samordnat stödsystem. Men många intervjurespondenter ser projektet som en start på ett längre förändringsarbete.

Tiden får utvisa projektresultatens fortlevnad

Som nämnts ovan finns en syn på att DfV legat till grund för ett längre förändringsarbete men att det finns behov av en stark ledare som kan föra arbetet vidare. Det är i nuläget upp till de enskilda aktörerna och projektdeltagarna att ta till vara på projektets resultat och det kommer i viss mån ske. Region Värmland har tagit på sig ansvaret för att ta fram statistik inom Våga, Vilja, Växa-området och kommer också använda projektets kartläggningar och resultat i det kommande strategiarbetet. Kommunerna har istället valt att fortsätta mäta förändringsarbetet genom Våga, Vilja, Växa initiativet och kommer dessutom fortsätta samarbetet kring "Näringslivsforumet". Även handlingsplaner som är resultat av Förenkla Helt Enkelt bör få större fokus och framförallt följas upp. För att projektets resultat och genomförda aktiviteter ska leva vidare krävs att alla och inte bara Region Värmland engagerar sig i att ta fram en tydligare ansvarsfördelning. Det är som majoriten betonar ett gemensamt arbete och det kan inte förväntas av Region Värmland att de ska dra hela lasset.

Avslutningsvis har det också beslutats om en förlängning av projektet Det företagsamma Värmland under 2014. Dock bygger förlängning på ett annorlunda koncept och går istället under namnet Värmland Activa (Verksamt Värmland). Dock är tanken fortfarande att även om det är annorlunda än vad DfV har varit, så ska man fortsätta bygga på det som DfV har lyckats uppnå och därmed ta fram ett erbjudande som kan konkretisera de behov och önskemål från Värmland.