



## Kompetenstrappan 2.1

Affärsutveckling för företagande kvinnor i Örnköldsvik

Utvärdering

Maj 2011

**”Kompetenstrappan triggas en längtan att ytterligare vilja utveckla sig”**

Fa Annika Fälldin  
Rödstarngen 17  
881 33 Sollefteå  
0620-170 20, 070-267 67 47  
[annika.falldin@telia.com](mailto:annika.falldin@telia.com)  
[www.falldin.se](http://www.falldin.se)

## Sammanfattning

*Sedan hösten 2008 har Företagarna i Örnsköldsvik på initiativ av nätverket Klöver Dam genomfört tre affärsutvecklingsprogram för företagande kvinnor. Kompetenstrappan 2.1 är det senaste i raden och genomfördes under hösten 2010 och våren 2011 med teman marknad, ledarskap och kommunikation. Programmets metoder har, precis som tidigare, varit seminarier, hemuppgifter och ett antal skuggstyrelseaktiviteter. Nytt för Kompetenstrappan 2.1 var att skuggstyrelsegrupperna hade externa gruppleddare. Det gav bättre stabilitet, ett ökat fokus på uppgiften och ett bättre resultat.*

*Syftet med Kompetenstrappan 2.1 var ökad lönsamhet i de deltagande företagen, utökade nätverk och förbättrad jämställdhet. De flesta av projektets mål har uppnåtts med råge och deltagarna är mycket nöjda trots att de hade skyhöga förväntningar inför starten.*

*Lönsamheten har i utvärderingen skattats av företagarna själva utifrån ekonomiskt resultat och eventuell omsättningsökning. 25 % svarade att deltagandet gett högre ekonomiskt resultat och 30 % att deltagandet gett ökad omsättning. Utan att vare sig deltagarna eller projektet haft reella mätningar av lönsamhetsmålet och med beaktande av den korta projekttiden så antar ändå utvärderingen målet vara uppfyllt. Respondenterna gav uttryck för en positiv känsla gällande ekonomiskt resultat och omsättning. Till detta kan läggas att 72 % anser att deltagandet bidragit till högre affärsmässighet.*

*Lönsamhet är en viktig fråga för alla företagare också ur ett jämställdhetsperspektiv. Företagare likväl som andra yrkesgrupper måste kunna försörja sig och trygga sin pension för att kunna leva jämställda liv. Därför är insatser för att stärka företagens möjligheter till högre lönsamhet av största vikt.*

*Frågan är om det inte är dags för Örnsköldsvik att erbjuda detta mycket uppskattade program också till företagande män?*

*Sollefteå juni 2011*

*Annika Fälldin*

*Fa Annika Fälldin*

	sid
1. Bakgrund	4
2. Utvärderingens uppdrag och metod	5
3. Resultat	6
3.1 Resultat webbenkäter	6
3.2 Resultat intervjuer	12
3.2.1 Intervjuer deltagare våren	12
3.2.1.1 Intervjuer deltagare hösten	14
3.2.2 Intervjuer gruppleddare våren	15
3.2.2.1 Intervjuer gruppleddare hösten	16
4. Sammanfattning och reflektion	17
Bil 1      Intervjuade	20

## 1. Bakgrund

Företagarna i Örnsköldsvik har på initiativ av nätverket Klöver Dam sedan 2008 bedrivit två projekt, affärsutvecklingsprogrammet Kompetenstrappan 1 och 2. Med erfarenheter från dessa projekts genomförande och mycket goda resultat startades Kompetenstrappan 2.1

Projektet riktade sig till befintliga etablerade företag i Örnsköldsviks kommun ledda av kvinnor. Syftet var att företagen skulle bli ekonomiskt starkare, växa och ge sysselsättning till flera. Syftet var också att kvinnorna och deras företag blir mer synliga i media och i övriga samhället.

Projektet startades i maj 2010 och kom igång med affärsutvecklingsprogrammet i början av hösten. Det avslutades i maj 2011 och genomfördes genom två separata avsnitt. Höstens aktiviteter inriktades mot affärsområde marknad och med stöd av det nationella programmet "Främja kvinnors företagande". Vårens inriktning var ledarskap och kommunikation med stöd av Landsbygdprogrammet. Anledningen till att projektet delades upp i två olika finansieringsprogram var att programmet "Främja kvinnors företagande" skulle avslutas under kalenderåret 2010.

Fyra seminarier med efterföljande skuggstyrelsemöten har genomförts under varje termin. Deltagare har kunnat välja att delta i båda eller någon av terminerna.

Mål för projektet var:

- 45 deltagande kvinnor
- 30 % ökar lönsamheten under projekttiden
- Förutsättningar för företagande synliggörs och diskuteras publikt
- Nätverken för kvinnor får fler deltagare
- Kunskap om affärer genom nätverkande ökar
- 10 nya affärsrelationer skapas
- 15 artiklar i media under projekttiden som kvinnors företag och kvinnor som företagsledare.

De effekter projektet ville uppnå var ökad lönsamhet i de deltagande företagen, utökade nätverk och förbättrad jämställdhet.

Affärsutvecklingsprogrammets verktyg var seminarier för kunskapspåfyllnad, hemläxor och efterföljande skuggstyrelsegrupper. Med erfarenhet från tidigare genomförda program och för att öka resultaten av skuggstyrelsegruppernas arbete så placerades en gruppleddare i varje grupp.

Vår och höst hade 25 deltagare per termin och sammanlagt har 41 kvinnor deltagit i Kompetenstrappan 2.1.

Deltagarna delades in i grupper och tilldelades var sin gruppleddare. Dessa hade till uppgift att hålla samman sin grupp och se till att alla deltagarna gavs utrymme att komma till tals. Gruppleddarna var själva företagare som arbetade med företagsfrämjande insatser eller hade på annat sätt insikt i företagandets villkor.

## 2. Utvärderingens uppdrag och metod

Utvärderingens uppdrag har varit att mäta projektets resultat utifrån målsättningen och om projektet motsvarat deltagarnas förväntningar. Utvärderingen skulle särskilt studera skuggstyrelsearbetet och eventuella förändringar i utfall jämfört med de två tidigare projekten Kompetenstrappan 1 och 2.

Utvärderingens metoder har varit:

- Telefonintervjuer
- Webbenkäter
- Dokumentstudier

Vid höstterminens start sändes en webbenkät ut vilken 24 av 27 deltagare besvarade. Enkätens syfte var att skapa ingångvärden för att senare mäta projektets måluppfyllelse. När höstens aktiviteter avslutats fick deltagarna en förnyad enkät. 20 av de 24 deltagare som besvarade den första enkäten besvarade också denna.

Vid höstterminens slut genomfördes sex kompletterande intervjuer med två av gruppleddarna och fyra av deltagarna angående deras upplevelse av skuggstyrelsearbetet. Intervjuerna genomfördes på telefon och med öppna frågor om hur arbetet bedrivits och upplevts. Respondenterna utvaldes slumpvis att representera olika skuggstyrelsegrupper. Av deltagarna så valdes 3 av de 15 som deltagit i tidigare projekt och 1 av de 5 deltagare som inte varit med i något av de tidigare projekten.

Resultatet dokumenterades i en rapport "Kompetenstrappan 2.1 Affärsutveckling för företagande kvinnor i Örnsköldsvik, Delutvärdering december 2010".

För att fånga upp vårterminens 14 nya deltagares förväntningar fick också de en enkät att besvara. 11 av dessa besvarade enkäten.

Våromgången hade totalt 25 deltagare och sammanlagt har 41 kvinnor deltagit i Kompetenstrappans båda terminer.

En slutlig webbenkät skickades till samtliga 41 deltagare varav 32 besvarade densamma.

Med fokus på skuggstyrelsearbetet genomfördes återigen intervjuer. Denna gång med två av gruppleddarna och fem av deltagarna ur vårens skuggstyrelsegrupper. Intervjuerna genomfördes på samma sätt som vid höstterminens avslut. Urvalet var slumpmässigt med 2 erfarna deltagare (varit med i tidigare affärsutvecklingsprogram), en deltagare som varit med under höst- och vårtermin 2010/2011 och två nykomlingar vilka endast deltagit under vårterminen 2011.

## 3. Resultat

### 3.1 Resultat webbenkäter

Respondenterna fick i de inledande enkäterna värdera i vilken grad de trodde att deltagandet skulle leda till ökad kompetens, högre affärsmässighet, mer strategisk ledning av företaget, nya affärskontakter viktiga för företaget, ökad omsättning och högre ekonomiskt resultat i företaget. Efter programmets avslut skickades en enkät till samtliga deltagare i de båda terminerna.

Av 42 deltagande företagare besvarade 31 enkäten.  
Svaren redovisas i % av antalet deltagare.

44 % av respondenterna hade anställda och 56 % var soloföretagare.

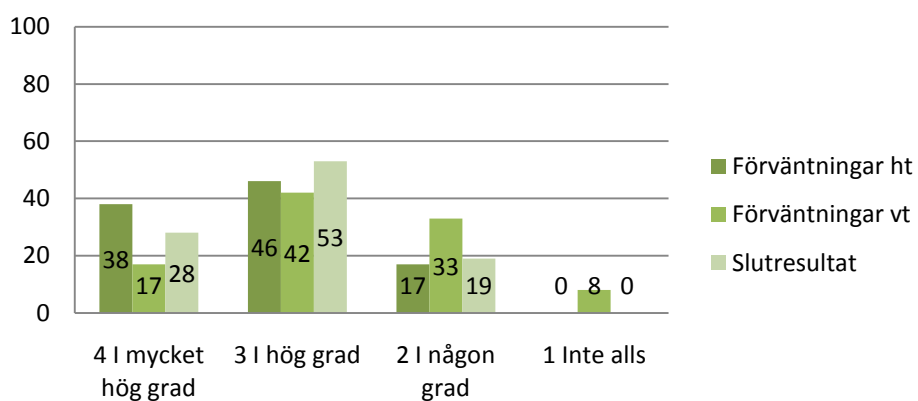
59 % hade varit företagare i 7 år eller mer. 16 % i 4-6 år och resterande 25 % har varit företagare i upp till 3 år.

69 % arbetade heltid i sitt företag och 66 % fick hela sin arbetsinkomst från företagandet. 3 % (1) angav att den inte arbetar i sitt företag och 16 % angav att de inte hade eller tagit ut någon arbetsinkomst från sitt företagande.

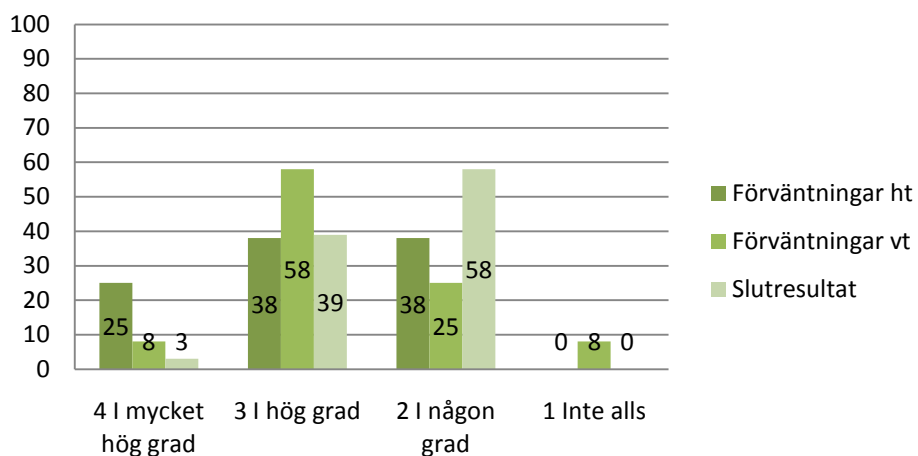
Respondenterna fick gradera i vilken grad de förväntade och senare ansåg att deltagandet i Kompetenstrappan lett till följande:

- a) Utökat nätverk viktigt för ditt företagande
- b) Nya affärskontakter med vilka du gör eller kommer att göra affärer
- c) Ökad kompetens för dig i ditt företagande
- d) Ökad omsättning i företaget
- e) Högre ekonomiskt resultat i företaget
- d) Du har blivit mer affärsmässig
- g) Du leder till företag mer strategiskt

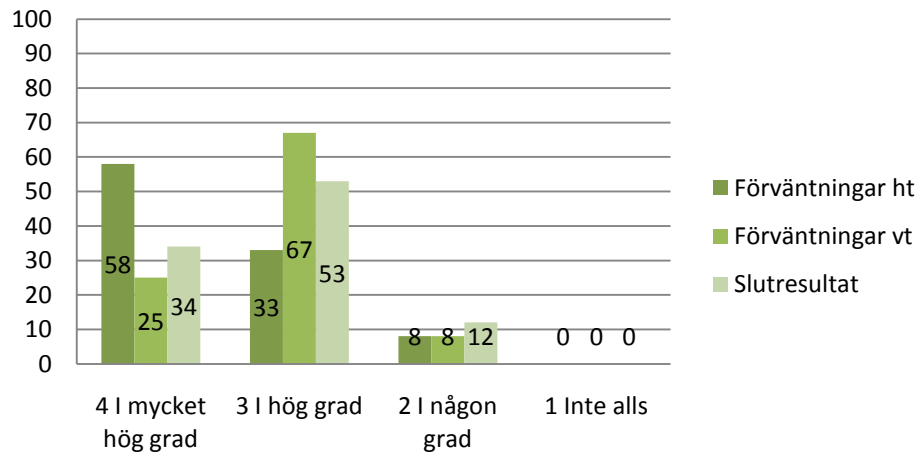
## Utökat nätverk viktigt för företagandet



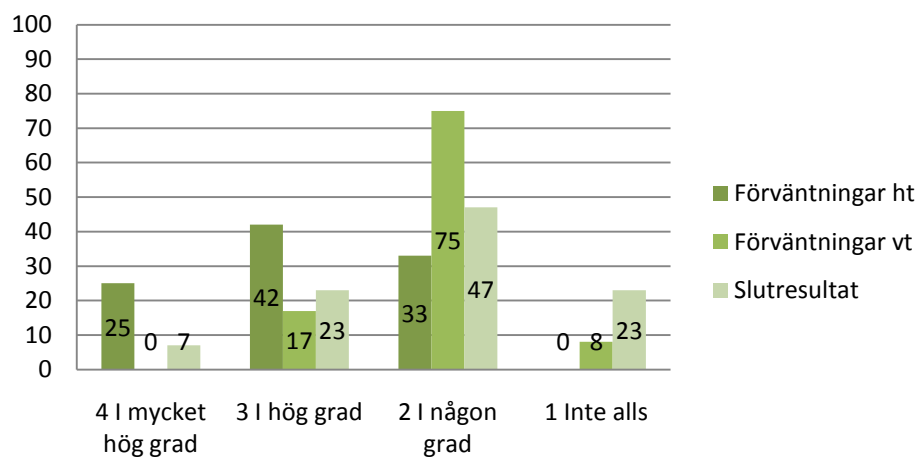
## Nya affärskontakter



## Ökad kompetens för företagandet

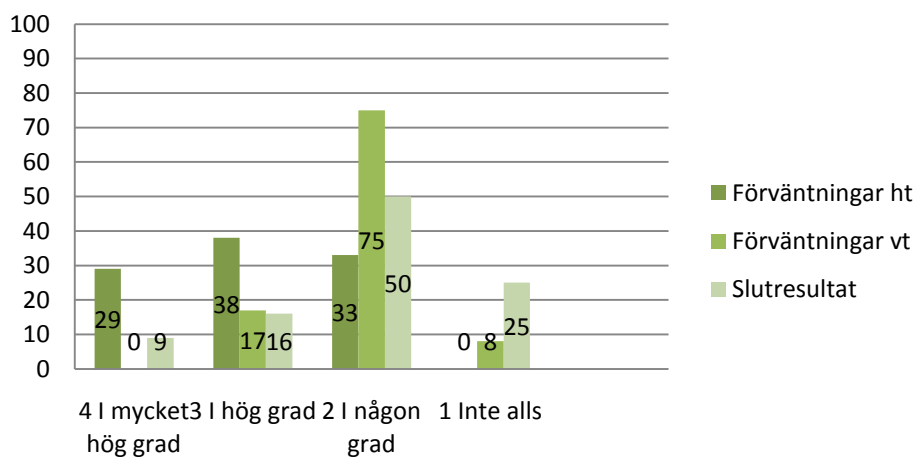


## Ökad omsättning

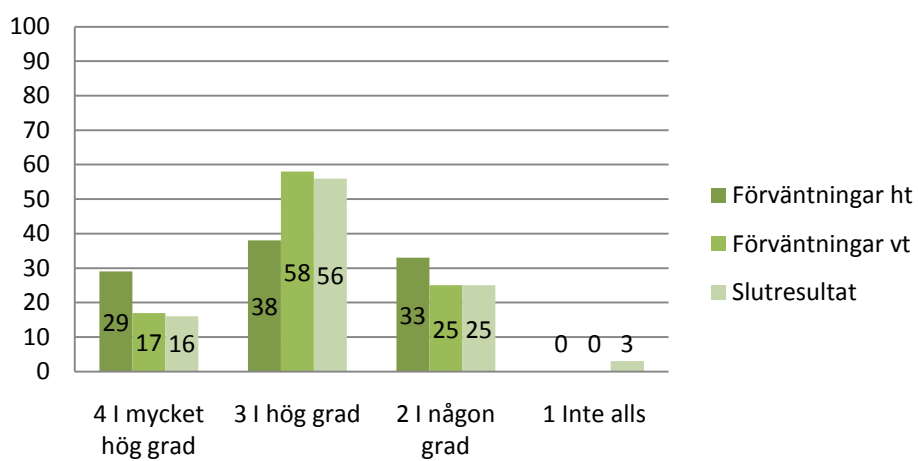


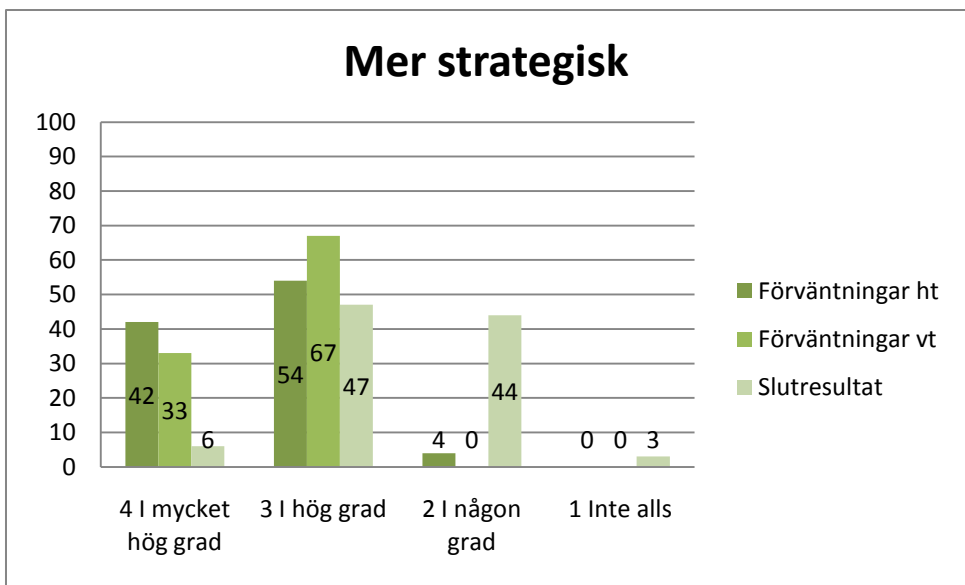


## Högre ekonomiskt resultat

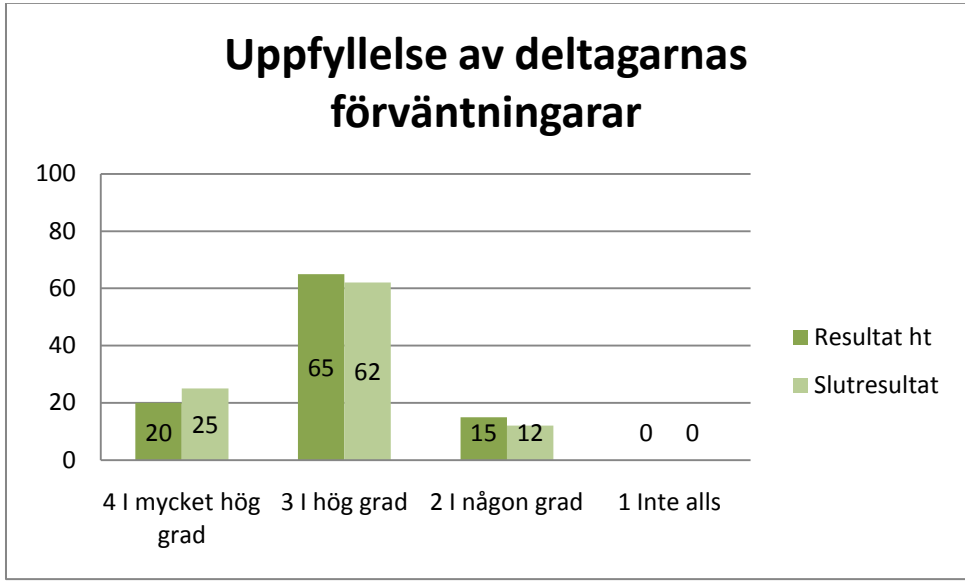


## Mer affärsmässig





Har Kompetenstrappan 2.1 motsvarat dina förväntningar?



### Synpunkter på vad som varit bra och vad som varit mindre bra med skuggstyrelsearbetet.

I enkäten gavs respondenterna utrymme att fritt beskriva sina synpunkter på skuggstyrelsearbetet, vad som varit bra och vad som varit mindre bra. 23 av de 32 respondenterna gjorde det.

40 %, 13 svarande, var odelat positiva, tyckte det varit lärorikt att diskutera med andra företagare, utbyta erfarenheter och få nya kontakter. En mycket bra arbetsmetod som också fördjupade lärandet av seminarierna .

En svarade att det var bra med blandad grupp från olika branscher med ungefär lika lång erfarenhet. Mindre bra att alla inte avsatte den tid det var tänkt för gruppmöten.

Ca 12 %, fyra, tyckte att höstens grupp var jättebra, det grupparbetet gav mer och en tyckte att det då var en otroligt bra gruppleddare. Andra omgången var gruppens deltagare för olika, den gruppleddaren inte lika bra och det var svårighet att hitta tider att träffas. En av de fyra deltagarna angav att det inte kändes bra att ha en gruppleddare. Det var hämmande och kändes som en upprepning av förra omgången.

Bra med gruppleddare men konstiga hemuppgifter. Mer träffar, svarade en.

En tyckte att gruppen var lite ojämn. En angav dålig närvaro, alltför olika kompetenser och erfarenhet som störande för gruppdynamiken.

Beror väldigt mycket på gruppen sammansättning och faktiskt gruppleddaren, svarade en.

Nätverkandet har blivit bättre för varje Kompetenstrappa och skuggstyrelse kommenterade en av respondenterna.

Alltför olika kompetenser och erfarenhet i gruppen. Dålig närvaro från somliga störde gruppens dynamik och gemenskap.

### Övriga synpunkter

Super!
Välordnat och bra mix på teman
Kompetenstrappan är en fantastisk möjlighet för kvinnor att kompetenshöja sig och få lite mera självkänsla och respekt för det egna kunnandet en bra början till en yrkesstolthet. Den triggas en längtan till att ytterligare vilja utveckla sig. Den skapar ett vidgat kontaktnät som är så viktigt för oss ensamarbetande som annars lätt blir lite insnövade i vårt eget. Kompetenstrappan skulle vara tillgängligt för alla företagande kvinnor i Sverige. Det stödet och uppmuntran ja, även speglingen behöver vi för att ta oss vidare. TACK!
Jag är väldigt nöjd med innehållet, har betytt mycket för mig. Mer personligen än affärsmässigt kanske, men det är ett viktigt steg för att utvecklas ytterligare som företagare.
Bra sätt att öka min kompetens genom kompetenstrappan. Tar lämpligt mycket tid i en redan ganska späckad agenda. Valet av seminarier är spännande och oavsett jag önskat något annat så har det som genomförts varit positiv kompetens.
Tack och jag hoppas att vi får möjlighet att utvecklas vidare som levande förebilder för nya företagare. Kanske bli seniora mentorer som alltid fortsätter att utvecklas i nätverk och skuggstyrelser (det är faktiskt en bra

modell även i skarpt läge, men kräver tyvärr en ledare för att bli utvecklande)

Hoppas verkligen att vi kan fortsätta med kompetenstrappan el något liknande i framtiden. Det har varit lärorikt o roligt. Lärt mej massor. Dessutom har vi haft fantastiskt roligt tillsammans, man blir så inspirerad av att umgås med alla härliga människor.

Det har varit lärorikt.

Hoppas att den ekonomiska biten faller på plats framöver - har tyvärr inte kunnat följa upp några kontakter jag tagit ännu, så det är nästa stora uppgift! Upplever att jag har nytta av tänket jag nu har i många situationer, även utanför mitt jobb.

Professionellt upplägg med föreläsning, hemarbete och redovisning/diskussion. Utmärkta gruppleddare/mentorerna som genom sin närvaro & mandat, på ett konstruktivt sätt matchat den lilla skuggstyrelsen framåt.

För mig har kompetenstrappan varit av stor betydelse gällande nätverkande samt personlig utveckling. Det är oerhört viktigt att bli bekräftad när man är ny och osäker och kompetenstrappan har stärkt mig som person, samt alla fantastiska deltagare som har delat med sig av sina erfarenheter. Jag är jättenöjd!!!!!!

Vore bra om det kunnat kompletteras med enskild coaching.

## 3.2 Resultat intervjuer

### 3.2.1 Intervjuer deltagare våren

Av de fem intervjuade deltagarna hade två deltagit i tidigare program och under våren 2011, en under höst- och vårtermin 2010/2011 och två enbart under vårterminen 2011.

Skuggstyrelsen är en synnerligen viktig del i Kompetenstrappan ansåg samtliga intervjuade. Det ena är få dela erfarenheter och tankar med andra företagare i mindre grupper. Det andra är att kunskapen från seminarierna fördjupas. Det tredje är att om gruppen fungerar bra så får deltagarna ett nära och utökat nätverk.

Seminarierna har varit mycket bra och adekvata menade samtliga intervjuade. Hemuppgifterna var mer krävande i tidigare program tyckte en som varit med förut.

Fyra av fem var väldigt nöjda med gruppleddaren. Den som var mindre nöjd tyckte att det varit för lite av struktur och styrning och att gruppleddaren inte antog ledarrollen. Det gjorde att det ibland blev mer samtal om ditt och datt som kunde kännas som förspild tid.

Alla tyckte att det var bra att få ta del av andras erfarenheter, problem och möjligheter. En av deltagarna påpekade svårigheten med att relatera till vissa av de gruppuppgifter som skulle genomföras. Exemplet gällde förhandlingar där deltagarna hade bristande egen erfarenhet och måste därför fejka en förhandlingssituation. Det kändes mindre bekvämt.

De två som varit med i tidigare upplagor av KT tycker att skuggstyrelserna fungerade bättre denna gång med en gruppleddare som styrde upp diskussionerna. Det ökade också de egna kraven på att verkligen ha genomfört hemuppgifterna, så en av de intervjuade.

Resultatet i skuggstyrelsen beror både på gruppens sammansättning och på gruppledarens agerande ansåg en av deltagarna. Den deltagaren tyckte att den tidigare gruppledaren var mer strukturerad i arbetssättet än den efterföljande och det gav ett bättre resultat för gruppen.

En av de erfarna deltagarna tyckte att skuggstyrelsegruppen varit mer i jämvikt denna gång så hon fick därför ut mer av grupparbetet. Det var också mer effektivt på grund av att det fanns en gruppledare.

Ingen av deltagarna, förutom en som varit sjuk periodvis, anser att det varit något problem att närvara vid mötena. Inledningsvis fick deltagarna välja tidpunkt på dygnet då de hade störst möjlighet att delta. Det kan ha bidragit till högre närvaro tror en av de erfarna deltagarna.

Ingen deltagare skulle ha tvekat för att anmäla sig om det varit könsblandade grupper. En tror att det blir mer rollspel i blandade grupper men mer jämvikt i en grupp av enbart kvinnor. Kvinnor behöver lära sig att tänka som en man, ta plats och framhäva sig själv ansåg en annan. Det stärker kvinnor och det hade också kunnat ske i blandad grupp. Enbart kvinnor i gruppen är inte svart eller vitt. Det blir en annan kultur när det är blandad grupp. Män kan vara mer målinriktade därför vore det bra att blanda ibland. Dock är det värdefullt att det finns forum med enbart kvinnor då kvinnor är mer personliga med varandra, tyckte en. Vissa kvinnor kanske tycker att det känns tryggare sa en annan av deltagarna. Spelar ingen roll sa en av deltagarna.

De konkreta resultat som deltagarna identifierade var:

- Utvecklat sitt ledarskap och fått redskap för det.
- Utvecklats som person och kan nu hantera saker på ett annat sätt.
- Utvidgat sitt nätverk
- Blivit säkrare och tryggare i sitt företagande.
- Fått tid för att tänka och planera.
- Gått med i FB vilket inte skulle ha hänt annars.

”Jag är himla nöjd!”

”Jag har utvecklats som person och kan nu hantera saker på ett annat sätt”.

Deltagarna skulle absolut rekommendera programmet till andra företagare.

Några förslag till förbättringar:

- Fler urvalskriterier – ex vilka branscher och typer av företag man är intresserad av att möta i gruppen.
- Mer av ekonomi i skuggstyrelsen. Där kan man diskutera ämnet och det egna företaget fördjupat gärna med stöd av extern resursperson.
- Tydligare roll för gruppledaren
- Höstterminen för kvinnor och vårterminen med både kvinnor och män.

### **3.2.1.1 Intervjuer deltagare hösten (ur halvtidsutvärdering)**

*En av gruppledarna besökte alla företagen i den egna gruppen ute i deras verksamheter innan start. Redan då diskuterades företagets utmaningar och hinder och deltagarens målsättning. Det var mycket uppskattat och respondenten upplevde att såväl den enskilde företagaren som gruppen fick en bra start och arbetet fick ordentligt affärsmässigt fokus. Respondenten som tillhörde en av de som deltagit i tidigare program ansåg att i jämförelse så var det förra skuggstyrelsearbetet mer kamratligt än som denna gång affärsmässigt.*

*En av de intervjuade tyckte att gruppledaren inte riktigt lyckats ge alla det utrymme som man borde ha fått men ansåg att gruppledaren gjorde så gott den kunde.*

*Tre av de fyra intervjuade tog upp svårigheten att hitta tider som gjorde att alla inte kunde delta alla gånger. En funderade över om det hade med bristande engagemang att göra. Skuggstyrelsearbetet påverkades menligt av deltagarnas frånvaro. Minst sex deltagare i varje grupp, föreslog en av respondenterna för att minska sårbarheten. En ansåg att skuggstyrelsearbetet inte alls varit konstruktivt. Gruppledarens kompetens kan minska sårbarheten för programmets genomförande även om flera deltagare inte kan delta alla gånger. Då kan tiden ägnas åt feedback för de som är på plats. Men det kräver att gruppledaren har verklig affärsutvecklingskompetens.*

*Upplägget gillades av alla. Men arbetsuppgifterna uppfattades olika av olika deltagare. En tyckte att hemuppgifterna varit relevanta för företagsutvecklingen medan en annan ansåg att de varit "fåniga" eller otillräckligt presenterade uppgifter vilket fick konsekvenser också för efterföljande skuggstyrelsemöte.*

*Tre av fyra var väldigt nöjda med deltagandet medan den fjärde ansåg att det inte gett någonting. De som deltagit tidigare trodde att det varit mer lyckat denna gång för att det funnits en ledare för gruppen.*

*En ansåg spontant att det varit givande att programmet använt samma föreläsare vid tre av de fyra seminarierna. "Vanvettigt duktig föreläsare som vi hade tre gånger. Jättebra då det blir ett sammanhang. "Det gav en röd tråd till skuggstyrelsearbetet. En ansåg att föreläsare som återkommer flera gånger borde ha mer kunskap och insikt om de deltagande företagens förutsättningar. En av respondenterna påpekade vikten av att skuggstyrelsemötet verkligen blir av inom två veckor efter seminarier. Annars blir tiden för lång och det kan kännas inaktuellt och svårt att ta upp tråden igen.*

*Olika studiebesök skulle kunna ge ytterligare dimension åt programmet, tipsade en av respondenterna.*

*Det har uppfattats bra att det varit olika branscher representerade i samma grupp. Tre av fyra tyckte att det varit bra med enkönade grupper då det troligen har gett mer öppna samtal.*

*En ansåg att grupperna skulle vunnit på att könsblandas. Ribban skulle ha höjts och det skulle gått snabbare att komma igång på träffarna. Men också förståelsen och insikten om varandras möjligheter och hinder skulle ökat. En annan trodde att en könsblandad grupp skulle gett mer av peppning då män uppfattas som mer tuffa i exempelvis förhandlingar.*

### 3.2.2. Intervjuer gruppleddare våren

Båda gruppleddarna ansåg att rollen och uppgiften som ledare varit klart definierad. En av gruppleddarna var ny i sin roll. Det gällde att se till att gruppens möten blev av, fördela tid under mötet till alla deltagare och skapa dialog. Båda gav dock uttryck för osäkerhet om de agerat "rätt" under möten. "Jag kanske borde varit mer aktiv själv" och "Jag borde nog varit mer drivande när det gällde att verkligen genomföra gruppövningen". I slutet av intervjun kom en av gruppleddarna tillbaka till tankar om rollen och om programmet borde ha haft mer uttalade förväntningar på gruppleddaren.

På frågan om programmet har bistått med verktyg svarar båda ja och att de fått övningarna från seminarierna men att det inte varit något speciellt för gruppleddarna.

En av gruppleddarna tycker att vissa av deltagarna varit mindre aktiva än förväntat.

Seminarierna har uppfattats som mycket bra och adekvata och att de verkligen gett ett konkret lärande. De erfarna deltagarna (de som varit med under hösten eller tidigare) har gett uttryck för att det varit mer behagligt med mindre arbetsamma hemuppgifter. I föregående program hann deltagarna inte alltid med sin läxa.

En av gruppleddarna har haft svårigheter att samla gruppen medan den andra inte alls.

Vad är fördelen och vad är nackdelen med enkönade grupper?

En av gruppleddarna tror att flera av kvinnorna i programmet inte skulle tagit den plats de gjort om gruppen varit blandad. Därför är det nödvändigt att genomföra sådana här program.

Gruppen hamnade gång efter annan i föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt, sa en av gruppleddarna. Gruppleddaren har sedan tidigare utbildning i genus och jämställdhet och tyckte att det var en bra kunskap i sin gruppleddarroll. Programmet erbjöd också gruppleddarna en halv dag om genus och jämställdhet men den kom först efter två skuggstyrelseträffar.

Det är viktig kunskap för att inte människor ska fastna i att det beror på kön när det kan bero på annat också, sa en.

Mixade grupper ger mer förutsättningar för affärer men det kan vara bra för kvinnor att ha sitt nätverk för att hämta kraft och styrka hos. Det blir ett tuffare klimat om man blandar gruppen med män. De som just startat kan nog ha nytta av enkönade grupper, ansåg en av gruppleddarna.

För en fortsättning borde lönsamhetskriteriet vara i fokus, anser en av gruppleddarna. Det är viktigt inte minst för kvinnor med tanke på den kommande pensionen. Hitta nya marknader för sina produkter och tjänster och hur man utvecklar och kompletterar sina verksamheter var en annan idé.

Konceptet ansågs bra men en utveckling skulle kunna vara att ge möjlighet för enskilda företag till djupdykning inom vissa områden.

"Det har varit enormt kul att vara gruppmentor!"

### **3.3.2.1 Intervjuer gruppleddare hösten(ur halvtidsutvärdering)**

*Programmet hade inga speciella förberedelser för gruppleddarna. Uppgiften var att koordinera och fungera som ledare vid träffarna för att alla deltagare skulle ges utrymme i gruppen. Gruppleddarna borde också delta i de gemensamma seminarierna för att bättre kunna fungera som bollplank och skärpa frågeställningarna.*

*En av gruppleddarna som till sin profession arbetar med affärsutveckling och rådgivning till företagare tog på eget initiativ kontakt och besökte alla gruppdeltagare för att diskutera mål, visioner och vägar till målet. Det gav arbetet en bra start och inspirerade arbetet för alla parter, ansåg gruppleddaren.*

*Det har varit svårt att hitta tider och dagar som passat alla .*

*Det har varit positivt med konkreta, lagom begränsade arbetsuppgifter till deltagarna. Genom att möta och resonera med andra företag ökar möjligheten till perspektiv på de problem företagen brottas med. Insikten att flera har samma problem gör gott. Den sociala samvaron är också en viktig del i programmet var synpunkter från gruppleddarna.*

*Deltagarna har diskuterat och fått idéer som lett till konkreta åtgärder och beslutat anser de båda gruppleddarna. Deltagarna har nyttjat varandras nätverk och kontakter som visat sig mer omfattande än förväntat. Det har varit bra med givet tema och att man i gruppen diskuterat ett par givna frågeställningar varje gång. Då blir det också mer lika ett ordinarie styrelsearbete. Bra har också varit att den enskilde företagen blivit sedd.*

*Några av de som deltagit i tidigare program tyckte att det blev lite av en repetition då uppgifterna upplevts liknande, enligt en av gruppleddarna.*

*Extra bra om ledaren har affärsutvecklingskunskaper och kan besöka det enskilda företaget. Det ger en extra skjuts i arbetet, menade en av gruppleddarna.*

*En av gruppleddarna anser att arbetet i gruppen varit intensivt och dynamiskt och verkligen gett effekt. – Vi har haft det fantastiskt och hunnit med att prata om allt med både skratt och lite tårar under de 3,5 timmar vi träffats varje gång, sa en av ledarna.*

*Båda gruppleddarna ger uttryck för att kvinnor och män är olika. En anser att kvinnor samtalar på ett annat sätt än män. Kvinnor samtalar i cirklar och män linjärt. Den andre påtalar att kvinnor verkar i speciella branscher och att kvinnor har svårt att värdera sig själv och ta betalt och därför var programmet viktigt. Om programmet skulle rikta sig till en könsblandad grupp kan det inte vara lika basic, tror samme gruppleddare.*

*Vidare funderades omkring satsningar för kvinnors företagande och vad det skapar. Satsningarna styrs kanske av medlen och kriterier för dessa, tror en av gruppleddarna.*

*En av gruppleddarna påpekade risken av att strukturer cementeras. Exemplet med en "Företagardag" och en "Kvinnors företagande dag" är ett sådant.*



## 4. Sammanfattning och reflektion

87 % (28 av 32 svarande) ansåg att deltagandet i Kompetenstrappan motsvarat förväntningarna "I mycket hög grad" eller "I hög grad". Detta i skenet av att förväntningarna vid starten var väldigt höga borde innebära att genomförare, projektägare och finansiärer kan känna sig mycket nöjda med satsningen.

Att målet med 45 deltagande kvinnor inte riktigt nåddes då det blev 41 deltagare beror troligen på att programmet varit för efterfrågat. Höst- och vårtermin erbjöd 25 platser vardera men då flera ville delta i båda terminerna så blev det inte så många platser kvar för nya deltagare inför vårterminen.

Målsättningen för projektet var att 30 % av deltagarna skulle uppnå ökad lönsamhet. Utvärderingen har valt att mäta det målet genom frågorna i webbenkäterna om ekonomiskt resultat och omsättning. I slutenkäten svarade 25 % att deltagandet gett högre ekonomiskt resultat "I mycket hög grad" eller "I hög grad". När det gäller omsättningen så svarade 30 % att deltagandet gett ökad omsättning "I mycket hög grad" eller "I hög grad". Utan att veta sig deltagarna eller projektet haft reella mätningar av lönsamhetsmålet och med beaktande av den korta projekttiden så antar ändå utvärderingen målet vara uppfyllt. Respondenterna gav uttryck för en positiv känsla gällande ekonomiskt resultat och omsättning. Till detta kan läggas att 72 % anser deltagandet bidragit till högre affärsmässighet "I mycket hög grad" eller "I hög grad".

81 % anger att de fått utökat nätverk som är viktigt för företagandet "I mycket hög grad" och "I hög grad".

42 % (13 respondenter) angav att de fått nya affärskontakter med vilka de gör eller kommer att göra affärer. Målet med 10 nya affärsrelationer är därmed också det uppfyllt. Antag att ca 40 % av samtliga deltagare fått nya affärskontakter så har målet uppnått med 150 %.

Seminarierna har varit mycket uppskattade med adekvata ämnen. Hemuppgifterna som sedan har diskuterats i skuggstyrelserna har ibland uppfattats som konstruerade och svåra att applicera på den egna verksamheten. Trots det var konceptet med fördjupande samtal om seminarierna i skuggstyrelsen det som verkligen har gillats.

Närvaron i skuggstyrelsegrupperna är fortfarande en akilleshäla om än inte så stor som tidigare. Grupparbetet bygger på att alla är närvarande vid samtliga mötestillfällen. Möjligheten att närvara har denna gång underlättats genom att deltagarna fick chans att välja lämplig tid på dygnet att medverka och att grupperna sattes samman efter detta.

Gruppledarna har bidragit till att höja kvaliteten på skuggstyrelsearbetet. Arbetet i gruppen har blivit mer fokuserat. Med något undantag är samtliga intervjuade mycket positiva till att det funnits en gruppleddare. Men medvetenheten är också stor om att gruppleddarens kompetens är avgörande för resultatet. Rollen behöver förtydligas, det påpekandet finns hos både deltagare och gruppleddare, och verktyg behövs för genomförandet.

Skuggstyrelsen är en synnerligen viktig del i Kompetenstrappan av tre orsaker:

- Att få dela erfarenheter och tankar med andra företagare i mindre grupper är mycket positivt.
- Att kunskapen från seminarierna fördjupas.
- Om gruppen fungerar bra så får deltagarna ett nära och utökat nätverk.

De intervjuade deltagarna från höstterminen var mer övertygade om fördelen med enbart kvinnor i programmet. De intervjuade från vårterminen såg att det också kunde vara fördelar med könsblandade grupper. Gruppledarna var positivt inställda till program för kvinnor och ansåg att det till vissa delar var nödvändigt och en styrka. Men som en påpekade, mixade grupper ökar förutsättningarna för affärer och ger utökat nätverk.

## Slutligen

Projektet visar mycket goda resultat med nöjda deltagare trots att de hade skyhöga förväntningar.

Följande mål kan utvärderingen pricka av och konstatera att projektet klarat av med råge:

- ✓ 45 kvinnor som driver företag deltar i kompetenshöjande program
- ✓ Av dem kommer 30 % att öka sin lönsamhet under projekttiden. Fler ökar efter projekttiden.
- ✓ Nätverken för kvinnor som driver företag har stärkt avsevärt genom Kompetenstrappan I och II, efter detta projekt har nätverken ytterligare breddats genom fler deltagare.
- ✓ Kunskapen om affärer genom nätverkande ökar avsevärt, samt att 10 nya affärsrelationer skapas.

Men dessa sätter utvärderingen frågetecken för:

- ? Förutsättningar för företagande synliggörs och diskuteras publikt
- ? 15 artiklar i media under projekttiden som kvinnors företag och kvinnor som företagsledare.

Utvärderingen kan inte se logiken i de aktiviteter som genomförts för att dessa reellt skulle bidra till att de två ovanstående målen uppfyllts. Men troligen har projektet och genomförandet av affärsutvecklingsprogrammet bidragit till att fokus i lokala media varit större på företagande kvinnor och företagets villkor och förutsättningar än om inte projektet bedrivits.

Syftet var att uppnå ökad lönsamhet för deltagande företag och utökat nätverk för deltagarna. Det har projektet verkligen lyckats med!

Om den önskade effekten angående förbättrad jämställdhet har projektet inte tillräckligt diskuterat och problematiserat vari ojämställdheten bestod och hur den skulle uppnås. Var det ojämställdheten när det gäller fördelningen av kvinnor och män som driver företag? Ja, då borde nog fokus ha varit större på de två målen som utvärderingen satte frågetecken för ovan. Var det ojämställdhet utifrån ett ekonomiskt perspektiv så är utfallet mer positivt då projektet får anses ha nått lönsamhetsmålet.

Det finns inga tvivel att affärsutvecklingsprogrammet Kompetenstrappan och dess metoder är en succé. Med de modifieringar som genomförts sedan det allra första programmet genomfördes så har programmet blivit bättre och bättre. Framför allt har skuggstyrelsearbetet som i början var lite mer löst i konturerna genom gruppledarna fått en stabilare arbetsform. Gruppledarrollen kan med fördel utvecklas och ha mer av affärsutvecklarkaraktär. Alternativt att kompetens tillförs skuggstyrelsen genom "externa inhopp" vid olika tillfällen eller att deltagarna erbjuds individuell företagscoachning.

Hemuppgifterna har fått kritik för att vissa av deltagarna har haft svårt att applicera uppgifterna på sin egen verksamhet. Den synpunkten har stärkts av en gruppledare och är en viktig synpunkt för framtida program.

Affärsutvecklingsprogrammet kan användas för såväl nya som etablerade företag men kanske inte alltid i samma grupperingar. Dynamiken i skyggstyrelsegrupperna blir större om deltagarna är mer jämbördiga. De erfarna företagarna skulle kunna användas som gruppledare i affärsutvecklingsprogram för mer nystartade. Det finns en lust och vilja att dela med sig och få en roll hos vissa av de intervjuade.

Lönsamhet är en viktig fråga för alla företagare också ur ett jämställdhetsperspektiv. Företagare likväl som andra yrkesgrupper måste kunna försörja sig och trygga sin pension för att kunna leva jämställda liv. Därför är insatser för att stärka företagens möjligheter till högre lönsamhet av största vikt och där borde framtida program ta fördjupade tag.

Frågan är om det inte är dags för Örnsköldsvik att också erbjuda programmet till företagande män?

Sammanfattningsvis kan såväl finansiärer, projektägare som projektledning känna sig mycket tillfreds med resultatet av Kompetenstrappan 2.1.

**Intervjuade våren**

Irene Fjeldseth

Margareta Gavelin

Lotta Håkansson

Cecilia Isaksson

Gunilla Kjellsson

Annika Lundberg

Anne-Marie Niemi

**Intervjuade delutvärdering**

Eva Lena Bacchus

Margareta Gavelin

Marie Gidlund

Liisi Hägglund

Kurt Pettersson

Lisbeth Vestin