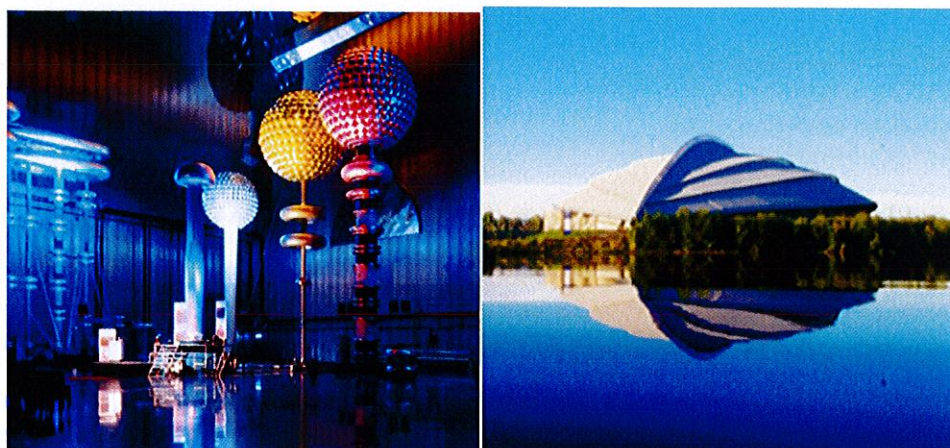


Kompetensförsörjning för regional tillväxt och konkurrenskraft

Ett samarbete mellan Falun Borlänge-regionen AB och
Hamarregionen Utvikling



Slutrapport

Interreg Sverige – Norge 2007-2013

Innehåll

1. Sammanfattning	3
Summary	4
2. Projektets bakgrund	5
2.1 Finansiering	5
2.2 Tidplan	6
2.3 Organisering	6
3. Projektbeskrivning, målgrupp, resultat, och resultatindikatorer samt effekter ..	7
3.1 Projektbeskrivning:	7
3.2 Målgrupp	13
3.3 Resultat och resultatindikatorer samt effekter	13
3.4 Övrigt	14
4. Indikatorer	15
5. Projektets påverkan på de genomgående (horisontella) kriterierna	16
5.1 Gränsregionalt mervärde	16
5.2 Bättre miljö	17
5.3 Jämställdhet mellan kvinnor och män	18
5.4 Etnisk mångfald och integration	18
6. Informationsinsatser och skyltning av projektet	19
7. Bilagor till slutrapporten	19
8. Underskrift	20

1. Sammanfattning

Hamarregionen Utvikling och Falun Borlänge-regionen AB har under 42 månader (2008-05-01 – 2011-10-31) arbetat med att utveckla verktyg och samarbeten mellan arbetsgivare för att underlätta för dessa i deras arbete med att attrahera, rekrytera och behålla den kompetens de behöver till sina verksamheter. Fokus i projektet har främst legat på ”rekrytera”.

Som bas för ett flertal av utvecklingsinsatserna har projektet haft det koncept som är skapat genom Rekryteringslots Dalarna. Hamarregionen har under projekttiden utvecklat en motsvarighet som kallas Innflytterservice.

Målgruppen för vårt arbete har framförallt varit arbetsgivare i Hamarregionen och Falun Borlänge-regionen med fokus på små och medelstora företag (SME). De större arbetsgivarna har varit viktiga samarbetspartners, eftersom konceptet som har utvecklats till stor del bygger på samarbeten mellan stora och små arbetsgivare.

En annan målgrupp har varit nyckelpersoner som företagen/organisationerna vill anställa och deras familjer. Ytterligare en målgrupp har varit ungdomar som ska lockas till eller behållas i regionen.

Projektet har bland annat resulterat i att en motsvarighet till Rekryteringslots har byggts upp i Hamarregionen. I projektet har modellen utvecklats till att bättre passa små och medelstora företag i såväl Falun Borlänge-regionen som Hamarregionen.

Genom dialogmöten, seminarier och nätverksträffar har nya mötesplatser skapats där kompetensförsörjningsfrågorna stått i fokus. Genom coachprogrammen och Kompetensbankerna har konkreta samarbeten mellan stora och små arbetsgivare testats och utvecklats samtidigt som ökade kunskaper har tillförts framförallt de mindre arbetsgivarna om hur de kan tänka och agera för att öka sina möjligheter att rekrytera den personal de behöver.

Projektets kostnader har varit 3 722 750 SEK och 2 844 541 NOK. Förutom medel från Interreg Sverige-Norge programmet så har projektet finansierats på den svenska sidan av Region Dalarna, offentliga arbetsgivare inom Rekryteringslots Dalarna och privata arbetsgivare inom Rekryteringslots Dalarna. På den norska sidan har projektet finansierats av statliga IR-medel, Hedmark fylkeskommune, egenfinansiering av Hamarregionen Utvikling (offentliga medlemsföretag) samt medlemmars egenbetalning genom Hamarregionen Utvikling (privata medlemsföretag inom Hamarregionen utvikling).

Samarbetet mellan projektägarna har fungerat mycket bra och under projekttiden har nya utvecklingsområden identifierats, vilket har resulterat i ett nytt Interreg-projekt som heter ”Nordens Bästa Inlandsregioner 2020” och som handlar om att identifiera, utveckla och profilera våra attraktiva livsmiljöer, så att vi lyckas attrahera och behålla de kompetenser vi behöver i våra regioner. De verktyg och samarbeten som har byggts upp inom projektet ”Kompetensförsörjning för regional tillväxt och konkurrenskraft” kommer att vara till stor nytta i det nya projektet.

Summary

The development of tools and methodologies for strengthening the small and medium scale business actors' ability to recruit and retain skilled manpower have been the focus of this joint cross-boarder cooperation initiative. The project has been implemented as a joint effort between the business development agencies Falun-Borlänge Region (hereafter named FBR) in Dalarna, Sweden, and Hamarregionen Utvikling (hereafter called HRU) in Hamar, Norway. The 42-month project period lasted from May 2008 through October 2011.

The target group has primarily been employers among small and medium scale business (SMB) actors in the regions of Hamar and Falun-Borlänge. Employers of larger companies have taken part, however, largely as cooperating units as to improve the impact of the project among SMB entities. A secondary target group has been key skilled candidates qualified and desired for employment by the SMB sector. Finally, young skilled people likely to consider employment in the SMB sector in the regions of Falun-Borlänge and Hamar have also been a target group for the project.

A key platform from which numerous project activities have evolved throughout the project is the concept of recruitment of skilled personnel to large business entities developed by FBR called "Rekryteringslots". HRU has as a result of this project developed a similar concept, named "Innflytterservice", tailored to suit the business sector in the Hamar region, while the "Rekryteringslots" has as a result of the project been re-designed to meet the requirements of the SMB sector in the Falun-Borlänge region.

The issue of recruitment of key competence has been addressed through a range of different project activities. The target groups (SMB sector and skilled candidates) in both regions have been invited to engage in a vast range of programmes, including, inter-alia, seminars, consultations, workshops, profession-specific networks, coaching, access to databases for sharing of CVs, etc. Through the various programmes the commercial sector, both small and large businesses, have been challenged to take part in the joint development of local concepts of recruitment of skilled personnel. At the same time a more thorough understanding of the various businesses' challenges have been explored. In the process the small businesses have been given support to tackle their recruitment challenges, especially.

Total project costs have totalled, SEK 3 722 750 and NOK 2 844 541, respectively. A key financial contributor for this cross-boarder project has been the "Interreg-Sweden-Norway" programme. In addition, the Swedish part of the project has been financed by the Region of Dalarna, as well as public organisations and private businesses engaged in Rekryteringslots Dalarna. Similarly, the implementation of the Norwegian part of the project has been supported by the Region of Hedmark, as well as financial support and in-kind contributions from Hamarregionen Utvikling (HRU) and HRUs members in the business sector.

Upon termination the project can reveal an implementation characterized by a high degree of goal achievement. The project owners have furthermore identified new areas for cooperation which have resulted in a new project under the "Interreg-Sweden-Norway" programme named "The best in-land regions of the Nordic 2020". The new project focuses on identifying, developing and promoting attractive communities as a tool to attract and retain required competences. The tools and concepts developed under the project "Competences for regional growth and competition" are expected to play a vital role in the endeavours planned to be implemented under the new project.

2. Projektets bakgrund

Hamarregionen Utvikling och dåvarande Utvecklingsbolaget MittDalarna, numera Falun Borlänge-regionen AB, träffades vid tre tillfällen under 2007 för att se om det fanns möjliga gemensamma utvecklingsområden.

I Hamarregionen ingår kommunerna Hamar, Løten, Ringsaker och Stange och Falun Borlänge-region består av kommunerna Borlänge, Falun, Gagnef, Ludvika och Säter. Sedan 2010 ingår även Smedjebackens kommun i samarbetet. Det som utmärker samarbetet i regionerna är att det är ett antal kommuner i en funktionell region som bestämt sig för att samverka i utvecklingsfrågor. Verksamheterna skiljer sig åt i vissa avseenden, men vi står inför många gemensamma utmaningar. Det stod tidigt klart för oss vid våra möten att en av de allra största utmaningarna för båda regionerna är kompetensförsörjningen för såväl små som stora arbetsgivare samt privat och offentlig sektor, varför det kändes naturligt att inleda ett samarbete kring frågan.

Båda regionerna kännetecknas av att många arbetsgivare har en hög medelålder på sina anställda. Inom kort kommer en stor del av deras nyckelkompetenser att pensioneras medan den demografiska situationen i båda regionerna gör att vi har alltför få ungdomar som kommer ut på arbetsmarknaden under motsvarande period.

En nyckelfråga är därför hur vi genom olika verktyg och utvecklingsinsatser kan stötta arbetsgivarna i deras arbete med att attrahera, rekrytera och behålla sin personal och det är denna utmaning som har varit grunden till vårt gemensamma Interreg-projekt ”Kompetensförsörjning för regional tillväxt och konkurrenskraft”.

Syftet med projektet har varit att med de olika erfarenheter och förutsättningar de båda regionerna har som grund, utveckla innovativa verktyg för att säkra kompetensförsörjningen primärt i de små och medelstora företagen. Avsikten har varit att öka deras förutsättningar att ha kvar och utveckla sina verksamheter i Hamarregionen och Falun Borlänge-regionen.

Genom att de mindre och medelstora företagen utvecklas blir regionens arbetsmarknad större och mer dynamisk. Det gynnar också de större arbetsgivarnas kompetensförsörjning. Arbetet ska på så sätt ha medverkat till att göra våra regioner till konkurrenskraftiga tillväxtregioner.

I projektet har vi tagit tillvara de goda erfarenheter Falun Borlänge-regionen hittills har haft av arbetet inom Rekryteringslots och Hamarregionens arbete med att på olika sätt utveckla attraktionskraften i regionen. Vår förhoppning har även varit att projektet skall bidra till att nya samverkansprojekt och erfarenhetsutbyten utvecklas, vilket vi tycker att vi har lyckats med.

2.1 Finansiering

Finansieringen för projektet har varit 3 765 000 SEK och 2 841 420 NOK. Kostnaderna på den svenska sidan har varit 3 795 250 SEK och intäkterna 72 500, vilket medför att den svenska projektkostnaden har varit 3 722 750 SEK. Kostnaderna på den norska sidan har varit 2 844 541 NOK.

Den ursprungliga ekonomiska budgeten för Falun Borlänge-regionen AB ändrades genom ett ändringsbeslut av Interreg Sverige-Norge per 2009-11-05 med anledning av att projektet måste räkna moms som kostnad i projektet.

Förutom medel från Interreg Sverige-Norge programmet så har projektet finansierats på den svenska sidan av Region Dalarna, offentliga arbetsgivare inom Rekryteringslots Dalarna¹ och privata arbetsgivare inom Rekryteringslots Dalarna². På den norska sidan har projektet finansierats av statliga IR-medel, Hedmark fylkeskommune, egenfinansiering av Hamarregionen Utvikling (offentliga medlemsföretag) samt medlemmars egenbetalning genom Hamarregionen Utvikling (privata medlemsföretag inom Hamarregionen utvikling).

I såväl ansökan som beslut finns posten ”utvärdering” under Övriga kostnader. Posten har därför redovisats under Övriga kostnader i rekvisitionen.

2.2 Tidplan

Den ursprungliga tidplanen var på 36 månader, från 2008-05-01 till 2011-04-30. Med anledning av den norska projektledarens sjukdom, och därmed en eftersläpning i projektets utförande, ansökte projektägarna om en förlängning av projektet med sex månader, vilket beviljades 2011-01-21. Nytt slutdatum för projektet blev 2011-10-31.

2.3 Organisering

Projektet har haft en styrgrupp bestående av tre svenska och tre norska ledamöter.

Svenska ledamöter:

Jonny Gahnshag, Falu kommun (samt under projekttiden ordförande för rådet för ett Attraktivt Dalarna),

Maria Strömkvist (tidigare Pettersson), Ludvika kommun (samt ordförande för Falun Borlänge-regionens styrelse under den första tiden i projektet)

David Cluer, Arbetsförmedlingen/Eures Dalarna

Norska ledamöter:

Åsa Gjestvang, Hedmark fylkeskommune, ersatt av Njaal Föske från styrgruppsmötet i Ludvika den 12 februari 2010.

Martin Skramstad, Kommunenes Sentralforbund - Innlandet

Ragnhild Synstad, NAV/Eures Hedmark

Falun Borlänge-regionen AB har varit huvudprojektledare och svenska projektägare. Hamarregionen utvikling har varit norska projektägare.

Projektgruppen har bestått av:

Monica Rønnlund, Falun Borlänge-regionen AB

Lotta Strömer, Falun Borlänge-regionen AB

Sven-Erik Frederiksen, Falun Borlänge-regionen AB, ersatt av

Jenny Rehn, Falun Borlänge-regionen AB från september 2010.

¹ Offentliga arbetsgivare Rekryteringslots: Falun Borlänge-regionen AB, Banverket, Vägverket, Borlänge Energi, Landstinget Dalarna, Polisen Dalarna, Högskolan Dalarna

² Privata arbetsgivare Rekryteringslots Dalarna: Stora Enso Kvarnsveden AB, Stora Enso AB, SSAB, Hedemora Näringsliv AB.

Svein Frydenlund, Hamarregionen utvikling
Jörgen Ofstad, Hamarregionen utvikling

Jörgen har varit sjukskriven i olika perioder under projektiden och i hans frånvaro har framförallt följande personer arbetet i projektet: Siri Steinsryd, Cato Lökken och Kjersti Krageberg.

Under den inledande perioden i projektet har referensgrupper med representation från näringslivet funnits på både den norska och den svenska sidan. Rekryteringslots styrelse har också fungerat som ett viktigt bollplank i formandet av projektets aktiviteter.

3. Projektbeskrivning, målgrupp, resultat, och resultatindikatorer samt effekter

3.1 Projektbeskrivning:

För att nå våra mål i projektet valde vi att lägga upp aktiviteterna i två faser/delområden. Aktiviteterna har ofta fyllt en funktion för båda faserna, dvs. de har både bidragit till att väcka intresse för frågan och varit ett konkret verktyg/samarbete för att underlätta rekrytering.

1. Aktiviteter för att väcka intresset för kompetensförsörjningsfrågan och fånga behov. Informera om hur läget kommer att se ut i våra regioner inom några år – kompetensbrist. Öka intresset och kunskaperna om kompetensförsörjningsfrågor hos ett flertal grupper, men primärt hos de små och medelstora företagen som saknar egna HR-resurser.

- Seminarier och dialogmöten
- Coachprogram
- HR-resurs till SME-företag
- HR-guide/Ledarhandbok
- Företagsbesök
- Ny tidning som lyfter kompetensförsörjningsfrågan ur ett regionalt perspektiv
- Nätverksträffar
- Enkät till företag

2. Hitta nya verktyg och samarbeten för att öka möjligheterna för företagen att attrahera, rekrytera och behålla personal, där fokus i projektet framförallt ligger på rekrytera.

- Innflytterservice.no (arbete med verktyget och att fylla det med innehåll)
- Kompetensbank
- Coachprogram
- HR-resurs till SME-företag
- HR-guide/Ledarhandbok
- Nätverken

Utöver aktiviteterna ovan har vi till viss del arbetat med följande inom ramen för projektet:

- Marknadsaktiviteter mot hemvändare, pendlare och studenter
- Aktiviteter mot unga i direkt samarbete med företag och/eller högskolorna
- Skapa kontakter mellan företag över gränsen

Ett flertal av aktiviteterna ovan har varit till hjälp för att forma och utveckla www.innflytterservice.no i Hamarregionen och att anpassa Rekryteringslotsfunktionen till SME i Falun Borlänge-regionen, vilket har varit ett par av de viktigaste målen i projektet.

Seminarier och dialogmöten

Ett antal seminarier och dialogmöten har hållits i både Falun Borlänge-regionen och Hamarregionen. I planeringen av seminarierna hämtar vi erfarenheter och idéer från varandra, t.ex. seminariet "Hur gör man för att rekrytera 10.000 personer som inte finns?", som hölls i Borlänge och det efterföljande "Hvordan rekruttere mennesker som ikke finnes?", som hölls i Hamar. I de seminarier och dialogmöten som vi har hållit i början av projektet har vi velat förmedla till näringslivet hur prognoserna ser ut när det gäller kompetensförsörjningen kopplat till demografin. Vårt interna arbetsnamn för de inledande seminarierna har varit "Väckarklocka".

Vi är mycket nöjda med att vi har haft så bra deltagande vid våra seminarier trots att konjunkturen har sett ut som den har gjort under stora delar av projektperioden. Kompetensförsörjningsfrågorna har i rådande situation inte alltid legat överst på dagordningen för många av arbetsgivarna. Vi har ändå lyckats attrahera många arbetsgivare till att delta vid våra seminarier trots att de för stunden har brottats mera med uppsägningsfrågor än med rekryteringsfrågor.

Totalt har ca 1 150 personer deltagit i våra seminarier och dialogmöten.

Exempel på rubriker för några av våra seminarier:

"Sökes: Personal; Hur rekryterar man 10 000 personer som inte finns?"

"Kampen om kompetenserna"

"Ungdomar – vilka är de och vart är de på väg?"

"Var och hur hittar du morgondagens medarbetare?"

"Laget eller Jaget?"

"Hur utvecklar och behåller vi vår personal?"

"Morgondagens medarbetare – Hvordan rekruttere mennesker som ikke finnes?"

"Kunden er sjefen – tørr å være hyggelig!"

"Generasjonsskifte – hvem skal overta? Og når?"

"Varumärkesbyggande"

"Sökmotoroptimering" (Hur hittar kompetensen du behöver dig?)

Coachprogrammen

Under projektperioden har två program hållits på den svenska sidan och tanken var att två program även skulle hållas på den norska. Då intresse saknades för den här aktiviteten hos företag i Hamarregionen valde vi istället att ta fram ett koncept för HR-resurs till SME-företag samt göra en HR-guide/Ledarhandbok. Dessa aktiviteter har tjänat samma syfte som aktiviteten i Falun Borlänge-regionen. Se nedan.

Konceptet för coachprogrammen har varit följande: Ett antal HR-specialister hos de större arbetsgivarna i Falun Borlänge-regionen har agerat coacher i HR-frågor till VD i små och medelstora företag som saknar egna HR-resurser. Programmet handlar om kunskapsöverföring i HR-frågor i allmänhet och rekryteringsfrågor i synnerhet.

Vi inledde programmet med att förbereda coacherna för rollen genom diskussioner och genom seminarium i konsultativt förhållningssätt och personalekonomi. Därefter har

kompetensutveckling av VDn skett genom månatliga möten med deras respektive coacher och dels genom gemensamma träffar för hela coach-adeptgruppen med konsult inblandad. Varje program har pågått i 8 – 9 månader och de har varit mycket uppskattade av såväl coacher som adepter.

HR-resurs till SME-företag

I Hamarregionen fick man inte tillräckligt intresse från HR-specialisterna till att agera coacher. Anledningen verkade främst vara att de var oroliga för att aktiviteten skulle ta för mycket tid i anspråk. Vi valde därför att göra ett annat upplägg i Hamarregionen. Ett antal rekryteringsföretag i bemanningsnätverket och Hamarregionen utveckling kom överens om att tillhandahålla en resurspool av HR-resurser för mindre företag utan egen HR-personal. Dessa kunde bistå SME-företagen med strategiska HR-frågor och därmed öka SME-företagens intresse och kunskaper för att arbeta med kompetensförsörjningsfrågor. Några SME-företag har nyttjat möjligheten under projektperioden.

HR-guide/Ledarhandbok

Som komplement till HR-resurspoolen har vi i Hamarregionen även tagit fram en HR-guide/Ledarhandbok till SME-företagen.

Företagsbesök och enkät till företag

Under den första delen av projektet har vi gjort ett antal besök hos SME-företag i Hamarregionen och Falun Borlänge-regionen. Exempel på frågor som har diskuterats vid besöken:

- Hur gör de idag när de rekryterar personal?
- Upplever de att det är svårt?
- Hur planerar de för sina kommande rekryteringsbehov?
- Känner de att de har de bollplank de behöver i kompetensförsörjningsfrågor?
- Känner de till hur den demografiska situationen ser ut i våra regioner?

Avsikten har varit att vi ska få ”input” till hur vi ska anpassa Rekryteringslotsfunktionen till de små och medelstora företagen i Falun Borlänge-regionen och att Hamarregionen ska få motsvarande ”input” när de nu bygger upp en motsvarighet till Rekryteringslots. För att kunna göra detta har man i Hamarregionen också fört många samtal med de större arbetsgivarna för att diskutera hur man ska kunna bygga upp ett motsvarande samarbete kring rekryteringsfrågor som idag fungerar inom Falun Borlänge-regionen/Dalarna.

När vi planerade för projektet under 2007/2008 märkte vi av stora rekryteringsbehov hos arbetsgivarna och många av dem hade märkt av svårigheten att hitta vissa kompetenser. Projektet startade i maj 2008 och i oktober samma år märkte vi av ett drastiskt ändrat fokus när det gäller kompetensförsörjningsfrågor med tanke på att vi gick in i en lågkonjunktur. Rekryteringsfrågor var inte längre det som stod överst på dagordningen hos företagen, utan vardagen bestod istället av uppsägningsfrågor.

Efter diskussioner i såväl styrgrupp som projektgrupp var vi dock helt eniga om att fortsätta på vår inslagna linje i projektet, eftersom allt pekade på att det inom några år kommer att vara mycket svårt att rekrytera de kompetenser som arbetsgivarna behöver till sina verksamheter och att vi därför måste förbereda oss för detta samt hitta nya samarbeten som gör det enklare att attrahera, rekrytera och behålla de kompetenser vi behöver.

Vi har även gått ut med en enkät till företagen för att få deras synpunkter på vad Kompetensbanken/Innflytterservice ska innehålla.

Tidning

Hamarregionen utveckling har tagit fram en ny tidning, där man på olika sätt har velat belysa kompetensförsörjningsfrågan och den kommande kompetensbristen. Olika näringslivsrepresentanter berättar vad de tycker att man ska fokusera på för att få näringslivet att växa och de förmedlar även vilka utmaningar man står inför. I tidningen kommer även nyanställda inom näringslivet att presenteras. Den ger även information om de nya mötesplatser för företagen som Hamarregionen utveckling skapar genom sina nätverk och seminarier.

I Falun Borlänge-regionen har vi känt att det redan finns tidningar som delvis fungerar för den här informationen. Vi har även känt till att Region Dalarnas projekt "Stanna i Dalarna" har tankar på ett liknande koncept. Vi har därför inom ramen för det här projektet valt att satsa på utveckling av Rekryteringslots hemsida så att den bättre anpassas till små och medelstora företag. Vi har även valt att förmedla information om projektet via Falun Borlänge-regionens digitala nyhetsbrev.

Nätverksträffar

En av de viktigare delarna i projektet har varit att skapa och/eller utveckla nya nätverk mellan arbetsgivare. Under projektiden har vi arbetat med följande:

- Nätverk för VD/platschefer i små och medelstora företag
- Nätverk för HR-chefer
- Nätverk för företag som arbetar med alternativ behandling/hälsa (och som expanderar och behöver kompetenser)
- Nätverk för tillväxtföretag
- Nätverk för bemanningsföretag
- Nätverk för ekonomichefer

De fyra förstnämnda nätverken är de som har varit mest lyckosamma och som lever kvar efter projektets slut.

Innflytterservice.no

Under den första delen av projektet var Rekrutteringsservice.no namnet på Hamarregionens motsvarighet till Rekryteringslots. En bit in i projektet ändrades namnet till Innflytterservice.no. Fram till projektslut tycker vi att vi har byggt upp en mycket användbar och väl fungerande hemsida, som i första hand vänder sig till kompetenser som vi behöver rekrytera till Hamarregionen.

Kompetensbank

Vi har under projektiden lyckats utveckla och etablera kompetensbanker på såväl den norska som svenska sidan. I Hamarregionen ses Kompetansbanken som en integrerad del av Innflytterservice och i Falun Borlänge-regionen är Kompetensbanken en del av Rekryteringslots verksamhet.

Ett viktigt arbetssätt för att få ett kvalitetssäkrat inflöde till Kompetensbanken är följande: Personer som idag inte bor inom våra respektive regioner som söker arbete hos våra större arbetsgivare fångas upp och erbjuds att ingå i vår Kompetensbank. De personer som erbjuds att ingå i banken har kommit till intervju hos t.ex. SSAB och är bra kandidater, men har ändå

inte fått tjänsten. SSAB känner att det är en bra kandidat som de kan rekommendera till andra arbetsgivare i regionen och frågar kandidaten om den är intresserad av andra liknande tjänster i regionen. Genom Kompetensbanken får de mindre och medelstora företagen i regionen kännedom om intressanta kandidater som är intresserade av att flytta till vår region och de större arbetsgivarna får good-will genom att kunna erbjuda nya möjligheter till kandidater som de har tvingats säga nej till i samband med sin egen rekryteringsprocess.

I Hamarregionen har man valt att bygga Kompetansebanken utifrån teknologin i LinkedIn. LinkedIn har blivit vidareutvecklad till att kunna möjliggöra etablering av temabaserade grupper. Detta möjliggör en egen kompetenspool för Hamarregionen. Falun Borlänge-regionen följer hur Hamarregionen tycker att den här teknologin fungerar och det är mycket möjligt att Falun Borlänge-regionen utvecklar Kompetensbanken på motsvarande sätt efter projektets slut.

Marknadsaktiviteter mot hemvändare, pendlare och studenter

Ett antal aktiviteter har genomförts för att synliggöra de möjligheter som finns inom våra regioner. I Falun Borlänge-regionen har samarbete kring detta skett med Region Dalarnas projekt "Flytta till Dalarna" och i Hamarregionen har man bl.a. samarbetat med Löten Bygdeungdomslag (LBU) och arrangerat en "Flytt hit mässa" samt med Junior Chamber International för en inflytterdag.

Aktiviteter mot unga i direkt samarbete med företag och/eller Högskolorna

Ett exempel på aktivitet är den gränsöverskridande aktiviteten för unga och av unga som genomfördes i slutet av projektet vid Högskolan Dalarna. I Hamarregionen finns ett företag som heter Sarepta. Företaget är startat av ungdomar som har gått utbildningen "Opplevelseproduksjon og interaktive medier" vid Högskolen i Hedmark. Några från studentföretaget åkte över till Falun och informerade studenter vid Media- och kommunikationsvetenskapliga programmet vid Högskolan Dalarna om hur det har varit att starta ett gemensamt företag. Många kloka erfarenheter och utmaningar förmedlades till de svenska studenterna och aktiviteten var mycket uppskattad med ca 60 studenter som åhörare.

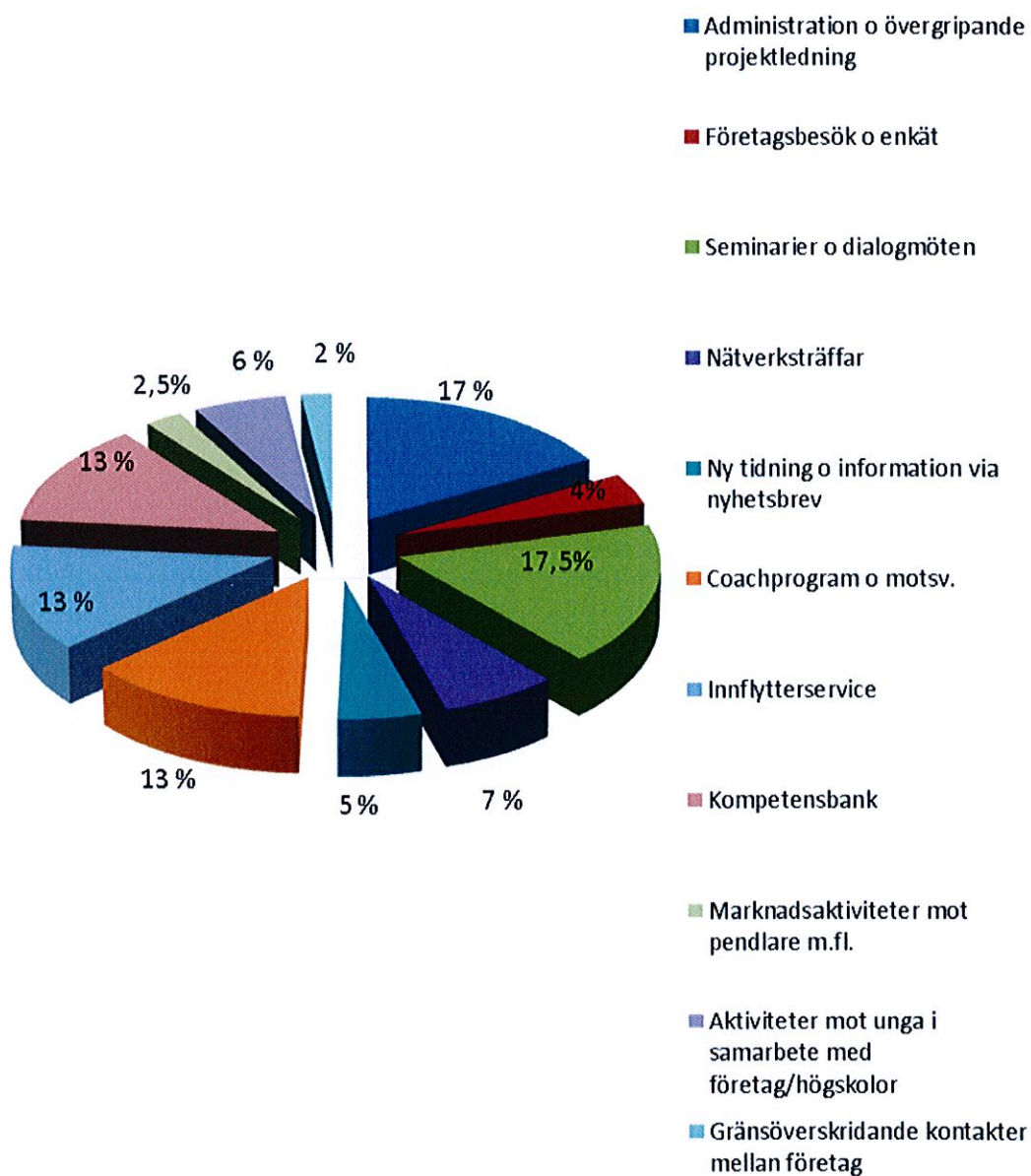
Skapa kontakter mellan företag över gränsen

Vi har under projektiden etablerat kontakt mellan AB Borlänge Energi och Eidsiva Energi. Vi har även sökt samarbetspartners i Hamarregionen till Dalom Produktion AB och Tension Graphics. Dalom Produktion har hittat norska samarbetspartners, dock inte i Hamarregionen. Tension Graphics (spelutveckling) har haft kontakter i Hamar med företag inom spelutvecklingsbranschen, men är i nuläget inte intresserade av ytterligare kontakter. Vi har också försökt hjälpa Helpdesk Datasupport AB att rekrytera norsktalande ungdomar till verksamheten i Borlänge. Vi hade bra hjälp av NAV i Hamar, men dessvärre fann de inte några norsktalande ungdomar med IT-kompetens som var intresserade av att arbeta i Borlänge.

I samband med våra seminarier i Hamar och Borlänge har vi försökt få med oss företag och åka över och besöka varandra och skapa nya nätverk, men intresse för denna aktivitet har tyvärr saknats från företagen. Vi har erfärut att företagen tycker att det geografiska avståndet har varit för långt och att kommunikationerna har varit för dåliga för att det ska finnas något större intresse för att besöka varandra för erfarenhetsutbyten eller konkreta samarbeten. På både den norska och den svenska sidan känner företagen att de kan hitta intressanta samarbetspartners på närmare håll.

Kostnadsfördelning mellan aktiviteter

Kostnaderna på totalt 3.722.750 SEK och 2 844 541 NOK, fördelar sig enligt följande på de olika aktiviteterna.

Kostnadsfördelning mellan aktiviteter

3.2 Målgrupp:

- Arbetsgivare i Hamarregionen och Falun Borlänge-regionen med fokus på SME (5 – 250 anställda) (De större arbetsgivarna har varit viktiga samarbetspartners i projektet, eftersom konceptet som vi har arbetat med bygger på samarbeten mellan stora och små arbetsgivare.)
- Nyckelpersoner som arbetsgivarna vill anställa samt deras familjer
- Ungdomar som vi vill locka till eller behålla i våra regioner

Störst kraft har lagts på arbetsgivarna (främst SME) och vi anser att projektet genom de aktiviteter vi har haft har lyckats nå dem på ett mycket bra sätt trots det minskade fokus som stundtals har funnits hos dem för kompetensförsörjningsfrågor p.g.a. lågkonjunkturen.

Aktiviteter har även riktats mot nyckelpersoner som företagen på kortare eller längre sikt behöver rekrytera samt mot ungdomar.

Resultatmottagare:

Företagsledare i små och medelstora företag, HR-personal hos de större arbetsgivarna, intressanta kompetenser för Hamarregionen som idag väljer att arbetspendla till Oslo/Akershusområdet, intressanta kompetenser för Falun Borlänge-regionen som idag bor i Stockholmsområdet och som har visat intresse för Falun Borlänge-regionen, högskolestudenter, gymnasieungdomar samt en stor del av invånarna i våra båda regioner genom en ny näringslivsavis i Hamarregionen och genom ett nyhetsbrev som skickas ut från Falun Borlänge-regionen samt genom artiklar och reportage om projektets arbete som har publicerats i olika nyhetskanaler.

3.3 Resultat och resultatindikatorer samt effekter:

1. Hamarregionen har utvecklat ett koncept som bygger på Rekryteringslots. Funktionen i Hamarregionen kallas Innflytterservice och täcker det behov som har identifierats under projektiden genom samtal med inflyttare, företag, kommunerna m.fl
2. Rekryteringslots, som har funnit hos Falun Borlänge-regionen sedan 2003, har under projektperioden utvecklats så att konceptet idag även passar SME-företag. (Konceptet var tidigare mest inriktat mot större arbetsgivare.) Det som framförallt har utvecklats är fler samarbeten än medflyttarservicen.
3. Projektet har utvecklat 4 nätverk som består efter projektiden och 2 – 3 som kan komma att återupptas/utvecklas efter projektets slut. De som består är:
 - Nätverk för daglige ledere/VD
 - Nätverk för HR-chefer
 - Nätverk för tillväxtföretag
 - Nätverk för företag som arbetar med alternativ behandling
 Samtliga nätverk har fokus på kompetensförsörjningsfrågor

Nätverk som eventuellt återuppstår eller utvecklas efter projektiden:

- Nätverk för ekonomichefer
 - Nätverk för VD i SME-företag i Falun Borlänge-regionen
 - Nätverk för bemannings-/rekryteringsföretag
4. 2 st coachprogram har genomförts med lyckat resultat i Falun Borlänge-regionen och 2 st varianter på coachprogram har genomförts i Hamarregionen. Eftersom intresset för att genomföra coachprogrammen enligt vårt koncept inte fanns hos företagen i Hamarregionen har vi istället valt att arbeta fram ett koncept med en uthyrd HR-resurs

som bollplank till företagsledare i samarbete med rekryteringsföretagen. Vi har även tagit fram en HR-guide/Ledarhandbok till de mindre företagen som saknar egna HR-resurser.

5. Vi har vid ett flertal tillfällen under projektperioden utvecklat och genomfört seminarier med olika teman inom kompetensförsörjningsområdet. Dessa har varit mycket uppskattade och tjänat som nya mötesplatser för våra arbetsgivare.
6. Vi har under projektperioden utvecklat en Kompetensbank för Hamarregionen och en för Falun Borlänge-regionen. I Hamarregionen ses den som en integrerad del av Innflytterservice och kommer att finnas där efter projektslut, medan den kommer att ligga under Rekryteringslots i Falun Borlänge-regionen.
7. Vi har lyckats skapa några få kontakter mellan företag över gränsen, men inte i den omfattning som vi hade hoppats på. Vi har erfart att företagen tycker att det geografiska avståndet har varit för långt och att kommunikationerna har varit för dåliga för att det ska finnas något större intresse för att besöka varandra för erfarenhetsutbyten eller konkreta samarbeten. På både den norska och den svenska sidan känner företagen att de kan hitta intressanta samarbetspartners på närmare håll.
8. Hamarregionen har hittat en intressant väg för att bygga upp och utveckla sin kompetensbank, där man använder sig av LinkedIn. Den här vägen hittades under den senare delen av projektiden och Falun Borlänge-regionen hade redan byggt upp sin Kompetensbank på annat sätt. Falun Borlänge-regionen tar med sig erfarenheterna från Hamarregionen och kommer efter projektiden att undersöka om en LinkedInlösning kan vara något även för den Kompetensbanken.
9. Genom de kontakter vi har fått i Hamarregionen har vi kunnat hjälpa Borlänge kommun att få igenom ett projekt genom EU:s sociala fond. De vill arbeta med kompetensutveckling för personer inom ekonomi- och personalfunktionerna inom kommunerna i Falun Borlänge-regionen. De behövde två samarbetsorganisationer i andra länder och vi har förmedlat kontakter med Löten kommun, som har erfarenhet av att undersöka möjligheterna till kommunsamverkan när det gäller ekonomi- och personalfunktioner. Kommunerna i Falun Borlänge-regionen undersöker f.n. samma sak.
10. De goda erfarenheter vi har fått av vårt samarbete med varandra och de likheter, olikheter och gemensamma utmaningar som vi har identifierat ytterligare under projektiden har gjort att vi har sökt och blivit beviljade ett nytt Interreg.projekt som heter "Nordens Bästa Inlandsregioner 2020". I det projektet ska vi identifiera, utveckla och profilera våra attraktiva arbets- och livsmiljöer, så att vi lyckas attrahera och behålla de kompetenser vi behöver för att våra regioner ska utvecklas.

3.4 Övrigt

En viktig erfarenhet vi har fått är att det är mycket svårt att få full närvaro vid styrgruppsmöten trots att ledamöterna verkligen vill delta. Vi valde att ha politiker med många "tunga" uppdrag i vår styrgrupp och de har varit engagerade och intresserade, men har ibland med kort varsel blivit kallade till andra möten där de måste närvara då vi har haft styrgruppsmöten.

Det geografiska avståndet mellan våra regioner och de dåliga allmänna kommunikationerna gör att restiden blir lång om vi vill besöka varandra och att vi framförallt är hänvisade till bilen som transportmedel. Trots detta har vi inom projektgruppen besökt varandra vid fyra tillfällen. För att få ner restiden har vi ofta förlagt våra projektgruppsmöten till Sälen. Vi har

träffats i Sälen vid sju tillfällen samt i Trysil vid ett tillfälle. Mellan de fysiska mötena har vi haft regelbundna telefonmöten.

Vi tycker att vi har lyckats sprida våra resultat inom våra regioner, medan vi har varit dåliga på att använda Interreg Sverige-Norge programmets hemsida för att sprida information om projektet.

En viktig erfarenhet är att det gäller att vara lyhörd för regionala och lokala skillnader och att vi därför många gånger når större framgång om vi anpassar innehållet i våra aktiviteter och samarbeten till de förutsättningar, behov och önskemål som finns inom respektive regionen istället för att försöka köra på enligt den modell vi har planerat från början.

Vi har också fått erfara hur sårbara vi är i relativt små projekt när projektansvarig person blir sjuk och att man inte vet för hur lång tid sjukdomen kommer att vara och därmed om en ny projektledare kan sättas in eller ej.

4. Indikatorer

Notera att indikatorer både för A (Ekonomisk tillväxt) och B (Attraktiv livsmiljö) kan förekomma i ett projekt.	Antal enligt projektbeslut	Resultat vid projektslut	Kommentarer
Antal kvinnor 15- 24 år som deltar i projektet.	125	143	A
Antal kvinnor yngre än 15 eller äldre än 24 år som deltar i projektet.	475	683	B
Antal män 15- 24 år som deltar i projektet.	75	90	C
Antal män yngre än 15 eller äldre än 24 år som deltar i projektet.	500	675	D
Antal deltagande företag med kvinnligt ägande som deltar i projektaktiviteter.	20	34	E
Antal deltagande företag med manligt ägande som deltar i projektaktiviteter.	150	199	F
Antal deltagande företag med mixat ägande som deltar i projektaktiviteter.	80	326	G
Resultat indikatorer			
(A) Antal kvinnor som deltar i gemensamma utbildningar och praktik.	20	Ca 20	H
(A) Antal män som deltar i gemensamma utbildningar och praktik	20	Ca 20	I
(A) Antal nyetablerade och vidareutvecklade gränsöverskridande kluster.	4	4	J
Egna indikatorer	Tidpunkt	Resultat	

Deltagarna

- A. Kvinnliga högskolestudenter och gymnasieelever som varit deltagare vid seminarier och dialogmöten. Deltagare vid aktivitet tillsammans med Bygdeungdomslaget i Löten respektive Hedmark Bygdeungdomslag. Deltagare vid aktivitet vid Högskolan Dalarna med ungdomsföretaget Sarepta från Hamarregionen.
- B. Kvinnliga anställda eller företagare som deltagit vid seminarier. Kvinnor idag bosatta utanför regionen, som deltagit vid information om Falun Borlänge-regionen i Borlänge. Deltagare i utformningen av Coachprogrammet. Deltagare i utformningen av Kompetensbanken. Företagsbesök. Deltagare pendlaraktiviteter. Deltagare nätverksträffar och dialogmöten.
- C. Manliga högskolestudenter och gymnasieelever som varit deltagare vid seminarier och dialogmöten. Deltagare vid aktivitet tillsammans med Bygdeungdomslaget i Löten respektive Hedmark Bygdeungdomslag. Deltagare vid aktivitet vid Högskolan Dalarna med ungdomsföretaget Sarepta från Hamarregionen.
- D. Manliga anställda eller företagare som deltagit vid seminarier. Män idag bosatta utanför regionen, som deltagit vid information om Falun Borlänge-regionen i Borlänge. Deltagare i utformningen av Coachprogrammet. Deltagare vid utformningen av Kompetensbanken. Företagsbesök. Deltagare pendlaraktiviteter. Deltagare nätverksträffar och dialogmöten.
- E. Vid seminarier. Företagsbesök. Nätverksträffar
- F. Vid seminarier. Företagsbesök. Deltagare coachprogram. Deltagit i diskussioner kring gränsöverskridande kontakter/erfarenhetsutbyten. Nätverksträffar
- G. Vid seminarier. Referensföretag för Kompetensbanken. Företagsbesök. Deltagare coachprogram. Deltagare i diskussioner kring gränsöverskridande kontakter/erfarenhetsutbyten. Nätverksträffar
- H. Coachprogram. HR-resurs till SME. HR-guide/ledarhandbok. Den sistnämnda har distribuerats till flera företagsledare och den har diskuterats i samband med en nätverksträff. Det är svårt att sätta ett exakt tal för hur många som har tagit del av aktiviteten, men det är minst 20 personer.
- I. Coachprogram. HR-resurs till SME. HR-guide/ledarhandbok. Se punkt H.
- J. I samband med att projektägarna har gjort besök i varandras regioner har vi lärt av varandras klusterarbete. Triple Steelix och HVV (High Voltage Valley). Försök har gjort att vidareutveckla klustren/nätverken för spelutveckling/film samt för den trämekaniska industrin genom Moelven och kontakter i Moelv och Mockfjård.

5. Projektets påverkan på de genomgående (horisontella) kriterierna

5.1 Gränsregionalt mervärde

Likheter och olikheter i regional näringslivsstruktur, de respektive regionernas roller i sina landsdelar, likheter när det gäller rörligheten hos den befintliga befolkningen och andra gemensamma modeller anpassade till de olikheter som råder inom respektive region. Förutom den direkt gränsöverskridande nyttan vi har av varandra då vi bygger en hållbar infrastruktur för att underlätta för regionerna att klara sina kompetensförsörjningsbehov, så kan vi se ett gränsöverskridande värde av att vara två parter, som båda är samverkansorganisationer för flera kommuner.

Falun-Borlänge Regionen og Hamarregionen Utvikling har samme rolle i sine respektive regioner i tillegg til at regionene har sammenfallende utfordringer og roller i respektive landsdeler. Dette som utgangspunkt har skapt rom for et grenseoverskridende samarbeid der metoder, verktøy og erfaringer har latt seg overføre for utvikling og støtte til respektive regioners næringsliv.

Prosjektet har hatt grenseregionalt merverdi på flere områder:

- **Politisk merverdi:** Prosjektet er basert på et stort og omfattende partnerskap grunnet prosjektaktørenes rolle, forankring og nettverk i sine respektive regioner. Falun-Borlänge Regionen og Hamarregionen Utvikling er opprettet politisk som verktøy for regional utvikling i hver sin region og gjennom dette har relasjoner til en rekke organisasjoner, bedrifter, utdanningsinstitusjoner, kommuner, fylker, län og offentlige virksomheter. Prosjektet har bidratt til å øke forståelsen for de respektive regioners rammevilkår og utfordringer, utviklingsorganisasjonens rammevilkår, bedriftskultur og arbeidsmåter. Gjennom et tett samhandling og erfaringsutveksling på en rekke områder skapes tillit og et samarbeidsklima som legger til rette for økt samarbeid og felles innsats for å styrke grenseregionens konkurransekraft.
- **Institusjonell merverdi:** Partnerskapet mellom Falun-Borlänge Regionen og Hamarregionen Utvikling er tuftet på erfaringsutveksling og felles arbeid mot et felles mål om økt konkurransekraft i denne grenseregionen. Samarbeidet har gitt muligheten til å overføre konsepter og metoder mellom landene, og aktiviteter har resultert i økt samarbeid mellom både prosjektaktørene og prosjektdeltakere over grensen.
- **Socialøkonomisk merverdi:** Gjennom Falun-Borlänge Regionen og Hamarregionen Utvikling har prosjektet bidratt til å løfte kompetansetilførselsutfordringene som et vesentlig utviklingstema, og mobilisert en rekke bedrifter og offentlige virksomheter til å engasjere seg i tematikken.
- **Socialkulturell merverdi:** Det er gjort grenseoverskridende erfaringsutveksling og utvikling av verktøy og metoder. Det er videre gjennomført en rekke tiltak rettet mot kompetanseutvikling i virksomheter og bedrifter på begge de respektive regionene.

Styringsgruppen som har bestått av politikere og representanter fra samarbeidsorganisasjoner har vært opptatt av det grenseoverskridende i sin bestilling til prosjektet.

5.2 Bättre miljö

I dette prosjektet er det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet i den enkelte bedrift og for den enkelte arbeidstaker som har blitt gitt fokus. Tiltak for å styrke det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet er viktig for å beholde og rekruttere arbeidskraft til de ulike bedriftene.

Prosjektet har arbeidet for å begrense påvirkningen på miljøet samt økt livskvalitet gjennom fokus på redusert arbeidspendling. Gjennom utviklingen av Kompetansebanken i Rekruteringslots og i Innflytterservice har prosjektet hatt en familieorientering med mål om at begge partene i en familie skal kunne finne attraktive jobber i regionen.

I gjennom seminarer og ulike møteplasser har tematikken blitt adressert. Bl.a. gjennom et samarbeid mellom Högsolen i Dalarna og Høyskolen i Hedmark har man diskutert den unge generasjonens krav til lederskap og hva som motiverer unge i forhold til valg av arbeidssted.

Arbeidsmetodikken i prosjektet i forhold til administrasjon og prosjektledelse har også hatt et miljøfokus. Det har vært begrenset med reiser foretatt i prosjektet, og det meste av partenes koordinering seg imellom har blitt gjort pr telefonkontakt og eller pr digital korrespondanse.

5.3 Jämställdhet mellan kvinnor och män

Selv om de store næringsaktørene i Falun-Borlänge og Hamarregionen tradisjonelt har hatt en mannsdominert profil, har utvikling de senere årene, men en sterk økning av kvinner som tar høyere utdanning, resultert i at mange av de nye og unge som søker seg til kompetansearbeidsplasser i våre respektive regioner er kvinner.

Prosjektet har hatt en tilnærming til likestillingsutfordringen gjennom et fokus på at likestilling øker rekrutteringsbasen for alle bedrifter. Konseptet Rekrutteringslots og Innflytterservice setter familien i fokus gjennom å ha fokus på at begge partnerne i en familie skal ha attraktive arbeidsmuligheter i våre respektive regioner. Konseptet fremmer likeverdighet mellom kjønnene gjennom å ha et familiefokus.

I de ulike møteplasser, seminarer og nettverk som har blitt gjennomført har det vært stor faglig og bransjemessig bredde. Avhengig av tematikk har vi erfart at noen aktiviteter har tiltrekket mest kvinner mens andre aktiviteter til tiltrekket mest menn. Totalt sett ser vi fra våre resultatindikatorer at kvinner representerer ca 52 % av deltakere i prosjektet. Spesielt interessant er det at blant ungdom er det langt flere kvinner enn menn som har deltatt. Dette kan være et tegn på at det er en utvikling i retning av et mer likestilt arbeidsmarked.

5.4 Etnisk mangfold och integration

Angående etnisk mangfold og integrasjon har utviklingen av Rekrutteringslots og Innflytterservice rettet mot små og mellomstore bedrifter vært viktige tiltak for å fremme kompetansepersoner med utenlands bakgrunn som viktige ressurser i kompetansetilførselstematikken. Prosjektet har videre løftet frem mange gode eksempel der integrasjon og etnisk mangfold har vært viktig for å styrke en bedrift eller en næringsklynges konkurransekraft, for eksempel::

- ABB i Ludvika har måtte hente ingeniører fra Kina
- Bioteknologiklyngen i Hamarregionen er sterkt preget av kompetansepersoner med utenlands arbeidskraft
- Flere av kandidatene som ligger i kompetansebasen til prosjektet har utenlands profil
- Befolkningsstrukturen både Hamarregionen og Falun-Borlänge Regionen viser en økt andel av ikke-vestlige innbyggere
- Det har vært mange deltakere på møteplasser og seminarer som har en ikke-nordisk bakgrunn.
- I Hamarregionen har det blitt gjennomført møter der dette dette prosjektet har blitt presentert sammen med interreg-prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering", og på den måten klart å adressere utenlands arbeidskraft som viktig for å øke konkurranseevnen.

Næringslivet i Falun-Borlänge regionen og Hamarregionen syntes å ha gjort den kjensgjerning at en raskere introduksjon på arbeidsmarkedet for innbyggere med utenlands bakgrunn blir stadig viktigere for å møte arbeidsmarkedets etterspørsel etter arbeidskraft.

Totalt sett kan det oppsummeres at prosjektet har jobbet med mangfoldsproblematikk men at det er mye mer som kan gjøres på dette fagfeltet.

6. Informationsinsatser och skyltning av projektet

Prosjektet har lagt vekt på å synliggjøre aktiviteter og resultater. Blant aktiviteter som har bidratt til å skape synlighet for prosjektet og Interreg som verktøy er:

- I Falun Borlänge-regionens entré och vid projektrummet finns information om att "Här pågår ett Interreg-projekt". I Hamarregionen Utviklings entré finns en roll-up som informerar om att Hamarregionen Utvikling genomför EU-finansierade Interregprosjekt med EU-flagga och Interreg-logga.
- Mye informasjon om prosjektet har blitt formidlet gjennom FBRs og HRUs nyhetsbrev, hjemmesider og annen skriftlig korrespondanse som er sendt ut til næringsliv og virksomheter i de respektive regionene
- Prosjektet med de nødvendige logoer har vært godt synlig på prosjektdeltakernes hjemmesider
- Interreg-logo och EU-flaggan er brukt på alle invitasjoner til seminarer, møter, kurs, etc.
- Det er etablert egne hjemmesider for Innflytterservice og Rekrutteringslots hvor mye forskjellig informasjon ligger
- I Hamarregionen er en egen avis gitt ut kvartalsvis som synliggjør prosjektet
- I Hamarregionen ble en kinoreklame knyttet til bioteknologisatsingen i regionen utviklet og som synliggjorde prosjektet. Reklamefilmen ble også lagt på Youtube.
- Våra seminarier har fått oppmerksomhet och i Falun Borlänge-regionen har vi fått publicitet i lokaltidningarna vid samtliga tillfällen och i radion vid tre tillfällen.

Både Falun-Borlänge Regionen og Hamarregionen Utvikling har vært aktive for å få medias oppmerksomhet. Det har derimot vist seg vanskelig å påvirke journalistenes vinkling, og det har ofte vært vanskelig å få synliggjort prosjektets mål og interreg som finansier i de tilfeller media har deltatt og dekket en aktivitet. Ved flere anledninger har prosjektet fanget medias interesse uten at finansieringen eller tilhørighet har blitt avdekket pressearbeidet.

7. Bilagor till slutrapporten

1. Broschyr. "Direktör Stjernbergs mardröm – en riktigt otäck historia"
2. Annons i Dagens Nyheter och Mälardalens-Bergslagens Affärer
3. Inbjudan till seminarium "Sökes: Personal; Kampen om kompetenserna"
4. Inbjudan till seminarium "Var och hur hittar du morgondagens medarbetare?"
5. Inslag på Sveriges Radio Dalarna i samband med seminariet "Ungdomar – vilka är de och vart är de på väg?"
6. Broschyr om erbjudande om HR-resurs till små och medelstora företag
7. Inbjudan till seminarium "Morgondagens medarbetare – Hvordan rekruttere mennesker som ikke finnes?"
8. Inbjudan till seminarium "Omstilling – Ledelseutfordringer og arbeidsrettslige rammer"
9. Inbjudan till temalunch "Generasjonsskifte – Hva nå?"

8. Underskrift

Borlänge 2011-11-30



Monica Rönnlund-Göransson

Projektledare Kompetensförsörjning för regional tillväxt och konkurrenskraft
VD vid Falun Borlänge-regionen AB