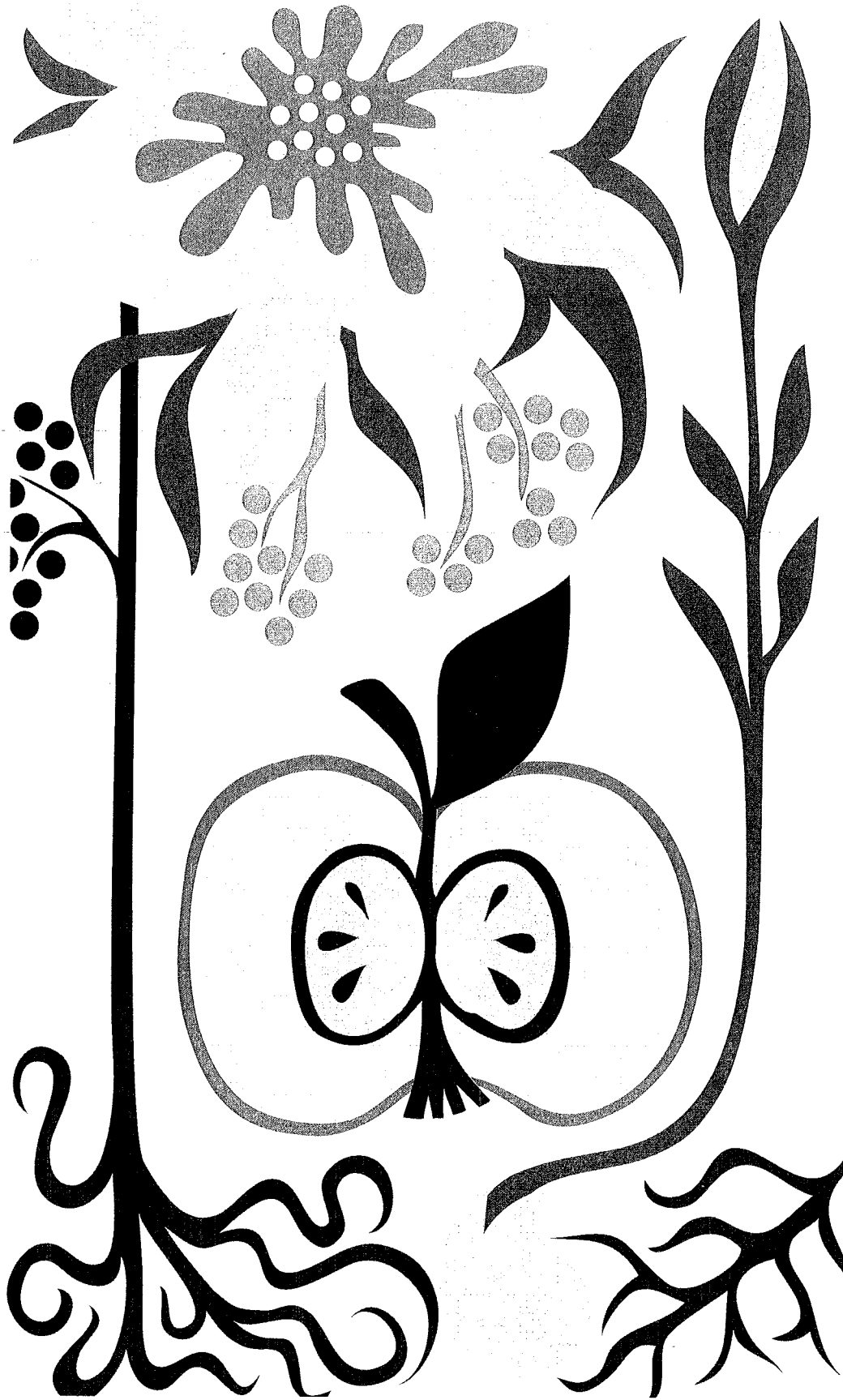




Länsstyrelsen i Jämtlands län
Strukturfonderna

Ank. 2009 -03- 0 4

Dnr

Slutrapport

Stödmottagare
Projektnamn
Diarenummer
Rekvissionsperiod

Sunne Kommun, Broby Grafiska Utbildning
Nya ledare i inlandet
S30441-77-08
2008-04-01- 2008-12-31


INTERREG
SVERIGE-NORGE



Nya ledare i inlandet

1. Sammanfattning av projektet

Projektets utgångspunkt; Broby Grafiska Sunne Kommun i samarbete med Högskolan i Hedmark, arbeta i ett interregprojekt för att bygga upp kompetens, motivation och nätverk som säkrar kontinuitet i företag som med stor sannolikhet skulle ha lagts ned om inte någon åtgärd genomförs.

Projektets mål; att hitta intresserade och motiverade framtida ledare som kan ta över och/eller starta nya företag samt bilda nätverk dem emellan som kan främja en näringsutveckling i samarbete över läns- och nationsgränserna.

Vidare mål; att säkra att dessa utvalda ledare gick ut med en utbildning i och en grundsyn på ledarskap som ger professionella och hållbara lösningar för företag, samhällen och miljö.

Projektets mål har också varit att ge deltagarna (företags- ägare, ledare) utvecklingspotential genom kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande för att kunna lyckas bättre.

Vårt pilotprojekt delades upp i två faser:

Fas 1. Talangjakt

Talangjakt har utförts på norsk och svensk sida för att finna potentiella företagsägare, företagsledare, personer som är motiverade och har talang att driva och/ eller äga företag. Intervjuer genomfördes på både norsk och svensk sida av presumtiva talanger. Personlighets tester (JTI-test) genomfördes sedan av coach Jorunn Nårstad för att få fram profiler av deltagarna.

Fas 2. Seminarium

För att få de utvalda deltagarna att lyckas genomförde vi fyra veckoslutsseminarier på vardera tre dagar för att öka deltagarnas chanser att lyckas som företagsledare och eller företagsägare.

Seminariedelarna som bestod av **4 veckoslutsseminarier på tre dagar** med följande huvudteman:

Modul 1 (tre dgr i Sunne)

- Ledaren, ägaren och samhället
- Den mindre organisationens fördelar och växt
- Ekonomi- kan det göras enkelt?
- Växt en förutsättning för att överleva

Modul 2 (tre dgr i Kongsvinger)

- Samarbete med större företag och det offentliga
- Att nå ut till en större marknad- även internationellt. Hur blir efterfrågan på mina varor och tjänster
- Beslutsprocesser och projektarbete i företag och nätverk

Modul 3 (tre dgr i Sunne)

- Entreprenörskap, kreativitet och förnyelse
- Kommunikation och "mobilisering"

Modul 4 (tre dgr i Sunne)

- Personal- kultur- och kompetensutveckling

- Ledarskap och hälsa.
- Vilket samhälle vill vara med och bygga?

Projektet fokuserade på tre målgrupper av deltagare, ur följande branscher:

- Träbaserad industri
- Mekanisk industri/service
- Friskvård, rehabilitering och omsorg

Mål 1

- Hitta, intressera och motivera framtida ledare som kan ta över eller starta nytt

Sammanfattningsvis måste tiden för talangjakten vara tillräckligt lång och starta som planerat annars finns risk att avsedda resurser här för blir låsta av andra arbetsuppgifter. Samtidigt måste presumtiva deltagare få tid att planera för sitt deltagande samt få möjlighet att finansiera sina kostnader.

Mål 2

- Bilda nätverk dem emellan som kan främja en näringsutveckling i samarbete över läns- och nationsgränserna

Sammanfattningsvis bör företagssökande och näringsutveckling ligga i en separat fas eller i ett separat projekt som löper parallellt med Talangjakten och föregå seminariedelen om projektmålet skall bli realistiskt.

Mål 3

- Säkra att ledarna går ut med en utbildning i och en grundsyn på ledarskap som ger professionella och hållbara lösningar för företag, samhällen och miljö

Sammanfattningsvis uppfylldes detta projektmål mycket väl. Såväl deltagarnas egna utvärderingar, genomförda övningar och presentationer liksom egen bedömning är mycket positiva. En coachning som fortsätter en tid efter projektets slut vore önskvärt.

2. Bakgrund

40-talisternas kommande pensionsavgångar kommer sannolikt att göra tydliga avtryck på näringsklimatet såväl som på arbetsmarknaden som på tillväxten och välfärden. Var fjärde företagare i riket är född på 40-talet och deras pensionsavgångar de närmaste åren aktualiserar 180 000 ägarskiften i Sverige. 2 av 3 av dessa företagare har inte vidtagit några åtgärder alls för att underlätta ett kommande generations-/ägarskifte, och de kommer erfarenhetsmässigt att ha svårt att hitta och behålla efterträdare. Uppskattningsvis riskerar minst 160 000 arbetstillfällen att gå om intet då 90 000 företag beräknas försvinna. I Värmland och Dalarna utgör 40-talisterna ca 30 % av företagen (mot 25 % på riksnivå), och ca 6000 företag förväntas/riskerar att försvinna med deras pensionsavgång. Dåligt planerade ägarskiften är en av de vanligaste orsaker till konkurser och företagsnedläggningar.

Problemet är akut och kräver snabba, praktiska och konkreta tilltag. Lösningarna har tidigare varit svåra och är okända. Vi ser pilotprojektet "Nya ledare i inlandet" som ett försök att få en snabb lösning för att säkra kontinuitet i viktiga företag i regionen utanför stadsregionerna. Om vi klarar att säkra kontinuiteten i dessa företag, revalitisera strategierna och företagsutvecklingen, kan detta representera stora värdeskapande potentialer och utveckling för regionen.

Företagsnedläggningar kan motverkas om man hittar ledare som är villiga att "ta över", men i många fall kan de också undvikas om man lyckas etablera ett samarbete med ett annat företag i samma bransch och/eller värdekedja. Med likadana naturtillgångar på båda sidor av gränsen är det då sannolikt att samarbete mellan svenska och norska företag i Inlands-regionen också kan motverka nedläggningarna.

Samtidigt är det självklart viktigt att skapa ny verksamhet; att få flera till att starta, driva och utveckla nya företag. Även om Sverige i internationella jämförelser bedöms ha ett dåligt entreprenörsklimat och ett svagt nyföretagande är hela 80 % av ungdomarna intresserade av att lära sig mer om företagande i skolan. Det lockar att kunna arbeta fritt och självständigt och att få möjligheten att förverkliga sina idéer.

Mot denna bakgrund ligger en medelålder på 39 år för en nyföretagare i Sverige alldeles för högt. Vidare är kvinnorna starkt underrepresenterade och med bara 20 % kvinnor bland företagen ligger Sverige igen dåligt till internationellt. I Värmland har vi dessutom rikets lägsta etableringsfrekvens bland kvinnorna med bara 3,2 %. Slutligen har vi med säkerhet en betydande kapacitetsreserv i välutbildade, resursstarka invandrare med relevant bakgrund från sitt ursprungliga hemland.

ITPS – Institutet för Tillväxtpolitiska Studier – uttalar då också att det måste satsas mer på företagande bland ungdomar, kvinnor och invandrare.

Det blir då viktigt att:

- Leta efter lämpliga kandidater och motivera dem till att "ta över" som ledare
- Öka fokuset på den potential som kvinnor, invandrare och unga representerar
- Ge ledarna en utbildning som stärker företagen och skapar hållbar utveckling
- Främja ett samarbete mellan små och stora företag i hela Inlandsregionen, speciellt de som opererar i samma värdekedjor och som utnyttjar våra gemensamma naturresurser.

Broby Grafiska Utbildning

Broby Grafiska är en kommunal skola som startades 1992. Idag räknas Broby Grafiska som ledande i Sverige på sitt område och tillhandahåller kvalificerad yrkes-, gymnasie- och uppdragsutbildning inom främst tryckteknik, förpackningsutveckling, webb, foto och manus. Skolan har idag ca 70 anställda. Den yrkesutbildning som bedrivs har karaktärsämneslärare med gedigen och aktuell kunskap från branschen. Broby Grafiska har sammanlagt ca 195 elever på tre gymnasieprogram. Skolan bedriver kvalificerad yrkesutbildning (KY) sedan 1996 och har löpande ca 300 studenter på dessa utbildningar. Skolan genomför även omfattande uppdragsutbildning både nationellt och internationellt, samt specialplanerad utbildning för företags specifika behov. Per år deltar ca 500 personer i uppdragsutbildningarna. Broby Grafiska har utvecklats till ett forsknings- och utvecklingscentrum med högteknologisk utrustning och till en betydelsefull arena för samverkan mellan skola och näringsliv. Detta har möjliggjorts genom företagens engagemang och genom en rad omfattande EU-projekt som Broby Grafiska har bedrivit sedan 2001.

Solbacka Akademi

1996 föddes en idé om att skapa ett upplevelsebaserat kunskapscentrum för företag, utbildning och forskning inom ledarskap och hälsa. Alltsedan 1998 har en projektgrupp på Broby Grafiska Utbildning arbetat med konceptet under arbetsnamnet Solbacka Akademi. Det råder idag stor brist på hälsomedvetna ledare inom företag och organisationer. Fokus ligger ofta på kortsiktiga vinstintressen samtidigt som personalens ohälsotal blir allt större. De tilltagande kostnaderna för ohälsan är idag ett problem som hotar såväl välfärden som tillväxten i samhället. Ohälsan inom arbetslivet har ökat bland annat på grund av högre tempo, tilltagande informationsflöde, minskat utrymme för reflektion, större och alltmer komplicerade strukturer samt ett krav på ständig tillgänglighet. Ett sätt att vända denna trend är att ledare lär sig att tänka och agera med människans hälsa i fokus. Här finns även **Branschorganisationen för Spa & Hälsa** som idag har 60 företag och 100 medlemmar.

Visionen för Solbacka Akademi - att skapa en global mötesplats inom hälsa, ledarskap och entreprenöriellt lärande för en hållbar utveckling i samhället – har sin grund i det behov av helhetssyn och samling kring folkhälsofrågor som uppstod till följd av olika larmrapporter om stigande ohälsa bland värmlänningar och även nationellt. Vi tror att kompetens, företagsamhet och ledarskap är nyckelfaktorer för att stödja näringsliv och tillväxtföretag i utveckling. Syftet med kompetenscentrumet Solbacka Akademi är att integrera kunskapsområdena hälsa, ledarskap och entreprenörskap genom att:

- bidra med grundläggande utbildning och kompetensförsörjning
- öka kompetensnivån rent generellt
- stimulera till ökad företagsamhet
- stärka ledarskapet, främst för företagsledare i små-/medelstora företag
- skapa en öppen arena för samverkan och utbyte mellan olika aktörer

Høgskolen i Hedmark

Høgskolen i Hedmark har ca 3700 studenter og 400 ansatte. Ved de fire avdelingene i kommunene, Hamar, Elverum, Åmot og Stor-Elvdal drives et bredt studietilbud innen laerytdanning, helse- og idrettsfag, landbruks- og naturfag, samt økonomi, samfunnsfag og informatikk. Fellesadministrasjonen er i Elverum. Høgskolen har startet et spennende utviklingsprosjekt sammen med høgskolene i Lillehammer og Gjøvik med sikte på å utvikle universitetskompetanse.

Högskolen i Hedmark er en stor aktør i regionen på forsknings- og utviklingsarbeid.

Det var avdelningen på Rena som var den aktive parten i projektet ved Kurs- og Oppdrag. Kurs og Oppdrag (KO) på Rena drives efter affärssiga principer. KO har en omsetning på ca 16 millioner kroner og ca 2 500 aktive studenter som gjennom ulike kurs innen högre utbildning från 5 till mer än 60 studiepoäng.

Samarbetspartners och kursledare i projektet

Vårt projekt utformades i ett samarbete med SIELO (Scandinavian Institute on Ethics in Leader and Ownership) som kvalitetssäkrade genomförandet med hjälp av erfarna utbildare.

Högskolan i Hedmark har värdefull kompetens på området ledar- och entreprenörskap, och är igång med ett projekt, "Attraktivt arbete", med många gemensamma beröringspunkter med vårt projekt.

Till SIELO-organisationen är följande personer knutna:

Börje Arvidsson tog civilingenjörsexamen 1963 och kom sedan till den då nya, dynamiska och växande databranschen. Efter utbildning inom IBM blev hans verksamhet inriktad mot stål-, skog- och pappersbranscherna. Från 1983 till 2004 innehade han en lektorstjänst vid Karlstads universitet, institutionen för informationsteknologi. Förutom data- och projektledningsutbildningar var han ansvarig för diverse uppdrags- och ledarskapsutbildningar. Numera är hans verksamhet främst riktad mot utbildning och utbildningsfrågor inom projektledning och ledarskap.

Conny Evensson, flerfaldig världs- och svensk mästare med nationella och internationella ishockeylag. Han arbetar idag med team- och ledarskapsutveckling i både idrotts- och företagssammanhang.

Lennart Swan har arbetat inom svensk industri under 32 år i olika produktionsbefattningar. Under 17 av dessa 32 år i arbetsledande ställning. Sedan 1997 är han VD i NATURKRAFT Lennart Svahn AB där han bland annat arbetar med ledningsgrupper. Han har också ett antal styrelseuppdrag och driver som egen företagare bland annat kvarnverksamhet och är delägare i ett litet vattenkraftverk.

Tore Winsvold tog civilingenjörsexamen 1960 och ägnade sig först åt logistik i både nystartade, små och större företag. Han kom snabbt in i ledande roller och har idag 40 års erfarenhet från svenska och norska företag, 20 år som anställd ledare och 20 år som inhyrd konsult eller VD/koncernchef, bl a med ansvar för 12 "turnarounds" (där olönsamma företag har vänds till lönsamma). En av posterna var VD för "Institut for karriereplanlegging", och hans eget företag Develo har ansvarat för närmare 400 lyckade ledarrekryteringar och kompetensutvecklingsprojekt. Han har arbetat internationellt och har bred erfarenhet från styrelsearbete i såväl små som stora företag. Numera ägnar han sig mest åt biståndprojekt, ledarutveckling och näringslivsetiska frågor.

Yvonne Matsson Söderman Leg psykolog och organisationskonsult driver med lång erfarenhet från vårdsektorn i Sverige och Schweiz. Under de sista åren arbetade hon som operativ chef

innan hon startade eget företag 1990 som idag är Ledarskapshuset Y & B Konsult. Hon arbetar med utveckling av organisationer och ledarskap. Arbetet har två inriktningar en del är individbaserad med fokus på handledning för chefer och grupper samt stöd- och rådgivningssamtal. Den andra delen är gruppbaserad och fokuserar på förändringsarbete och utbildning. Ledarskapshuset Y & B har bred erfarenhet från utvecklingsarbete inom små och stora företag, statliga och kommunala förvaltningar i *Norden*.

Från Högskolan i Hedmark har vi följande medarbetare och kursledare:

Harald Romstad – Forskandidat fra Norges Landbrukshøgskole (NLH nå UMB). Romstad har arbetat som forskare vid NLH, varit kreditkonsulent i Sparebanken Hedmark med ett speciellt ansvar för vanskeligstilte företag. Romstad har varit rektor vid Hedmark Distrikthögskolan, Adm.dir vid Rena Service AS, dekan vid Avdening Rena i Høsskolen i Hedmark. Romstad har varit projektledare för en följd av projekt. Romstad arbetar idag vid Inst. För ekonomi och er projektledare för Skatteløftet. Skatteløftet er ett stort kompetensprosjekt i hela skatteetaten i Norge på över 20 milj kronor. Romsatd undervisar i företagsekonomi, budgetering, strategi, företagsutveckling, projektadministration och- ledning, datahantering och metod.

Lisbeth D. Berglund – Utbildning: inom ämnesområdet innovation och entreprenörskap och en Master in Innovation Management samt utbildning i coachning och administration/ekonomi. Mångårig erfarenhet från näringslivet inom så väl administration som försäljning, marknadsföring och ledarskap. Är tillknuten Høgskolen i Hedmark och har de senare år arbetat med undervisning inom ämnesområdet innovation och entreprenörskap med specialområdet humankapital och personlig utveckling.

Dr.Ellen Hertzberg – Diplomerad marknadsekonom och exportekonom. Anställd på Högskolan i Hedmark, Bangkok University, AICAR, Asian Institute of communication and research i Mumbai. Anställd vid Maastricht, HCMC Polytecnic, Vietnam samt Burapha University, Thailand.

Mette Löhren – Ledare av Kurs och uppdragsenheten vid Högskolan avdelning i Rena. Högskolan i Hedmark har omfattande extern finansierad verksamhet samt levererar många utbildningar till offentlig verksamhet. Mette har stor erfarenhet av att jobba med utbildningsanbud.

Tid och aktivitetsplan av projektet

Aktivitet	Startdatum	Slutdatum
1. Projektadministration	2008-04-01	2008-12-31
2. Planläggning generellt	2008-04-01	2008-04-15
3. Talangjakt	2008-04-01	2008-05-05
4. Planlägga och genomföra Modul 1	2008-05-01	2008-05-26
5. Planlägga och genomföra Modul 2	2008-05-23	2008-08-25
6. Planlägga och genomföra Modul 3	2008-08-22	2008-09-15
7. Planlägga och genomföra Modul 4	2008-09-11	2008-10-13
Planläggning av fortsatt verksamhet och användning av resultat efter projektslut	2008-10-20	2008-12-31
Projektutvärdering och slutredovisning och räkenskapsavslut	2008-10-20	2008-12-31
Projektets start och slutdatum	2008-04-01	2008-12-31

3. Projektbeskrivning och uppfyllelse av mål och målgrupp

Projektets mål 3.1

Mål 1

- Hitta, intressera och motivera framtida ledare som kan ta över eller starta nytt

Sammanfattningsvis måste tiden för talangjakten vara tillräckligt lång och starta som planerat annars finns risk att avsedda resurser härför blir låsta av andra arbetsuppgifter. Samtidigt måste presumtiva deltagare få tid att planera för sitt deltagande samt få möjlighet att finansiera sina kostnader.

Resultatet av *Talangjakten* på den svenska sidan var mycket framgångsrikt. Rekryteringsarbetet påbörjades i projektets inledning och det skapades en bra mix mellan invandrare och svenskar, unga och äldre, män och kvinnor. Från Högskolan i Hedmark startade dock rekryteringen för sent, vilket troligtvis är den största anledningen till få deltagarantal från Norge. När rekryteringen startade fick de presumtiva deltagarna för kort förberedelsestid. Detta resulterade sedan i alltför många avhopp av framförallt norska deltagare vid första seminarietillfället.

Få norska deltagare(6) i förhållandet till svenska (26) blev slutresultatet av talangjakten. Den "kärngrupp" av ca 10-12 deltagare som deltog frekvent vid seminarietillfällena var motiverade, intresserade och uppvisade den ledarskapsförmåga/potential, samt entreprenörskap och vilja vi efterfrågade i vår Talangjaks intervjuer. Ur denna kärngrupp fanns deltagare som under projektets tidsram utvidgade sin egen pågående verksamhet eller tog över ett etablerat företag.

När rekryteringen av de framtida ledarna var avslutad lades mycket tid ner på att hålla dem motiverade till att delta samt att fortsätta delta på seminarierna. Det var stort frånfall av

svenska deltagare vid samlingen som genomfördes i Norge samt stort frånfall av norska deltagare vid seminariesamlingarna i Sverige. Då merparten av deltagarna som stannade kvar i projektet var boende i Sverige, föll det sig naturligt och mest ekonomiskt hållbart att hålla tre av de fyra seminarierna i Sverige. Beslutet togs tillsammans med deltagare samt projektgruppen. En identifierad orsak till avhoppet var svårighet med finansiering av uppehälle och resa för deltagarna. Förslag från Högskolan i Hedmark är att ca halva tiden av samlingarna genomförs som nätbaserad utbildning med videoföreläsningar och resterande halvtid samlingsbaserat för att få tillräcklig effekt av nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte. Detta skulle minska kostnaderna för deltagarna. Det kan även vara lämpligt att införa ett belöningssystem som motivation för att öka närvaron och motivationsfaktorn.

Mål 2

- Bilda nätverk dem emellan som kan främja en näringsutveckling i samarbete över läns- och nationsgränserna

Sammanfattningsvis bör företagssökande och näringsutveckling ligga i en separat fas eller i ett separat projekt som löper parallellt med Talangjakten och föregå seminariedelen om projektmålet skall bli realistiskt.

Möjligheten till ett nätverksbildande mellan nationerna var små mycket på grund av lågan antalet norska deltagare. Under den korta projektiden för pilotprojektet utvecklades inte några djupa affärsmässiga samarbeten mellan de olika deltagarna. Deltagarna hade till uppgift att identifiera och skapa kontakt med företag som behöver nytt/kompletterande ledarskap. Den planerade tiden för kontakten med företagen hade behövt ligga senare i projektet så att deltagarna hade mer erfarenhet. Ett framtida större projekt bör parallellt med talangjakten avsätta resurser för att i större utsträckning förbereda arbetet med värdekedjor och ev. ägarbyten. Ekonomin i pilotprojektet har varit väldigt begränsad för denna typ av arbete. Detta är beklagligt eftersom ett av projektets huvudsyften är att praktiskt nå ut till företag som tillhör dessa kategorier. Ett alternativ hade varit att ha ett uttalat mål för att identifiera och skapa kontakt med företag som behöver nytt/kompletterande ledarskap. Detta ansvaret låg istället helt på deltagarna. Detta är den största anledningen till att indikatorerna inte uppfylldes vad gäller att 30 av företag som är nedläggningshotade skulle minst 50% av dessa få nya ägare och ledare skulle få nya ledare.

För att underlätta nätverksbildande och företagssamverkan (värdekedjor) hade det varit lämpligt att koncentrera rekryteringen till bransch/-er och kandidatintresse. Att bilda nätverk tar tid och försvåras av stora skillnader i språk, bakgrunder och intressen. Det finns dock stor kompetens men individmålen är kanske för åtskilda för att det ska vara enkelt att bygga värdekedjor där flera deltagare skulle ha intresse av en och samma kedja. Något av "teamstyrkan" förloras p.g.a. detta. Bland deltagarna fanns det dock de som utvidgade sin egen pågående verksamhet, de som avser starta upp egen ny verksamhet och de som fann ett arbete. Deltagarna själva tyckte projektet varit väldigt bra för dem och hade skaffat dem nya värdefulla insikter i ledarskap.

Mål 3

- Säkra att ledarna går ut med en utbildning i och en grundsyn på ledarskap som ger professionella och hållbara lösningar för företag, samhällen och miljö

Sammanfattningsvis uppfylldes detta projektmål mycket väl. Såväl deltagarnas egna utvärderingar, genomförda övningar och presentationer liksom egen bedömning är mycket positiva. En coaching som fortsätter en tid efter projektets slut vore önskvärt.

Deltagarna anammade grundsynen på hållbart ledarskap, men hur de sedan kompletterar sina kunskaper för egen karriärplanering återstår för många. En anledning kan vara att insikten i hur man själv kompletterar sin kompetens kommer först när man finns i en aktuell befattning som kräver den specifika kunskapen. Ett slutligt facit finns naturligtvis inte tillgängligt förrän om flera år när deltagarna etablerat sina positioner i samhället. Det som projektet inte kunde ge men som vore önskvärt är en coaching som fortsätter en tid efter projektets slut.

Projektets målgrupp 3.2

Projektets målgrupp är *främst unga talanger* i Interreg-området som kan bli framtidens ledare i existerande företag eller starta egen verksamhet. Invandrare med intressant och relevant bakgrund från sitt ursprungsland och likaså kvinnor som män med egna affärsidéer.

Många unga deltagare som önskar eller har startat eget företag blev deltagare i projektet vilket också var vad vi hade som mål. De unga hade dock behov av ett lugnare tempo samt fick svårt att ta till sig delar i seminarier som låg på en alltför teoretisk kunskapsnivå.

Närmare 40 % av de kallade deltagarna var kvinnor vilket blev mycket positivt för projektet.

Flertalet av deltagarna var invandrare, vilket var också en målsättning i projektet. Invandrarna som bor i Sverige hade stora problem med det norska språket. Det finns mycket meriterande invandrare som hindrats att delta i projektet p.g.a. arbete/studier samt av Arbetsförmedlingen krävda aktiviteter, vilket är mycket beklagligt. Berörda kommuner och myndigheter bör förstå vikten och värdet av att ha deltagare i ett projekt som tar sig an framtida ledare. Att flera av de större kommunerna i Värmland inte kunnat anvisa en enda kandidat är också negativt, de borde ha haft lättast att hitta kandidater.

Vi anser att det var riktigt att ha en så bred rekrytering av invandrare som vi hade, men tempot borde ha varit lägre och mer grupparbeten med erfarenhetsutbyte hade gett det utrymme som både de yngre deltagarna samt invandrarna hade behov av. Många av deltagarna inom hälsa och rehabilitering hade kanske haft mer utbyte av att haft ett eget program då det blev stor skillnad på ekonomin mellan tjänsteutövning kontra industri. Den positiva sidan av de stora skillnaderna av branscherna samt åldrar blev att flera olika åldrar och branscher möttes och gav ökad förståelse och värdefulla insikter av varandras branscher.

3.3 Verksamhetsbeskrivning

Genomförandet av samlingarna fick mycket goda utvärderingar av deltagarna, de har varit engagerade och motiverade samt tycker att det varit ett värdefullt projekt. Drygt 30 kandidater kallades till start. Kvar till kursslutet fanns mindre än 15. Bristande tid och resurser att följa upp kandidaterna inför starten kan förklara en del av bortfallet eller med andra ord; tiden för personkännedom och attitydpåverkan blev för kort och resurserna räckte inte till.

Genomförandet:

Vårt pilotprojekt delades upp i två faser:

Fas 1. Talangjakt

Talangjakt har utförts på norsk och svensk sida för att finna potentiella företagsägare, företagsledare, personer som är motiverade och har talang att driva och/ eller äga företag. Intervjuer genomfördes på både norsk och svensk sida av presumtiva talanger. Personlighets tester (JTI-test) genomfördes sedan av coach Jorunn Närstad för att få fram profiler av deltagarna.

Fas 2. Seminarium

För att få de utvalda deltagarna att lyckas genomförde vi fyra veckoslutsseminarier på vardera tre dagar för att öka deltagarnas chanser att lyckas som företagsledare och eller företagsägare. **Seminaredelarna** som bestod av **4 veckoslutsseminarier på tre dagar** med följande huvudteman:

Projektet fokuserade på tre målgrupper av deltagare, ur följande branscher:

- Träbaserad industri
- Mekanisk industri/service
- Friskvård, rehabilitering och omsorg

Nya Ledare i Inlandet projektgrupp

Gruppen har arbetat med övergripande planering och budget.

Projektgruppens deltagare

Susanne Lefwerström, projektledare och koordinator Sverige

Harald Romstad, projektledare Norge

Inga-Lill Lindqvist, rektor Broby Grafiska Utbildning

Tore Winsvold, SIELO

Börje Arvidsson, SIELO

Denna grupp har under projekttiden träffats eller konfererat per telebildstudio 4 gånger.

Arbetsgruppens deltagare

Tore Winsvold

Börje Arvidsson

Susanne Lefwerström

Harald Romstad

Inga-Lill Lindqvist

Ovanstående deltagare har träffats eller konfererat genom telebildstudio 15 gånger. Gruppen har arbetat med Talangjakt, planering, rapportering och ekonomi. Fler medarbetare har deltagit vid ett par tillfällen i arbetsgruppen såsom Lotta Nilsson, ekonomiansvarig Broby Grafiska samt Elin Paulsrud Halvorsen, ekonomikonsulent Høgskolen i Hedmark.

Uppstart i Sunne - Modul 1:

2008-06-06- 2008-06-08, 3 dgr 24 deltagare

Kursledare: Conny Evensson, Tore Winsvold, Börje Arvidsson, Ola Evensson, Harald Romstad

Föreläsare: Kjell Jonson Skagende Konsulting AB

Program: Fredagen den 6 juni

Susanne Lefwerström- Projektledare

Välkommen info om samlingarna, mål, tider modul 2-3-4

Diskussion och frågor

Conny Evensson öppnade seminareuppgiften med temat:

Ledaren som förebild och kultursättare
 Individuella presentationer av deltagarna
 Tore Winsvold
 Varför "Skandinaviskt ledarskap"?
 Nordisk konkurrenskraft och småföretagens betydelse för samhället.
 Det breda ledaransvaret
 Grupparbete- Hur ska vi prioritera och få tid med allt?
 Hur mycket ska vi åta oss?Avrapportering/Diskussion

Lördagen den 7 juni

Tore Winsvold
 Pionjären- Solen som lyser- Växt och växtverk
 Systemfasen och byråkrati- organsiation- och samhällsutveckling
 Grupparbete- avrapportering-plenumdiskussion
 Egna erfarenheter i små/stora organisationer med tonvikt på konkurrensförmåga och trivsel
 Börje Arvidsson
 From Good to Great
 Ola Evensson
 Case: Fryksdalens Sparbank med grupparbete
 Tore Winsvold
 "Way out"- Delegering- också av det ekonomiska ansvaret
 Värdeskapandet- som styr- och motivations-instrument

Söndagen den 8 juni

Harald Romstad
 Från idé till vision- till affärsidé och kommersiell utvecklingsplan
 Enkel ekonomimodell med fokus på värdeskapande och likviditet
 Grupparbete där modellen används för val av strategi
 Avrapportering och diskussion
 Värdekedjornas strategiska betydelse
 Överlåtelse och ägarbyten, vad sker?
 Kjell Jonsson
 Hur värdesätts ett företag?
 Harald Romstad
 Cashflow/investeringar/finansiering (mer i modul 2)
 Presentation av "hemläxa"
 Vilka små/medelstora företag finns i mitt distrikt, min bransch och värdekedja?
 Hur ser mitt valda företag/organisation ut i den presenterade ekonomimodellen?

Modul 2:

2008-08-23- 2008-08-25 3 dgr i **Kongsvinger**-, 14 deltagare

Kursledare: **Harald Romstad, Börje Arvidsson, Ellen Hertzberg, Mette Löhren**

Program: **Lördagen den 23 augusti**

Harald Romstad
 Inledning
 Presentation av hemläxorna fr samling 1
 Värdeskapandets betydelse som styrverktyg och motivator
 Cashflow, investeringar och finansiering teori
 Grupparbete
 Plenumdiskussion
 Economy of scope och scale-grupparbete
 Offentlig finansieringshjälp
 Plenumdiskussion

Söndagen den 24 augusti

Börje Arvidsson
 Beslutsprocesser och projektarbete I företag och nätverk
 Projekthantering
 Beslutsfattande, beslutsprocesser
 Föreläsningar och grupparebeten

Måndagen den 25 augusti

Harald Romstad
 Outsourcing och insourcing- prisdiskriminering
 Grupparbete, prisdiskriminering
 Kunkurransfördelar, naturresurser, kompetens, infrastruktur

BG-Möbler- ut i världen
 Grupparbete- punkter för att hjälpa Theresa
 Plenumdiskussioner
 Ellen Hertzberg
 Att nå ut till en större marknad- även internationellt
 Mette Löhren
 Hur vinner vi i anbudskonkurrens?

Modul 3:

2008-09-20- 2008-09-22 3 dgr i Sunne, 12 deltagare

Kursledare: Yvonne Matsson-Södermann, Lennart Svahn, Tore Winsvold, Lisbeth Berglund

Program: Lördagen den 20 juni

Yvonne och Bing Matsson-Söderman

Ledarskapet belyst utifrån de hårda och mjuka värdena i en organisation.

JTI-test-beteendeprofil- Vi översätter profilen.

Vilken nytta har vi som ledare av den i verksamheten?

Förstå gruppdynamik genom att läsa av och använda FIRO i en verksamhet

Möteskultur och konflikthantering -konkreta verktyg och förebyggande åtgärder.

Kommunikation utifrån medarbetarsamtal, beteendeprofiler och konkret träning.

Söndagen den 21 juni- Ransbysättern

Lennart Svahn

Studiebesök och föreläsning: Entreprenörskap, nätverkskompetens, kreativitet och samarbete.

Måndagen den 22 juni- Sunne

Tore Winsvold

Kort repetition och lite mer om affärsidéer och ledarstil i deras livscyklar

(enl. SIAR)

Täckningsbidrag och värdeskapning som centrala begrepp i "Enkel ekonomi".

Hur dessa och framtidsbilder kan nyttjas i arbetet med Strategi och "Intern mobilisering"

Grupparbete:

Lisbeth Berglund

Föreläsningar, grupparbeten och plenumdiskussioner om:

Entreprenörskap, kreativitet och förnyelse.

Globalisering- produkter och affärsidéer i en föränderlig värld.

Innovationsprocesser- modeller, metodik och mjuka världens betydelse.

Kreativt klimat och kultur- kännetecken och forskningsresultat.

Organisering och ledning av innovationsarbete.

Modul 4:

2008- 10-11- 2008-10-13 3 dgr i Sunne-, 9 deltagare

Kursledare: Conny Evensson, Tore Winsvold, Lennart Svahn, Susanne Lefwerström, Börje Arvidsson

Föreläsare: Bengt Jonsson Sebra Film

Program: Lördagen den 11 oktober

Conny Evensson

Ledarskapets ansvar och betydelse

Ledaren som exempel, att få individen att synas

Vad är det viktigaste i ledarskap? Hur vill jag framstå som ledare?

Engagemang, omsorg och respekt

Grupparbeten

Tore Winsvold

Framtidsbilden som instrument i kompetens-byggandet

Kärnkompetensen, utvecklingsplaner

Genomtänkt delegering- engagemang i individen

Grupparbete: Egen framtidsbild och kärnkompetens- Hur konkreta måste de gemensamma målen vara?

Teambulidning och rekrytering internt och externt

Livslångt lärande i en föränderlig värld- hänger skolsystemet med?

Kompetens och kulturens inverkan på företagets värde

Grupparbete: Vad behöver jag komplettera mig med? Hur attraherar, utveckla och behålla kompetensen?

Från pionjärfas till systemfas/expertis- och byråkrati
Lyckas fusionerna och "rationaliseringen" av samhället
Tro och övertro på centraliseringens välsignelse
Mötesteknik; när blir möten nyttiga/meningsfulla/trevliga?
Grupparbete med utgångspunkt från hemläxan
Organisationskultur; kan och bör den dokumenteras?
Plenumdiskussion

Söndagen den 12 oktober

Tema: Ledarskap och hälsa
Lennart Svahn och Susanne Lefwerström
Stresshantering, utbrändhet och rehabilitering
Enskilda och grupp- uppgifter
Arbetsmiljö och säkerhet
Osäkerhet, frustration, meningslöshet, ångest och bekymringens psyke
Sjukfrånvaron och förtidspensionering
Förebyggande åtgärder
Humorns betydelse, vad händer när vi skrattar, sjunger, lyssnar på musik, sover eller är ute i naturen?
Middag och musikunderhållning på kvällen

Måndagen den 13 oktober

Tore Winsvold, Börje Arvidsson, Lennart Svahn, Inga-Lill Lindqvist
Paneldiskussioner om vad kloka människor sagt om "framtiden"
Ämnen:
Teknologi och naturvetenskap
Ekonomi och näringspolitik
Resursbruk och fördelning, drivkrafter och värdegrunder
Små-nationer stormakter, världsdelar och globalt samarbete
Kultur och normupplösning
Börje Arvidsson
De nya "osedda" Hjälmans och det undermedvetnas tidsålder?
Tore Winsvold
Thaikungens "tillräcklighetsekonomi"
Papalagi
Filmföreläsning, Bengt Jonsson Sebrafilm "Framtidens klimat" och "Global Challenge"
Plenumdiskussion: Vad gör vi?
Grupparbeten och plenumdiskussioner
Vilket ansvar har vi som den nya generationen ledare?
Vad kan vi påverka och hur ska vi göra det?
Vilka komparativa fördelar har vi i Norden och i inlandet?
Vad tror vi bör präglade Inlandets framtida näringsliv?
Vilken samhällsservice och vad för sorts myndigheter vill vi ha?
Hur kan vi bidra till ökat solidaritet och lojalitet till samhället?

4. Indikatorer

Förväntade resultat av programindikatorerna för Ekonomisk tillväxt eller Attraktiva regioner

Övergripande indikatorer	Enligt beslut/vid start	Resultat
Antal kvinnor 15-24 år som deltar i projektet	3	3
Antal kvinnor yngre än 15 eller äldre än 24 år	12	12
Antal män 15-24 år som deltar i projektet	3	2
Antal män yngre än 15 eller äldre än 24 år	12	14
Antal deltagande företag med kvinnligt ägande som deltar i projektaktiviteter	15	7
antal deltagande företag med manligt ägande som deltar i projektaktiviteter	15	12
Resultat indikatorer	Enligt beslut	Resultat
Antal undanröjda upplevda gränshinder	1	1
Antal kvinnor som deltar i gemensamma utbildningar och praktik	15	15
Antal män som deltar i gemensamma utbildningar och praktik	15	16
Antal nyetablerade och vidareutvecklande gränsöverskridande kluster	1	...*
Etablerade institutionella samarbeten	1	...*
Nya och vidareutvecklade metoder för stads- och landsbygdsutveckling	1	1

Aktivitetsindikatorer för projektet

Projektet syftar till att förbättra företagsklimat, entreprenörskap, FoU och innovationer.

Förväntade resultat och egna indikatorer

Huvudmålsättningen för projektet är att 30 av företag som är nedläggningshotade, så ska minst 50 % av dessa få nya ägare och ledare. Vidare syftar projektet till att bidra till att skapa expansiva företag som söker nya marknadsmöjligheter/produkter. Projektet förväntas också leda till att företagen får en konkurrensförståelse som säkrar ökad produktivitet och ökar förmåga till överlevnad. Projektet förväntas ge företagen ökad kunskap när det gäller vad som är hållbart ledarskap och därmed bidra till att säkra att fler företag överlever på sikt.

Kommentarer – indikatorer

Deltagandet uppfyllde målsättningen, dock inte riktigt deltagandet av företag med kvinnligt ägande. För mer information se punkt 3.1. Övriga indikatorer är uppfyllda, undandaget nyetablerade och vidareutvecklande gränsöverskridande kluster samt etablerade institutionella samarbeten som rapporteras vid senaste tillfälle av Högskolan Hedmark. Se *.

* Uppföljning görs i en följdforskning av förstudien där en mätning av projektets effekter samt resultaten av samarbetet mellan deltagarna efter projekttidens slut. Denna följdforskning utförs av Högskolan Hedmark, Harald Romstad. Dokumentationen skall publiceras och vara tillgänglig på bibliotek och webb. Högskolan Hedmark ansvarar för denna information och resultatspridning.

5. Projektets påverkan på de genomgående (horisontella) kriterierna

5.1 Gränsregionalt mervärde

Förväntad gränsregionalt samarbete efter projektets slut

Leveranser av varor och tjänster över riksgränsen förväntas öka. Ett ägarskap och ledarskap över riksgränsen förväntas bli ett resultat av projektet. Efterföljande projekt förväntas uppstå för att främja konkurrensförmåga och överlevnad.

5.2 Bättre miljö

Projektet bedöms inte ha haft någon miljöpåverkan i sitt genomförande.

Projektet anser att en bärkraftig miljö är en förutsättning för att lyckas med långsiktig företagsutveckling. Likaså pekar projektet på att detta kommer att vara ett fokus för framtida företagsledare.

5.3 Jämställdhet mellan kvinnor och män

Kvinnorna är starkt underrepresenterade och med bara 20 % kvinnor bland företagarna ligger Sverige dåligt till internationellt. I Värmland har vi dessutom rikets lägsta etableringsfrekvens bland kvinnorna med bara 3,2 %. Slutligen har vi med säkerhet en betydande kapacitetsreserv i välutbildade, resursstarka invandrare med relevant bakgrund från sitt ursprungliga hemland.

ITPS – Institutet för Tillväxtpolitiska Studier – uttalar då också att det måste satsas mer på företagande bland ungdomar, kvinnor och invandrare.

- Det blir då viktigt att öka fokusen på den potential som kvinnor, invandrare och unga representerar

Resultat

Ca 40 % av deltagarna var kvinnor i projektet något som vi ser som mycket positivt. Inom projektet arbetades det ofta med gruppuppgifter som skulle lösas och redovisas. Frågeställningar som berörde kvinnor och mäns syn på ledarskap förr, idag och i framtiden, prioritering av tid mellan hem och arbete bland annat. Gruppuppgifter av detta slag stärkte jämställdheten samt medvetandegjorde tydligt kvinnligt och manligt tänkande och agerande bland deltagarna. Bland de invandrande deltagarna syntes detta påverka än mera, då vi diskuterade begreppet Skandinaviskt ledarskap och dess innebörd. I redovisningarna av hur morgondagens ledarskap kommer att se ut siade grupperna att jämställdheten kommer att se ut i framtiden:

- mer utvecklad
- genus neutralt
- jämställda löner

Se även projektets målgrupp under punkt 3.2.

5.4 Etnisk mångfald och integration

En målsättning för projektet var att attrahera invandrare att bli ägare till företag och företagsledare. Mer än 1/3 av kallade deltagare var invandrare och endast få slutade. Det goda deltagandet är mycket Katja Berglunds förtjänst. Katjas nätverk var till stor hjälp.

Resultatet av projektet visade att flera av våra invandrade högre utbildade och meriterande talanger i intervjuerna hindrats att delta i projektet på grund av pga. arbete/studier.

Detta är beklagligt. Berörda kommuner och myndigheter bör förstå vikten och värdet av att ha deltagare i ett sådant projekt som utbildar framtida ledare.

I projektet deltog 11 stycken olika nationaliteter deltagare från Sri Lanka, Iran, Irak, Butan, Somalia, Afghanistan, Armenien, Kosovo, Lettland, Norge och Sverige. En invandrande kvinnlig deltagare vidareutvecklade sitt företag och byggde ut sin affärsverksamhet med större lokaler under projekttidens gång. Flera invandrare har planer att starta företag och samarbete efter projektets slut.

Se även projektets målgrupp under punkt 3.2.

6. Projektets övriga resultat och erfarenheter

Projektet blev mer arbetskrävande än vi antog, men erfarenheterna från detta pilotprojekt är så bra att vi menar att det absolut är värt att fortsätta med liknande projekt i framtiden. Utvärderingen visar att det finns motiverade framtida ledare och entreprenörer i gruppen. Att bilda nätverk tar tid och försvåras av stora skillnader i språk, bakgrunder och intressen. Det finns dock stor kompetens och vilja men tiden att använda nätverken till att bygga värdekedjor har upplevts som knapp.

Projektets kunskapsmässiga och värdegrundande delar har mottagits med stort intresse. Grundsynen på ledarskap synes ha anammats men hur man kompletterar sin utbildning och sina kunskaper för egen karriärplanering återstår för många. I framtida projekt bör därför mer tid avsättas för detta kanske redan i rekryteringsfasen. En tidig medvetenhet om sin önskade karriärväg och dess utstakning bidrar till att "komma rätt". Vi kan också konstatera att en tillgänglig coach säkerligen skulle ha varit till nytta vid projektets slut. De deltagare som har haft en tydlig affärsidé och är svensk/norsktalande har naturligtvis haft det lättare än de andra men denna del av projektet kan nog i framtiden förberedas bättre parallellt med talangjakten för att få rätt fokus och sammanhang.

Ett framtida större projekt bör parallellt med talangjakten avsätta resurser för att i större utsträckning förbereda arbetet med värdekedjor och ev. ägarbyten. Ekonomin i pilotprojektet har varit väldigt begränsad för denna typ av arbete. Detta är beklagligt eftersom ett av projektets huvudsyften är att praktiskt nå ut till företag som tillhör dessa kategorier.

Vår tro på projektets idé har inte sviktat, huvudutmaningen nästa gång blir att få en mer hållbar ekonomi i projektet.

7. Gränsregionalt samarbete efter Interreg-projektets slut

Aktörerna inom projektgruppen kommer att ha löpande kontakt framöver. Den närmaste tiden framöver kommer kontakten främst att handla om följdforskningen från Högskolan Hedmark.

8. Resultatspridning samt skyltning

Detta pilotprojekts erfarenheter och resultat kommer att följdforskas av Högskolen i Hedmark. Projektet kommer att försöka mäta effekterna av projektet. Dessa resultat kommer att inarbetas i en särskild rapport, som kommer som en kompletterande bilaga framöver. Blir resultaten negativa kommer den särskilda rapporten att vara en dokumentation om detta som kommer att vara tillgänglig på bibliotek och på webben. Blir resultaten positiva och

konklusionen blir att ett huvudprojekt kommer att genomföras så kommer informationen om detta att vara en del i talangjakten på huvudprojektet.

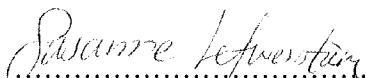
9. Kopplingar till andra projekt

Inga kopplingar till andra projekt.

10. Övrigt

Vidare projekt bör säkra samarbete med t.ex. ALMI och eventuellt övriga organisationer som kan finna eller erbjuda möjliga kapitallösningar. Det bör ingå i en projektmodul och företagsfinansiering och nätverksskapande mellan kompetens, motivation och kapital. Det är inte säkert att kompetens, motivation och kapital kan rymmas i samma entreprenör, utan det behövs allianser mellan kompetens och kapital. Det är viktigt att finna rätt målgrupp/talanger för denna typ av projekt, kommande projekt bör ta fasta på problematiken att flertalet av deltagarna har haft vissa ekonomiska problem att kunna genomföra/slutföra föreläsningsserierna. Talangjakten blir därför viktig att kunna genomföra med större resurser för att finna motiverade ledare med entreprenör – andan och kompetens. På norsk sida har tagits kontakt med Norges Vel som är intresserade att vara med i vidare projekt.

Projektledare Sverige, Broby Grafiska Utbildning


.....
Susanne Lefwerström
Sunne, 2009-02-27

Projektledare Norge, Högskolen i Hedmark


.....
Harald Romstad
Hamar, 2009-02-27

