



Diarienummer  
2009-3010020

Projektnamn Företagsakademin2	Diarienummer 2009-3010020
----------------------------------	------------------------------

## Slutrapport genomförande

### Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projektet Företagsakademin2 (FA2) startade 20070101 och avslutades 20111231 och är ett samarbete mellan Företagsakademin FA AB och Svenska ESF-rådet. Projektet finansieras av Europeiska Socialfonden.

Syftet med FA2 har varit att erbjuda individer och företag med 1-9 anställda i Stockholms län ett flexibelt utbildningsprogram som främjar entreprenörskap, skapar tillväxt och långsiktig utveckling i regionen. Syftet har även varit ett program som främjar miljöer som genomsyras av mångfald, tillgänglighet, innovation, kreativitet och där fokus är företagande.

Deltagarna i projektet har varit individer, oavsett bakgrund, i företag med 1-9 anställda i Stockholms län inom samtliga branscher. Företagen ska ha varit verksamma så länge att de har lämnat minst en deklaration eller årsredovisning. De får ej ha mottagit stadsstöd på mer än 1,8 miljoner kronor de senaste 3 åren.

De deltagande företagen har börjat projektet med att göra en grundläggande analys av företagets affärsidé och framtida planer för att därefter se vilket specifikt kompetensbehov som finns och för att motivera till lärande och utveckling. Fokus för hela projektet är entreprenörskap och företagande medan kompetensutveckling inom specialfunktioner ligger utanför projektet. Sammantaget har 1213 företag och 2764 individer kompetensutvecklat sig inom FA2 och resultatet visar på nöjda deltagare och företagare som tycker utbildningarna och deltagandet i projektet har varit utvecklande och till nytta på flera plan. Som exempel anser 96 % av företagsledarna att deltagandet lett till en ökad kompetens som gett de verktyg, kunskap och inspiration att utveckla företaget. Individerna anser att deltagandet har lett till ökad motivation, energi och trivsel. De uppger också att de blivit stärkta i sina yrkesroller och att de fått ett utökat nätverk, vilket kan leda till effekter som minskade sjukskrivningar och en ökad rörlighet på arbetsmarknaden.

Slutsatserna från projektet visar att kompetensutveckling ger positiva resultat och att det bör vara en återkommande verksamhet i företaget. Slutsatserna visar också en positiv utveckling av försörjningsförmågan och lönsamheten i företagen. Vad detta ger för effekt på sysselsättningen på sikt återstår att se. Däremot har en ökning av antalet anställda observerats bland de tillfrågade företagen och 16% uppger att det är ett resultat av deltagande i Företagsakademin utbildningar.

### Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ



verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.

- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Mikroföretagen har fått en allt större betydelse för sysselsättningen och tillväxten i Sverige. Men trenden visar också att ju färre anställda ett företag har desto färre är det som deltar i kompetensutveckling. Statistik från SCB visar att i företag med högst 10 anställda är det endast ca 30 % som får någon form av kompetensutbildning. Det här innebär att en stor del av Sveriges befolkning inte får möjlighet till kompetensutveckling trots att behovet är stort. Samtidigt startas det också för få företag i Sverige och en betydande andel överlever inte de första åren. Här kan samhället spela en viktig roll genom att satsa på kompetenshöjande utbildningar för individer i mindre företag dels för att främja tillväxten och entreprenörskapet men också för att rusta individerna i företagen för både ökad anställningsbarhet och omställning. Genom att höja kompetensnivån hos samtliga medarbetare på företagen ökar företagets möjlighet till tillväxt och utveckling vilket på sikt också kan leda till ökad sysselsättning. Att utveckla hela företaget gynnar även regionen i sin helhet genom att den allt större rörligheten bland individerna gör att kunskaper och erfarenheter också tas med till nya företag.

-Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit;  
FA2's lösning på mikroföretagens brist på kompetensutveckling har varit att erbjuda mikroföretagen ett flexibelt utbildningsprogram, för en låg kostnad, där individerna i företagen får utbildning, inspiration och möjlighet att ingå i dynamiska miljöer som främjar den entreprenöriella andan. Syftet med det är att bidra till en ökad tillväxt, utveckling och entreprenörskap i företagen och i regionen som helhet.

De deltagande företagen har börjat projektet med den Förberedande utbildningen som har varit under en halv dag. Där har de genomfört en SWOT-analys av företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot samt tittat på vilka behov av åtgärder och utveckling företaget har för att ta steget vidare och växa. Den Förberedande utbildningen, som är helt unik för Företagsakademien, har gett företagen kunskaper inom affärsmannaskap, affärsutveckling, ledarskap och kommunikation samt belyst företagets arbete med tillgänglighets- och jämställdhetsfrågor, bland annat via den tillgänglighetsanalysen de haft via hemsidan. Genom kunskaper från utbildningsdagen tillsammans med det gemensamma efterarbetet på företaget har kompetensbehoven sedan sammansställts i en utvecklingsplan och en utbildningsplan som de sedan har lämnat in till FA2. På så sätt har företagen fått fram ett fundament över vilka utbildningsbehov som finns, vilket sedan har fungerat som en utgångspunkt i valet av utbildning. Den unika Förberedande utbildningen och dess innehåll har haft stor betydelse för företagets utveckling och stöttat de att hitta rätt strategi och åtgärder för sina behov och brister. Det här stödjer även vår forskning då 70% av företagen upplever att arbetet runt utbildnings- och utvecklingsplanerna har bidragit till företagets utveckling.

Utbildningsprogrammet som företagen har fått ta del av har utvecklats genom lärdomar från förprojekteringen och från tidigare projekt. Innehållet har anpassats efter företagets behov av kompetens vilket visade sig vara kunskaper inom företagande som inom företagsutveckling, projektledning, ledarskap, sälj, kommunikation, human relations, IT och marknadsföring. Utbildningsprogrammet har innehållit kurser och seminarium som är en till tre dagar långa med e-learningkurser som ett komplement. Företagen har blivit erbjudna en



kurs och ett seminarium per anställd i företaget för en kostnad på 1000 kronor i en administrativ avgift per företag. Det här, sammantaget med den enkla kringadministration, en användarvänlig hemsida, många kursstarter terminsvis och generösa avboknings- och ombokningsvillkor har företagen kunnat kompetensutveckla sig på ett sätt som är anpassat efter deras förutsättningar. Det här har gjort det möjligt för företagen att ta del av kompetensutveckling de normalt inte skulle ha råd med och företagsledarna har kunnat erbjuda sina anställda en utvecklingsmöjlighet som inte bara stärkt individen utan även stärkt företaget.

Över 1200 företag har kompetensutvecklat sig genom FA2 och rekryteringen av dessa företag har skett kontinuerligt under projektet vilket är en skillnad mot andra projekt där rekryteringen av deltagande aktörer sker innan projektstart. FA2 har dock p.g.a. det stora antalet företag haft förmånen att rekrytera under projektets gång. Det har även inneburit att vi har kunnat fylla på med nya företag allt eftersom företag har avregistrerat från projektet av olika anledningar. Det har också gett ett jämnare bokningsflöde och få falskhalsar i kursadministrationen.

I rekryteringsprocessen har våra samverkanspartners bidragit till att vi har kunnat rekrytera företagen under en relativt kort tid, vilket har varit en viktig förutsättning för att hinna få igenom alla företagen genom processen. Genom våra samverkanspartners har vi också nått ut till de målgrupper vi valt att fokusera på. Som till exempel har vi nått ut till många kvinnliga företagare via de kvinnliga nätverk som vi samarbetat med samt utländska företagare genom samarbeten med olika kommuner och organisationer som Almi och IFS. Samverkan har också haft en betydelse för företagen där ett flertal företag har hittat nya affärskontakter och samarbeten via sitt deltagande i projektet.

Våra samverkanspartners har också varit betydelsefulla i vårt strategiska påverkansarbete. Syftet med det har varit att sprida information och resultat från projektet bland företag, dess supportrar och beslutsfattare. Där har vår följeforskning varit en betydelsefull faktor och gjort det möjligt för oss lyfta frågan även inom forskarvärlden och upp på den politiska arenan.

FA2 har även bidragit till företagets tillväxt och utveckling genom att bidra till deras internationalisering. Genom FA2's transnationella samarbete med det portugisiska projektet Facila har företagets intresse att nå ut på nya marknader genom export och import varit i fokus. Åtta företag matchades med företag från Facila innan resan till Portugal och på plats fick de lära känna varandra genom arrangerade möten. Samarbetet innebar också transnationella kunskaper och erfarenheter för Företagsakademien som vi kommer att ta med oss till nya projekt.

#### FORTSÄTTNING UNDER FLIKEN "EXTERN UTVÄRDERING"

#### Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Att erbjuda individer och företag med 1-9 anställda i Stockholms län ett flexibelt utbildningsprogram som främjar entreprenörskap, skapar tillväxt och långsiktig utveckling i regionen. Syftet är även ett program som främjar miljöer som genomsyras av mångfald, tillgänglighet, innovation, kreativitet och där fokus är företagande.



Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg?

Kvantitativa mål och resultat:

Mål: 1200-1400 företag ska delta i projektet vilket motsvarar ca 3 000 individer.

Resultat: 1213 aktiva företag har deltagit och 2764 individer.

Mål: Totalt ska 94 800 utbildningstimmar genomföras i projektet

Resultat: Totalt har 97100 utbildningstimmar genomförts i projektet.

Mål: 35 % av företagen ska ha en ägare eller VD/vVD som är kvinna.

Resultat: 51 % av företagen har en ägare/VD/vVD som är kvinna.

Mål: 5 % av företagen ska ha en ägare eller VD/vVD som har utländsk bakgrund

Resultat: 24 % av företagen har en ägare eller VD/vVD med utländsk bakgrund.

Mål: Alla deltagare i företagen ska ta fram en dokumenterad utvecklingsplan för företagets behov av utveckling och prioriteringar kring kompetenssatsning.

Resultat: Eftersom företagen har varit aktiva i olika grad i projektet, vilket också påverkat deras ambition runt handlingsplanerna, har vi haft en ambition att uppnå en miniminivå på antalet inkomna planer på 1200 stycken vilket vi också uppnådde.

Kvalitativa mål och resultat

Mål: Det finns ingen statistik om företag som gått från offentlig till privat vad det gäller antal företag och i vilken storleksklass de ligger i. Detta innebär att det är svårt att sätta kvantitativa mål för detta. Då vi vet att denna målgrupp har ett stort behov av kompetensutveckling, vilket även framkom i förprojekteringen, kommer vi aktivt att söka samarbetspartner som representerar denna målgrupp. Med samverkan hittar vi ytterligare kanaler för att nå dessa grupper och rekrytera dem till projektet. Resultat: Vi har under projektets gång sökt efter samarbetspartner för att nå ut till denna målgrupp men inte lyckats. Däremot upplever vi att företag som gått från offentlig till privat verksamhet har hittat oss ändå genom våra ordinarie rekryteringskanaler. Det här har resulterat i att vi har ett flertal organisationer av detta slag i projektet, som exempelvis ett antal vårdcentraler

Mål: I Stockholms län finns en problematik kring interregionala skillnader. Att vissa kommuner och stadsdelar har högre arbetslöshet, lägre utbildningsnivå samt lägre andel företagande jämfört med andra. I och med att vi samverkar med kommuner i Stockholms län kommer vi kunna rekrytera företagare i de utsatta kommunerna såsom exempelvis Norrtälje, Södertälje Botkyrka. Norrtälje är redan klar som samarbetspartner och diskussioner pågår med Södertälje och Botkyrka. Kommunerna är även en kanal till att rekrytera företagare med utländsk bakgrund.

Resultat: Vi har under projektets gång haft samarbeten med ett flertal mer utsatta kommuner i framför allt rekryteringssyfte men också för resultatspridning. Vi har dock upplevt att konkurrensen är större i de här områdena när det kommer till insatser och projekt av olika slag. Därför upplever vi att de kommunerna har varit mer "mättade" när det kommer till den här typen av samarbeten. Däremot har vi förutom kommunerna lyckats nå ut till företagare med invandrarbakgrund genom samarbeten med IFS och Almi.

Mål: Utöver synskadades riksförbund kommer vi att samverka med andra organisationer som arbetar för personer med funktionsnedsättning i Stockholms län. Detta för att nå och rekrytera företagare som har en funktionsnedsättning.

Resultat: Förutom i rekryteringssyfte har vårt samarbete med Synskadades riksförbund även gett oss möjlighet att erbjuda våra synskadade medlemmar möjligheten att ta del av material på blindskrift. Vi har även haft ett liknande samarbete med Dyslexiförbundet som gjort det



möjligt för oss att möta behoven hos dyslektiska medlemmar i form av utbildningsmetoder och material. Inom projektet har vi också haft medlemmar med övriga funktionshinder men rekryteringen av dessa har främst skett genom den ordinarie rekryteringsprocessen då vi har upplevt att de nås genom samma kanaler samt har samma kompetensbehov som övriga medlemmar.

#### Långsiktiga mål

Mål: Genom kompetensutveckling i företagen dels skapa en miljö som genomsyras av trygghet och trivsel vilket i sin tur minskar sjukskrivningar och dels bidrar till att individer är mer anställningsbara och rustade inför en eventuell omställning.

Mål: Att öka individens kompetens och därmed främja företagen till att bli mer entreprenöriella samt att de ökar sin tillväxt och utveckling. Detta i sin tur öka sysselsättning i regionen på lång sikt.

Mål: Att skapa förutsättningar i mikroföretag att ta steget vidare och växa till ett vad som enligt EU definieras som små företag.

Mål: Att på sikt påverka efterfrågan och synen på kompetensutveckling hos mikroföretag. Att företaget ser kompetensutveckling som en nödvändig förutsättning för tillväxt och utveckling.

Mål: Öka kunskapen om mikroföretag, hur deras situation ser ut samt hur kompetensutveckling kan påverka deras möjlighet till utveckling och tillväxt.

#### Resultat:

Det här är långsiktiga mål vilket gör att det generellt är för tidigt att få fram några konkreta resultat. Däremot har vi fått fram en del intressanta siffror samt indikationer för framtiden. Vi ser att projektet bland annat har bidragit till företagets tjänst- och produktutveckling, till deras kommunikation och ledarskap samt till deras affärsnätverk vilket alla är viktiga aspekter för en fortsatt tillväxt. När det kommer till den ökade sysselsättningen i företagen anger 16% av de tillfrågade företagen som har nyanställt under projektets gång att deltagande i projektet var en bidragande orsak till detta. Många av företagen tror också på ett ökat antal anställda på sikt. Företagen har även sett en effekt av utbildningarna när det kommer till den ökade trivseln på företaget vilket kan bidra till minskade sjukskrivningar och till mer anställningsbara individer. Vi vet också att företagen genom deltagandet i projektet har fått upp ögonen för betydelsen av kompetensutveckling och att 7 av 10 är intresserade av att delta i ytterligare projekt om möjlighet finns. När det kommer till ökad kunskap om mikroföretag har vår följeforskning bidragit till en ökad kunskap och förståelse för mikroföretagens situation och det relaterat till kompetensutveckling och dess betydelse för företagarnas framtid. Detta är i mångt och mycket ny kunskap som kommer få stor betydelse för att vidga syn och uppfattningen gällande kompetensutvecklingen i mindre bolag.

Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?

Projektet har bidragit till nya lärdomar om målgruppen som har lett till att vi har kunnat utveckla våra interna arbetsmetoder och vår externa verksamhet ut mot deltagarna. Externt har det lett till att vi har effektiviserat vår kommunikering ut mot företagen genom att välja rätt kanaler vid rätt tidpunkt. Vi har även lärt oss, dels genom erfarenhet från tidigare projekt, om vad som är företagarnas "låg- och högsäsong" för att gå utbildning. Dessa lärdomar har varit mycket betydelsefulla i vår planering och resurseffektivisering.

PG A PLATSBRIST FORTSÄTTER TEXTEN OM SYFTE UNDER "ARBETSSÄTT"

### Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.



Diarienummer  
2009-3010020

Företagen har gått med i projektet via hemsidan eller via informationsträffar vi har arrangerat. För att anmälan till projektet ska bli godkänt måste företaget ha uppfyllt våra krav:

- Företaget har max 9 verksamma inklusive ägare.
- Företaget har minst ett års erfarenhet av sin verksamhet.
- Verksamheten bedrivs i Stockholms län.
- Företaget får ej ha mottagit mer än 1,8 msek i statsstöd de senaste tre åren

Stegen från anmälan till avslutad kurs har sett ut som följande: de har valt ett datum för en Förberedande utbildning och genomfört denna. Baserat på den kompetensanalys de har gjort inom företaget har de efter betalning och inlämnande av utbildnings- och utvecklingsplan kunnat boka sig på kurser och seminarier på hemsidan. Under hela förloppet har det funnits stöd på telefon och mail, där vi har hjälpt till med bland annat val av kurs och bokning av denna.

Internt i projektgruppen har vi arbetat utifrån en öppen och effektiv kommunikation. Återkoppling till riskhanteringen, regelbundna veckomöten, interna utbildningar, kunskapsöverföring och tydliga arbetsbeskrivningar och lathundar har alla varit nödvändiga verktyg för att lyckas med genomförandet. Under hela projekttiden har vi haft tillgång till ett effektivt administrativt verktyg där ett stort antal deltagare, kursstarter och företag har kunna administreras. Företagsakademiens administration har haft e-post och telefon som huvudsakliga arbetsverktyg.

Marknadsföringsmässigt har vi arbetat mycket med mailutskick, både riktade och av mer allmän karaktär. Dessa har kombinerats med postala utskick, bland annat i samband med samarbeten i kommun och nätverk, och radioreklam. Vi vet sedan tidigare var vi ska hitta vår målgrupp vilket också gjorde rekryteringen väldigt lyckad. Hemsidan är informativ med all information som behövs för att både medlemmar och utomstående ska förstå projektet, såväl som utförliga kursbeskrivningar. Medlemmarna har via medlemssidan tillgång till de olika dokument som presenteras på den Förberedande utbildningen, däribland dokument kring jämställdhet och tillgänglighet. Våra kostnadsfria e-learningar har också funnits tillgängliga via hemsidan. Vår marknadsföring har varit av stor betydelse i vårt rekryteringsarbete och bidragit till att vi har kunnat rekrytera många företag på kort tid vilket har varit en viktig förutsättning för att nå våra mål.

#### P G A PLATSBRIST FORTSÄTTER TEXTEN HÄR FRÅN "SYFTE"

Vi har genom lärdomar från följeforskningen dragit slutsatsen att vi bör effektivisera den Förberedande utbildningen inför ett nytt projekt. Framförallt för att få in utbildnings- och utvecklingsplanerna på ett mindre tidskrävande sätt vilket var ett problem under FA2 då vi fick ringa till företagen och coacha in planerna, en effektiv men tidsödande metod. I vårt nya projekt har vi lagt in ett moment i den Förberedande utbildningen där företagen får skriva i handlingsplanerna och lämna in dessa på plats. Förarbetet sker också innan utbildningsdagen istället för efteråt som det var under FA2. Detta har också gjort att företagen snabbare kommit igång med bokningen av kurser och seminarier. Vi har även lärt oss att det är viktigt i ett tidigt skede rekrytera in nya företag. Det har gett oss möjlighet att kunna erbjuda nya företag den kompetensutveckling som andra inte nyttjat. En ytterligare lärdom var att införa en avbokningsavgift för uteblivna deltagare för att förhindra tomma platser. Avgiften har gett viss avsedd effekt, men utebliven närvaro har ändå varit ett återkommande problem hos en del deltagande företag.

Lärdomarna från följeforskningen har inte bara kommit projektet till godo utan har även haft en samhällelig nytta eftersom forskning på mikroföretag som målgrupp är relativt unik. Det här gör att lärdomarna från projektet även kommer andra till nytta och förhoppningen är att





dess kunskaper och resultat ska leda till ändrade förutsättningar för mikroföretag och deras behov av kompetensutveckling för deras tillväxt och utveckling.

Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Den avvikelse som vi har sett kopplat till mål och verksamhet är antalet utbildningstimmar. Projektet levererade 2300 timmar över det planerade målet och anledningen till det var att många ville nyttja sina kurser de hade kvar mot slutet vilket gjorde att bokningstrycket blev högt. Erfarenheten från det här kommer vi att ta med in i nästa projekt för att se hur man kan fördela utbildningstimmar jämnare under projektets gång. Projektbudgeten klarade vi trots en överleverans på grund av att våra utbildningsleverantörer kunde leverera ett visst antal timmar gratis. En lösning på att detta inte ska hända igen är att ha en möjlighet att kunna få ett tillskott på budgeten i slutskedet för att klara eventuella överleveranser.

En annan avvikelse från den ursprungliga projektplanen var att vi fick en förlängning av projektet på sex månader. Orsaken till varför vi ansökte om förlängningen under hösten 2010 var för att företagen inte hade varit lika pigga på att nyttja sina utbildningar. Men i och med förlängningen kunde vi se till att företagen hann ta del av den kompetensutvecklingssatsning projektet var avsett för. Budgetmässigt gjordes inga större förändringar utöver att budgeten fördelades ut på ytterligare sex månader till.

### **Deltagande aktörer i projektet**

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

Vår främsta samarbetspartner och finansiär är svenska ESF-rådet. Övriga organisationer vi samarbetat med är följande: Kommuner

- Nacka/Värmdö kommun, Anders Börjesson, Näringslivsdirektör
- Norrtälje kommun, Dan Löfgren, Näringslivschef
- Sundbybergs kommun, Sharif Pakzad, Näringslivschef
- Österåkers kommun, Lotta Holmgren, Arbetsmarknadsansvarig
- Täby kommun, Kristina Eineborg, Näringslivschef
- Sigtuna kommun, Christer Wikström, Näringslivschef
- Lidingö kommun, Cristina Ericson, Näringslivschef
- Nynäshamn kommun, Liselott Jons, Näringslivschef

Genom samverkan har vi rekryterat företagare inom respektive kommun och då några representerar mer utsatta områden har vi också kunnat rikta insatser för att hitta företagare i större behov av stöd. Samverkansformerna har varit allt ifrån informationsmöten, gemensamma utskick till kommunens företagare och annonser i lokaltidningen. Samarbetet har även varit en kanal för resultatspridning. Kommunerna har varit viktiga samarbetspartner och har haft stor betydelse både när det kommer till rekrytering men även i form av att tillhandahålla kunskap och erfarenheter av företagens situation.

IFS, Maroun Aoun, VD

IFS är en stiftelse som har i uppgift att främja invandrarföretagandet. IFS har gjort det möjligt för oss att nå fler företagare med utländsk bakgrund samt bidragit med värdefull kunskap om målgruppen. Liksom kommunerna har IFS även varit en kanal för resultatspridning.

Stockholms Handelskammare, Johan Treschow

Handelskammaren är organisation med uppgift att göra Stockholms och Uppsala län till en bättre plats för företag. Vårt samarbete har dels syftat till att rekrytera företagare inom deras organisation och dels skapa möjligheter för att sprida projektets resultat genom deras kanaler



för därmed skapa förutsättningar för strategiskt påverkansarbete. En aktivitet vi gjorde tillsammans var ett gemensamt frukostseminarium.

Nacka/Värmdö Nätverk, Annika Hellström

Nacka/Värmdö Nätverk är ett nätverk bestående av 170 kvinnliga entreprenörer och företagare som träffas för att få inspiration, kunskap och goda affärer. Samarbetet har framför allt gett oss betydelsefull expertkunskap och erfarenhet som finns avseende kvinnligt företagande.

Entrepreneur Stockholm, Katarina De Verdier, Projektledare

Entrepreneur Stockholm arbetar för att länets entreprenörer, innovatörer och företagare på ett enkelt sätt ska kunna få tillgång till professionell rådgivning. Vårt samarbete har framför allt varit i form av gemensamma kommunikationsinsatser mot målgruppen.

Entreprenörskapsforum, Pernilla Heed, Projektledare

Samarbetet har varit relaterat till vår följeforskning och resultatspridning. Forskningen har genomförts av professor Anders Lundström från Mittuniversitet och doktorand Carina Holmgren från Mälardalens Högskola på uppdrag av Entreprenörskapsforum. För att effektivt sprida forskningsresultatet arrangerade vi ett gemensamt seminarium i slutet av projektet.

Synskadades Riksförbund, Stig Eriksson, Projektledare

Synskadades Riksförbund agerar aktivt för att samhället ska bli mer tillgängligt för synskadade människor. Syftet med vår samverkan har dels varit att nå företagare som är synskadade och dels att tillvarata expertkompetens inom Synskadades Riksförbund. Vi genomförde ett informationsmöte för deras medlemmar och några av dem har även deltagit i projektet.

Dyslexiförbundet, Kerstin af Malmberg, Informatör

Dyslexiförbundet är ett handikappförbund som samlar personer med läs- och skrivsvårigheter/dyslexi och personer med matematiksvårigheter/dyskalkyli. Vårt samarbete har gett oss nya expertkunskaper både när det kommer till utbildningsmetoder och utbildningsmaterial.

ALMI, Wilhelm Liljencrantz, Affärsområdeschef Finansiering nya företag

ALMIs uppdrag är att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag samt stimulera nyföretagandet. Samarbetet har syftat till att rekrytera företagare inom deras organisation.

Almiprojekt – Mentorprogrammet

Vi var med och informerade om projektet under Mentor Eget Företag uppstartstillfällen. Vi har också haft ett ständigt utbyte av material (främst broschyrer samt via hemsidan) under projektets gång.

Ad Acta

ALMI:s program för invandrarföretag med tillväxtpotential – Ad Acta. Vårt samarbete innefattade ett informationsmöte med deras rådgivare och därefter deltog ett flertal företag i projektet.

Vi har under projektets gång även haft samarbeten med mindre nätverk som exempelvis Business in Heart. Genom dessa har vi fått inblick i företagarnas vardag på ett grundläggande plan, då vi genom nätverken kunnat diskutera den verklighet som företagarna faktiskt ställs inför. Genom att sprida informationen om projektet i denna typ av mindre nätverk har vi också kunnat rekrytera nya företag.

Referensgruppen

Referensgruppen har träffats en gång per termin tillsammans med projektledare och





marknads- och kommunikationsansvarig. Medlemmar i referensgruppen är personer som representerar målgruppen och som vi har ett samarbete med i projektets genomförande. Syftet med referensgruppen har varit att löpande presentera forskningsresultat och hur utvecklingsarbetet ska genomföras. Syftet har även varit att löpande presentera resultat från projektet. Referensgruppen har bistått med kunskap och expertkompetens inom sitt område vilket har bidragit till att vi har kunnat genomföra ett projekt som motsvarar deltagarnas förväntningar.

Deltagare referensgruppen: Annika Hällström - Nacka/Värmdö Q nätverk, Maroun Aoun - IFS, Anders Börjesson - Nacka Kommun, Johan Treschow - Handelskammare, Dan Löfgren - Norrtälje kommun.

#### Projektgruppen

Projektet har drivits av en organisation bestående av definierade arbetsroller med ett tydligt fördelat ansvar. Projektgruppen har fungerat mycket bra där arbetsfördelningen och gruppens flexibilitet har varit en förutsättning för att få arbetet att fungera även under perioder med hårdare arbetsbelastning.

Projektledare – Har ansvarat över att projektet har drivits mot fastställda mål och riktlinjer samt rapporterat till referensgrupp och till andra berörda. Projektledaren har också ansvarat för att säkerställa att rätt kompetens finns, vidmakthålls och utvecklas i projektgruppen.

Projektledare har även ansvarat för funktioner som marknadsföring, ekonomi samt forskning. Ställföreträdande projektledare – Har biträdit projektledaren samt övertagit ledningen vid projektledarens frånvaro. Har även drivit den operativa verksamheten avseende analys, utbildning och administration/logistik samt ansvarat för planering, sammanställning och uppdatering av informations-, analys- och utbildningsplanen.

Marknads- och kommunikationsansvarig – Har ansvarat för planeringen, genomförandet och utvärderingen av projektets marknadsföring. Har även ansvarat för rekryteringen av deltagare till projektet genom att hanterat olika typer av media för att sprida information och sälja in projektet. Har också ansvarat för projektets hemsida samt det strategiska påverkansarbetet i syfte att sprida resultatet av projektet till viktiga aktörer. Ekonomiansvarig – Har ansvarat för den löpande redovisning samt projektets ekonomiska uppföljning gentemot budget. Biträdit projektledaren med att ta fram underlag och sammanställning av ekonomiska rapporter. Har också sammanställt underlag för rekvisition till ESF-rådet.

Projektadministratör – Har ansvarat för den månatliga progressrapporten samt redovisningen av projektets status avseende måluppfyllnad. Sammanställer månatligen genomförda utbildningar fördelat på individ och timmar.

Utbildningsadministratörer – Har administrerat anmälningar till projektet, till utbildningar och utbildningsmaterial, bokningar till informationsträffar, utbildningsdagar samt seminarier., samt bokningar av lokaler, föreläsare, utskick av bekräftelser/kallelser, svarat i telefon och på e-post. samt administrerat och förvaltat analysverktyget och administrationssystemet samt administrerat och förvaltat deltagarportalen och projektets hemsida.

### Jämställdhetsintegrering

Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I ansökan till projektet konstaterade vi att jämställdhetsintegrering och mångfaldsfrågor var ytterst aktuella för vår målgrupp som utgör en stor del av de arbetsgivare som finns i länet. Här såg vi också en möjlighet till effektivt påverkansarbete. Vi kunde utifrån relevant statistik och forskning i området se att fler och fler kvinnor startar företag, men att det fortfarande fanns attityder och förutfattade meningar kring t ex kvinnors företagande. FA2 valde att börja



med att närma sig jämställdhetsproblematiken i projektet genom att sträva efter en jämn könsfördelning. För att uppnå det målet har vi bland annat aktivt arbetat med jämställdhetsfrågorna i projektet, både internt i projektgruppen genom diskussion, workshops och utbildning, men framförallt externt mot våra deltagare. Vi har bland annat haft en kostnadsfri online-baserad utbildning kring fördelarna med mångfald, inkluderat ämnet i den obligatoriska Förberedande utbildningen, byggt in det i kursmaterialet till vissa kurser samt bistått deltagarna med väsentlig dokumentation, både fysiskt och via hemsidan.

Marknadskommunikationen har varit den samma för samtliga företag, även de med kvinnlig företagsledare. Däremot har vi valt att samarbeta med ett flertal kvinnliga företagsnätverk, dels för att lyfta frågan ytterligare och dels för att de är goda rekryteringskanaler.

Vår utgångspunkt har hela tiden varit baserat på jämställdhetsarbetet i ett företag som ett medel att utveckla personalens kompetens – att frigöra dolda resurser och då ytterligare effektivisera verksamheten. Genom att medvetet bryta könsrollsgränser och invanda handlingsmönster får både män och kvinnor nya erfarenheter som stimulerar att utveckla tidigare dolda sidor av sina förmågor och sin personlighet. Vår främsta utmaning har varit att få företagen att aktivt arbeta med jämställdheten när de kommer ifrån utbildningen, denna aspekt går att koppla till att många av företagen är soloföretag och där upplevs den typen av arbete inte lika viktigt även om det påverkar samtliga aktörer på ett mer strukturellt plan.

### **Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning**

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Vi valde att dela upp arbetet med funktionsnedsättning i tre olika områden som alla är viktiga för projektets arbete med frågan: Tillgänglighet till information och utbildning, företagsinventering och attitydspåverkan hos de deltagande företagen.

För att göra informationen tillgänglig har företaget genom administrationen haft möjlighet att beställa anpassat material, exempelvis inläst eller i punktskrift. På den Förberedande utbildningen har man också haft tillgång till material för att göra en tillgänglighetsinventering i det egna företaget, detta material har presenterats på kursen och funnits i materialet, men också funnits tillgängligt på hemsidan. För att påverka invanda attityder i företagen har vi valt att arbeta med ett antal samarbetspartners som förutom genom sin expertkunskap inom respektive ämne kunnat sprida informationen om projektet till olika företag, men också påverkat både attityder hos företagen och i projektgruppen. Två givande samarbetspartners har varit SRF (Synskadades Riksförbund) och Dyslexiförbundet. Samtliga våra utbildningslokaler är anpassade för att kunna möta de olika behov som våra deltagare har. Internt i projektgruppen har vi genom våra samarbetspartners fått möjlighet till ny kunskap och dessutom kunnat medverka i en workshop med ett av projektstöden. Genom våra samarbetspartners har vi också haft möjlighet att nå nya företag att rekrytera till projektet. Marknadskommunikationen har annars inte skiljt sig åt då företagets behov inte skiljer sig åt.

En utmaning har varit att kunna mäta det faktiska resultat som har åstadkommit. Vår ambition är att kunna fortsätta att följa upp det resultatet genom fortsatt forskning i framtida projekt. Detta gäller också för antalet samarbetspartners, vår förhoppning är att vi genom mer tid kan fördjupa oss i ämnet och knyta ännu fler viktiga aktörer och samarbetspartners till projektet.

### **Regionala prioriteringar**



Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Som tidigare nämnt har vi under projektets gång arbetat med att nå ut till de företagen som är allra störst behov av kompetensutveckling. Det har vi gjort genom att rikta oss mot samarbetspartners som exempelvis kommuner som är mer utsatta när det kommer till arbetslöshet, låg utbildningsnivå m.m. Dock har vi upplevt att dessa marknader är mer mättade när det kommer till insatser att dessa slag vilket resulterade i att vissa av dessa kommuner inte var intresserad av samverkan, Botkyrka kommun är ett exempel på en sådan. Vi upplever dock att vi via våra olika samarbetsparternas ändå lyckats åstadkomma en bra spridning bland företagen. Vi har även valt att samarbeta med andra projekt som också har haft Stockholmsregionen som fokus, exempelvis Ad Acta och Entreprenuer Sthlm.

### **Spridning och påverkansarbete**

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?

Ett av de långsiktiga målen i projektet har varit att höja kompetensen hos mindre företag men också påverka deras syn på betydelsen av kompetensutveckling för att skapa tillväxt och utveckling samt påverka viktiga samhällsaktörer att förbättra de mindre företagens förutsättningar. Det har vi främst gjort genom att sprida information och forskningsresultat från projektet.

Vi har arbetat med att nå ut på alla nivåer som till politiker, ansvariga för organisationer som representerar målgruppen, fackliga organisationer såväl som till de deltagande företagen i projektet. Vi har ingått samarbete med kommuner och organisationer som representerar målgruppen och som är dess påverkare och intressenter i näringslivet, både för att nå nya samhällsaktörer och deltagande företag. Genom en marknads- och kommunikationsstrategi har vi sedan genom medier som radio, print och digitalt ökat igenkännandet och uppmärksamheten runt projektet. I all kommunikation har vi hänvisat till vår hemsida där man kan läsa om projektet och även anmäla sig. Vi har även haft en informationsfolder om projektet som vi spridit i olika sammanhang som informationsmöten, mässor och näringslivsdagar där vi deltagit. Under projektets gång har vi kontinuerligt presenterat resultatet av projektet genom olika kommunikationskanaler som når företagare, påverkare och beslutsfattare. Det här har vi bland annat gjort genom nyhetsbrev och genom artiklar via MyNewsDesk.

Vi har även deltagit och arrangerat seminarium i samband med strategiskt viktiga evenemang. Vi anordnade ett seminarium i samband med vårt deltagande på Småföretagardagarna i Örebro där vi fick en möjlighet att nå ut till deltagare från olika branschorganisationer, fackförbund, sakkunniga från departementen, kommuner, landsting, Tillväxtverket, Tillväxtanalysen och Vinnova. Vi arrangerade även ett seminarium i samband med ICSB-konferensen i Stockholm där ett flertal forskare som är engagerade i småföretagsutvecklingen på ett globalt plan deltog. Vi har även prioriterat ett medverkande under Almedalsveckan i syfte att skapa nya kontakter med beslutsfattare och påverkare.

Via referensgruppen som träffas en gång per termin har vi också informerat om projektet och representanterna i gruppen har sin tur spridit informationen vidare genom deras kommunikationskanaler såsom näringslivsträffar, månadsmöten osv.

Slutkonferenser



Projektet avslutades med tre slutkonferenser i syfte för att nå ut till samhällsaktörer, företagarna och dess supportrar. På samtliga tillfällen närvarade företagare från projektet som berättade om sina erfarenheter från FA2. Vi arrangerade ett frukostseminarium tillsammans med Handelskammaren där VD:n från Företagarna, Elisabeth Thand Ringqvist, samt VD:n för Handelskammaren, Maria Rankka, deltog i paneldebatten. Vi arrangerade också ett seminarium tillsammans med Entreprenörskapsforum för att ytterligare lyfta frågan om kompetensutveckling inom mikroföretag, även inom forskarvärlden. Under slutkonferensen som vi arrangerade för medlemmar och samarbetspartner hade vi en mer fördjupad presentation av forskningsresultatet och då deltog även Maroun Aoun från IFS som pratade om deras verksamhet och om samarbetet med Företagsakademin. Konferencier var Tilde de Paula.

#### Bok

Utifrån följeforskningen har vi även tagit fram en populärversion av materialet i form av en bok. Detta för att på enkelt och mer lättillgängligt sätt sprida resultatet. Boken finns också upplagd på hemsidan med ett mer lättläst program samt ljudinspelningar av intervjuerna för att öka tillgängligheten. Vi har även gjort en engelsk version av boken för att kunna sprida resultatet internationellt

Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?

Våra erfarenheter och kunskaper om målgruppen och dess behov är viktiga kunskaper som kan användas även i annan verksamhet. Den stora problematiken är hur man skulle lägga upp finansieringen då det måste vara till en kostnad som inte känns för hög för de deltagande företagen, eftersom de har en tendens att prioritera bort utbildning och kompetensutveckling på grund av det. Det här bekräftar också våra forskningsresultat. Detta gör att det blir en omöjlighet för en kommersiell verksamhet att driva ett projekt med mikroföretag som målgrupp. Det är därför av avgörande betydelse för mikroföretagens utveckling och chans till tillväxt att en sådan verksamhet finansieras på annat sätt.

Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Ett strategiskt påverkansarbete är långsiktigt och där är vi nu i startfasen. Det tar det tid att bygga upp kontakter och nå ut på arenor för att på så sätt kunna skapa ett avtryck på beslutsfattare och politiker som är insatta och betydelsefulla i området. Därför vill vi fortsätta att arbeta med dessa frågor vilket vi delvis får i och med vårt nästa projekt Företagsakademin<sup>3</sup>.

Vi skulle även vilja fortsätta fördjupa oss i den forskning som vi gjort runt det här projektet och därmed få möjlighet att följa företagarna under en längre period för att få en djupare insikt i hur kompetensutveckling påverkar individer, företag och dess indikatorer på längre sikt.

### Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Vi har under projektets gång använt oss av följeforskning för att få djupare förståelse och mer kunskaper om målgruppen som både kan användas för intern utveckling av verksamheten samt ge extern nytta för att finna rätt förutsättningar för mikroföretagens tillväxt och utveckling.

Forskningen har genomförts av professor Anders Lundström från Mittuniversitet och doktorand Carina Holmgren från Mälardalens Högskola på uppdrag av Entreprenörskapsforum.



Forskningen har syftat till att tydliggöra hur företagarnas kompetens kommer att utvecklas under projektets gång och hur det påverkar entreprenörskap, tillväxt och utveckling i företagen. Forskningen baseras på tre områden: företagens förändringar, företagens måluppfyllelse samt behov och utbud av kompetensutveckling. Förändringarna har sedan studerats på tre nivåer: individnivå, företagsnivå och indikatornivå.

Under projektets gång har projektledaren haft kontinuerliga avstämningsmöten med de externa utvärderarna där projektarbetet samt förslag på utvecklingsområden har diskuterats. Bland annat resulterade det till en vidareutveckling av upplägget av den förberedande utbildningen inför det nya projektet Företagsakademin3.

För ytterligare information om forskningen och forskningsresultatet hänvisar vi till vår slutrapport "Kompetensutveckling i mikroföretag".

#### FORTS FRÅN SIDAN MED RESULTAT

Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?

Projektet har uppnått goda resultat när det kommer till att främja tillväxten, utvecklingen och entreprenörskapet bland de deltagande företagen. Orsakerna till det tror vi beror på den process företagen har gått igenom med start i den Förberedande utbildningen med dess analys samt det stödet och vägledningen de haft i valet av kompetensutbildning. Andra skäl till det goda resultatet är innehållet och den höga kvalitén på kurserna och seminarierna samt FA2 's upplägg med många kursstarter och generösa om- och avbokningsvillkor. Det här har gett en flexibilitet för företagen då vi vet att tid är en stor bristvara för dem. Detta har vi också grund för i följeforskning där företagen uppger att bristen på tid är det största hindret för företagets utveckling.

Vi har även försökt att möta företagarnas verklighet genom att erbjuda dem möjlighet att göra samtliga sina kursbokningar via hemsidan. Där har de även fått full översikt över företagets utbildningar. Vi har också varit lyhörda för företagens behov genom att vi snabbt har kunnat sätta upp nya tillfällen av efterfrågade kurser samt kontinuerligt utvärderat att utbudet är anpassat efter efterfrågan. Det här är också något vår forskning visar då företagen upplever att kursutbudet motsvarat deras behov. Sammantaget ser vi att FA2 's flexibla utbildningsprogram har varit ett lyckat alternativ till att möta mikroföretagens behov av kompetensutveckling på ett sätt som passar deras specifika situation.

Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

FA2 har bidragit till utveckling på både individ-, företags- och indikatornivå. På företagsnivå anser 96 % av företagsledarna att deltagande i projektet har lett till en ökad kompetens. Över 70 % av företagsledarna uppger också att utbildningarna gett de verktyg, kunskap och inspiration att utveckla företaget och framför allt inom områdena kommunikation och ledarskap. Företagen uppger också att deltagandet i projektet har bidragit till produkt- och tjänsteutveckling samt gett ett utökat affärsnätverk vilket är faktorer som har stor betydelse för företagets fortsatta tillväxt. På individnivå har utbildningarna bidragit till en ökad motivation och energi samt lett till personlig nytta och en upplevelse av att de blivit stärkta i sina yrkesroller. Individerna har också upplevt en ökad trivsel samt ett utökat nätverk vilket kan leda till minskade sjukskrivningar samt en ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Även på indikatornivå märks effekter som ökad försäljning, lönsamhet och omsättning. 16% av de deltagande företagen uppger också att utbildningarna har bidragit till nyanställningar. För ytterligare forskningsresultat hänvisar vi till vår forskningsrapport "Kompetensutveckling i mikroföretag".

Vi ser också att företagets attityd gällande kompetensutveckling har påverkats och att det lett



till ett ökat behov samt en större förståelse för kompetensutbildningens betydelse. 7 av 10 uppger också att de skulle delta i ett ytterligare projekt om möjlighet finns. Vi har också påverkat företagens attityder och värderingar som finns gällande jämställdhet och tillgänglighet genom att belysa nyttan för företaget att arbeta med dessa frågor och hur de gynnas organisatoriskt och ekonomiskt av mångfaldsperspektivet. Med det hoppas vi att vi har bidragit till en förändring av företagen och individernas syn på dessa frågor.

På samhällsnivå har FA2 arbetat med strukturell påverkan för att belysa mikroföretagens situation, behov och förutsättningar när det gäller kompetensutveckling. Där har arbetet bara påbörjats och kräver fortsatta insatser och forskning för att komma till en permanent förändring som tar hänsyn till betydelsen och behovet av livslångt lärande hos mikroföretagen

### Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Vi har mot våra deltagare på samtliga av våra utvärderingar haft en fråga kring hur de uppfattar FA2 som arrangör där de har kunnat poängsätta oss på en skala mellan 1-6, där 6 är att de är väldigt nöjda med arrangemanget. Dessa svar har vi gått igenom efter varje avslutad kurs, och har vi mottagit klagomål kring svarstider, kurs eller liknande har vi agerat direkt mot kund. Den allmänna uppfattningen om FA2 är väldigt god bland de deltagande företagen och detta märks på utvärderingarna, men också på de positiva mailen och telefonsamtalen vi får.

I gruppen har vi utvärderat arbetet med projektet på det återkommande veckomötet. Där har det funnits tid och möjlighet att både titta på problem och lösningar i projektet. Upplägget med en ständigt återkommande utvärdering av verktyg, arbetssätt och projektet har varit till stor hjälp för samtliga inblandade.

En stor fördel för projektet FA2 har också varit att det funnits tidigare erfarenheter från liknande projekt. Detta är ytterst värdefullt, ett exempel på tidigare erfarenhet är en väl utarbetad riskhantering inför projektet där eventuella problem har diskuterats.

### Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?

En stor fördel för projektet har varit att vi sedan tidigare har haft administrativt effektiva verktyg med möjlighet att administrera samtliga deltagare och företag. Detta är en grundförutsättning för ett lyckat projekt i den här storleken. I kombination med en engagerad arbetsgrupp med kunskaper om målgruppen och dess utmaningar och problem har gjort att projektet har haft få flaskhalsar och de som har uppstått har vi snabbt kunnat lösa.

Våra kontakter, både från tidigare projekt, men också nyvunna kontakter i de olika kommunerna och inom näringslivet har gjort att vi har kunnat effektivisera såväl spridningsarbete som marknadsföring och genomförande. Baserat på detta kan vi konstatera att nätverkande är en central del av ett lyckat projekt.

### Kontaktpersoner





Diarienummer  
2009-3010020

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

För frågor eller för ett mer lättläst och representativt format av slutrapporten. Var god kontakta:

Carolina Björklund, projektledare, föräldraledig t.o.m. augusti 2012 tel 08 785 08 50

Camilla Björkman, t.f. projektledare till augusti 2012 tel 08 785 08 50