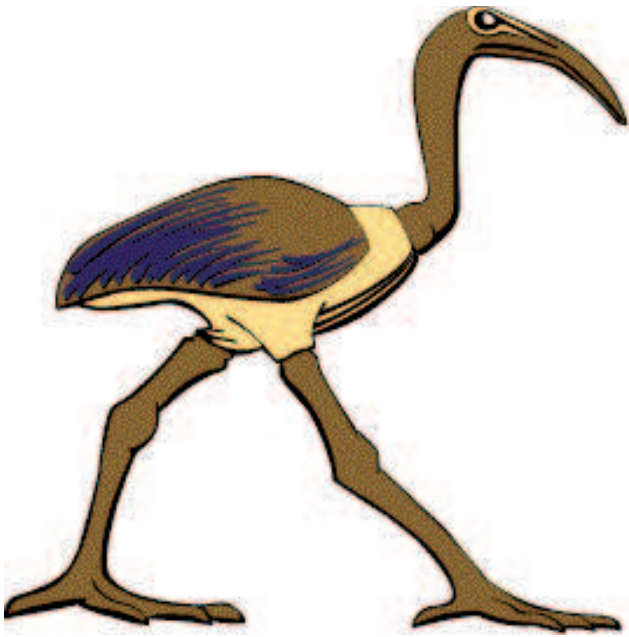




**TACK VARE VINCENT ÄR ALLA NU SEGRARE!**

Denna skrift är en information från Vincentprojektet vid Göteborgs Folkhögskola



## *Vincent betyder segrare!*

I sin originalform är Vincent ett utbildningsprogram för ledningspersoner i småföretag.

Vincents styrka ligger framför allt i att:

- Vincent använder småföretagarens eget företag som läromedel
- Vincent innehåller en analysapparat som rätt använd innebär en grund för en sorts kvalitetssäkring av företaget
- Vincent erbjuder hög tillgänglighet genom en kombination av instrument och läromedel på nätet och handledarledda träffar på ”möjliga” tidpunkter.
- Vincent erbjuder inte bara lärande utan innehåller också redskap som kan användas för att hantera vanliga problem och möjligheter i företaget.
- Vincent modellen öppnar för såväl specialanpassningar för olika företagsstorlekar och branscher som för utbildning inom helt andra områden.

I princip handlar det om fyra integrerade steg. Steg ett och två utgörs av en analys av olika funktioner inom företaget – marknadsföring, ekonomihantering, etc. – som innebär att småföretagaren dels lär sig grunderna avseende dessa funktioner, dels får fram en sorts prioriteringslista för vad som måste göras och vad som bör läras mer om. En utvecklingsplan för företaget och en kompetensutvecklingsplan för egen del. Steg tre innebär en fördjupning avseende de högst prioriterade funktionerna med hjälp av läromedel som finns inbyggda i Vincent. Steg fyra innebär praktiskt användande av de redskap som Vincent tillhandahåller för att faktiskt ta tag i, exempelvis, personalens utvecklingssamtal.

Träffarna, som ligger utlagda över lång tid, leds av speciella Vincenthandledare. För att få genomgå Vincents handledarutbildning måste man ha en bakgrund som innebär god insikt i ett litet företags existensvillkor. Det går exempelvis inte att komma direkt från en akademisk ekonomexamen och börja leda Vincentträffar. Träffarna innehåller genomgångar av analys och lärande, men också mycket diskussioner företagsledarna emellan.

Utöver denna originalform finns Vincent alltså i flera andra former och nya varianter är under utveckling. Den variant som användes för Växtkraft Mål 3 skiljer sig mycket från originalet och har mycket annorlunda effekter. Mer om detta kommer längre fram.

Mer information finns på Vincents hemsida [www.vincenteducation.se](http://www.vincenteducation.se)

# NÅGOT FÖR LÄSAREN ANVÄNDBART

Den som läser vidare kommer att få veta hur:

- man från politisk nivå kan ”in-sourca” en tillväxtstrategisk resurs
- en folkhögskola kan ta vara på de positionerings- och affärsmöjligheter som det politiskt högaktuella ”livs-långa-lärandet” möjliggör
- en medlemsägd serviceorganisation som inte längre själva vill erbjuda sina medlemmar en viss service kan ordna så att någon annan ger medlemmarna denna service i en bättre form till ett lägre pris

I klartext handlar det om hur Företagarna överlät sitt kompetensutvecklingssystem för ledare av småföretag till Göteborgs folkhögskola, om hur folkhögskolan begärde hjälp av Västra Götalandsregionen för att kunna utveckla systemet vidare och om hur regionen genom att gå med på detta in-sourcade en utbildningsresurs man behövde.

Det handlar om organisationen av möten mellan utvecklingsprocesser. Först spontant och sedan mer kontrollerat.

Först om Vincentprojektets fortlöpande utvecklings- och konsolideringsarbete avseende ett system för utbildning av ledare av småföretag och om regionens arbete med en stödstruktur för småföretagen i regionen. Dessa processer möttes i Europeiska Socialfondens spelregler för anslag för kompetensutveckling av anställda i småföretag; Växtkraft Mål 3.

Sedan om den samarbetsprocess där regionens styrning och resurstilldelning definierar omvandlingen av Vincent till vad såväl Företagarna och Göteborgs folkhögskola som regionen vill ha.

Meningen är att läsaren skall få ut något användbart av texten. De läsare som får mest ut av det hela är nog verksamma inom vuxenutbildning eller arbetar med utvecklingsstrategier och liknande inom offentlig förvaltning.

Användbart blir det hela givetvis bara om Vincent faktiskt håller måttet. Dvs. om dagens Vincent motsvarar alla tre aktörernas behov. För var och en av våra tre huvudaktörer ställer vi därför två frågor – vad ville de ha ut av Vincent och vad gjorde de för att få ut detta. På slutet lägger vi ihop pusslet och visar att tack vare Vincent blir alla till sist segrare.

# VAD VILLE FÖRETAGARNA?

## Positioneringsproblem

För att förstå Företagarnas intresse för utbildning måste vi gå lite bakåt i tiden.

Av Sveriges c:a 900 0000 företag har 95% färre än 10 anställda. Dessa små företag sysslar med allt från att rensa avlopp till att ge råd till storföretagens utvecklingsavdelningar. En mycket heterogren grupp med vitt skilda intressen. Detta har bland annat inneburit att de organisationer som tagit på sig att företräda småföretagen har haft svårt att positionera sig mot sin egen målgrupp.

När Företagarnas Riksorganisation (FR) – i dag Företagarna - bildades 1991 genom sammanslagning av Sveriges Hantverksorganisation, Företagarförbundet och Småföretagarnas Riksorganisation stod man på en brokig organisationshistoria.

Processen hade börjat 1884 genom bildandet av Sveriges Hantverks och Industriorganisation (SHIO) som 1905 delades i Arbetsgivarförbundet (de större) och Sveriges hantverksorganisation (de mindre), gick vidare via Svenska småföretagares riksorganisation (1936), Sveriges Hantverks- och småindustriorganisation (Ett ombildat SHIO 1941), Svenska Företagares Riksförbund, SFR, "Företagareförbundet" (Tillkommet 1951 genom samgående av Svenska Småföretagares Intresseförening, Svenska Småföretagares Riksförbund, Svenska Företagares Riksförbund, Göteborgs Företagares Riksförbund och Näringsidkarnas Organisation.) och fortsatt fram till Familjeföretagens Förening ( 1978).

FR:s föregångare hade haft egna lokalombud, distriktsindelningar, etc. Dessa indelningar var bitvis olika, bitvis varandra överlappande. Maktförhållandet mellan centrum och periferi varierade, men de lokala enheterna hade haft en stark ställning. Den nya ledningen skulle nu få alla att samarbeta, visa att man kunde effektivt tillvarata all olika medlemmars intressen. Det var i högsta grad nödvändigt eftersom antalet medlemmar snarare minskade än ökade. 1991 hade man 65 000 medlemmar, 1994 56 000. Det hela blev inte bättre av

att det redan från början fanns de som inte ville vara med i FR. 1991 bildas också Företagareförbundet Företagarforum, FF, av medlemmar från Företagareförbundet som valde att stå utanför sammanslagningen.

## Kompetensutveckling förenar

Konjunkturen var svag, och många småföretagare förstod att överlevnad skulle bero på bland annat kompetens. Kompetensutvecklingsfrågorna fanns följaktligen också med på den nya småföretagarorganisationens första kongress.

Kompetensutvecklingsfrågan var inget nytt, den fanns med sedan länge bland FR:s föregångare. Sveriges Hantverksorganisationen – grundad 1905 - hade från första stund drivit en aktiv utbildningspolitik. Organisationen såg det som en viktig uppgift att höja medlemmarnas status genom att höja deras kompetens och bidra till deras allmänbildning.

1953 startade Leksands Hantverksförening - medlem i Sveriges Hantverkarorganisation - Hantverkets Folkhögskola i Leksand. Yrkesfrågorna var fortfarande viktigast, men problematiken kring företagandet hade också vuxit. Vid folkhögskolan utbildade man småföretagare med folkbildningspedagogik i konsten att sköta sina företag.

Företagarnas Riksförbund ärvde alltså både kompetensutvecklingsfrågorna och ett utbildningsmaterial från sina föregångare. Men materialet hade sina rötter i hantverksföretagens behov och var både fel och förlegat för många av medlemmarna.

Till råga på allt hade man en konkurrent som gärna tog över de större av kunderna – SAF. SAF hade sedan 70-talet arbetat med utvecklingen av ett utbildningsmaterial för företagare; Se om ditt företag. Den nya Företagarnas Riksorganisation behövde visa att den kunde presterar något som passade bättre för de egna medlemmarna än såväl det förlegade material man hade som SAF:s Se om ditt företag.

## **Företagarnas folkhögskola och Företagar-diplomet**

1993 tog Företagarnas Riksorganisation över Hantverkets Folkhögskola i Leksand som då blev Företagarnas Folkhögskola. Det utbildningsmaterial som FR använt sig av hette Det kompetenta småföretaget. Företagarna utbildades i grunderna i marknadsföring, ekonomistyrning och företagsjuridik. Den som klarade kursen fick Företagardiplomet. Det utfärdades av en speciell nämnd.

## **Småföretagets affärer**

Ledningen för Företagarnas Riksorganisation var dock på det klara med att man måste ta fram ett nytt utbildningsmaterial. 1995 startades därför utvecklingen av vad som skulle bli utbildningspaketet Småföretagets Affärer. Ett extra skäl till denna utvecklingsinsats var att man behövde kunna erbjuda ett material som bättre skulle passade de konsulter som ville arbeta med Växtkraft MÅL 4.

Växtkraft MÅL 4 medlen kom ur Europeiska Socialfonden, vilket innebar att de i första hand var avsedda för kompetensutveckling av småföretagens personal, inte dess ledning. Analysen av företaget och därmed sammanhängande kompetensutvecklingsbehov var därför viktigare än att direkt lära ut grunderna i management.

## **Småföretagarnas lärvillkor**

Samtidigt som utvecklingen av Småföretagets Affärer pågick lät FR göra en större undersökning för att få ett bättre underlag för sina kompetensutvecklingsinsatser. Av undersökningen framkom bland annat att:

- 70% av medlemmarna hade högst grundskola
- småföretagare hade svårt att avsätta tid för kompetensutveckling
- småföretagare har svårt att identifiera och uttrycka kompetensbehov för sig själva och sina anställda
- småföretagarna föredrog praktiskt lärande framför teoretiskt (Företagarna hade erfarenheter från folkhögskolan som tydde på att denna pedagogik fungerade.)
- småföretagarna hade svårt att betala priset för kompetensutveckling
- småföretagarna hade dåligt grepp om utbildningsutbudet och svårt att koppla det till den egna verksamheten
- det existerande utbildningsutbudet passade inte till småföretagarnas behov

Den sista punkten var speciellt allvarlig. Formen på de flesta utbildningar gjorde det omöjligt för småföretagaren att följa utbildningarna även om de skulle vara innehållsligt rätt. Det handlade nästan alltid om någon variant av skolmodellen – man skulle kunna vara borta en på förhand given sammanhängande tid. Även de som ville kompetensutveckla sig kunde inte göra detta eftersom man aldrig hittade de tidsfönster som behövdes.

# ***FÖRSLAG TILL NYTT KOMPETENSUTVECKLINGSSYSTEM***

Med utredningen i ryggen förklarade FR:s utbildningsansvarige – Krister Söderstam - hösten 1996 för styrelsen att det behövdes en helt ny utbildning.

Småföretagets Affärer var bra i sig, men det handlade fortfarande om ett konventionellt utbildningsmaterial. Vad som behövdes var en

utbildning bättre anpassad till småföretagarnas lärvillkor - och då speciellt tidsbristen - och till den bredare målgruppen. Målgruppen definierades inte längre i termer av branscher utan i termer av ledningsfunktionen - utbildningen skall passa ledare för ”direktleda företag”. Styrelsen ställde sig positiv. Frågan var bara var pengarna skulle komma från.

## **Politikernas medvetenhet**

Lyckligtvis hade medvetenheten om behovet av kompetensutveckling av småföretagarna också växt hos politikerna. Vi hade haft Kompetensutredningen 1990 – 1992. Den hade bland annat arbetat med ett förslag till lag om lärande i arbetslivet, något som inte hade uppskattats av SAF och som därför rann ut i sanden.

Men de dåliga tiderna och medvetenheten om att de nya jobben i den närmaste framtiden skulle komma i de mindre företagen gjorde att de politiska partierna fortsatte visa sin vänlighet i form av olika stödförslag. Två motioner från 93/94 kan illustrera enigheten kring denna fråga på politisk nivå.

### ***Motion 1993/94:N219 : Kompetensutveckling för ensamföretagare( S)***

### ***Motion 1993/94:N225 : Kompetensutveckling för företagare (m, fp, c, kds)***

Ur den senare kan vi bland annat läsa:

“... Företagarnas Riksorganisation har en egen utbildningsverksamhet. Under lång tid har man utvecklat ett företagardiplom, som är en grundläggande utbildning för de mindre och medelstora företagens behov. Utöver detta har kurser i ledarfrågor och annan angelägen utbildning utvecklats, bland annat EU-kunskap.

Att skapa ett kunskapscentrum för de mindre och medelstora företagens kompetensbehov är det yttersta målet för Företagarnas Riksorganisation. Med hänvisning till de insatser som behöver göras och som Företagarnas Utbildning är beredda att åtaga sig bör resurser inom regeringens förslag till budgetramar avsättas till Företagarnas Utbildning så att de får möjlighet att utveckla, marknadsföra och genomföra den utbildning som är direkt anpassad för de mindre och medelstora företagens kompetensbehov.”

Det finns fler motioner. Tiden var mogen för en insats på kompetensområdet.

## **Offentligt stöd genom samarbete med ALMI**

Krister Söderstam, som var väl medveten om att de politiska vindarna låg rätt, vände sig till näringsdepartementet och hörde sig för om möjligheterna för ett anslag. Svaret blev positivt, men det fanns ett problem – Företagarnas Riksorganisation var en privat organisation så staten kunde inte skicka över pengarna hur som helst. (Rosengren och M-gruppen ligger inte så långt tillbaka i tiden, investeringar i privata utbildningsföretag var något man var försiktig med...) Detta löstes genom att pengarna gick till ALMI för ett utvecklings-samarbete med FR. Dåvarande ordförande i Företagarnas Riksorganisation – Arne Johansson - var också vice ordförande i ALMI. Året därpå sitter han på bägge ordförandestolarna. Grunden för samarbetet var god.

ALMI höll under denna tid på att utveckla sitt eget ledarskapsprogram – LIFT. Detta innebar ingen konflikt eftersom LIFT var avsett för företag med en mer utvecklad ledningsstruktur än de direktledda företagen. Projekten hade olika målgrupper. Vincent och LIFT kom att utvecklas parallellt. ALMI anställda hjälpte till med Vincent och ALMI anställda satt med i Vincents styrgrupp.

### **Samarbete med ALMI - en första projektplan**

Samarbetsavtal mellan FR och ALMI undertecknades 1997-02-20. Ansvaret för att få fart på det hela låg hos FR:s utbildningsansvarig. Förslag till PROJEKTPLAN DIREKTLEDDA FÖRETAG är daterat Falun 1997-05-22 och signerat av Krister Söderstam. Budgetramen för 1997 var 3 miljoner SEK. Det fanns en styrgrupp med två representanter för Företagarna och två för ALMI. ALMI hade ordförandeskapet och FR projektledarskapet.

Denna projektplan kan sägas definiera Vincents grund. Vi läser: ”Med direktledda företag avses företag där företagaren/ entreprenören själv är direkt engagerad i och ensam utövare av all operativ ledning i den dagliga driften”

“Uppdrag/Affärsidé

Projektet skall utveckla och erbjuda företagare i direktledda företag ett anpassat och relevant utvecklingsprogram, Företagardiplomet, som

har till mål att företagaren skall upprätta en utvecklingsplan för det egna företaget. 3 000 företagare per år under en treårs period skall genomgå Företagardiplomet.”

“Förväntade effekter

... ökat professionellt företagande och datormognad hos deltagarna. ... utvecklingsprogrammet kommer genom ökat samarbete mellan företagarna att bidra till nya nätverk. ... Företagarna som personer känner en större kontroll och trygghet i det egna företaget, blir bättre som ledare och mer kompetenta och benägna att utveckla medarbetare och utöva ett lärande ledarskap...”

“Bakgrund

Det finns i dag ingen etablerad utbildningsgivare som har de direktledda företagen som primär målgrupp. Det finns därför heller inget riktigt bra kompetensutvecklingsprogram på marknaden som är anpassat till målgruppens behov och förutsättningar att delta i ett utvecklingsprogram. Det som i dag erbjuds är i hög grad efterfrågestyrt och därmed i första hand utvecklat för större företag. Utbildningsgivare som har erfarenhet av målgruppen, finner att den är mycket resurskrävande och samtidigt priskänslig. .... En framgångsrik satsning på de direktledda företagen förutsätter därför finansiell styrka, uthållighet och förtroendefull samverkan mellan de aktörer som står målgruppen nära. FR och ALMI har den erfarenhet och kunskap om målgruppen, som krävs för att skapa ett utvecklingsprogram som utgår från företagets behov och verklighet.”

” Utgångspunkter för utarbetandet av konceptet Företagardiplomet

Konceptet skall:

- vara praktiskt utformat, företagaren skall arbeta sig igenom programmet
- skapa erfarenhetsutbyte mellan företagare, där man kan få tips och idéer som vidgar synen på företaget/företagandet.
- ha det egna företaget som utgångspunkt, där gruppens arbete kommer att varvas med internt arbete på hemmaplan

- säkerställa att utbildningsgivaren, som skall leda programmet, har den erfarenhet av och/eller förståelse för småföretagandet som skapar trovärdighet i företagarnas ögon.
- Bidraga till en ökad datormognad i företaget samt erbjuda tillgång till en gemensam datorplattform.
- regionalt/lokalt skapa strategiska allianser, för att så många aktörer som möjligt skall medverka till att sprida information om och sälja utvecklingsprogrammet till ägaren i de direktledda företagen.
- bygga en incitamentsstruktur som resulterar i att företagaren övervinner många av de ”hinder” som byggts upp och därmed påbörjar ett utvecklingsarbete.
- i första hand genomföras av på marknaden kompetenta privata utbildningsgivare. FR och ALMI skall således ej vara operativa utbildningsgivare.”

“Programmets uppläggning.

Företagsutvecklingsplanen skapas genom att företagaren under programmets gång tillförs dels kunskap inom de fem områdena och dels ges verktyg för utarbetande av utvecklingsplanen.”

Programmet skulle alltså leda fram till en utvecklingsplan. Det var tänkt att omfatta 16 utbildningsdagar under 14 månader. Man lade två moduler till det gamla diplomets tre och fick då Ekonomistyrning, Marknadsföring/försäljning, Ledarskap – att vara företagare, Miljö/kvalité och Företagsjuridik. Till dessa innehållsbitar kopplades verktygen – Nulägesanalys, SWOT-analys, Marknadsanalys, Handlingsplan och Datorplattform.

“Datorstrategi

Mot bakgrunden av den utvecklings- och förändringstakt som i dag präglar affärslivet så framstår det som nödvändigt att tillägna sig och utnyttja tillgänglig teknik, och då särskilt på informations- och kommunikationsområdet. Det är därför av största vikt att utvecklingsprogrammet

skapar en medveten datorstrategi, innebärande att deltagande företag fortlöpande under programmet använder dator som ett verktyg.

Datoranvändandet skall på ett naturligt sätt integreras i programmet och därigenom successivt bygga upp datormognaden i företaget.

### Föreställningar om betalningsvilja

Kunderna skulle betala 16 000 SEK för utbildningen. 2 000 vid start och 1000 per månad under de 14 månaderna. Den som betalade direkt skulle få 2000 i rabatt. För att få företagarna att fullfölja skulle den som gick hela vägen få en utbildningspeng på 5 000 att lösa in hos utbildare som projektet skrivit avtal med. Företagardiplomet skulle också ges ett affärsmässigt värde, vara en del av kvalitetsbedömningen av företaget. Den som fått Företagardiplomet kunde exempelvis få lägre försäkringspremier, lägre räntekostnad på lån, etc.

Innehavare av diplomet skulle också erbjudas exklusiv tillgång till den gemensamma databasen som skulle utvecklas och drivas centralt. [www.diploma.se](http://www.diploma.se) (Som ren kuriositet kan här nämnas att denna hemsida finns idag – det tillhör Boehringer Ingelheims enhet för utbildning. Delar av texten ger lite av déjà vu känsla: ”Våra utbildningar tas fram i samarbete med tilltänkt målgrupp och ledande personer inom respektive terapigrupp. Utbildningarna är praktiskt inriktade och anpassade till den kliniska vardagen som råder.”)

### Föreställningar om utbildarna

Går vi sedan till utbildarsidan finns där en del intressanta saker:

“ALMIs och FRs regionschefer ”äger” gemensamt projektet regionalt. Deras primära uppgift och ansvar är att regionalt/lokalt knyta alla goda krafter till projektet, skapa strategiska allianser. Syftet är att så många aktörer/intressenter som möjligt skall nå fram till så många företagare som möjligt med information om och ett erbjudande att delta i utvecklingsprogrammet.”

Utbildningsgivare:

“... projektet upphandlar och skriver ett Franchiseavtal med c:a 40 regionalt baserade utbildningsgivare/konsulter med en spridning

runt landet proportionellt mot antalet företag i regionen. Avtalet ger Franchisetagaren, FT, rätt att till ett fastlagt pris sälja in och genomföra Företagardiplomet med företagare i direktledda företag som målgrupp. FT åtar sig att endast arbeta på marknaden med detta koncept samt kontrakterar vid behov underkonsulter och kvalitetssäkrar dessa.”

”Franchisetagarens åtagande:

- att under avtalstiden inte varesig direkt eller indirekt engagera sig i verksamhet som i någon del kan uppfattas som konkurrerande med Företagardiplomet
- att genomgå den handledarutbildning som FR anvisar, ...
- ...
- söka kompletterande regional/lokal finansiering och/eller EU-medel ur strukturfonder vid utvecklingsprogrammets genomförande
- att driva den egna affärsverksamheten enligt den handbok FG tillhandahåller, och...”

*Många citat. Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att FR ville skapa ett utbildningssystem som utgick från småföretagarnas lärvillkor, som inte bara lärde ut marknadsföring, ekonomi, etc. utan också visade vikten av en på analys av företaget byggd konkret utvecklingsplan, bidrog till nätverksbyggande och ökad datorkunskap. Man ville också nå ut till så många småföretag som möjligt genom att satsa på ett avancerat brett franchisingssystem.*

### Bra samarbete mellan kvalificerade konsulter

Samarbetet med ALMI fungerade mycket bra. Krister Söderstam arbetade hela tiden själv i projektet. ALMI företrädde bland andra av Christin Bertlin Palm. Det var hon som föreslog att analysen skulle börja med frågor om det hela är viktigt för företaget eller ej, för att sedan i följdfrågorna kontrollera om man i det egna företaget verkligen gör det som man just sagt var viktigt eller ej. Detta ger en matrismodell med “ideala”

egenskaper på Y-axeln och vad man faktiskt gör på X-axeln. På så sätt ser man tydligt vad som måste åtgärdas. Denna analysmodell har sedan dess varit något av kärnan i Vincent.

I teamet ingick också Göran Green, en ledning-utvecklings konsult med IT kompetens. Göran Green hade genomfört ett 60-tal utbildningar med Småföretagets Affärer på olika företag. Han hade kallats in i samband med revideringen av första upplagan av Småföretagets Affärer just för att hjälpa till med förbättringen av analysdelarna.

### **Test, kundanpassning och marknadsanalys**

När Hörnlunds ("landshövding") pengarna kom beslöt Kalmar att satsa pengarna på att höja kompetensen hos ledningspersoner i småföretag. (Det kan ha haft en viss betydelse att både Åke Fagelberg och Arne Johansson – toppfigurer i FR och ALMI kom från denna region...) Detta gjorde det möjligt att genomföra några utbildningsomgångar i Kalmarregionen som utvecklingsprojekt. Man genomförde utbildningar både i Kalmar och i Oskarshamn.

Avsnitten växte fram under tiden som utbildningarna genomfördes. C:a 50% av Vincent var klart vid start. ALMI var snarare före med LIFT. ALMI i Kalmar skötte rekryteringen och genomförandet av Vincent testerna. Man testade LIFT och Vincent samtidigt. "Något som faktiskt bland annat ledde till viss sammanblandning av eleverna – en del som skulle fått LIFT fick Vincent..."

Mycket arbete lades ner på att kundanpassa utbildningsmaterialet. Man rensade bort alla ord som målgruppen kunde ha svårt att förstå. Mycket arbete lades också ner på att renodla analysfrågorna. Kunderna tyckte att samma frågor kom tillbaka – man gick igenom alla frågor mot alla andra frågor. Etc.

Under denna tid genomfördes också en marknadsanalys av ett fristående företag – Centrum för Marknadsanalys i Linköping. Denna pekade på att idén var rätt.

Det pågick också en process för att ge programmet en ny identitet. Den resulterade bland annat i ett nytt namn – Vincent – och i en ny grafisk profil.

### **Datastrul och konsult med coachingfunktion**

Först utvecklade projektet en variant med pappersmallar. Den första testomgången i Kalmar kördes helt pappersbundet. Därefter tog man fram en diskettbaserad variant med PC-mallar i Word och Excel filer. Detta fungerade dåligt då kunderna hade olika datasystem. Göran Green fick då i uppdrag att göra en variant i PDF – så att alla åtminstone skulle kunna öppna dokumenten. Det byggdes också in en viss interaktivitet i det att analys svaren registrerades i ett databassystem vilket gjorde att man kunde få ut summerade svar, etc. För att undvika problem med olika system, etc. fick alla företagna låna bärbara datorer till testen av PDF varianten. (I slutändan fick de behålla datorerna.)

Tyvärr fungerade det hela fortfarande dåligt. Men huvudskälet var inte innehållet utan fortsatta dataproblem. Varken lärarna, datorerna eller företagen var tillräckligt datamogna. Företagen var positiva till innehållet, men man hade svårt för allt datastrul... "Jättejobbigt med allt strul som fanns med det tekniska." Detta ledde till två saker – man kallade in en konsult med erfarenheter av småföretag och att man beslöt att satsa på en ordentligt utvecklad on-line variant.

Konsulten – Mats Magnusson från Marknadsträdet AB - deltog i handledningen, men hade också till uppgift att se till så företagen fullföljde det hela och att de använde datorerna. En sorts coaching funktion. Här finns något av folkbildningens elevrelation, något som skall utvecklas mer längre fram.

### **Samarbetet med ALMI avslutas**

Under denna tid blir skillnaden i synsätt mellan ALMI och FR allt tydligare. ALMI var tveksamt till Internet eftersom småföretagarna då hade klena eller inga datorer. Försöksomgångarna i Kalmar hade bekräftat detta. FR ville satsa hårt på teknikstött lärandet. FR ville att den nya utbildningen skulle kunna försörja en hel del konsulter. Konsulterna var ju ofta medlemmar i FR. Med sitt förtydligade uppdrag – nyföretagande och tillväxtföretag – hade ALMI egentligen inget större intresse i Vincent som ju var avsett för "vanliga" småföretag. Det direkta samarbetet mellan FR och ALMI upphörde i december 1999.

## Nya tag med databiten

Svårigheterna med databiten ledde inte till att man gav sig. Tvärt om, projektledningen beslöt sig för att ta steget fullt ut. 1999 –11-29 träffades ett avtal mellan FR och Clockwork AB om produktion av webbplatsen Vincent. Kravspecifikationen gjordes av Göran Green och Krister Söderstam.

Dataföretagets personal tyckte att detta med interaktionen över nätet med kursledaren och med nulägesanalysen som skapade grunden för affärssplanen var intressant. 1999 var detta klart i framkanten av datastödd pedagogik. Förutsättningarna var helt annorlunda än i dag. Standardprogram för webb-design fanns inte, streamad video var fortfarande i sin linda, etc. Budget låg kring 1 miljon.

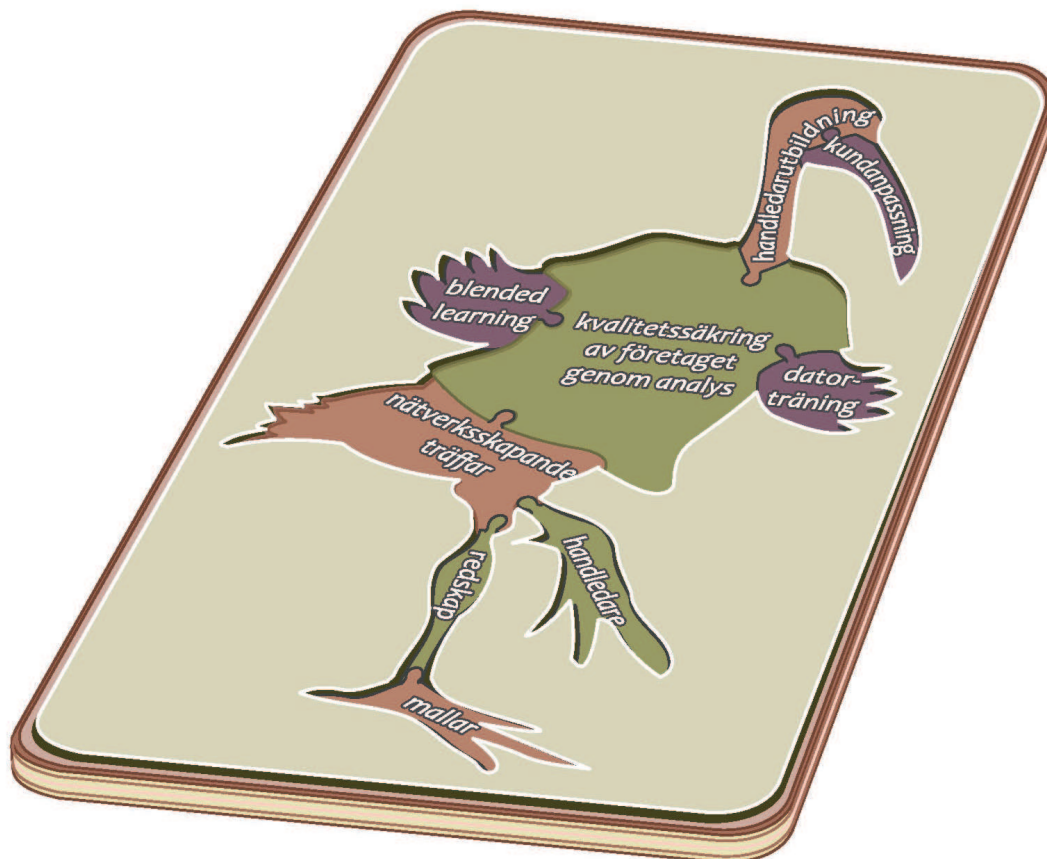
Åren kring millenniumskiftet var en mycket turbulent period i databranschen. Clockwork hade stor omsättning på konsulterna, något som ofta ledde till sena leveranser och andra problem. Bland annat försvann testresultaten! Det slutade med att Göran Green själv satt på dataföretaget långa tider och försökte hålla ihop det hela. Till slut blev produkten ändå datamässigt ganska bra.

Men, det fanns ett kvarstående problem – dokumentationen. Det skulle ha funnits dokumentation, men nya projektledare varje gång ledde till kaos. Det gick inte att skriva ut dokumentationen! Först var det meningen att FR skulle kompenseras för detta, men sedan bytte man ersättningen mot andra arbetsinsatser. I slutändan blev dokumentation i princip oanvändbar.

## Handledarutbildning i Leksand

När Vincent var färdigt rekryterade man fyra handledare som fick utbildning i Leksand i 2 + 2 dagar. Kravet för att få genomgå handledarutbildningen var i enlighet med den ursprungliga projektplanen att man hade praktisk erfarenhet av småföretagande. Tyvärr fungerade inte datatekniken – utbildningen beskrivs som lätt kaotisk. Men den genomfördes ändå med positivt resultat. Man kom att genomföra ett par utbildningsomgångar till. Totalt c:a 30 handledare skall ha utbildats i dessa första kullar.

Vincent var nu klart för lansering. Såväl innehåll som datafunktionerna var utvecklade och testade för att passa målgruppen. Handledarna var utbildade.





### **Tvärstopp!**

Men, när Vincent nu nått fram till punkten för den stora lanseringen blev det nästan tvärstopp. FR beslöt att Vincent inte fick marknadsföras. Lokalombuden hade sagt nej. Den enda marknadsföringsåtgärd som tilläts var att annonsera efter nya handledare. Varken nya eller gamla handledare fick något marknadsstöd.

Intervjuer med dem som var med i Vincentarbetet vid denna tid pekar på olika tänkbara förklaringar till tvärstoppet. Den troligaste handlar om att det på lokal nivå redan fanns gott om management konsulter med eget material – dvs. lokalrepresentanternas egna kunder ville inte ha produkten. En annan har med växtkraft MÅL 4 att göra. Vincent hade råkat ut för dålig ”timing”.

### **Växtkraft MÅL 4**

De mål som ställts upp för Växtkraft Mål 4 1996 innebar att 30 000 företag skulle vara med innan programmet stängdes. 240 000 anställda skulle beröras. Dessa siffror fungerade givetvis som invitation till alla landets analyskonsulter. Vincent var avsett för ledningspersoner och byggde på utbildning i grupp över en längre period. Mål 4 syftade till att utbilda alla som behövde det – både ledning och personal. Analysens funktion i Mål

4 var att få fram kompetensutvecklingsplaner för personalen.

Dessa var givetvis beroende av företagens utvecklingsplaner, men det var kompetensutvecklingen som var det viktiga. Med en sådan marknadssituation är det begripligt att konsulterna valde att inte satsa på Vincent utan gå på Mål 4:s masslinje. Det var ju mycket enklare att gå in i ett företag och göra en analys snabbt och lätt och sedan omvandla denna till en kompetensutvecklingsplan än att rigga och genomföra en Vincentutbildning.

**Bra produkt men distributionen fungerar inte**  
FR:s ledning och utbildningsansvarig hade alltså ett starkt utbildningskoncept utvecklat från grunden med kundernas lärvillkor som ledstjärna, men det fungerade ändå inte.

Distributionssystemet – konsulterna - svek.

# VAD VILLE GÖTEBORGS FOLKHÖGSKOLA?

## Möte med folkbildningen

Vi backar lite i tiden. Hösten 1999 blev Krister Söderstam ombedd att tala på folkbildningsrektorernas årliga träff i Stockholm. Han gick då igenom FR:s undersökning och pekade på småföretagarnas låga utbildningsnivå och svårigheter med att komma åt utbildning som passar deras lärvillkor. Avslutningsvis frågade han: Vad gör folkbildningen för småföretagen? Han hade tur, bland åhörarna finns Birgitta Nesterud, rektor för Göteborgs Folkhögskola, en progressiv företrädare för folkbildningen.

På tåget hem funderade Nesterud på vad Krister Söderstam sagt om småföretagarnas kunskapsbehov och att de i praktiken är utestängda från det mesta i utbildningsväg. Småföretagarna motsvarade egentligen folkbildningens målgrupp väl. Detta var någonting för folkhögskolan att följa upp. Nesterud såg detta som ett politiskt strategiskt projekt, folkhögskolan skulle kunna bidra konstruktivt till den viktiga kompetensutvecklingen av regionens småföretagare.

På folkhögskolan fanns en person med ett förflutet som småföretagare – Jan Hugosson. Nesterud uppmanade Hugosson att ta kontakt med Krister Söderstam och se vad man kunde göra gemensamt. Jan Hugosson och Krister Söderstam behövde inte prata länge innan de var överens om att här fanns möjligheter för samarbete och ett intressant folkhögskoleprojekt. Vad som fattades var egentligen bara lite utvecklingspengar.

## FLEXUM 2000 öppnar för fortsatt utveckling

Krister Söderstam hade tur igen. På en konferens i Västra Götalandsregionen presenterades FLEXUM 2000 projektet som just handlade om att driva på utvecklandet av teknikstött lärande och man uppmanade intresserade organisationer att söka utvecklingspengar. Folkhögskolan sökte och fick pengar till att utveckla en folkhögskolevariant av Vincent. Det gjorde det möjligt för Jan Hugosson att arbeta på heltid med projektet. Ett nära samarbete mellan honom

och Krister Söderstam inleddes. Jan Hugosson började utveckla en alternativ distributionsform för Vincent – folkbildningsvarianten. Det fanns nu två spår – ett lett av Krister Söderstam på FR och ett lett av Jan Hugosson på Göteborgs Folkhögskola. Samarbetet var hela tiden mycket gott och man utvecklade nya moduler gemensamt.

## Finslipning genom nya test

Jan Hugosson tog på ett tidigt stadium tagit kontakt med Business Region Göteborg (BRG) och frågade om man var intresserad av att finansiera en testomgång i Göteborg. BRG var klart positivt. Medel ställdes till förfogande under senare hälften av 2001.

Testkursen leddes av Mats Magnusson, som hade erfarenheter från testerna i Kalmar regionen. Man tog fram nya moduler medan man undervisade; företagarna gick gratis som försökskaniner. Den pedagogiska formen var klar – materialet fanns på nätet och företagsledarna träffades fysiskt med någon månads mellanrum. Jan Hugosson satt med på träffarna och samlade erfarenheter för fortsatt utvecklingsarbete. Kursen pågick till mars 2002.

Företagarna som deltog i testkursen var klart intresserade av Vincent som sådant. De bidrog genom egna inlägg mycket till utvecklingen av kursen. De pekade också på det speciella med att de nu försökte ta sig tid att fundera över sina egna företag. En sorts tankepaus i den mycket intensiva vardagen som ledare av småföretag. Detta är något som kommer igen i samtalen under Vincentträffarna i senare kurser.

Som kuriosa kan nämnas att Berth Eck, mannen som hittade på kylkapseln i ölburkarna – en världsprodukt - fanns med i en av de tidiga Vincent utbildningarna. Tankepausen fick honom att se på sin egen verksamhet ur ett annat perspektiv – då kom idén.

Testkursen utvärderades med mycket gott resultat avseende innehåll och träffar, men datormog- naden är fortfarande ett problem. Under rubriken

Kursinfo i utvärderingsmaterialet finns citatet: ”Tydliggör behovet av datamognad”. Kunderna har ännu inte hunnit ikapp!

### **Marknadsexpansion inom folkbildningens ram**

2001 lämnade Göteborgs Folkhögskola också in en ansökan betitlad Interaktiv folkhögskolekurs, ”Vincent” till Folkbildningsrådet. Efter vissa omskrivningar fick man 260 000 under en tvåårsperiod.

Ansökan handlar både om marknadsuppbyggnad och om innehållet. Ett nätverk av sex folkhögskolor<sup>1</sup> som förklarat sig vara villiga att bli regionsansvariga folkhögskolor för Vincent skulle bildas. Till detta regionsnätverk skulle som samarbetspartners knytas Företagarnas Riksorganisation med deras regionala avdelningar och näringslivssekretariaten i kommunerna i respektive folkhögskolors region. Vidare skulle varje regionsskola skapa ett regionalt nätverk av andra intresserade folkhögskolor i sina respektive regioner. D.v.s. vi är tillbaka till Företagarnas ursprungliga storskaliga franchising idéer. Nu med hjälp av subventioner, folkbildningsmedel.

Den kortfattade projektbeskrivningen består av en intressant uppsättning att satser. Bland andra:

- att tillsammans utveckla formerna för de statsbidragsberättigade Vincentkurserna; minst 2 kurser per skola och år
- att tillsammans utveckla formerna för rekrytering till kurserna. Rekrytera till kurserna.
- att tillsammans med FR utbilda handledare för skolans Vincentkurser.
- att utveckla fördjupningskurser med utgångsläge från behov komna från genomförandefasen av Vincent. Sker i

samarbete med FR.

- att regionvis arbeta med nätverksskapande med näringsliv, näringslivssekretariat, etc.
- att inom sin region arbeta med att skapa nätverk av fler folkhögskolor som är villiga att genomföra Vincentkurser på sina folkhögskolor.

Vi tar ett språng över bakgrund och motiv och går direkt till ”Vincent erbjuder en utbildning:

- som är öppen för alla på företaget
- som skapar ett nätverk ( en gång Vincentare – alltid Vincentare) av företagare i Sverige.

### **Bitvis marknadsexpansion**

Det hela går igång i januari 2002. Ur slutrapporten kan vi läsa en del intressanta saker. Kursen innehåller nu 8 moduler – Data/IT, Ledarskap, Marknadsföring, Försäljning, Ekonomistyrning, Kvalité, Miljö och Företagsjuridik. I Vincentnätverket ingår nu 5 folkhögskolor som arbetar med att bygga upp sina regionala nätverk.

I januari 2004 har man ytterligare 10 folkhögskolor som ger Vincentkurser och ett 30 tal som är intresserade. Målgruppen är företag med mellan 5 och 50 anställda, men 75% av de deltagande företagen har mellan 5 och 10 anställda. För att rekrytera dessa småföretag använder man sig av Affärsdatas databas för att få fram företag med mellan 5 och 50 anställda lokaliserade i folkhögskolornas geografiska närhet. Efter en kort presentation i telefonen utbad man sig om ett besök. I genomsnitt har mer än 50% av företagen nappat på erbjudandet att gå kursen efter besöket.

Kunderna var nöjda, men projektet fungerade inte riktigt som det skulle. Samarbetet mellan folkhögskolorna fungerade men gav inte de önskade effekterna. Man hade haft 8 träffar under projektiden, men av slutrapporten framgår att;

<sup>1</sup> Sundsgårdens FHSK med regionsansvar Skåne, Blekinge samt Södra Halland; Vimmerby FHSK med regionsansvar Småland och Östergötland; Göteborgs FHSK med regionsansvar norra Halland, Västergötland, Göteborg, Bohuslän, Dalsland samt södra Värmland; Lillsveds Gymnastikfolkhögskola med regionsansvar Stockholm och Stockholms län; Företagarnas FHSK med regionsansvar Mellansverige i övrigt; Medelfors FHSK med regionsansvar Norra Sverige.

“Några av regionshögskolorna har haft en trög start, men Göteborgs Folkhögskola har då stöttat genom att hjälpa till med rekrytering av deltagare samt ansvarat för genomförandet av vissa träffar under kursen.”

Några är ett ganska stort begrepp i en grupp om 5. Det är uppenbart att Göteborg dominerat bilden.

Det fanns flera skäl till varför Folkhögskolorna inte riktigt klarade av det hela. Ett var att de helt enkelt inte hade några elevveckor lediga – dvs. subventionerna var redan intecknade. Ett annat var att lärarna inte hade den bakgrund som krävdes för att få genomgå den obligatoriska handledarutbildningen – dvs. man skulle varit tvungna att anställa nya lärare och följaktligen också avskeda befintliga lärare för att skapa det ekonomiska utrymmet. Detta skulle ha lett till en myckenhet inre spänningar och fackligt agerande.

#### **Vad ville då folkhögskolan?**

I första hand handlade det om förnyelse – en vilja att nå en ny målgrupp och att utveckla nya pedagogiska former. Hos folkhögskolans ledning finns en tydlig insikt om att folkbildningen står inför stora förändringar och behöver nya målgrupper och nya arbetsformer för att hänga med i utvecklingen. Det fanns också, som redan nämnts, en vilja att bidra till de insatser som Västra Götalandsregionen hade efterlyst för regionens småföretag. Insatser som bland annat handlade om nya utbildningsformer.

Där vi nu befinner oss i tiden är Vincent för Göteborgs Folkhögskola ett rent genomförandeprojekt. Det handlar inte om något övertagande av Vincent från Företagarnas Riksorganisation. Göteborgs Folkhögskola var ute efter att bygga ett nätverk av folkhögskolor som skulle erbjuda Vincent och på så sätt hjälpa både sig själva och Företagarna. Dessutom vill man ha handledarutbildningen. En inkomstkälla bland andra i utbildningens värld.

#### ***Hur fungerade folkhögskolemodellen ekonomiskt?***

Modellen byggde på ett statsbidrag som utgick med 1260 Kr per deltagarvecka. En företagare som följde Vincent original på halvfart – Vincentträffar plus handledd tid plus självständigt arbete - i 40 veckor innebar alltså ett bidrag till Folkhögskolan på 25 200 Kr.

Vincent tog i enlighet med spelreglerna inte ut någon kursavgift av företagen, men däremot en materialavgift för att täcka material, förtäring vid mötena, m m. Vincent skulle sedan betala Företagarna för webb-rättigheterna, handledare, experter, etc. men i slutändan var detta en ganska bra affär även för folkhögskolan.

# OUT-SOURCING

## Ny VD för Företagarna

I slutet av 2002 får Företagarna en ny VD – Gunvor Engström. Hon hade varit ansvarig för småföretagsfrågor på Svenskt näringsliv innan hon tog steget över till Företagarna. Engström vill renodla kärnverksamheten och skala bort allt som inte på ett självklart vis hörde dit. FR skulle förtydligas som näringspolitisk organisation. Något som innebar att Vincent och Företagarnas Folkhögskola inte längre framstod som något värt att satsa på. Styrelsen beslutade att avveckla Vincent och folkhögskolan.

## Övertagandet

På Göteborgs Folkhögskolas styrelsemöte den 5 maj 2003 tar Jan Hugosson under punkten Småföretagarutbildning upp dagsläget för Vincent och ett erbjudande från Företagarnas styrelse att låta folkhögskolan ta över projektet. Information om projektet samt en kostnadskalkyl delas ut till ledamöterna och dessa ombeds fundera över det hela till nästa möte. Beslut tas den 26:e maj efter en längre diskussion angående sårbarhet, konkurrens, ekonomi, budget och risker.

2003-09-01 tar Göteborgs Folkhögskola över Vincent från Företagarna. De övriga 4 folkhögskolor som fungerar som regionsfolkhögskolor – landet är nu indelat i 6 regioner – finns med i avtalet, men det är Göteborgs Folkhögskola som är den egentliga avtalsslutande parten. Göteborg skall fungera som samordnare och nav.

## Avtalet med Företagarna

Det är utbildningskonceptet Vincent som överlåtes, inte ett utbildningsprogram. Dvs. de idéer som finns inskrivna i den ursprungliga projektbeskrivningen är det centrala. Men webbplatsen är givetvis en viktig del. §§ 2 och 4 i avtalet talar sitt tydliga språk:

§ 2. Webbplatsen med tillhörande innehåll, de två varumärkena, grafiska regler och marknadsföringsmaterial överlåtes i på tillträdesdagen befintligt skick.

Med webbplatsens befintliga skick avses det skick som webbplatsen har när Företagarna enligt punkt 4 nedan avlämnar webbplatsen till GF för slutliga funktionstester.

§ 4. Levererade funktioner på webbplatsen testas vid detta tecknande av såväl Företagarna som GF. GF skall löpande och senast 2003-05-15 lämna synpunkter till Företagarna på brister i levererade funktioner. Företagarna förhandlar med leverantören Mogul AB om åtgärdandet av bristerna. Företagarna avlämnar webbplatsen 2003-06-01 till GF i det skick som webbplatsen kommer att ha på tillträdesdagen. GF äger därefter göra de egna tester av funktioner GF anser nödvändiga för accept av webbplatsens befintliga skick. Om GF inte godkänner webbplatsens befintliga skick äger GF enligt punkt VII:2 nedan frånträda avtalet.

Folkhögskolan fick givetvis inte Vincent i present utan avtalet innehåller paragrafer om royalty. Fram till 2008-06-30 skall Göteborgs Folkhögskola betala 500 kr per användarkonto för de första 300 kontona, 400 för de 200 följande kontona och 300 för alla över 500. Till detta kommer 100 kr per tillgänglig modul. För perioden 2008-07-01 till 2013-06-30 kostar användarkontona 100 Kr, tillgång till moduler 50 kr och konton på nya versioner 25 kr. Om Göteborgs Folkhögskola vill fortsätta samarbetet efter denna period skall nya avtal träffas.

## Några andra viktiga åtaganden

Företagarna släpper däremot inte Vincent hur som helst. Enligt avtalet har de förköpsrätt om FH vill sälja Vincentkonceptet.

Företagarna har vidare rätt att marknadsföra sig på Vincents webbplats och i en del andra folkhögskolesammanhang. Omvänt har Vincent rätt att använda Företagarnas varumärke. En tillgång med stort värde för legitimiteten i den fortsatta marknadsföringen mot målgruppen. Företagarna skall också ha en länk till Vincent på sin hemsida, informera om Vincent i medlemstidningen och

informera regioncheferna om avtalet och dess in-  
nebörd avseende regionshögskolorna.

Väl så intressant är också avtalet mellan GFH  
och de övriga folkhögskolorna som ingår i  
regionsfolkhögskolegruppen. Detta är en direkt  
transkribering av ansökan till Folkbildningsrådet,  
nätverksmodellen med löften om värvande av  
fler folkhögskolor. Varje regional folkhögskola  
skall verka för att minst tre nya i regionen skall  
genomföra en Vincent-kurs. Nästan ett sorts  
pyramidspel!

Göteborgs Folkhögskola skulle ha kvar sin  
koordinerande roll och skulle av de andra att få  
ett mindre bidrag – 15000 SEK per år – för att  
täckta sina kostnader för detta.

### **Bra avtal för båda parter**

Det är ett bra avtal för båda parter. Göteborgs  
Folkhögskola tar över en produkt som kostat in-  
emot 9 miljoner att utveckla och behåller legiti-  
miteten mot kundföretagen genom rätten att få  
fortsätta att använda Företagarnas logotyp.

Det är ett bra avtal för Företagarna. Gjorda  
investeringar går inte förlorade i och med att  
folkhögskolans intressen i Vincent är de samma  
som Företagarnas – att utbilda så många som  
möjligt - och att de egna misslyckandena med  
att få igång utbildningar angrips genom att  
folkhögskolorna tar på sig stora åtagande om  
expansionsinsatser.

Hur gick det då?



# HALTANDE FRAMGÅNG

## Modellen fungerar inte riktigt

Enkelt uttryckt fungerade inte folkhögskoleexpansionsmodellen som tänkt. Ett streck i räkningen var nedläggningen av Företagarnas folkhögskola. Jan Hugosson försökte hindra detta på olika sätt, men förgäves. 2004 återgick den till sin gamla huvudman Stiftelsen hantverk och utbildning.

Det stora problemet var dock att de övriga folkhögskolorna inte var villiga till samma satsning som Göteborgs Folkhögskola. Man saknade eldsjälare. Eller kanske snarare resurser. Vi har tidigare berört problemen med det otillräckliga antalet subventionerade utbildningsplatser och kraven på dem som skall utbildas till handledare.

Folkhögskolorna var dessutom vana att sälja på trevligt innehåll, trevlig utbildningsplats och lärare med humanistisk ådra. Småföretagarna

visade sig vara en mycket svårflörtad grupp att övertyga med den typen av argument. De hade inte tid.

Ett annat problem som gjorde sig påmint var den bristande dokumentationen. Man hade börjat hitta småfel i plattformen. När dessa skulle åtgärdas hände alla möjliga oväntade saker. Detta innebar att flera åtgärdsinsatser tog lång tid och blev mycket dyra. Detta ledde till att man tog det lugnt med detta och satsade på att utveckla innehållet i stället.

Problemen ledde inte till att man gav sig. Tvärtom! Jan Hugosson fortsatte att resa land och rike runt och marknadsföra Vincent som idé och arbetsform. Dessutom påbörjade folkhögskolorna olika utvecklingsarbete syftande till att ge Vincent fler ben att stå på.

## ***Till dags dato har ett 15-tal folkhögskolor genomfört Vincentutbildningar***

Antalet företagare som tagit sig igenom hela eller delar av kursen – avhoppet är förvånansvärt få – ligger i dag inemot 2000.

Det är svårt att avgöra om 2000 företag är bra eller ej – det finns egentligen ingenting att normera med.

Som en jämförelse kan framhållas att Småföretagets Affärer hitintills sålts i 7000 exemplar och att MÅL 4 nådde – om vi tar de företag som fullföljde steg 2 – knappt 15000 företag och Mål 3 knappt 18000.

Bakom MÅL siffrorna döljer sig miljarder i extra pengar för kompetensutveckling av företagets personal och hundratals miljoner i informations och administrationskostnader.

# MÅLGRUPPS- OCH FUNKTIONSANPASSNING

Utvecklingsarbetet kom att handla både om målgruppsanpassning och funktionsanpassning. Både om utbildningar speciellt anpassade till olika målgruppers behov och om att använda Vincent på ett nytt sätt.

## *Vincent Mikro*

Redan i slutet på 2003 insåg man att de minsta företagen – en och två mans... - behövde en annan modell. Man började därför utveckla vad som skulle bli Vincent Mikro. Detta arbete pågick hela 2004 och test inleddes 2005.

I dag fungerar det bara bra.

## *Vincent ideella organisationer*

De samarbetande folkhögskolorna kom också fram till att Vincent modellen borde passa bra för ledningspersoner i ideella föreningar. Man

ansökte hos Nationell Centrum för Flexibelt Lärande (CFL) om medel för att ett projekt betitlat Mötesbaserat flexibelt lärande för ledare inom ideella organisationer.

Ur sammanfattningen till ansökan kan vi bland annat läsa:

“ Mål och syfte

Projektets mål är att överföra och sprida våra erfarenheter av småföretagarutbildning i mötesbaserad flexibel form, som skall kunna användas av en ny målgrupp, nämligen ledare inom ideella organisationer, sociala kooperativ mm. Föreningarna kan också via nätverket, som byggs in i plattformen, hitta varandra för råd och stöd. En kurs av detta slag kan bidra till demokratiskolningen i Sverige.”



Det är uppenbart att det här inte bara handlar om en ny kurs utan också om att genom denna kurs få med fler folkhögskolor i verksamheten. De är trots allt själva ideella organisationer. Pengarna beviljades. Utbildningen finns.

### ***Vincent Agro***

En tredje variant är Vincent Agro. Detta utvecklingsarbete bedrivs i samarbete med LRF. Jordbrukare är normalt småföretagare, men deras verksamhet skiljer sig en hel del från den vanlige småföretagarens. Bland annat finns det en massa extra regler om subventioner av olika slag. Tanken är att denna utbildning skall kunna anordnas med hjälp av lantbruksstödet.

### ***Vincent förening***

En fjärde variant är Vincent Förening. Tänkt att gå som allmän kurs på folkhögskolorna. Företagarna avser att låta 300 personer ur deras regionstyrelser och lokalavdelningar ta del av denna utbildning.

### ***Vincent Fritidsledare***

En femte variant är en fortbildningskurs för dem som genomgått fritidsledarlinjen vid olika skolor i Sverige – Vincent FL. Startade 2006.

### ***Vincent Turism m m***

Men det finns planer på mer. På ett Vincentmöte i november 2006 presenterades 14 olika utvecklingsprojekt, både sådana som gällde förbättring-

ar av vad som fanns och sådant som var mer eller mindre på gång. Bland annat en Vincent Turism – speciellt anpassad för lokala turistorganisationer.

### ***Nya moduler och nya samarbetspartners***

Den nationella expansionen handlade inte bara om nya kurser utan också om nya moduler och nya samarbetspartners för att få fram dessa moduler. Exempelvis togs en arbetsmiljömodul fram i samarbete med Arbetslivsinstitutet och LO.

### ***Internationella utvecklingsprojekt***

2005 gick Vincent projektet med i två ansökningar till EU programmet Leonardo da Vinci, något som ledde till att projektet blev partner i projektet The Enabler och EDAEDU (System Actions for Study Circles in Vocational Training).

The Enabler är ett projekt lett av Hälsingeutbildningar syftande till att skapa en ny roll i småföretag – rollen som Enabler, den som håller tag i detta med kompetensutveckling och gör det möjligt för småföretaget att kompetensutveckla sig på sina egna villkor. Bland partnerna finns bfw i Heidelberg, en lokalavdelning av tyska LO:s jättelika yrkesutbildningsapparat.

EDAEDU är ett italienskt projekt syftande bland annat till att ta fram ett utbildningsmaterial för yrkesutbildare som avser att med hjälp av en form av studiecirkelspedagogik föra in tekniska – och andra – innovationer i småföretag. Båda projekten passar uppenbarligen mycket bra in i Vincents utvecklingsstrategi.



## VÄXTKRAFT MÅL 3 – NYA SPELVILLKOR

### Växtkraft MÅL 3 behöver Vincent

Låt oss nu backa tillbaka till 2004. Sverige använde inom Växtkraft Mål 3 en modell vilken innebar att varje enskilt företag var ett projekt. Eftersom syftet var att få igång kompetensutveckling av anställda i småföretag blev det hela lite märklig med enmansföretagen. Dessutom blev det väldigt många projekt om varje enmansföretagare skulle vara ett eget projekt, vilket innebar en hög administrativ kostnad per kompetensutvecklad individ. Partnerskapet i Västra Götaland tog därför 2004 ett beslut att enmansföretagen inte längre skulle få söka ett i sänder. Man ville ha någon sorts cluster – eller snarare projektgrupps - modell för dessa. Modellen skulle också vara öppen för andra små företag som så önskade. ESF-rådets

kontor i Västra Götaland började därför leta efter något sätt att leja ut arbetet med att skapa clustren till ett begränsat antal projektsammanhållare. Clustermodellen skulle innebära en hel del pengar i administrationskostnader, varför man letade efter seriösa samarbetspartners. ”Det fanns en del lycköskare som hörde av sig och ville ta hand om soloföretagen.”

ESF-rådet hade redan varit i kontakt med Vincent. Framför allt 2003 då Rådet på grund av ett ingrepp från Bryssel under en period inte fick dela ut några Växtkraft Mål 3 pengar till analyskonsulterna. Ekonomin gick i otakt. ESF-rådet letade därför efter någon sorts självgående modell för analyssteget så företagen av egen kraft kulle

### *Vincent Växtkraft Mål 3*

Vincent ändrades för att passa Växtkraft MÅL 3. Analysen skulle visserligen vara första steget, men fokus låg nu på kompetensutvecklingsplanerna för personalen. Management utbildningsdelarna blev något sekundärt.

Vincentträffarna som i originalvarianten enbart var avsedda för ledningspersoner blev tillgängliga också för speciellt utsedda representanter för personalen. Efter ett inledande möte med företagsledaren och Vincentkonsulten följde två möten med hela personalen. På det första av dessa fick personalen fylla i en enkät om företagets och det egna nuläget. På det andra presenterades resultatet av enkäten och öppnade man för en allmän diskussion av resultaten.

Därefter följde fyra träffar med ledningspersoner och personalrepresentanter för de företag som ingick i en projektgrupp. Under dessa möten gick man igenom en rad analyspunkter - Affärsidé, Ledarskap, Försäljning och marknad, Ekonomi och Kvalité och miljö - och arbetade med företagsplanerna och kompetensutvecklingsplanerna. Träffarna leddes av Vincentkonsulter.

När analysen var klar skickade företaget in sitt förslag till utvecklingsplan och kompetensutvecklingsplan till Vincent. Planerna granskades av Vincents personal, som i några fall krävde kompletteringar.

När detta var klart följde ett tredje stormöte med personalen där företagsplan och kompetensutvecklingsplan presenterades. Utbildningsmaterial som finns i Vincent original var tillgängligt för ledningspersoner och personalrepresentanter under hela processen, men då fokus låg på analysen tonades detta ner.

Vincent Växtkraft Mål 3 i Västra Götaland nådde 269 företag med drygt 4500 anställda. I resten av Sverige nådde denna variant av Vincent drygt 300 företag med sammanlagt 4000 anställda.

kunna gå direkt till kompetensutvecklingssteget, där medel fortfarande var tillgängliga. Detta ledde till att man hörde sig för om möjligheterna att använda Vincent. Göran Green ordnade också så att en variant av Vincent kunde laddas ner direkt till företagen från webben. 2004 kom emellertid konsulterna in på nytt och nätvarianten togs ner. Så nu ringde man på nytt och frågade om Vincent kunde hjälpa till. I klartext gällde frågan om Vincent kunde ta hand om 400 företag och ansvara för 100 miljoner svenska kronor. Detta var givetvis ingen fråga en folkhögskola direkt kunde svara ja på. 400 företag vore kanske i och för sig en möjlighet, men 100 miljoner SEK skulle innebära ett oacceptabelt risktagande. De första kontakterna ledde till lite frågande svar.

### **Förhandlingar**

De första kontakterna följdes av flera möten på folkhögskolan. Representanter för regionen deltog vid några av dessa. Men diskussionerna drog ut på tiden. Det var inte bara ESF-rådet som ville ha igenom sina krav. En hel del tid togs i anspråk för att diskutera ett krav från Vincents projektledning som gick ut på att man ville täcka hela landet.

En annan fråga gällde vem som skulle utse konsulterna. Vincent varianten skulle även tillämpas i Stockholm. Stockholmskontoret ville utse sina Vincent konsulter. Det hela slutade med att det ut-

gick påbud om att myndigheter inte skulle välja ut konsulter – detta skulle projektägarna göra. Frågorna verkar bekanta!

### **Regionen tar på sig den finansiella risken**

Den stora frågan för folkhögskolan var ändå den finansiella risken. Man bröt visserligen ner det hela i många mindre projekt, men om ett antal av clusterprojekten gick snett, vem skulle då betala tillbaka de redan utbetalade medlen till ESF? Den typen av riskmedel finns inte en folkhögskolas budget, varför styrelsen inte kunde säga ja. I detta läge gick regionen in som garant. Folkhögskolans styrelse sa då ja.

### **Vincent som analytiskt redskap**

Vincent hade till denna tidpunkt i första hand varit ett utbildningskoncept för ledningspersoner i småföretag. Antalet deltagare hade i Göteborg varit något tjog per år. Nu måste Vincent omvandlas till ett analysinstrument för att få fram kompetensutvecklingsplaner för hundratals företag med sammanlagt tusentals anställda. Men dessa kompetensutvecklingsplaner skulle användas för att köpa utbildning från alla möjliga håll, inte av Göteborgs Folkhögskola. Vincent blev ett redskap, en sorts mäklarapparat för kompetensutvecklingsinsatser.



# VAD VILLE VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN?

Insteget som ekonomisk garant för Växtkraft Mål 3 är ett första steg i regionens speciella satsning på Vincent. Regionen hade givetvis som ”ägare” till GFH indirekt varit med och finansierat en del av verksamheten från dess start, men nu handlar det om direkt stöd till Vincent. Varför gjorde man då detta? För att förstå det tar vi ett större grepp på regionens intresse i kompetensutveckling av småföretag.

## Den stora strategin

En region arbetar strategiskt och storskaligt. Satsningen på Vincent är en liten pusselbit i en mycket större satsning inom ett utvecklingsområde som i sin tur är en del av en ”global” satsning på att utveckla regionen som helhet. Som väl är har vi tillgång till ett väl genomarbetat dokument som visar hur regionen tänkte strategiskt i denna fråga vid den tidsperiod som intresserar oss: “Det gemensamma Västra Götaland – hållbar tillväxt för ökad attraktivitet och konkurrenskraft. Tillväxtprogrammet för Västra Götaland 2004 – 2007.” Nedan följer några strategiindikerande citat ur Det gemensamma Västra Götaland.

## Strategins innehåll

### Strategi

”Strategin är att stärka Västra Götalands attraktivitet och konkurrenskraft genom att fokusera på att: *stimulera nyskapande, ta tillvara och utveckla mänskliga resurser samt att utveckla infrastrukturen.*

Vad menar man med att ”ta till vara och utveckla mänskliga resurser? Jo, detta handlar om “*Livs-långt lärande...*

(Min kursivering här och i fortsättningen.)

Detta utvecklas vidare under **4.2. Ta tillvara mänskliga resurser.**

### ”Mål

- Livslångt lärande och kontinuerlig kompetensutveckling *för alla i arbetslivet*

## Fokus

- *Flexibelt utbildningssystem* för livslångt lärande, virtuella universitet, distansutbildning, lärcentra och forskning om innovativ pedagogik.
- *Arbetslivets betydelse i utbildningssystemet.* Omfattande och väl fungerande kopplingar mellan utbildning i samhället där arbetslivets betydelse i utbildningssystemet stärks betydligt. Kunskapscentra med nära samverkan med näringslivet och *nya modeller för utbildning i SME* utvecklas vidare.

## Aktörer

“... KY-utbildningar, *folkhögskolor, vuxenutbildningen, studieförbund, ... lärcentra ... CFL... KK-stiftelsen, EU:s strukturfonder*”

Detta utvecklas ännu mer i **Bilaga 6 - Fördjupning av programinnehåll.**

## 2. Ta tillvara och utveckla mänskliga resurser

### 2.1 Livslångt lärande

#### *Flexibilitet i utbildningssystemet*

”Arbetslivet förändras snabbare än arbetskraftens kompetens vilket kräver en fortgående kompetensutveckling, det livslånga lärandet. Lärandet flyttar i allt större utsträckning utanför skolsalen till olika media, Internet, bibliotek och museer. Distansutbildning är ett stöd för att öka flexibiliteten i utbildningssystemet. ... Lärcentra finns idag i flertalet av Västra Götalands kommuner som rätt utnyttjade, tillsammans med bl.a. studieförbund och folkhögskolor, utgör en del i lärandets infrastruktur.”

Vi behöver väl inte sammanfatta här – det är uppenbart att visionen uttrycker ett starkt intresse för att utveckla nya former för kompetensutveckling av såväl ledning som personal i småföretag.

# VARFÖR LITADE REGIONEN PÅ VINCENT?

Kanske är det överflödigt att fråga varför regionen litade på att Vincent skulle klara av att hantera sin nya mycket större arbetsbörda. Regionen ägde ju folkhögskolan, så egentligen handlade det om att lita på sig själv. Samtidigt är det uppenbart att regionens tjänstemän inte tänkte sig att gå in operativt i Växtkraft MÅL 3.

Mycket av regionens tillit handlade säkert om folkhögskolans ledning – Birgitta var en erkänt bra rektor. Men det handlade också om att Vincent projektet och JH var väl kända av regionens tjänstemän. Här kommer det tidigare nämnda Flexum 2000 in liksom ett nordiskt projekt vid namn ”Den Skandinaviske Triangel”.

## **Nordiskt samarbete ger närkontakt med regionens toptjänstemän**

Under 2004 tog Jan Hugosson kontakter i såväl Danmark som Norge för att försöka få till stånd Vincentutbildningar. Det slutade med att en modul översattes till danska och att man hade en träff, men mer blev det inte med Vincent som sådant. Däremot var man mycket intresserad av Vincent som e-learning projekt. Speciellt så inom projekt ”Den Skandinaviske Triangel”.

Triangeln är ett regionalt samarbete mellan Sydnorge, Västsverige och Norrdanmark för att skapa gemensam tillväxt. Svensk partner är Västra Götalandsregionen. Satsningar görs på projekt som handlar om företagande, teknikstött lärande och kultur. Inom ramen för Triangeln ville man utveckla någon sorts kvalitetskriterier för e-learning, varför man var mycket intresserad av Vincent som exempel på ett systematiskt utvecklingsarbete. Detta ledde till att man skapade ett speciellt projekt kring kvalitetskriterierna och att Jan Hugosson hamnade i en av styrgrupperna för Triangeln.

Arbetet inom Triangeln ledde till en sorts utvärdering av Vincent, men knappast så mycket mer. Tvärt om, kvalitetskriteriaprojektet dominerades av universitetsforskare och hade därför inriktning på utvecklingsarbetet som skulle hålla för veten-

skapligt baserad kritik, något som innebar att de praktiskt användbara resultaten lät vänta på sig.

Västra Götalandsregionens representanter - Kent Johansson, ordförande för beredningsgruppen för regionutveckling och Göran Fock, chef för utbildningsenheten - blev lika frustrerade av bristen på i verkligheten omsättbara resultat av arbetet som Jan Hugosson. Detta ledde till flera och långa diskussioner i samband med resorna till och från projektmötena. Hugosson ventilerade inte bara Vincents fördelar utan fick också möjlighet att i detalj förklara problemen. En sorts lobbying för ett ökat engagemang från regionens sida.

I styrgruppen för Vincent-delen av Triangeln ingick också Lillemor Björnell-Hedendahl, som sedan FLEXUM-tiden visste mycket om Vincent. När regionens tjänstemän kom för att diskutera den ekonomiska garantin för Vincents insteg i Växtkraft Mål 3 visste de alltså vad Vincent var och vad projektledningen dög till.

# REGIONEN ARTIKULERAR SINA INTRESSEN

I april 2005 beslutar Regionsutvecklingsnämnden i Västra Götalandsregionen att tilldela Vincent projektet 300 000 i utvecklingsstöd. I samband med detta lät regionen ta fram en affärsplan för Vincent:

## Förslag till Affärsplan för Distansutbildningsprojektet Vincent ( Dup V) vid Göteborgs Folkhögskola (Dnr: RUN 612-0215-05) Daterad 2005-05-13

Affärsplanen är ett tydligt och klart styrdokument. Det togs fram i samarbete mellan Vincents ledning, Leif Andersson och Jan Svensson från Administrativ Utveckling vid Regionkansliet och konsulten Sven Tåpptorp från Xdin AB i Göteborg efter samråd med Göran Fock och Lillemor Björsell Hedendahl från regionutvecklingssektariatet i Västra Götalandsregionen.

Detta är inte bara en vanlig affärsplan utan ett tydligt exempel på ett ”in-sourcing” dokument. Folkhögskolan tillhör redan regionen, men

genom dokumentet positioneras Vincent i regionens totalkoncept. Jag plockar några intressanta bitar ur detta intressanta styrdokument.

Helt klart är att man tror på Vincent:

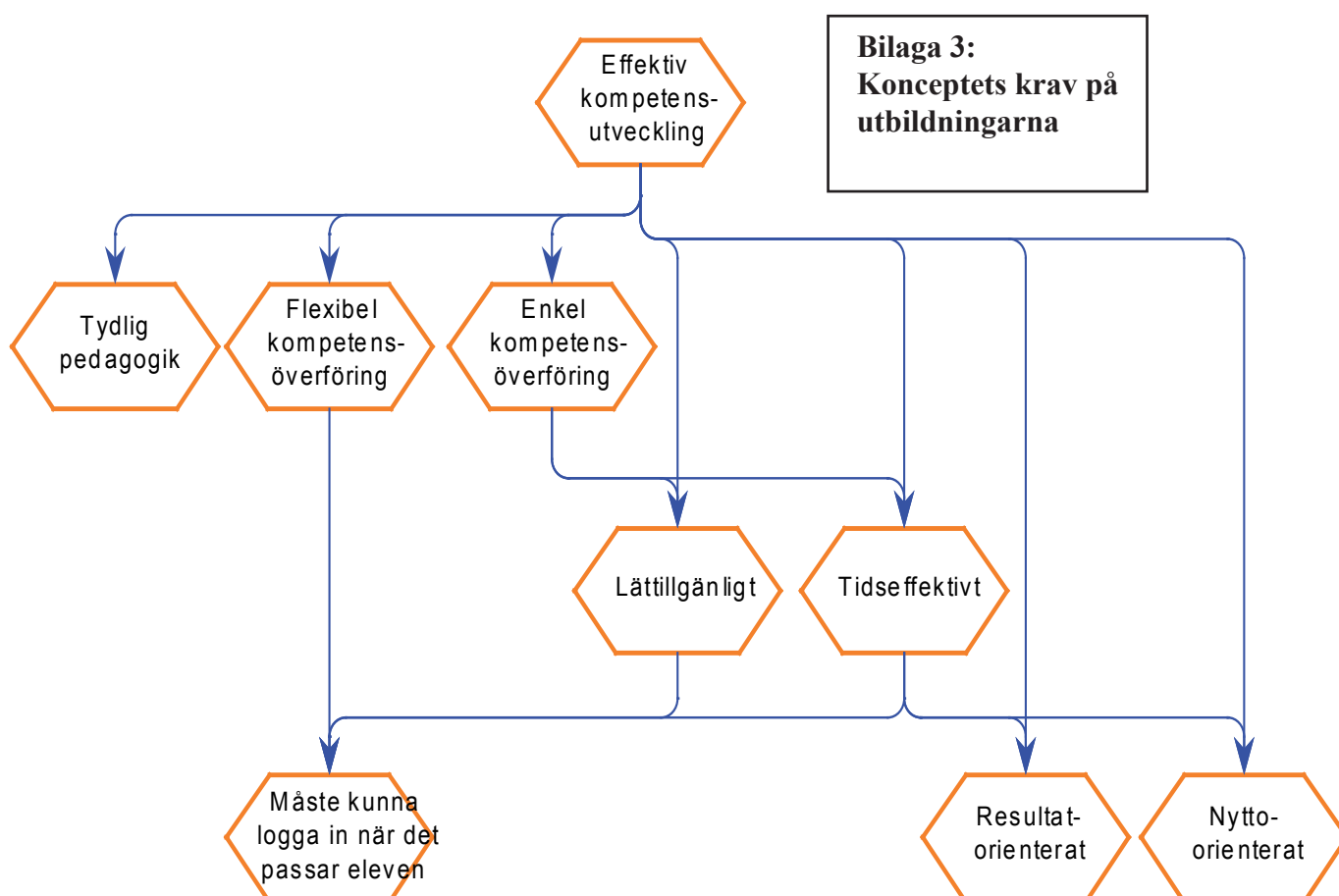
“... denna affärsplan vill visa att Distansutbildningsprojekt Vincent på goda villkor och där flera perspektiv tillgodoses kan utvecklas i regionen till en efterfrågad och kostnadseffektiv verksamhet med stor utvecklingspotential regionalt, nationellt och internationellt.”

### Resultatorienterad

Projektet ska utvecklas till en resultatorienterad verksamhet med intressenternas och regionens människors villkor och behov i fokus. Mål 3 finansieringen utgör grunden för vad som kan och ska göras under projektperioden 2005-2006.

### Aktiviteter 2005 och 2006

Idag har 15 folkhögskolor i Sverige använt sig av Koncept Vincent. I Västra Götalandsregionen har



tre av sex folkhögskolor använt sig av konceptet.

- Ett mål är att få med alla sex folkhögskolorna i regionen under 2005-2006.
- Ett nationellt mål är att få 40 folkhögskolor att medverka i Vincentutbildningar.

Det övergripande nationella målet till 2007 är att 40 folkhögskolor är rustade att genomföra minst 190 Vincentutbildningar enligt följande, 30 Vincent original, 30 Vincent mikro, 30 Vincent förening och fortbildning för 100 Fritidsledare per år. Målet förutsätter att statsbidraget till folkhögskolorna ökar. För att säkerställa detta mål ska näringsdepartementet uppvaktas. Om näringsdepartementet säger nej måste andra finansieringsmöjligheter undersökas, exempelvis regionalt stöd.

För att nå målet med 40 folkhögskolor måste omprioritering ske på befintligt utbildningsprogram eller nya pengar från staten.

Här artikuleras och formaliseras alltså kravet på en utvidgning av samarbetet med övriga folkhögskolor. Speciellt intressant är kravet avseende folkhögskolorna i regionen. Eftersom Vincent är underkritiskt relativt de krav som riktats ovan kan detta ses som ett uttryck för att regionen vill stärka utbildningsmöjligheterna. Samtidigt är det uppenbart att Vincents arbetsform passar minst lika bra för lärcentra, lokala företagarföreningar, med flera varianter. Regionen vill uppenbarligen använda Vincent som motor för utveckling av övriga folkhögskolor i regionen. (Lustigt nog har de 40 konsulterna från starten nu blivit 40 FH!)

Följande aktiviteter är tänkta att detaljplaneras och läggas upp årsvis med avstämningar kvartalsvis.

#### Planerade besök, kartläggning och information

- Näringsdepartement och/eller Utbildningsdepartement uppvaktas för direktfinansiering genom folkhögskolor.
- Besöka minst 40 av 49 kommuner i Västra Götalandsregionen. Besöken

inriktas på kommunernas näringslivssekretariat.

- Via telefon eller mässor informera om EU-mål 3. Minst 3000 företag ska informeras
- Besöka minst 900 av dessa företag för intresseanmälan Vincent.
- Försöka få andra projektägare att med Vincentkonceptet starta upp EU-mål 3 projekt i övriga berörda län i Sverige.

#### Aktiviteter - IT-plattformen

- Plattformen: Ta fram blanka versioner av plattformen där nya utbildningar läggs in.
- Etablera samarbete med IT-universitetet för forskning och utveckling av IT och lärande.
- Ta fram en plattformskopia som fylls med kurs om informationssäkerhet och personalutbildning

#### Nya utbildningar

- Göra klart ett Vincentupplägg för fort bildning av fritidsledare i Sverige. Pilotkurs under slutet av 2006.
- Arbeta med att utveckla ett utbildningskoncept för chefspersonal i VG-regionen.
- Branschanpassa befintliga Vincentutbildningar.

Det åligger ledning och styrning av projektet att efterfråga en detaljerad aktivitetsplan.

# IN-SOURCING

När nu regionen och folkhögskolan är överens om affärsplanen läggs denna till grund för en ansökan för att Vincent skall få resurser att lösa sitt bestående problem – datasidan. 2006-10-03 beslutar Regionsutvecklingssekretariatet att anslå 3 547 500 SEK för medfinansiering av projektet från och med 2006-10-01 till och med 2007-12-31.

Uppdraget sammanfattas klart i beslutet.

Under *Syfte* står det: "Att medverka till att utveckla flexibla utbildningar anpassade till livslångt lärande för regionens invånare inom ramen för folkbildningen. Projektet följer en affärsplan och bli ett analys- och utbildningsverktyg som alltid ligger i fas med marknadens behov och förutsättningar och i framkant av de informationstekniska möjligheterna."

Under *Mål* kan vi läsa: "Att få fram ett modernt tekniskt och uppdaterat innehållsligt redskap för att kunna tillhandahålla ett effektivt, flexibelt och direkt nyttigt sätt att kompetensutveckla människor som av olika anledningar inte kan delta i traditionella utbildningsformer."

Läser vi vidare i beslutet så finns där delar om nätverk, integration, miljö och jämställdhet. De tre senare är snarast standard i sammanhang som dessa, men nätverkskommentaren är intressant: "Vincent affärsutveckling tror att man via nätverksuppbyggnad kan utveckla en arena för affärer och experthjälp för att gå från en lokal marknad till en Sverige marknad och i förlängningen även en Europamarknad."

Under *Tillgänglighet* följs detta upp: "Kommunikationen möjliggörs genom deltagande i skriftlig, aktiv diskussion via nätet här skapas förutsättningar för delaktighet. Kommunikation sker även via fysiska träffar där deltagarna möts i seminarier och utbyter erfarenheter och kunskaper."

Under *Tillgänglighet* finner vi också: "Projektets syfte är att utbildningsportalen ska anpassas och utvecklas så att den kan vända sig till fler målgrupper, allt efter behov uppkomna målgrupper. Samt att skräddarsy utbildningar kan göras efter varje behov av utbildning."



## VAD FICK REGIONEN?

Genom att nu ställa upp med medlen för att renovera datasidan får regionen tillgång till ett modernt utbildningssystem som kan fungera som en extra pusselbit i regionens småföretagarstrategi genom att bidra med:

- ett sätt att nå många fler småföretag med budskapet om vikten av kompetensutveckling, både ledning och personal
- utvidgat teknikstött lärande på distans - på sikt omfattande mycket mer än bara företagarbitarna
- att vara motor för att dra med sig övriga folkhögskolor i en utvecklingsprocess som dels handlar om pedagogisk modernisering dels om bitvis mer yrkesorienterat innehåll
- arena för möte mellan företagen – en arena som inte bara skall handla om lärande utan också om affärer
- att vara plattform för internationalisering

Intervjuer med tjänstemän på regionen validerar denna bild. I dessa underströks bland annat:

- vikten av att få alla insatser på området att samverka
- en del av folkhögskolorna är underkritiska ekonomiskt. Man förde en diskussion med folkhögskolorna om deras roll i det livslånga lärandet. De kan inte fortsätta att i första hand arbeta med drop-outs och andra svaga grupper utan måste komma med i det större utbildningssammanhanget.
- man vill arbeta mycket brett med kunskap och kompetensfrågorna. Ett flertal projekt får stöd och man börjar samla på sig en hel del erfarenheter. Detta är en del av en ny strategisk utvecklingsmodell där man tar med externa aktörer. Man har haft flera arbetsgrupper som arbetat med dessa frågor.
- det finns en IT-strategisk avdelning vid regionskansliet – här frågar man sig om man kan lära något av Vincent för den egna utbildningen.

### *Hur fungerade Vincent som analysinstrument i Växtkraft Mål 3?*

Vincent Växtkraft Mål 3 var ett stort test av Vincents förmåga att användas på ett annat sätt – som analysinstrument.

Det är lite av en ironisk anakronism att denna storskaliga verksamhet genomfördes samtidigt som renoveringsarbetet pågick. Vincent Växtkraft Mål 3 i Västra Götaland nådde 269 företag med drygt 4500 anställda. I resten av Sverige nådda denna Vincent variant drygt 300 företag med sammanlagt 4000 anställda.

Av den utvärdering som gjordes - där såväl ledning som personal tillfrågades - framgår att man tyckte illa om datasystemet men att personalen ändå på det hela taget var nöjd med de planer man fick ut av Vincent systemet. Vad som också tyder på att Vincent fungerat bra är att spridningen på de utbildningar som efterfrågades var bra.

# RENOVERING MED RESULTAT

## Renoveringsbehov

Som vi sett dyker dataproblemen upp i alla utvärderingar. Det är uppenbart att Krister Söderstam och hans medarbetare var före sin tid när de 1996 tänkte i termer av teknikstött lärande. Under de 10 år som Vincent utvecklats har utvecklingen på IT-området inte bara påverkat möjligheterna till teknikstött lärande utan också till företagande som sådant. Vanan vid datorer och alla de möjligheter som finns i dag hade gjort Vincents ursprungliga plattform tråkig och besvärlig, jämfört med vad som finns i dag på nätet.

Renoveringen av dataplattformen var en nödvändighet för att Vincent skulle bli fullt användbart.

## Konsten att renovera

Vincents personal som ju handgripligen upplevt vad ett mindre bra datasystem kunde innebära i extra arbete och kostnader lade ner mycket arbete på att få den nya plattformen så bra som möjligt. I ett första steg gick man själva, Vincent-konsulterna med flera igenom alla utvärderingar, m m för att se vad som hade fallerat. Till detta lades sedan alla önskemål.

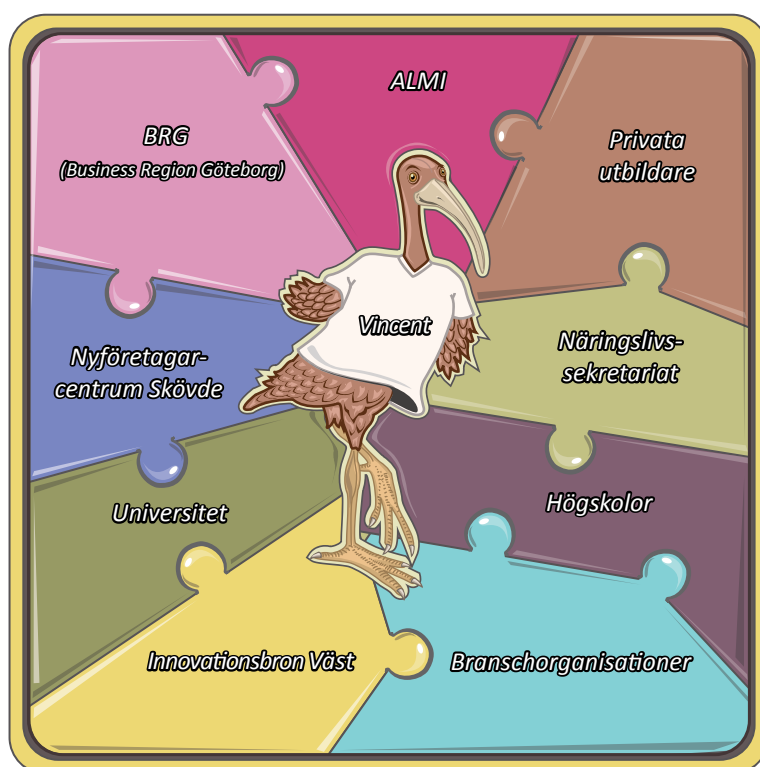
Med tiden kopplades också en professionell kravspecifikationsformulerare – GainIT – in

som bollplank. Själva upphandlandet sköttes av regionens upphandlingsorganisation – VESTMA.

Innan man till sist accepterade produkten genomfördes en testkurs och fick GainIt gå in igen och göra en teknisk test av plattformen. Det hela tycks ha varit värt mödan – åtminstone om man får tro GainIT:s rapport:

”Den nya versionen av Vincent kommer att bli ett enastående verktyg för Vincent i sina kontakter med småföretagare och hanteringen mot ESF, men det kommer också att bli ett lika bra verktyg för regionen internt när det gäller att skapa distanskurser och utbildningar för intern personal på regionen. Det kommer att vara lätt att skapa och skraddarsy en utbildning direkt anpassad för målgruppen, oavsett om den är intern eller extern till Regionen eller Vincent.”

Den utvärdering som genomförts på den första testgruppen efter Vincents renovering tyder på att renoveringen fungerat väl. Plattformen får gott betyg. Plattformen är nu också så konstruerad att det är förhållandevis lätt att rätta till fel och att skraddarsy specialvarianter för speciella målgrupper och/eller tillfällen.



# STRATEGISKA MÖJLIGHETER

Uppenbart är att Vincent genom sin hårdföra utvecklingsprocess nu är ett klart användbart redskap, motsvarande vad alla tre inblandade – och Folkbildningsrådet och CFL – önskade. Användbart för alla folkhögskolor, lärcentra, regioner, m. fl. som vill bidra till kompetensutvecklingen i småföretag. Detta behöver vi inte orda mer om.

Däremot är det dags att återknyta till vårt ursprungliga löfte om att den som läste vidare skulle komma att få veta hur:

- man från politisk nivå kan ”in-sourca” en tillväxtstrategisk resurs
- en folkhögskola kan ta vara på de positionerings- och affärsmöjligheter som det politiskt högaktuella ”livs-långa-lärandet” möjliggör
- en medlemsägd serviceorganisation som inte längre själva vill erbjuda sina medlemmar en viss service kan ordna det så att någon annan ger medlemmarna denna service i en bättre form till ett lägre pris

## **Konsten att in-sourca en tillväxtstrategisk resurs**

Om man på politisk nivå vill komplettera det egna utvecklingsarbetet med av externa aktörer drivna projekt så finns det olika vägar att gå för att få fatt i rätt projekt att satsa på.

Regionens agerande i vår berättelse är ett typexempel på vad man skulle kunna kalla halvfabrikatsmetoden. Dvs. att en aktör på ett mer varaktigt och kraftfullt sätt går in i ett redan pågående eller avslutat projekt som visat tendenser att ge de effekter aktören vill få till stånd. Halvfabrikatsmetoden kan jämföras med utlysningssmetoden.

Utlisningsmetoden innebär att anslagsgivaren på förhand specificerar vad som krävs för att ett projektförslag skall tilldelas medel, varpå man offentliggör dessa krav och inbjuder relevanta aktörer att söka medlen. FLEXUM 2000 är ett

gott exempel på utlysningssmetoden, så är också merparten av EU:s program och initiativ.

Utlisningssmetodens stora fördel är att man själv från början definierar vad som önskas. Nackdelen är att många ansökningar i realiteten är syntetiska – projekten skapas av aktörer som i första hand är ute efter projektmedlen, inte efter att åstadkomma någonting som är användbart på sikt. När projektmedlen är slut söker man medel till ett nytt projekt och stoppar det gamla längst ner i lådan. Den arbetsinsats som krävs för att skapa en grund för implementering av resultatet prioriteras hela tiden ner, varför nya aktörer inte heller är beredda att ta vid. Alltför ofta är också förutsättningarna för överlevnad otillräckliga från början. Ansökaren var bara ute efter projektmedel. Tyvärr har vi massor av exempel på dessa fenomen redan inom landet.

Halvfabrikatsmetodens stora styrka ligger just i att de existerande projektägarna normalt är ute efter effekter i verkligheten, inte bara efter projektmedel. Eftersom man satsat egna resurser så har man vanligen också kontrollerat förutsättningarna för överlevnad och effekter innan man går igång. Man arbetar hårt med att förbereda implementeringen. Man är känd och har kanske också legitimitet hos målgruppen för vad man gör.

Halvfabrikatsmetodens svaghet ligger bland annat i att sannolikheten för att man skall finna projekt med exakt passning är liten. Kvalifikationskriterier för halvfabrikaten måste vara mer öppna och dynamiska än för utlysningssmetoden. Annars hittar man inga halvfabrikat. Metoden handlar mycket om strategiska beslut. När motsvarar ett projekt kvalifikationskriterier tillräckligt för att vara värt att satsa på? Utvecklas projektet av egen kraft i rätt riktning – då kan man vänta en stund till med resurstillskottet. Utvecklar det sig åt fel håll – skall man då gå in och försöka styra?

Om man inte vill ta över projektet måste kriterier också handla om projektledningens förmåga att driva projektet vidare efter en eventuell insats. Om styrning behövs handlar det givetvis också

om hur fortsatt styrning och kontroll skall ske. Klart artikulerade styrdokument, platser i styr- och referensgrupper, etc.

Regionen artikulerade sina generella kvalifikationskriterier i Visionen. Visionen definierar insatsområden på ett sådant sätt att man öppnar för letandet efter projekt med både direkt och kompletterande relevans. Det finns redan en uppsättning instrument för att stärka småföretagarna i Västra Götalandsregionen - ALMI, BRG, Nyföretagarcentrum i Skövde, etc. Alla ingår i verktygslådan för att stärka småföretagandet, men ingen av dem har egentligen i uppdrag att ta hand om de helt vanliga småföretagen. Det mesta handlar om nyföretagande och/eller tillväxt. Regionens tjänstemän såg att Vincent kan användas bredare. För de vanliga småföretagarna, som plattform för andra typer av utbildningar och som analysredskap för ESF – program.

Risktagandet var lågt. Vincent passade in i Visionen. Man var väl förtrogen med såväl folkhögskolans som projektets ledning. Man visste att Vincent var byggt från grunden av Företagarna med utgångspunkt i lärbehov och lärvillkor. Man köpte legitimitet i och med att Företagarna fortfarande ställde upp med sin logga, etc. Affärsplanen är ett noga skrivet styrdokument och regionen hade representanter i Vincents styrelse.

När detta skrivs har Vincent-projektet också fått i uppdrag av Kulturnämnden att sprida sin plattform till de övriga 6 folkhögskolorna i regionen. En prototyp till en förenklad variant att användas i det fortsatta ESF-arbetet har också tagits fram. Enkelt råd till offentliga strateger: Pröva halvfabrikatsmetoden. Fast när det gäller småföretagsutbildning kan ni ju börja med helfabrikatet Vincent.

### **Hur en folkhögskola kan ta vara på de positionerings- och affärsmöjligheter som det politiskt högaktuella "livs-långa-lärandet" möjliggör**

“Folkhögskolan kan i framtiden inte räkna med att bygga sin legitimitet och verksamhet på avhoppade gymnasieelever, arbetslösa, långtidssjukskrivna och andra grupper som hamnat utanför eller

slagits ut från skolan och arbetsmarknaden.

Folkhögskolans verksamhet måste också göras mindre känslig för demografiska förändringar.

Det innebär att folkhögskolan i större utsträckning måste vända sig till målgrupper och äldre deltagare som redan befinner sig i arbete eller i verksamhet inom den ideella sektorn och som har möjlighet att finansiera sina studier själva.

Lokaler och institutioner liksom folkhögskolans traditionella internatkultur kommer som en följd av detta att minska i betydelse. Detta kan leda till en period av omstrukturering med nedläggningar och nyetableringar som följd.”

*- Staffan Hübinette, Tollare folkhögskola, Nät och bildning, nummer 5 2007*

Med facit i hand förvånar inte Birgitta Nesteruds insteg. Folkhögskolan fick tillgång till ett utbildningsmaterial som kostat miljoner att ta fram och som innebar ett kraftigt kliv framåt i den egna utvecklingen mot flexibelt teknikstött lärande. Därtill legitimitet mot en ny strategiskt viktig målgrupp och ett utökat serviceutbud helt i linje med huvudmannens intressen. Det som förvånar är att Nesterud var den enda bland rektorerna som tog till sig möjligheterna!

Vår förhoppning är att ni ur folkhögskolevärlden som läst detta inte bara skall pröva Vincent utan också fundera mer på vem ni kan samarbeta med för att nå de nya målgrupper som ni vill ersätta en del av era gamla med. Det finns säkert gott om halvfabrikat att engagera sig i om ni bara ser er om. Det finns säkert också anslagsgivare som är villiga att stötta samarbetet. Av texten framgår att detta kan bli besvärligt, men att trägen kan vinna. Ofta handlar det om att överleva för stunden. Att hitta nya medel hos olika anslagsgivare. Att själv sälja i alla lägen. Att hitta nya agenter som kan sälja ens produkt. Att bredda och kundanpassa sortimentet. Att skapa allianser med dem som har mer resurser, etc. Det är denna breddnings-, anpassnings- och alliansstrategi som Vincent valde och som gav resultat.

**Hur en medlemsägd serviceorganisation som inte längre själva vill erbjuda sina medlemmar en viss service kan ordnade så att någon annan ger medlemmarna denna service i en bättre form till ett lägre pris**

Vad som sticker ut i vår text är samarbetet mellan privat och offentlig sektor. Inte tiggeri eller begäran om en ”sleeping-partner” utan ett riktigt samarbete. Både ALMI och BRG visar med sitt agerande att våra offentliga organ kan vara villiga att satsa om de ser att idén bygger på ett ordenligt kartlagt kundbehov. Samarbetet mellan Företagarna och folkhögskolan(orna) visar också på den ofta dolda intressegemenskapen mellan sektorerna och på fördelarna för det privata att ta ombord den offentliga aktören med sin expertkompetens, position i ett annat system och

tillgång till alternativ finansiering. Regionens insteg visar ju också på att om man ligger rätt i det större strategiska sammanhanget så kan det finnas stora resurser att tillgå.

---

## Litet tackord

Denna text hade inte varit möjlig att få ihop om det inte varit för alla de personer som gett oss av sin dyrbara tid.

KnowledgeAdder AB vill därför framföra stort tack till:

**Gitte Leger**, vice VD för Företagarna när Vincent out-sourcades

**Krister Söderstam**, utbildningsansvarig på Företagarna när Vincent utvecklades

**Göran Green**, affärskonsult som var med och utvecklade Vincent i början

**Mats Magnusson**, konsult Marknadsträdet AB

**Birgitta Nesterud**, rektor Göteborgs folkhögskola

**Jan Hugosson**, projektledare för Vincent på Göteborgs folkhögskola

**Britten Månsson Wallin**, kanslichef, Folkbildningsrådet

**Lillemor Björnell-Hedendahl**, bland annat styrelseledamot i Vincent-projektet

**Göran Fock**, utbildningsansvarig på Västra Götalandsregionen

**Jan Svensson**, Utvecklingssamordnare Västra Götalandsregionen

**Fredrik Ekesjö**, Mogul data AB

**Ingmar Paulsson**, regionschef Svenska Esf-rådet

**Ove Jobring**, forskare, Göteborgs universitet

**Sam Friberg**, informatör, BRG

**Barry Pahmp**, Sundsgårdens folkhögskola

**Hans Dyrkell**, affärsrådgivare, ALMI

**Anders Lotsengård**, VD, ALMI

**Bengt Hörnlund**, kontaktperson för Vincent Mål 3, ESF Göteborg

“Vincent är inte bara ett till företagsledningens stressade arbetsituation anpassat utbildningspaket utan också genom sin utformning ett instrument som gör det möjligt för ledningen att kvalitetssäkra företaget. Vi ville att företagen även i fortsättningen skulle ha tillgång till Vincent.”

- *Gitte Leger, Vice VD Företagarna när man out-sourcade Vincent*



“Genom insteget i Vincent tog vi ett stort steg framåt vad gäller såväl teknikstött lärande över nätet som hur man arbetar mot en bitvis ny typ av målgrupp. Sedan kändes det mycket bra att så tydligt kunna visa att folkbildningen kan spela en viktig roll även för småföretagen och därmed för regionens utveckling.”

- *Birgitta Nesterud, rektor för Göteborgs Folkhögskola när man in-sourcade Vincent*



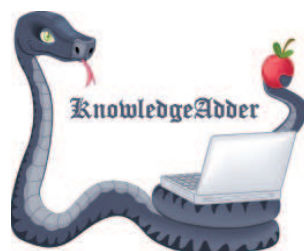
“Vincent är en del av regionens strategi för ett kunskapslyft för småföretagare. Genom att gå in i ett projekt som från början startats av Företagarna och sedan vidareutvecklats pedagogiskt av Göteborgs Folkhögskola fick vi såväl relevans och legitimitet avseende målgruppen som pedagogisk anpassning på köpet.”

- *Göran Fock, utbildningsansvarig Västra Götalandsregionen*



Detta är berättelsen om Vincent-projektet. Meningen är att den som läser berättelsen skall få veta hur:

- man från politisk nivå kan ”in-sourca” en tillväxtstrategisk resurs
- en folkhögskola kan ta vara på de positionerings- och affärsmöjligheter som det politiskt högaktuella ”långsiktigt-lärandet” möjliggör
- en medlemsägd serviceorganisation som inte längre själva vill erbjuda sina medlemmar en viss service kan ordna så att någon annan ger medlemmarna denna service i en bättre form till ett lägre pris



*En KnowledgeAdder AB produktion  
www.knowledgeadder.se  
018 - 500 900*

*Illustrationer av Martin Granlund, Granlund Illustration*