

FINSKA INFRAFÖRETAGS UPPLEVELSER AV INTERNATIONALISERING, DIGITALISERING OCH VERKSAMHETSUTVECKLING

Oskar Rantala, Yrkeshögskolan Novia



PROJEKT INFRA-BOTNIA 2018

I januari 2018 startades ett projekt – Infra-Botnia – där Yrkes högskolan Novia och Umeå Universitet medverkar. Målet med projektet Infra-Botnia är att underlätta för små och medelstora företag (SMF) att växa på regionala, nationella och internationella marknader. Projektinitiativet innefattar att bygga beredskap för internationell verksamhet och samarbete samt att kunna ha eventuell nytta av digitaliseringens möjligheter.

Projektintressent i Finland är Infra Österbotten rf och i Sverige, Sveriges Byggindustrier (BI), region Norra Norrland. Projektet riktar sig huvudsakligen till små och medelstora företag (SMF) inom bygg- och infrabranschen.

INTRESSENTANALYSEN - EN BYGGSTEN I PROJEKTET

Projektet inleddes med inläsning på området och en inventering av verksamma företag i branschen. Därefter, som första steg i projektet, påbörjades en intressentanalys. Med intressentanalysen ville man få en ökad insikt ifråga om uppfattningar och förståelse om internationalisering men även insikt och vetskap gällande försäljnings- och internationaliseringsmöjligheter. Intressentanalysen fokuserade på intresse, beredskap, möjligheter, samt upplevda hinder för internationalisering, digitalisering och verksamhetsutveckling hos företag inom bygg- och infrabranschen.

UTFORMNING AV ENKÄT

Målgruppen för enkäten i Finland planerades och uppgjordes baserat på INFRA rf:s medlemsföretag och medlemsregister i Finland. Alla medlemsföretagen verkar inom bygg- och infrabranschen. INFRA rf har idag över 1500 medlemsföretag runt om i Finland. Undersökningsteamet utförde ingen noggrannare kontroll av medlemsregistret såsom huruvida företaget är aktivt eller inte aktivt men baserat på studier inom marknadsforskning och marknadsundersökning kan det vara så att det finns företag i registret som inte kan svara, inte existerar överhuvudtaget, bytt bransch helt och hållet eller bara finns där baserat på lång tradition och en pliktkänsla att betala medlemsavgift till något man finner tillhörighet. Sålunda gäller för INFRA rf i Finland precis som för många andra registerförare att sträva till att vara "up to date", förstås inom ramen för befintliga resurser, tid och registerföringsteknik (Oskar Rantala's kommentar).

Fältstudien utfördes i form av en enkätstudie eftersom företagen som skulle undersökas var utspridda över hela Finland. Djupintervjuer ansågs för dyra i detta fall då resor, dagtraktamenten, specialskolning för djupintervjuer beaktades. Enkäten skickades ut i maj 2018 till alla INFRA rf:s medlemsföretag, 78 företag svarade på enkäten. Undersökningsteamet skickade två påminnelser till de potentiella svarsföretagen. De 78 besvarade enkäterna vara klara för analys i augusti 2018. Kvaliteten av svaren i svarsenkäterna bedömdes som bra.

Enkätstrukturen var disponerad enligt följande,

- Bakgrundsinformation, följbrev och 6 bakgrundsfrågor
- 23 Kärnfrågor
- Uppsummering, kommentars möjligheter och Tack för deltagande

Enkäten genomfördes via E-lomake och skickades ut till alla INFRA rf:s medlemsföretag per e-post.

Inledningsvis som bakgrundsfrågor ställdes frågor om företagen och deras verksamhetsområden.

Efter bakgrundsinformation följde kärnfrågorna. Kärnfrågorna delades in i *tre kategorier*. Tanken här var att kategorisera för att lättare greppa de olikheter och de antagligen varierande verksamheterna.

I den första kategorin ställdes frågor kring internationalisering. Här var syftet att få fram intresset för internationaliseringen i branschen, hurdana internationaliseringsmöjligheterna är och vilka hot man ser med internationalisering. Kategorin bestod av både öppna- och flervalsfrågor.

Den andra kategorin behandlade frågor kring digitaliseringen. Här ville man få reda på hur företaget ser på digitaliseringen i branschen idag, hur företaget använder sig av digitaliseringen och vilka möjligheter och hot man ser med digitaliseringen i branschen. Kategorin bestod av både öppna- och flervalsfrågor.

Den tredje kategorin behandlade frågor kring verksamhetsutveckling. Med denna kategori ville man få reda på hur omvärlden ser ut när det gäller att utveckla sin verksamhet. Här berördes bland annat frågor om behov av utbildning vid högskoleväsende men också utbildning och träning för arbetstagare i företag. Kategorin bestod av både öppna- och flervalsfrågor.

RESULTAT SAMMANFATTNING

Här följer en sammanfattning av fältstudiens resultat.

Internationalisering

Internationalisering inom företag i bygg- och infrabranschen är enligt studien något som nästan hälften av respondenterna varken ser som en positiv eller negativ sak. Detta kan dels bero på att största delen av respondenterna, 80,8 %, har verksamhet endast i Finland och sålunda inte har särskilt lång erfarenhet och/eller kunskap om internationalisering. Studien visar tydligt att brist på erfarenhet och expertis inom internationalisering anses som ett av största hindren för en mera internationaliserad verksamhet. Man märker också tydligt från studien att mindre företag har ett mindre intresse att utveckla sin verksamhet på en utländsk marknad. Det kom fram att mindre företag upplever att de är för små aktörer och att resurserna inte räcker till. 42,3 %, av respondenterna förhåller sig dock positivt eller mycket positivt till internationalisering inom företaget, det vill säga intresset finns. Det kommer också fram att de viktigaste exportmarknaderna är Norden och Baltikum, som land speciellt Sverige.

Digitalisering

Studien visar tydligt att den ökade digitaliseringen är något som upplevs som positivt eller mycket positivt inom företag i bygg-

och infrabranschen. Ungefär en tredjedel av respondenterna anser att digitala verktygen idag är mycket viktiga i deras verksamhet. Enligt studien kommer digitaliseringen ofta fram när det gäller någon form av mätning eller styrning. En stor del anser att digitaliseringen underlättat arbetet och att produktiviteten ökat. Bland respondenterna finns också ett klart intresse i att ta in mera digitala verktyg i verksamheten. Brist på erfarenhet och expertis, höga kostnader och svårigheten att välja rätt verktyg är enligt studien det som identifieras som största hinder för en ökad digitalisering i företag inom bygg- och infrabranschen.

Verksamhetsutveckling

En stor del av respondenterna anser enligt studien att de har ett starkt och mångsidigt kunnande och en personal som jobbar målmedvetet för att utveckla företagsverksamheten. Begränsade resurser, att hitta yrkeskunnig personal och den hårda konkurrensen är faktorer som upplevs som svaga sidor när det gäller att utveckla företagsverksamheten. En mycket stor del anser att det är svårt att hitta arbetstagare till deras företag. Det påpekas att arbetstagare med erfarenhet och rätta yrkesskickligheten fattas. Enligt studien är det praktiska kunnandet något som fattas hos många nyutbildade. Det påpekas också att företagen ofta själva måste!!! "skola upp" nyutbildade arbetstagare. I studien kom det mycket starkt fram att arbetspraktiken är något som borde satsas på i högskolevärlden.



FÖRETAG

DETALJERAD REDOVISNING AV ENKÄTSVAREN

Här presenteras enkätens frågor och svar. Svaren presenteras i form av beskrivande statistik och i form av grafer och tabeller med eventuella kommentarer.

BAKGRUNDSINFORMATION

Vilket år grundades Ert företag?

Antal svarande: 68/78

	Antal	Procent
<år 1980	29	42,0 %
år 1981 – 2000	26	37,7 %
> år 2000	14	20,3 %

Företagets omsättning var år 2017?

Antal svarande: 78/78

	Antal	Procent
<500 000 euro	23	29,5 %
500 001 euro - 2 000 000 euro	15	19,2 %
2 000 001 euro - 4 000 000 euro	9	11,5 %
>4 000 000 euro	31	39,7 %

Totala antalet anställda i medeltal år 2017?

Antal svarande: 77/78

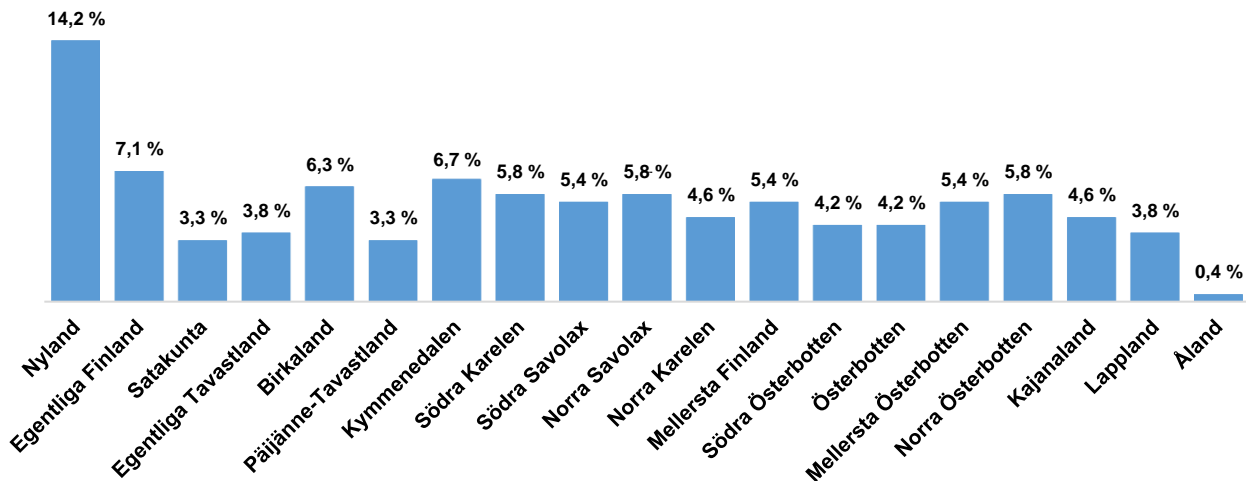
	Antal	Procent
Mikroföretag (1 – 9 anställda)	32	41,6 %
Små företag (10 – 49 anställda)	26	33,8 %
Medelstora företag (50 – 249 anställda)	14	18,2 %
Stora företag (över 250 anställda)	5	6,5 %

Största delen, 75,4 %, av respondenterna hör till kategorin mikroföretag eller små företag. 18,2 %, hör till kategorin medelstora företag och 6,5 %, är stora företag

Huvudsakligt geografiskt verksamhetsområde för Er infraverksamhet idag?

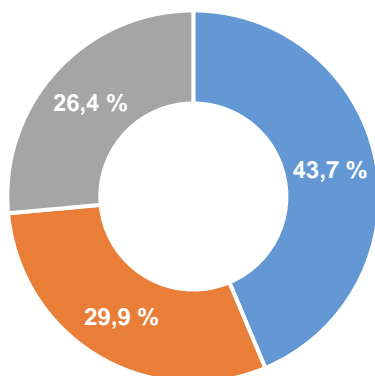
Antal svarande: 78/78

I denna fråga kunde respondenterna välja mellan flera alternativ. Detta på grund av att företagen kan ha ett huvudsakligt verksamhetsområde som täcker ett större område än presenterade alternativ.



Om dagssituationen – ”as is”, hur man marknadsmässigt bedömer läget:

Antal svarande: 77/78



- Företag som är nöjda med marknadsläget som det är
- Företag som söker aktivt efter nya nationella marknader
- Företag som söker aktivt efter nya nationella och internationella marknader

36 respondenter anser att de är nöjda med marknadsläget som det är, medan två respondenter anser att de är nöjda med marknadsläget som det är men söker också aktivt efter nya nationella marknader. De övriga söker aktivt efter nya nationella eller internationella marknader.



INTERNATIONALISERING

KÄRNFRÅGOR OM INTERNATIONALISERING

Hur ställer ni Er till internationalisering inom Ert företag?

Antal svarande: 78/78

	Antal	Procent
Mycket positivt	18	23,1 %
Positivt	15	19,2 %
Varken positivt eller negativt	36	46,2 %
Negativt	9	11,5 %

Resultatet visar att nästan hälften, 46,2 %, av företagen som besvarat frågan förhåller sig varken positivt eller negativt till internationaliseringen. 42,3 %, av företagen förhåller sig positivt eller mycket positiv till internationalisering. 11,5 %, av företagen förhåller sig negativt till internationalisering.

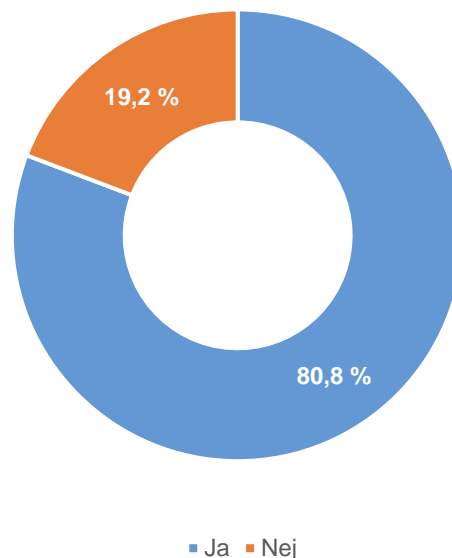
I samband med denna fråga ställdes också frågan: "Negativt, varför?".

Negativt, Varför?
• Inga resurser
• Inga förutsättningar för internationalisering
• Inget intresse
• För liten aktör

Här kommer det fram att man anser att man är för liten aktör och att resurserna inte räcker till. Intresset finns inte heller på grund av att man inte ser förutsättningar för internationalisering.

Verkar Ert företags infraverksamhet idag endast i Finland?

Antal svarande: 78/78



Resultatet visar att 63 av de företag som besvarat frågan har verksamhet endast i Finland idag och 15 av företagen som besvarat frågan har också verksamhet på någon annan marknad idag.

I samband med denna fråga ställdes också frågorna: "Ja, varför?" och "Nej, vilka andra marknader?".

Ja, varför?	Nej, vilka andra marknader?
Inget special kunnande	Sverige
Liten aktör	Norge
Jobb finns här	Estland
Inget behov	Norden
Samarbetspartners fattas	Baltikum

Norden och de Baltikum är tydligt de vanligaste marknader när det gäller infraverksamhet internationellt. Respondenterna som har sin infraverksamhet idag endast i Finland anser att de är för små aktörer, special kunnande

fattas och att det inte finns behovet till internationell verksamhet.

Exportens procentuella andel av omsättningen år 2017?

I detta resultat användes de 15 respondenter som svarat "Nej" på den föregående frågan. Detta på grund av att de andra respondenterna har verksamhet endast i Finland idag.

Antal svarande: 14/15

	Antal	Procent
<5 %	6	42,9 %
6 – 15 %	1	7,1 %
16 – 25 %	2	14,3 %
>25 %	5	35,7 %

Vilka är Era viktigaste exportmarknader idag?

Antal svarande: 12/15

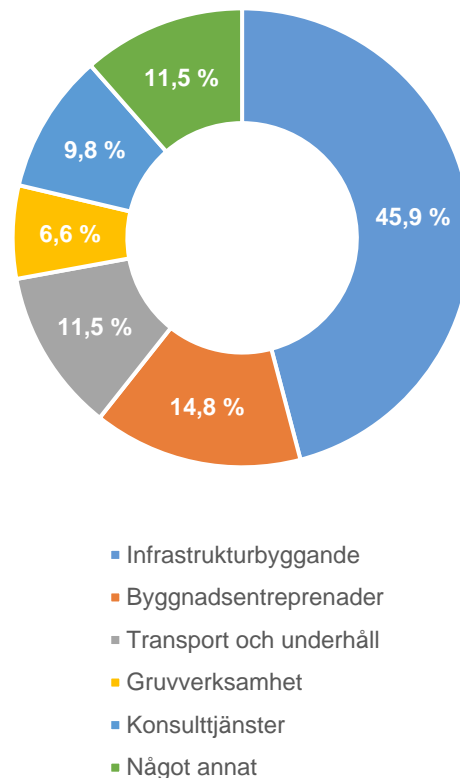
Här används samma respondenter som i frågan ovan.

Viktigaste exportmarknader
• Norden
• Baltikum
• Sverige
• Estland
• Ryssland

I resultatet kom det mycket tydligt fram att det är Norden och Baltikum som är de viktigaste exportmarknaderna idag. Sverige som land lyftes mycket starkt fram här.

Hurudana arbeten och tjänster exporterar Ni?

Antal svarande: 36/78

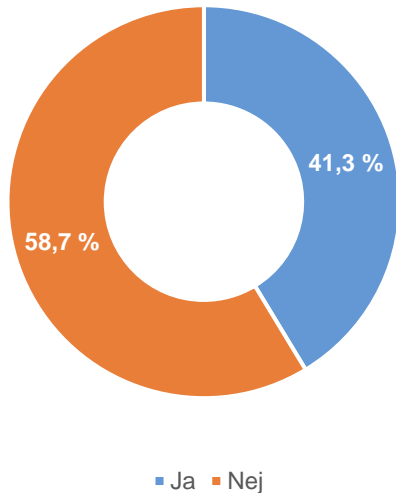


Infrastrukturbyggandet är enligt resultatet det vanligaste arbetet som exporteras. De andra kategorierna är mycket jämt fördelade.

I samband med denna fråga ställdes också frågan: "Något annat, vad?".

Något annat, vad?
• Utvinning
• Kloka väderbeständiga elnät
• Leverantör

Har Ert företag intresse av att utveckla verksamheten på en utländsk marknad?
Antal svarande: 75/78



Resultatet visar att 31 av respondenterna har intresse av att utveckla verksamheten på en utländsk marknad och att 44 av respondenterna inte har intresset till det. 25 av de företag som inte har intresset att utveckla sin verksamhet på en utländsk marknad är av storlek mikroföretag.

I samband med denna fråga ställdes också frågorna: "Ja, varför?" och "Nej, varför inte?".

Ja, varför?	Nej, varför inte?
<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Inget intresse
<ul style="list-style-type: none"> • Finns marknader inom vårt område 	<ul style="list-style-type: none"> • För liten aktör
	<ul style="list-style-type: none"> • Inget behov
	<ul style="list-style-type: none"> • Resurserna räcker inte till

En stor del av respondenterna anser att det inte finns behovet eller att resurserna inte räcker till att utveckla verksamheten på en utländsk marknad. Man upplever också ofta att man är för liten aktör. Större aktörer ser möjligheter och volymer på de utländska marknader och intresset finns därför för ständig utveckling av sin verksamhet.

Vilken utländsk marknad skulle Ni främst vara intresserade av, varför?

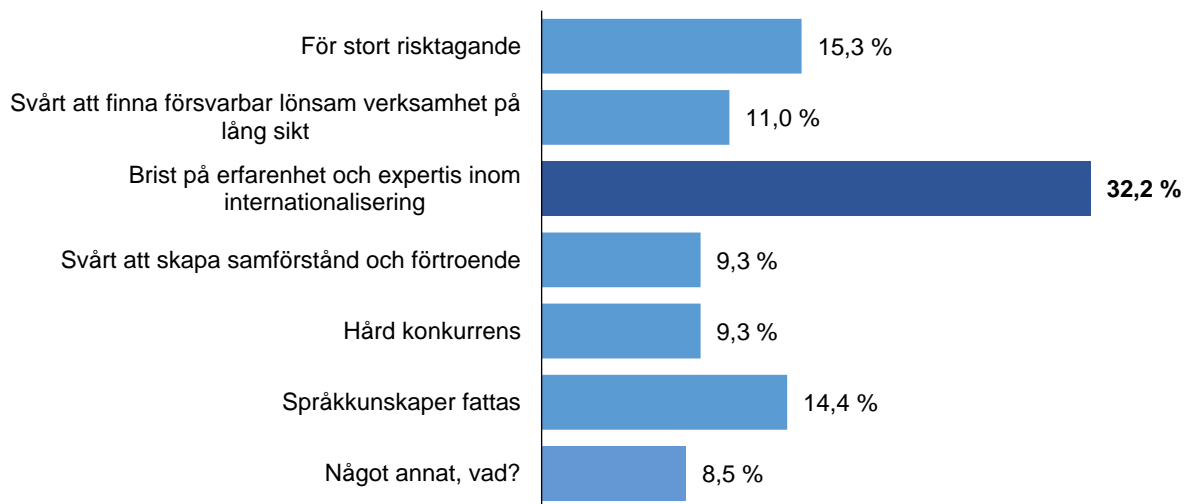
Antal svarande: 33/78

Marknader som främst intresserar
<ul style="list-style-type: none"> • Norden
<ul style="list-style-type: none"> • Baltikum
<ul style="list-style-type: none"> • Sverige
<ul style="list-style-type: none"> • Norge
<ul style="list-style-type: none"> • Ryssland

I resultatet här kommer det mycket tydligt fram att de nordiska länderna och de baltiska länderna intresserar. Som land lyfts Sverige, Norge och Ryssland starkt fram. Dessa marknader lyfts fram på grund av det geografiska läget och stora volymerna.

Vad ser Ni som stora hinder för en mera internationaliserad verksamhet i Ert företag?

Antal svarande: 59/78



Resultatet visar mycket tydligt att **brist på erfarenhet och expertis inom internationalisering** anses som ett av de stora hindren för en mera internationaliserad verksamhet.

Som kommentarer på: "Något annat, vad?" på denna fråga kom det fram följande.

Något annat, vad?
• Logistikkostnader
• Svår att komma igång
• Hitta rätta projekt
• Liten aktör

Här kom det fram att många upplever att det är svårt att komma igång och hitta rätta projekt. Att vara liten aktör upplevs också som ett hinder för en mera internationaliserad verksamhet. Logistikkostnaderna påpekades också här som ett hinder.

Vad är det största hindret för en mera internationaliserad verksamhet i Ert företag, varför?

Antal svarande: 36/78

Största hindret
• Brist på resurser
• Liten aktör
• Brist på kunniga arbetstagare
• Kontakterna fattas

I resultatet kommer det fram att man inte har personal eller får tag på personal som har erfarenheten och expertisen inom internationalisering. Det kommer också fram att resurserna inte räcker till och att kontakterna fattas.

Vad anser Ni att man kunde göra för att få bort detta hinder? Anser Ni att det är något som borde hanteras på en nationell eller internationell nivå och hur i så fall?

Antal svarande: 20/78

Vad kunde göras?
• Internationellt samarbete
• Nationellt samarbete
• Ta reda på möjligheter
• Mera information

I detta resultat kommer det fram att man borde samarbeta mera nationellt och internationellt och ta reda på och informera om möjligheterna.



DIGITALISERING

KÄRNFRÅGOR OM DIGITALISERING

Vad förstår Ni med begreppet digitalisering inom infrabranschen?

Antal svarande: 45/78

Begreppet digitalisering
• 3D
• Maskinstyrning
• Hjälpmedel
• Mera elektroniskt

Här märkte man tydligt att största delen av respondenterna hade någon tanke av vad digitalisering är och vad det för med sig i branschen. Man märkte också att man respondenterna ser positivt på digitaliseringen inom infrabranschen och att det är något som hjälper företagen i branschen.

Hur ställer Ni Er till den ökade digitaliseringen inom infrabranschen?

Antal svarande: 77/78

	Antal	Procent
Mycket positivt	17	22,1 %
Positivt	39	50,6 %
Varken positivt eller negativt	20	26,0 %
Negativt	1	1,3 %

72,7 %, av respondenterna förhåller sig positivt eller mycket positivt till den ökade digitaliseringen i branschen. 26 %, förhåller sig varken positivt eller negativt och bara 1 respondent förhåller sig negativt till den ökade digitaliseringen i branschen.

Hur viktiga är digitala verktyg i Er verksamhet idag?

Antal svarande: 75/78

	Antal	Procent
Mycket viktiga	22	29,3 %
Viktiga till viss del	37	49,3 %
Inte så viktiga	12	16,0 %
Inte viktiga överhuvudtaget	4	5,3 %

Resultatet här visar att 29,3 %, av respondenterna anser att digitala verktygen idag är mycket viktiga för dem, 49,3 %, anser att de är viktiga till viss del, 16 %, anser att de inte är så viktiga och bara 5,3 %, anser att de inte är viktiga överhuvudtaget. De fyra respondenterna som anser att digitala verktygen inte är viktiga överhuvudtaget är alla av klassen mikroföretag.

Man ser tydligt i resultatet att digitala verktygen är något som börjar vara vanligt också i infrabranschen. Detta korrelerar också resultatet i föregående fråga, där största delen ser positivt eller mycket positivt till den ökade digitaliseringen inom branschen och man ser i detta resultat att det är något man börjat ta in i sin verksamhet.

Hur syns digitaliseringen i Er verksamhet idag? Hurudana digitala verktyg, program, processutveckling - använder Ni idag?

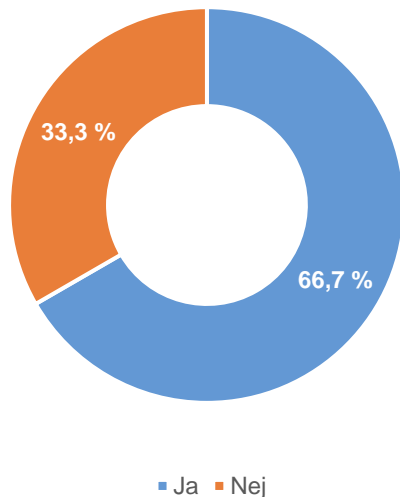
Antal svarande: 44/78

Digitala verktyg, program, processutveckling
• 3D-Maskinstyrning
• 3D-Mätutrustning
• BIM
• Office-program

Resultatet visar att största delen av respondenterna använder digitaliseringen i någon form när det gäller mätning eller styrning.

Har användningen av digitala verktygen ändrat på Er verksamhet?

Antal svarande: 72/78



48 av respondenterna anser att digitala verktygen ändrat på deras verksamhet och 24 respondenter anser att digitala verktygen inte ändrat på deras verksamhet.

I samband med denna fråga ställdes också frågan: "Ja, på vilket sätt?", där det kom fram både positiva och negativa omdömen.

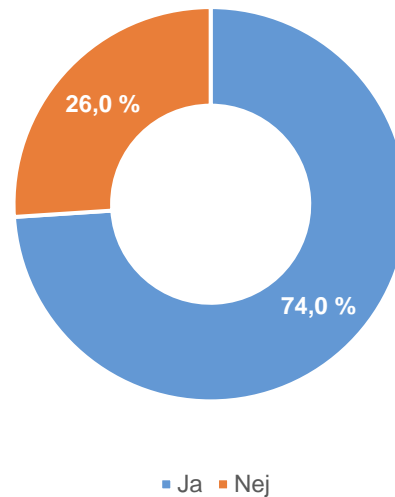
Positivt	Negativt
• Mera tillförlitlighet	• Utbildningsbehoven har ökat
• Mera möjligheter	• Tidskrävande
• Lättat processer	
• Snabba upp processer	

Respondenterna anser att tillförlitligheten ökat och att vissa processer går snabbare och lättare att utföra. Det kommer också fram att digitala verktygen för med sig möjligheter, men

att det också behövs mera skolningar för olika system och program vilket anses ibland vara tidskrävande.

Anser Ni att Ni har haft nytta av digitala verktygen i Er verksamhet?

Antal svarande: 73/78



54 av respondenterna anser att de haft nytta av digitala verktygen i deras verksamhet och 19 respondenter anser att de inte haft nytta av digitala verktygen i deras verksamhet.

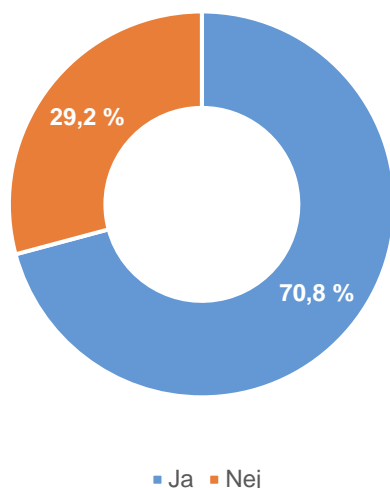
I samband med frågan ställdes också frågan: "Ja, på vilket sätt".

Ja, på vilket sätt?
• Underlättar arbetet
• Lättare att övervaka arbetet
• Snabbare processer
• Ökning i produktiviteten

Respondenterna anser att digitala verktygen underlättat vissa processer. Det påpekas också att övervakningen av arbetet har blivit lättare och att produktiviteten ökat.

Skulle Ni vara intresserade av att ta in
mera digitala verktyg i Er verksamhet?
Antal svarande: 72/78

mera digitala verktyg är enligt kommentarerna
att man är nöjd med läget för tillfället och att
det inte därför finns intresse för tillfället.



Resultatet visar att största delen, 51 av respondenterna skulle vara intresserade av att ta in mera digitala verktyg i deras verksamhet. 21 respondenter skulle inte vara intresserade av att ta in mera digitala verktyg i deras verksamhet.

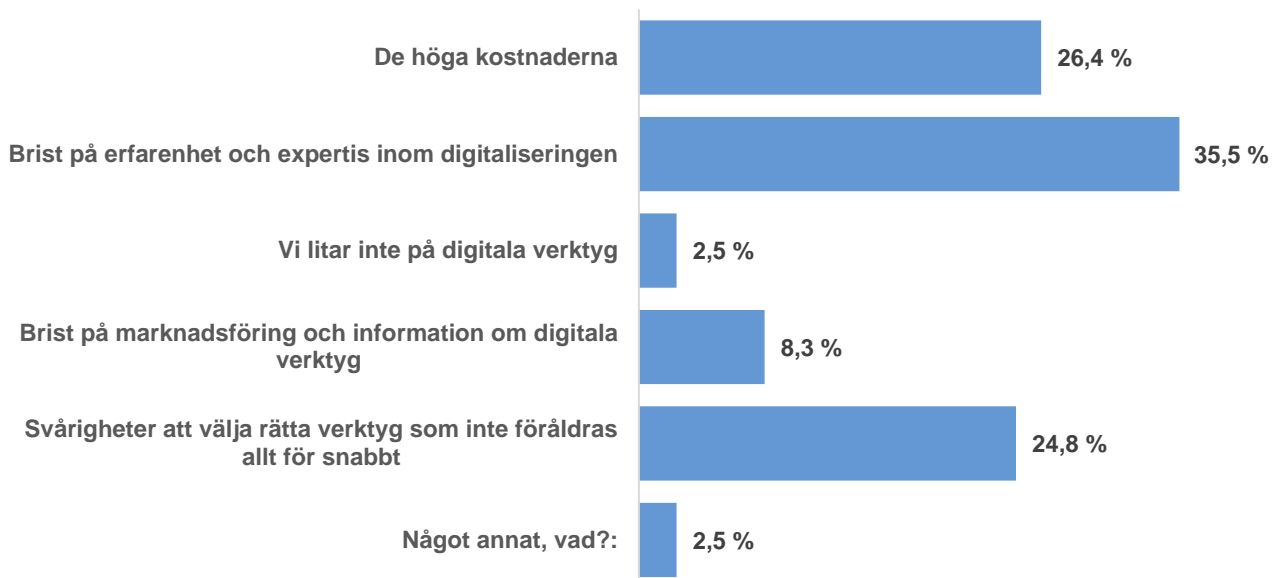
I samband med denna fråga ställdes också frågorna "Ja, vad skulle krävas?" och "Nej, varför inte?".

Ja, vad skulle krävas?	Nej, varför inte?
<ul style="list-style-type: none">• Utvecklingsarbete	<ul style="list-style-type: none">• Inget intresse
<ul style="list-style-type: none">• Mera information	<ul style="list-style-type: none">• Inget behov
<ul style="list-style-type: none">• Mera pengar	
<ul style="list-style-type: none">• Mera utbildning	
<ul style="list-style-type: none">• Intresse av kunderna	

Det som skulle krävas enligt kommentarerna är mera information, pengar och intresse av kunderna. Varför man inte är intresserad av

Vilka hinder identifierar ni vad gäller ökad digitalisering inom Ert företag?

Antal svarande: 68/78



Enligt resultatet är bristen på erfarenhet och expertis inom digitaliseringen det vanligaste hindret när det gäller ökad digitalisering inom företagen. De höga kostnaderna och svårigheten att välja rätta verktyget är också något som många respondenter identifierar som hinder för ökad digitalisering i företagen.

VERKSAMHETSUTVECKLING



KÄRNFRÅGOR OM VERKSAMHETSUTVECKLING

Vilka starka sidor finns idag inom Ert företag eller i omvärlden när det gäller att utveckla Er företagsverksamhet?

Antal svarande: 43/78

Starka sidor
• Starkt och mångsidigt kunnande
• Bra personal
• Erfarenhet
• Bra ekonomi
• Bra rykte

Frågan besvarades i form av kommentarer. Här kom det fram att man anser att man har bra kompetens och bra kunskaper i det man gör. Många av respondenterna påpekade också att de har en bra personal och att företaget har ett bra rykte.

Vilka svaga sidor finns idag inom Ert företag eller i omvärlden när det gäller att utveckla Er företagsverksamhet?

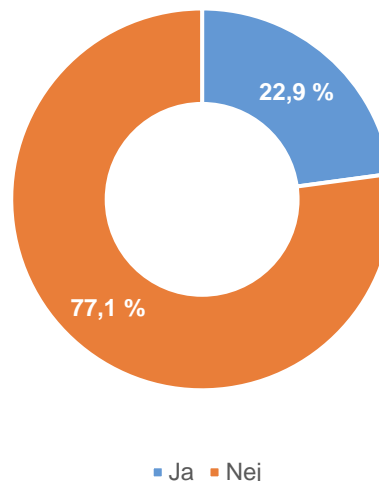
Antal svarande: 37/78

Svaga sidor
• Brist på resurser
• Hård konkurrens
• Liten aktör
• Finansieringssvårigheter
• Brist på yrkeskunniga arbetstagare

Fråga besvarades i form av kommentarer. Här kom det fram att man anser att resurserna är begränsade och att det är svårt att hitta yrkeskunniga arbetstagare. Det påpekades också att konkurrensen är mycket hård och att risktagandet för mindre företag är för stort.

Anser Ni att det idag är lätt att hitta arbetstagare till Ert företag?

Antal svarande: 70/78



54 av respondenterna anser att det inte är lätt att hitta arbetstagare till deras företaget idag och 16 av respondenterna anser att det är lätt att hitta arbetstagare till deras företaget idag.

I samband med frågan ställdes också frågorna: "Ja, varför?" och "Nej, varför inte?".

Ja, varför?	Nej, varför inte?
• Bra rykte	• Brist på yrkeskunniga arbetstagare
	• Utmanande region
	• Små aktörer upplevs som osäkra
	• Hård konkurrens om arbetstagare

Respondenterna som anser att de har lätt att hitta arbetstagare påpekade här att de är företag med bra rykte och att många därför söker sig till deras företag. Största delen som anser att de inte har lätt att hitta arbetstagare påpekade här att arbetstagare med erfarenhet och rätta yrkesskickligheten fattas.

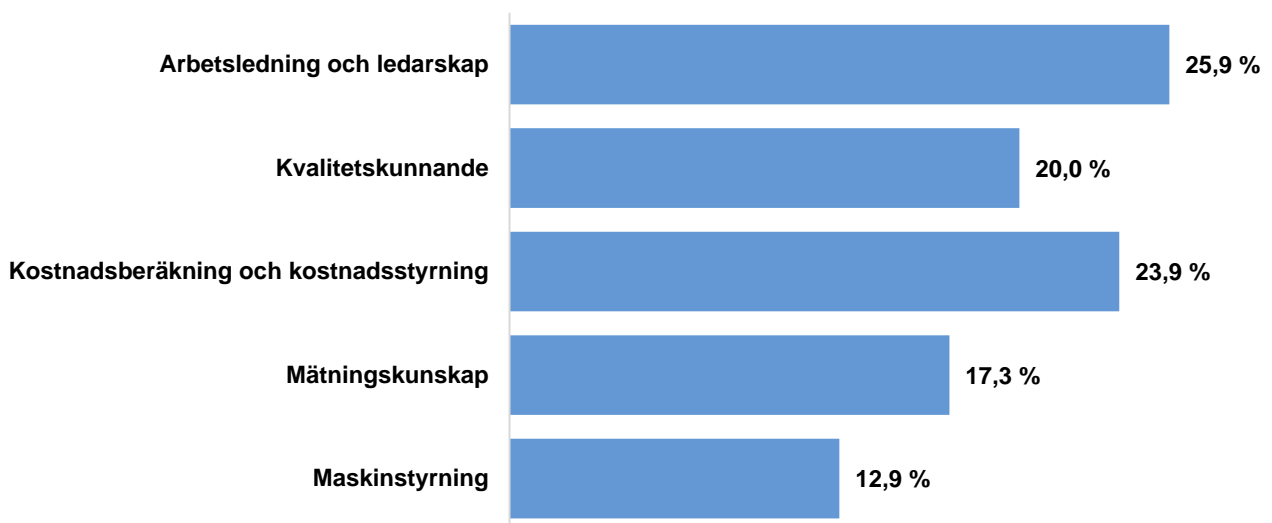
Anser Ni att nyutbildade arbetstagare har den kompetens som behövs? Finns det kompetenser som fattas eller kunde förbättras?

Antal svarande: 32/78

Frågan besvarades i form av kommentarer. I kommentarerna kom det tydligt fram att företagen ofta själv skolar upp nyutbildade arbetstagarna på grund av att kompetenser fattas. Många av respondenterna påpekade också att de nyutbildade arbetstagarna inte har tillräckligt med arbetserfarenhet och att den praktiska delen därför fattas hos många nyutbildade.

Kryssa för de kompetenser eller kunnande som bör ingå i utbildning för t.ex. infraingenjörer:

Antal svarande: 71/78



Det är en mycket jämn fördelning i resultatet. Respondenterna anser att en infraingenjör borde ha kompetenser och kunnande av alla kategorier. Arbetsledning och ledarskap samt kostnadsberäkning och kostnadsstyrning var kategorierna som ansågs som viktigaste. I denna fråga kunde man också ge egna förslag på kompetenser och kunnande som kommentar. I kommentarerna kom det mycket tydligt fram att alla nyutbildade borde ha mera arbetspraktik och på det viset få en bild av hur teorin fungerar i de praktiska.



EUROPEISKA UNIONEN

Interreg
Botnia-Atlantica

Europeiska regionala utvecklingsfonden



Österbottens förbund
Pohjanmaan liitto



REGION
VÄSTERBOTTEN

