



**young
equine
innovators**

MODUL 4

Starta ditt hästföretag

www.youngequineinnovators.eu



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

[Young Equine Innovators OERs](#) ©
by [YEI Consortium](#) is licensed
under [CC BY-SA 4.0](#)

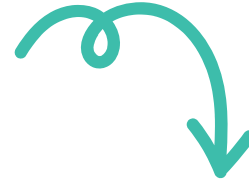




innehåll

- 01** Inledning
- 02** Tänka som en entreprenör
- 03** Bygg system som fungerar
- 04** Professionell kundupplevelse
- 05** Finansiera ditt hästföretag
- 06** Sätta upp mål och följa upp framsteg
- 07** Är du redo att sätta igång?

Lärandemål:



När du har avslutat denna modul kommer du att kunna:

- Använda dina kunskaper från modul 3 för att förbereda ditt företag
- Tänk som en hästföretagare
- Utforma enkla system för bokningar, ekonomi, säkerhet och leverans
- Skapa en professionell kundupplevelse
- Förstå finansieringsvägarna – bidrag, mikrolån, vänner och familj, crowdfunding – för att ta ditt företag från idé till start.
- Sätt upp praktiska mål och följ upp framstegen
- Kontrollera att du är redo att börja i liten skala och växa försiktigt

Din arbetsbok – gör den till din egen

Denna modul levereras med en arbetsbok. Den är din att markera, skriva i och dela med en mentor.

En regel: det finns inga regler.

Du behöver inte göra alla övningar. Vissa passar kanske inte din idé, din situation eller ditt land. Poängen är att välja de som hjälper just DIN verksamhet framåt och hoppa över resten utan att känna skuld.

En arbetsbok som är halvfärdig men som du har använt är bättre än en arbetsbok som är helt ifylld och undanstoppad.





01

Inledning

Unga innovatörer inom hästbranschen

Varför den här modulen är viktig:

Denna modul hjälper ungdomar att gå från en tidig idé till att starta och driva sitt mikroföretag inom hästbranschen med struktur, självförtroende och professionalism.

Den ger unga elever verktyg att tänka och agera som företagare, planera hur de ska skapa värde, hantera verksamheten och lägga grunden för tillväxt.

I modul 3 skapade du ditt första hästrelaterade erbjudande och samlade in feedback från riktiga användare. Modul 4 hjälper dig att organisera det erbjudandet så att det kan levereras på ett strukturerat, tryggt och professionellt sätt.

Ta med det underlag du samlat in i modul 3

Börja detta modul med det underlag du skapade i modul 3.

Din erbjudandeförklaring

Vad du erbjuder, vem det hjälper och vilket värde det skapar

Ditt reviderade erbjudande

Vad du bestämde dig för att behålla, förbättra, ta bort eller lägga till

Bevis från testare

Vad människor använde, uppskattade, ifrågasatte och ville ha igen

Ditt nästa steg

Utveckla, förfina eller ompröva, med en åtgärd inom de närmaste 30 dagarna

Vad du kommer att bygga

Ditt företagstänkande

Tänk som en entreprenör – Lär dig hur företagare fattar beslut och väger samman risk, avkastning, tid och värde. Gå från projektläge till ett entreprenörstänkande.

Dina verksamhetssystem

Utforma affärssystem som fungerar – de grundläggande system som ett litet företag behöver för att fungera i det dagliga arbetet: hantera kunder, bokningar, betalningar, varuförsörjning och kommunikation.

Din kundupplevelse

Att erbjuda en professionell upplevelse – Utforska vad som gör att en kundupplevelse känns pålitlig och professionell, från första kontakten till leverans och uppföljning.

Vad du kommer att bygga upp:

Din beredskapsplan

Sätta upp mål och följa upp framsteg – Använd enkla verktyg för att sätta upp kortsiktiga mål (t.ex. antal kunder, arbetade timmar, intäktsmål) och mäta vad som fungerar.

Granska

Att veta när man ska anpassa sig eller växa – Fundera över hur ditt företag kan behöva utvecklas, ändra inriktning eller expandera och hur du fattar säkra beslut om nästa steg

Din roll:



Var nyfiken, var ärlig och ta dig tid att reflektera. Det här handlar om dig – din framtid, dina val och din potential inom hästvärlden.

Övning: Utgångspunkt för företagsplanen

Använd din ifyllda arbetsbok för modul 3. Fyll i den första sidan i din företagsplan innan du går vidare.

Mitt testade erbjudande är:

Min specifika kund är:

Det starkaste beviset från testningen var:

Den viktigaste förbättringen jag gjorde var:

Mitt nästa steg efter modul 3 var:

Den största frågan jag fortfarande behöver besvara är:



02

Tänk som en hästentreprenör

Din inställning avgör hur du agerar



*"Jag älskar hästar"
blir
"Jag skapar värde i hästvärlden".*

Företagstänkande hjälper dig att omvandla din passion för hästar till ansvarsfullt handlande, inkomst, inflytande och möjligheter.

Din inställning formar dina handlingar

Varför lära sig att tänka som en entreprenör?

- Din inställning styr dina handlingar
- Du kan lära dig vad du ska göra, men det är din inställning som får dig att gå vidare.

För ungdomar

- Skapa dina egna möjligheter
- Förvandla din passion till inkomst
- Utveckla praktiska färdigheter som problemlösning, planering och kommunikation
- Börja i liten skala och testa idéer
- Få självförtroende och självständighet
- Bli en del av en gemenskap av unga innovatörer
- Forma framtiden för hästbranschen – hållbarhet, välfärd, digital innovation

Vad förändras när man startar ett företag

Att utföra arbetet:

- Du fokuserar på uppgiften framför dig.
- Du levererar din produkt eller tjänst fysiskt
- Det här är viktigt, men det är bara en del av företagandet

Att driva företaget:

- Du planerar också systemet kring arbetet.
- Du tänker på kunder, säkerhet, betalningar, kommunikation, tid, kvalitet, välfärd och återkommande leveranser.
- Det är så ditt erbjudande blir pålitligt.

Entreprenörer arbetar inte bara i sitt företag – de arbetar med det.

De frågar sig:

- Hur skapar jag värde för andra?
- Vilka problem löser jag?
- Hur kan jag omvandla min passion till en hållbar inkomst?

Varje affärsbeslut innebär en avvägning mellan:

- **Risk** – Vad kan gå fel? Hur minimerar jag det?
- **Belöning** – Vad är fördelen (pengar, genomslag, lärdom)?
- **Tid** – Hur lång tid kommer det att ta? Är det hållbart?
- **Värde** – Hjälper detta mina kunder? Stämmer det överens med mina mål?

Att fatta beslut som en företagare

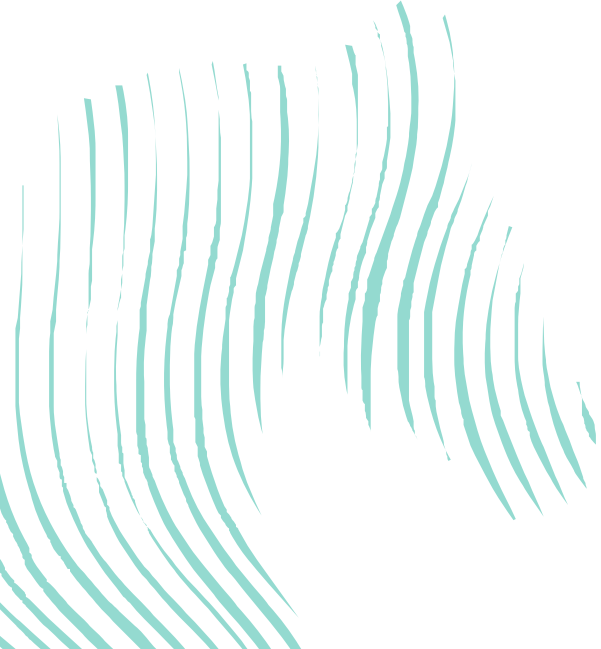
Entreprenörer är bekväma med:

- Testa idéer innan du finslipar dem
- Lära sig snabbt av misstag
- Säga nej till möjligheter som inte passar
- Be om hjälp och bygg nätverk

***Du behöver inte ha
alla svar, men du
behöver rätt
inställning för att hitta
dem.***



Gå från
projektläge till
ett
företagsorienterat
tänkesätt.



Projektläge	Företagsmentalitet
Engångsaktivitet	Repeterbart system
"Jag tar det som det kommer"	"Jag planerar och anpassar mig"
Uppgiftsfokuserad	Fokuserad på resultat
Avslutas när jobbet är klart	Byggt för att fortsätta och växa

Ditt mål:

*Gå från att utföra sporadiska hästrelaterade
uppdrag
till att bygga upp ett riktigt mikroföretag.*

Risk: De fyra beslutsfaktorerna

Ett affärsbeslut kan se attraktivt ut ur ett perspektiv och misslyckas ur ett annat. Syftet med de fyra perspektiven är att avslöja den risken innan du satsar pengar, tid, hästar eller ditt rykte.

Häst	Kund	Du	Företag
Kan det levereras för att öka välfärd, komfort, säkerhet eller god praxis?	Tänk på vad kunden behöver från ditt erbjudande.	Fundera på vad du behöver för att skapa och leverera erbjudandet på ett bra sätt.	Fundera på hur ditt hästrelaterade erbjudande kommer att fungera som en riktig verksamhet.
För en produkt, tänk på: • Material, passform, komfort och hållbarhet • Hur produkten kommer att användas • Om instruktionerna är tydliga • Hur du kommer att testa den på ett säkert sätt • Om designen stöder god hästskötsel	Tänk på: • Vilket problem de vill ha löst • Det resultat de förväntar sig • Hur lätt produkten är att välja, använda eller underhålla • Vad kvalitet, tillförlitlighet och värde betyder för dem • Vad som skulle få dem att lita på erbjudandet • Vad som skulle uppmuntra till återköp, återanvändning eller rekommendation	Tänk på: • De färdigheter och kunskaper du redan har • Den expertis eller de råd du kan behöva • Din förmåga att utforma, skaffa, tillverka, testa eller leverera erbjudandet • Den tid och de pengar du realistiskt sett kan avsätta • Det stöd som finns tillgängligt från leverantörer, mentorer, coacher eller partners • De delar av arbetet du kan hantera själv och de delar du kan behöva lägga ut på	För en produkt kan detta innefatta: • Material- och produktionskostnader • Leverantörer och minsta orderkvantiteter • Kvalitetskontroller • Förpackning och lagring • Lagerhantering • Leverans och returer • Instruktioner, garantier och kundsupport För en tjänst eller upplevelse kan detta omfatta bokningar, betalningar, lokaler, utrustning
För en tjänst eller upplevelse, tänk på lämplighet, arbetsbelastning, övervakning och återhämtning.			

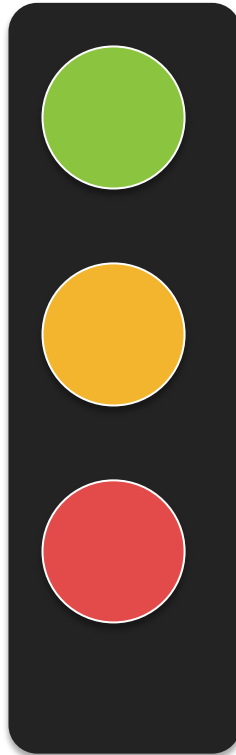
Risk, avkastning, tid och värde

Varje affärsbeslut innebär val. Innan du säger ja, fundera på vad som kan gå fel, vad du kan vinna, hur mycket tid det kommer att ta och om det skapar verkligt värde. Att betrakta risk, belöning, tid och värde tillsammans hjälper dig att fatta beslut som är praktiska, ansvarsfulla och rätt för ditt hästföretag.

Perspektiv	Fråga om hästar	Exempel
Risk	Vad kan gå fel och hur kan jag minska den risken?	En kurs för unga ryttare kräver övervakning, säkra ponnyer och tydliga rutiner för nödsituationer.
Belöning	Vilka fördelar kan detta ge?	En kontroll av sadelns komfort kan öka självförtroendet och minska obehaget för både häst och ryttare.
Tid	Hur lång tid tar leverans och förberedelser?	En timmes tjänst kan kräva trettio minuter för resor, förberedelser och uppföljning.
Värde	Är resultatet tillräckligt viktigt för kunden?	Om ägarna sparar tid varje vecka kan de vara beredda att betala för ett enkelt och pålitligt system.

Beslutstrafikljus

Innan du går vidare, bestäm om ditt nästa steg är grönt, gult eller rött



Grönt Sätt igång

Använd detta när nästa steg känns klart. Du kan genomföra det säkert, tydligt och med det stöd du behöver.

Gult Pausa och förbättra

Använd detta när idén har potential, men något fortfarande behöver uppmärksammas, såsom pris, tillstånd, planering eller kompetens.

Rött Stanna upp och se över

Använd detta när det finns allvarliga farhågor kring välfärd, säkerhet, värde, förtroende, leverans eller kostnad.

Hur man använder det

Innan du går vidare, bestäm om ditt nästa steg är grönt, gult eller rött.

Uppgift

Skriv ner ett beslut som du behöver fatta om ditt eget hästföretag och som är grönt, gult eller rött.

Projektläge kontra företagsmentalitet

Ett projekt visar att du kan leverera något en gång. Ett företag behöver ett tydligt och pålitligt sätt att skapa värde om och om igen. Kunderna ska veta vad de kan förvänta sig, hästarna ska skyddas av konsekventa standarder och arbetet ska förbli hanterbart för dig. Företagstänkande innebär att se bortom den omedelbara uppgiften och ta hänsyn till kundupplevelsen, leveransprocessen, de verkliga kostnaderna, välfärdsansvaret och den framtida efterfrågan.

Projektläge	Företagsmentalitet
• Slutför den omedelbara aktiviteten • Acceptera arbete när det blir tillgängligt • Fokusera på vad jag behöver göra • Förlita mig främst på min egen insats varje gång • Hantera problem när de uppstår • Tänk främst på de pengar jag får • Lita på erfarenhet och goda avsikter • Bedöma framgång utifrån om aktiviteten genomfördes • Avsluta jobbet och gå vidare	• Skapa ett erbjudande som kunderna kan förstå, välja och återkomma till • Kontrollera om det passar min tid, mina färdigheter, mitt stöd och tillgången på hästar • Definiera det resultat och den upplevelse jag lovar kunden • Använd tydliga processer, roller, standarder och kontroller • Använd fakta, planering och feedback för att fatta beslut • Förstå de totala kostnaderna, kundvärdet, prissättningen och kassaflödet • Bygg upp förtroende, dokumentation, relationer och framtida efterfrågan

Aktivitet: Tänker du som en entreprenör? Ta reda på det nu!

Denna korta frågesport hjälper dig att reflektera över din nuvarande inställning till problemlösning, ansvar och kreativitet i ditt arbete med hästar. Läs varje påstående och betygsätt dig själv på en skala från **1 till 5**: (1 = Stämmer inte alls in på mig, 5 = Stämmer mycket väl in på mig)

Uttalande	1	2	3	4	5
Jag letar efter möjligheter att lösa problem, inte bara att utföra uppgifter.					
Jag försöker hitta lösningar när något inte går som planerat.					
Jag tänker på de långsiktiga konsekvenserna av mina val.					
Jag tycker om att lära mig nya saker för att förbättra mitt arbete.					
Jag tar ansvar för mina resultat, inte bara för min insats.					
Jag kan fatta beslut även när jag inte har alla detaljer.					
Jag tror att jag kan omvandla min passion för hästar till något värdefullt.					

Feedback:

25–35 poäng:

Du tänker redan som en entreprenör – fortsatt att utveckla de vanorna.

15–24 poäng:

Du börjar tänka som en företagare – det här modulen hjälper dig att stärka ditt självförtroende.

Under 15 poäng:

Bra utgångspunkt! Du kommer snart att utveckla en starkare inställning genom övning och reflektion



A photograph of a person in a dark jacket leading a brown horse through a stable aisle. The horse is wearing a red halter and is looking down. The stable has wooden walls and a metal grate floor. A black bucket is on the floor near the horse. A large green circular graphic is overlaid on the right side of the image.

Bygg system som fungerar

03

Ett affärssystem är det sätt på vilket ditt företag sköter sina dagliga uppgifter. Det är rutinen bakom ditt erbjudande

Det är ...

Ett tydligt och repeterbart sätt att få viktigt arbete gjort.

Det fastställer:

- Vem som är ansvarig
- Vad som händer och i vilken ordning
- Vilken information som måste registreras
- Vilka standarder som måste uppfyllas
- Hur kunden hålls informerad

Utan system: kaos.

Med system: lugn, konsekvens, självförtroende och... framgång.

Varför system är viktiga

- De **sparar tid** och minskar stress
- De hjälper dig **att framstå som professionell** och pålitlig
- De gör dina tjänster **repeterbara och skalbara**
- De låter dig **spåra vad som fungerar** och åtgärda det som inte gör det

6 grundläggande system för mikroföretag inom hästbranschen

System	Vad det svarar på	Enkelt verktyg
Kundkontakt	Hur gör folk förfrågningar och får information?	E-postmall, meddelandemanus, förfrågningsformulär
Bokningar och schema	När levereras tjänsten och vem bekräftas?	Kalender, bokningsformulär, delad dagbok
Betalning och prissättning	Vad debiteras, betalas och registreras?	Betalningslänk, kvittosamling, intäktsspårare
Säkerhet och välfärd	Vilka kontroller skyddar människor och hästar?	Riskchecklista, anteckningar om hästskötsel, incidentlogg
Utrustning och förnödenheter	Vad behöver jag och när måste det kontrolleras?	Checklista för utrustning, lagerlista, underhållslogg
Uppföljning och återkoppling	Hur lär jag mig och förbättrar mig efter leveransen?	Kort enkät, samtalsanteckningar, begäran om omdöme

Ett exempel: En liten arrangör av ridturer på Island: korta turer, små grupper, endast på sommaren

System	Hur det fungerar	Verktyg som används	Varför det är viktigt
Bokningar	Kunderna ringer eller mejlar för att boka turer. Tillgänglighet, avgång, nivå och pris bekräftas.	Telefon + e-post + bokningskalender	Förhindrar dubbelbokningar och hanterar gruppstorlekar (max 6 deltagare)
Kundhantering	Gästuppgifter registreras: namn, telefonnummer, e-post, ridvana, vikt (för att matcha hästar)	Excel-kalkylblad eller anteckningsbok	Snabbguide för hästtilldelning och säkerhet
Schemaläggning	Veckokalender för turer med markerade reservdagar vid dåligt väder	Kalender + väderapp	Gör turerna säkra och flexibla
Betalningar	50 % deposition via betalningslänk vid bokning, resten betalas kontant/med kort på turdagen	Bankapp + kvittosamling	Säkerställer bokningar och spårar intäkter
Utrustning och förnödenheter	Daglig kontroll: sadlar, hjälmar, regnkläder, första hjälpen-kit	Utskriven checklista	Säkerställer säkerhet och professionalism
Kommunikation	Bekräftelsemejl dagen före turen: incheckningstid, vad man ska ta med sig	E-postmall	Minskar sena ankomster, uteblivna besökare och

Aktivitet: Utforma dina första fem system

Välj enkla system som passar ditt erbjudande just nu. Du kan förbättra dem senare.

Hur kommer kunderna att kontakta mig först?	
Hur kommer bokningar eller sessioner att bekräftas?	
Hur registreras betalningar, kostnader eller depositioner?	
Vilka hälso- och säkerhetskontroller kommer att göras varje gång?	
Vilken utrustning eller vilka förnödenheter måste kontrolleras?	
Hur samlar jag in feedback efter leveransen?	

Vad är det som gör att systemet fungerar?

Ett exempel: En liten arrangör av ridturer på Island: korta turer, små grupper, endast på sommaren

- **Enkelt men pålitligt** – ingen avancerad programvara behövs
- **Kunderna känner sig informerade och trygga** – tydlig kommunikation
- **Arrangören håller ordning** – även under högsäsong
- **Lätt att utbilda assistenter** – systemen är dokumenterade och repeterbara

Du behöver inte dyr teknik. Du behöver **tydliga steg, pålitliga verktyg och konsekvens.**

Det är det som gör att kunderna litar på dig – och kommer tillbaka

UPPGIFT: Fundera nu över DIN EGEN affärsidé inom hästbranschen!

Fråga	Svar
Vad är din affärsidé?	
Vilket boknings-/betalningssystem passar DIG bäst just nu?	
Varför valde du det alternativet?	
Vad skulle kunna få dig att byta till ett annat system senare?	
Finns det ett "perfekt" system, eller beror det på din verksamhet?	
När är det okej att börja enkelt (papper/telefon), och när bör du investera i bättre verktyg?	
Vilket system trodde du att du inte behövde – men inser nu att du behöver?	

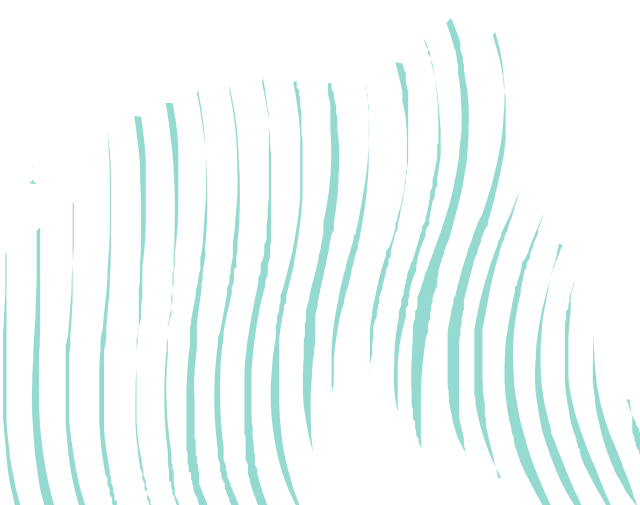
A photograph of a man with blue eyes, wearing a grey cap and a brown jacket, smiling. He is standing next to a brown horse in a stable. The background is slightly blurred, showing the interior of a stable with wooden beams.

04

Skapa en professionell kundupplevelse



En professionell upplevelse innebär att dina kunder känner sig:



- **Välkomna** – redan från det första meddelandet
- **Informerade** – de vet vad de kan förvänta sig
- **Trygga och uppskattade** – under tjänstens leverans
- **Uppskattade** – efter att tjänsten avslutats

I hästvärlden bygger man upp professionalism genom tydlighet, pålitlighet, vänlighet och respekt för hästarna.

Människor minns hur du fick dem att känna sig, inte bara vad du gjorde.

*Det handlar om hur dina
kunder känner sig i varje steg*

Kundkontaktpunkter

Kontaktpunkt	Kundfråga	Din standard
Första kontakten	Förstår de mig och svarar de professionellt?	Svarar inom en tydlig tidsram och använder ett vänligt tonfall.
Information	Vet jag vad som ingår och vad det kostar?	Tillhandahåll enkel information om pris, tidpunkt, plats och lämplighet.
Bokning	Är min plats bekräftad och klar?	Skicka en bekräftelse med information om tid, betalning, säkerhet och förberedelser.
Genomförande	Känner jag mig trygg och respekterad?	Förklara stegen, kontrollera att allt känns bekvämt, behandla människor och hästar med omsorg.
Uppföljning	Uppskattade de min feedback?	Tacka kunden, be om feedback och dokumentera lärdomar.

Exempel från verkligheten – Professionel | kundupplev else

Möt Liina

Hästfotograf på Island – <https://linaimages.com>

Verksam het

Frilans-, person- och evenemangsfotografering för ryttare, uppfödare och evenemangsarrangörer. Coaching.

Kunder

Amatörryttare, professionella ryttare, uppfödare, turistföretag, reklam, lokala uppvisningar och tävlingar

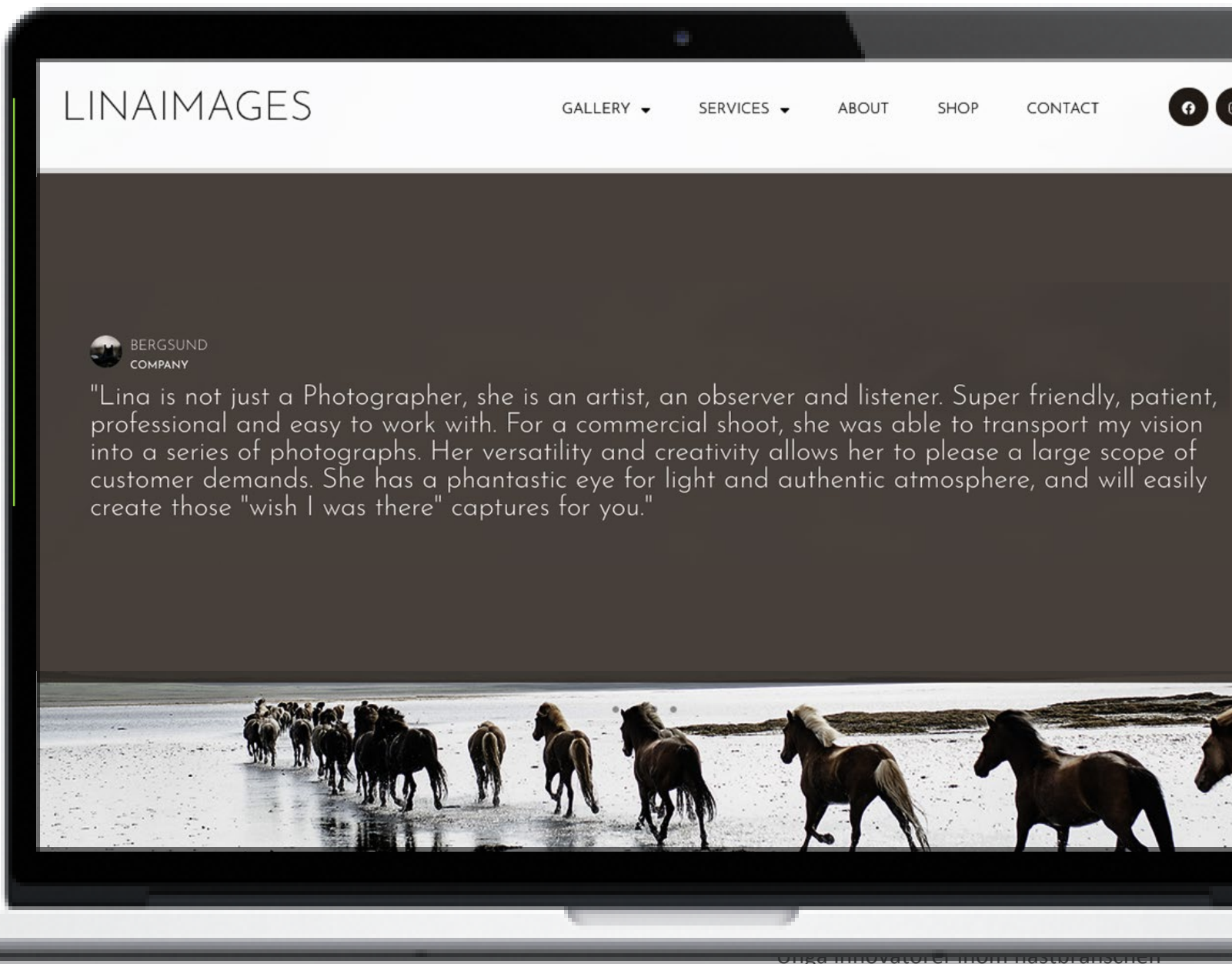
Linass strategi för kundupplevelsen

Kontaktpunkt	Vad Lina gör	Verktyg/Åtgärd	Effekt
Första kontakten	Svarar på Instagram-DM eller e-post inom 4 timmar	Professionellt bemötande, länk till portfolio	Kunden känner sig lyssnad på och trygg
Förfrågan och bokning	Skickar tydlig prislista, paketalternativ, bokningsformulär	Google Form + e-postmall	Ingen förvirring, enkelt beslut
Före fotograferingen	Skickar påminnelse 2 dagar före med plats, tidpunkt, vad man ska ha på sig/ta med	WhatsApp-meddelande + checklista	Kunderna anländer förberedda och avslappnade
Under fotograferingen	Vänlig men fokuserad, ger tydliga instruktioner, visar respekt för hästar och ryttare, skapar en engagerande atmosfär	Professionellt uppträdande + reservkamera	Kunderna känner sig bekväma och litar på hennes kompetens
Efter fotograferingen	Levererar förhandsgranskning inom 48 timmar, slutredigerade bilder inom 1 vecka, tackbrev ingår	Picdrop-länk + personligt meddelande	Kunderna är imponerade och delar hennes arbete online

Unga innovatörer inom hästbranschen

Exempel från verkligheten – Professionell kundupplevelse

*Professionalism handlar
inte om att vara flott – det
handlar om att vara
tydlig, pålitlig och vänlig.*



Checklista för dina professionella standarder

Skapa ditt eget
”löfte till kunderna”
3–5 standarder som
du förbinder dig att
följa

Exempel (Linas standarder):

- Jag svarar på alla förfrågningar inom 4 timmar
- Jag levererar foton i tid, varje gång
- Jag behandlar varje häst med omsorg och respekt
- Jag kommunicerar tydligt och vänligt
- Jag säger tack efter varje uppdrag

Dina riktlinjer:



Hantera problem på ett professionellt sätt

Problem kan uppstå i alla hästmiljöer. En professionell hantering består av fyra delar.

1. Håll dig lugn och sätt säkerheten i första rummet
2. Förklara vad som händer med enkla ord
3. Dokumentera problemet och vilka åtgärder som vidtagits
4. Följ upp med kunden, assistenten, stallet eller mentorn

Ett problem som hanteras väl kan bygga upp förtroende. Ett problem som döljs eller ignoreras kan skada det.



Aktivitet: Mitt löfte till kunder och hästar

Skriv ner tre till fem standarder som du förbinder dig att följa varje gång du levererar ditt erbjudande.

Jag kommer att svara på förfrågningar inom:	
Jag kommer att förklara säkerhets- och välfärdsåtgärderna genom att:	
Jag kommer att behandla varje häst enligt denna standard:	
Jag kommer att informera om ändringar eller förseningar genom att:	
Jag samlar in feedback genom att:	
Jag kommer att säga nej eller avbryta leveransen när:	



AVSNITT

05

Finansiering av ditt hästprojekt

Unga innovatörer inom hästbranschen

Pengar är sällan det första problemet, men de är alltid ett problem

De flesta unga hästföretagare behöver tre finansieringskällor innan de kan starta:

1. STARTKAPITAL	2. DRIFTSKAPITAL	3. RESERVKAPITAL
Utrustning, registrering, försäkring, första lager eller material.	För att täcka de första sex till tolv månaderna medan verksamheten kommer igång.	En buffert för det oväntade: en sjuk häst, en trasig lastbil, en lugn månad.

Den goda nyheten är att det i Island, Irland, Sverige och Danmark finns mer finansiering tillgänglig för unga grundare än de flesta inser. Tricket är att veta var man ska leta.

Fem finansieringsvägar för unga hästföretagare

Kombinera två eller tre källor istället för att förlita dig på en enda. De flesta framgångsrika unga hästföretagare kombinerar minst två.

G

Bidrag — offentliga

LEADER-medel (landsbygd), nationella startbidrag (Local Enterprise Office, Irland), fonder för hästsektorn.

M

Mikrolån

Microfinance Ireland, ALMI (SE), Vækstfonden (DK). Låg ränta, snabbt, återbetalas i takt med att verksamheten växer.

F

Vänner och familj

Lån eller förbetalda tjänster. Skriftligt avtal. Startkapital med minsta möjliga friktion.

C

Crowdfunding

Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, Patreon. Fungerar bäst med en stark visuell produkt och en redo publik.

S

Sponsring

Varumärken inom tack, foderföretag, lokala företag. Byt synlighet och innehåll mot utrustning eller kontanter.

R

Intäkter (egna)

Förbetalda lektioner, depositioner, dina egna besparingar, sidoinkomst under testperioden.

Utgångspunkter för varje land

Irland (KCC-regionen och nationellt)

Local Enterprise Office Priming Grant · Enterprise Ireland Innovate · LEADER (Kildare LCDC) · Microfinance Ireland · Horse Sport Ireland branschfonder

Island

Tækniþróunarsjóður (Tech Development Fund) · Atvinnumál Kvenna (fond för kvinnliga entreprenörer) · regionala utvecklingsstiftelser · LEADER genom SSNV

Sverige

ALMI Företagspartner mikrolån · Tillväxtverket regionala bidrag · Coompanion Göteborg stöd till kooperativ · Jordbruksverket landsbygdsfonder · Vinnova innovationsbidrag

Danmark

Vækstfonden startlån · Erhvervshus regionala företagscentrum · Innovationsfonden bidrag · Landdistriktpuljen landsbygdsfond · LAG mikrobidrag

Vad finansiärer egentligen vill se

De flesta finansiärer letar efter samma fem saker, oavsett land eller fond:

1. ETT VERKLIGT PROBLEM — underbyggt av bevis på att verkliga människor har det.

Avsnittet "Dina behov" i modul 2 fyller denna funktion.

2. EN FUNKTIONELL LÖSNING — med en testad första version.

Din MVP från modul 3 fyller denna funktion.

3. EN GRUNDARE DE KAN LITA PÅ — din historia, din ärlighet, dina styrkor.

Din Strengths Finder från modul 1 + din testade leverans från modul 3.

4. EN TYDLIG EKONOMIPLAN — rad för rad, med realistiska siffror.

Din tids- och kostnadsberäknare från modul 3 fyller denna funktion.

5. ETT MÄTBART RESULTAT — hur framgång ser ut i siffror.

Kunder, intäkter, skapade arbetstillfällen, förbättrad välfärd, minskade koldioxidutsläpp.

Crowdfunding för hästrelaterade projekt – vad som fungerar

Crowdfunding för hästrelaterade projekt lyckas när tre saker stämmer:

1. EN VACKER, DELNINGSVÄRDIG BERÄTTELSE.

Hästar är fotogeniska — utnyttja det. Visa arbetet, inte säljargumenten.

2. BELÖNINGSNIVÅER SOM ÄR LOGISKA.

25 euro för en affisch. 100 euro för produkten. 500 euro för ett besök på gården. Tydligt värde på varje nivå.

3. DE FÖRSTA 30 % ÄR KLAR FÖRE LANSERINGEN.

Vänner, familj och den närmaste kretsen lovar att bidra under den första veckan så att kampanjen ser livlig ut när främlingar anländer.

Realistiskt mål: de mest framgångsrika hästrelaterade crowdfundingskampanjerna samlar in 2 000–15 000 euro. Planera för det intervallet – inte de rubrikskapande miljonbeloppen som är undantag.

AKTIVITET: Min finansieringsplan – arbetsblad

MALL | Fyll i detta innan du kontaktar någon finansiär. Det är också din utgångspunkt för en lånesamtal.

Hur mycket behöver jag (totalt)?	Startkostnader + 6 månaders drift + reserv...
Vad ska pengarna användas till, specifikt?	Utrustning, försäkring, marknadsföring, lager...
Från vilka källor?	Bidrag € + lån € + egna medel € + familj € + crowdfunding €...
När behöver jag varje del?	Tidsplan för kassaflödet – månad för månad...
Plan B om en källa faller bort?	Mindre lansering, långsammare start, annan modell...

Lär dig av Saoirse Brennan · Irland

Exempel på fallstudie om finansiering genom flera små källor

Saoirse lämnade sitt jobb i Dublin vid 26 års ålder utan några nämnvärda besparingar. Hon kombinerade fem mindre finansieringskällor för att starta sin ridskola för barn i grevskapet Kildare.

7 000 euro kom från ett startbidrag från Local Enterprise Office. 3 500 euro kom från Microfinance Ireland i form av ett lån med låg ränta. 5 000 euro kom från ett familjeprogram för förbetalda lektioner – släktingar betalade för lektionspaket i förskott.

Ytterligare 4 000 euro kom från ett Kildare LCDC LEADER-mikrobidrag för landsbygdsföretag. De sista 2 000 euro var hennes egna besparingar.

Inom 18 månader drev hon tre lördagskurser och ett ponnylägerprogram. Hon betalade tillbaka mikrofinanslånet i förtid och behövde aldrig ta banklån.

LÄRDOMEN: Finansiering kommer sällan från ett enda ställe. Samla ihop små, varierade källor – och börja fråga innan du behöver pengarna.

A photograph of a man with a beard, wearing a dark jacket, petting a grey horse. They are standing behind a wooden fence with barbed wire. In the background, there are snow-covered mountains under a clear blue sky. The image is partially covered by a large magenta graphic on the right side.

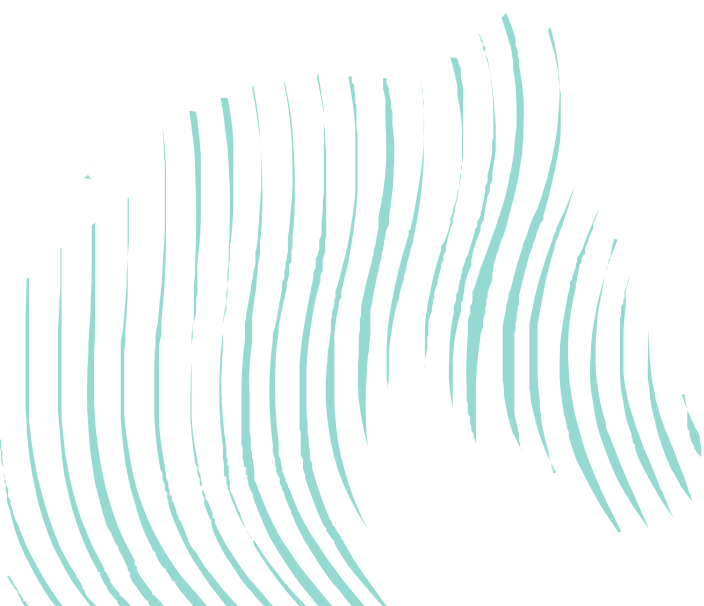
06

Att sätta upp mål och följa upp framstegen



Varför mål är viktiga

Utan mål är du bara upptagen. Med mål bygger du något.



Mål ger dig:

- **Riktning** – du vet vart du är på väg
- **Fokus** – du arbetar med det som är viktigast
- **Motivation** – du ser framsteg
- **Självförtroende** – du fattar beslut utifrån en plan

Mål utan delmål är bara drömmar. Delmål förvandlar drömmar till verklighet.

SMART-modellen

Alla mål är inte lika bra. Bra mål är **SMART**:

SMART

Vad exakt
vill jag uppnå?

Mätbart

Hur vet jag att jag
har lyckats?

Åtgärd -baserad

Vilka steg ska jag
ta?

Realistiskt

Kan jag verkligen
göra detta med
mina resurser?

Tidsbestäm d

När ska jag ha
uppnått detta?

SMART- målmodellen

Vagt:
*"Jag vill lära
barn att cykla"*

SMART:
*"Jag ska driva en cykelskola på lördagar
för 8 barn i åldern
6–12 år inom 4 månader genom att skaffa
två lämpliga ponnyer och tecknar en
försäkring"*

Att bryta ner ditt mål – ett konkret exempel

Fall:

Ben (24) vill starta en ridskola för barn

Hans huvudsyfte:

"Att förvandla min passion för att undervisa till en inkomst samtidigt som jag stannar kvar i min landsbygdssamhälle och delar glädjen med hästar med nästa generation."

Stora mål kräver små, tidsbestämda steg – det är så du håller dig på rätt spår.

Dela upp ditt mål – ett verkligt exempel



Steg 1: Identifiera fördelar och utmaningar

Fördelar (varför detta är viktigt)	Utmaningar (vad som kan hindra mig)
Arbeta med hästar och barn dagligen	Behöver säkra, pålitliga ponnyer
Skapa inkomst genom att göra det jag älskar	Frågor om försäkring och ansvar
Utveckla mina färdigheter som lärare/tränare	Brist på lärarutbildning
Hålla lokala stall aktiva	Begränsad marknadsföringsbudget
Positiv inverkan på barnens självförtroende 	Behov av lämpliga lokaler (reklam, parkering) 

Att bryta ner ditt mål – ett konkret exempel



Steg 2: Gör det mätbart

Bens mål för år 1:

- Börja med **grupplektioner på lördag morgon** (1 timme per tillfälle)
- Anmäl **8–12 regelbundna elever** (i åldern 6–12 år) senast månad 4
- Håll **två pass per lördag** (nybörjare kl. 09.00, fortsättare kl. 10.30)
- Tjäna **800–1 000 euro per månad** för att täcka kostnaderna och bygga upp ett sparande

Att bryta ner ditt mål – ett konkret exempel

Steg 3: Skapa en handlingsplan med tidsplan



Tidsplan	Åtgärd	Milstolpe
Månad 1	Undersök försäkringar, kontrollera anläggningens säkerhet, skaffa första hjälpen-certifikat	Försäkring tecknad, anläggning godkänd
Månad 2	Hitta/hyra 2 lämpliga ponnyer, förbered utrustning (hjälm, sadlar)	Ponnyerna är klara, utrustningen kontrollerad
Månad 3	Skapa flygblad, sida på sociala medier, kontakta lokala skolor och föräldragrupper	De första 5 förfrågningarna har kommit in
Månad 4	Starta de första lördagssessionerna (börja med 4–6 barn)	De första lektionerna hålls
Månad 5–6	Utöka till full kapacitet (8–12 elever), samla in feedback från föräldrar	Fastställ regelbundet veckoschema
Månad 6–12	Lägg till lovläger eller workshops, förbättra undervisningskompetensen	Utöka utbudet, öka intäkterna

Ungdomsinnovatörer inom hästbranschen

Följ dina framsteg

**Du kan inte
förbättra det
du inte mäter.**



Vad du ska följa	Varför det är viktigt	Exempel på verktyg
Antal inskrivna studenter	Visar tillväxt och efterfrågan	Kalkylblad med elevregister
Närvaroprocent	Visar engagemang och nöjdhet	Veckolista över närvaro
Månadsinkomst	Spårar om verksamheten är hållbar	Enkel inkomstspårare
Feedback från föräldrar	Visar vad som fungerar (säkerhet, undervisning)	Kort enkät efter första månaden
Lektionsplaner färdigställda	Håller undervisningen strukturerad	Anteckningsbok för lektioner

Följ dina framsteg

Frågor för veckovis uppföljning – Ställ dig själv dessa frågor varje söndag

- Nådde jag veckans mål? (t.ex. kontaktade 5 föräldrar, genomförde båda lektionerna)
- Vad gick bra med barnen?
- Vad behöver förbättras? (säkerhet, kommunikation, ponnyernas beteende)
- Ligger jag fortfarande i linje med mitt större mål?

Följ dina framsteg



När du ska justera dina mål – Ibland går saker inte som planerat – och det är okej.

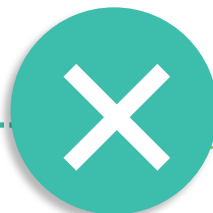
Justera ditt mål om

Men ge inte upp bara för att det är svårt – det är då disciplin är viktigast!

- Anmälningarna går trögare än väntat (kanske behöver prissättningen eller tidpunkten justeras)
- Efterfrågan är högre än väntat (bra problem – dags att lägga till pass)
- En ponny är inte lämplig (säkerheten först – hitta en ersättare)
- Föräldrarna vill ha andra tider eller tjänster (anpassa dig efter deras behov)

Övning: Sätt upp ditt SMART-mål

Steg 1: Se skillnaden



Vagt:
*"Jag vill
lära ut ridning"*



SMART:
*"Jag ska hålla lektioner på
lördagar för 6 barn i åldern 7–10
år senast den 1 juni med hjälp av
2 skolponnyer"*

Övning: Sätt upp ett SMART-mål



Steg 2: Gör din idé SMART

Min affärsidé:

Element	Ditt svar
S – Vad exakt?	
M – Hur mäts det? (kunder, intäkter, sessioner)	
A – Två viktiga åtgärder?	
R – Vad har du/behöver du?	
T – Lanseringsdatum?	

Unga innovatörer inom hästbranschen

Övning: Sätt upp ditt SMART-mål



Steg 3: Skriv ner ditt fullständiga SMART-mål

"Jag ska _____ (vad) för _____ (vem)
senast den _____ (när), mätt enligt _____ (hur)."

Ditt mål:

Uppgift: Sätt upp ett SMART-mål

Steg 4: Dina tre första åtgärder

Vad jag ska göra	När
1.	
2.	
3.	

Snabbkontroll

- ✓ Är det specifikt, mätbart och tidsbestämt?
- ✓ Kan någon annan förstå det tydligt?

Ditt företag kommer inte att förbli oförändrat för alltid, och det är bra.

Varför företag behöver utvecklas (Bens fall):

- **Kundernas behov förändras** (föräldrar vill ha lektioner på vardagar, inte bara på lördagar)
- **Du får erfarenhet** (du är redo att undervisa mer avancerade ryttare)
- **Möjligheter dyker upp** (en lokal skola ber dig att driva ett ridprogram)
- **Utmaningar uppstår** (en ponny går i pension, kostnaderna ökar, konkurrensen hårdnar)
- **Dina mål förändras** (du vill ha högre inkomst, färre arbetstimmar eller större genomslagskraft)

Ditt företag kommer inte att förbli oförändrat för alltid, och det är bra.

Tre sätt på vilka
din

företag kan utvecklas

1. **ANPASSA** – Små förändringar för att förbättra det du redan gör.
2. **PIVOT** – En större riktningsförändring – du ändrar vad du erbjuder eller vilka du vänder dig till.
Att byta inriktning är inte ett misslyckande – det är att lära sig och anpassa sig på ett smart sätt!
3. **VÄXA** – Utöka din kapacitet eller ditt utbud.

Framgångsrika entreprenörer planerar, men framför allt observerar, reflekterar och anpassar sig.

A group of four people are riding horses on a dirt path that leads through a grassy field towards a range of mountains. The riders are seen from behind, and the horses are in motion. The landscape is open and scenic, with a clear blue sky and a small body of water visible in the distance. The image is partially overlaid by a green graphic element on the right side.

07

Är du redo att lansera?

Del 1: Checklista för affärsberedskap

Betygsätt dig själv ärligt för varje påstående:

✓ = Ja, jag har funderat på detta

? = Jag behöver jobba på det här

X = Jag har inte funderat på detta än

Entreprenörsanda (Enhet 1)



Påstående	✓	?	X
Jag förstår att det att driva ett företag innebär att balansera risk, belöning, tid och värde			
Jag är villig att lära mig av misstag och fortsätta när det blir tufft			
Jag kan fatta beslut även när jag inte har all information			

Del 1: Checklista för affärsberedskap

Betygsätt dig själv ärligt för varje påstående:

✓ = Ja, jag har funderat på detta

? = Jag behöver jobba på det här

X = Jag har inte funderat på detta än

Affärssystem (Del 2)



Påstående	✓	?	X
Jag vet hur kunder kommer att kontakta mig och boka hos mig			
Jag har en plan för hur jag ska hantera betalningar och redovisa intäkter			
Jag har funderat på vilka förnödenheter och vilken utrustning jag behöver			

Del 1: Checklista för affärsberedskap

Betygsätt dig själv ärligt för varje påstående:

✓ = Ja, jag har funderat på detta

? = Jag behöver jobba på det här

X = Jag har inte funderat på detta än

Yrkeserfarenhet (Enhet 3)



Påstående	✓	?	X
Jag vet vad jag ska göra vid varje kundkontakt (från första kontakten till uppföljning)			
Jag kan beskriva vad som gör att min service känns professionell och pålitlig			
Jag har tydliga kommunikationsstandarder (svarstid, ton, tydlighet)			

Del 1: Checklista för affärsberedskap

Betygsätt dig själv ärligt för varje påstående:

✓ = Ja, jag har funderat på detta

? = Jag behöver jobba på det här

X = Jag har inte funderat på detta än

Mål och uppföljning (Enhet 4)



Påstående	✓	?	X
Jag har skrivit minst ett SMART-mål för mitt företag			
Jag vet vad jag ska mäta för att följa upp om mitt företag fungerar			
Jag har en plan för att regelbundet kontrollera mina framsteg (varje vecka eller varje månad)			

Del 1: Checklista för affärsberedskap

Betygsätt dig själv ärligt för varje påstående:

✓ = Ja, jag har funderat på detta

? = Jag behöver jobba på det här

X = Jag har inte funderat på detta än

Anpassa sig och växa (Enhet 5)



Påstående	✓	?	X
Jag har funderat på vad jag ska göra om efterfrågan blir högre än väntat			
Jag har en reservplan om det går trögare än väntat			
Jag förstår skillnaden mellan att anpassa sig, byta inriktning och växa			

Del 2: Reflektionsfrågor



Svara på dessa 5
frågor – var ärlig mot
dig själv:

01

Vad är det ENDA jag känner mig mest
säker på?

02

Vad är det ENDA jag fortfarande behöver
reda ut innan jag lanserar?

03

Vem kan hjälpa mig med det jag ännu inte vet?
(mentor, familj, vän, konsult)

04

Vad är det minsta första steget jag kan ta
DENNA VECKA?

05

Fyll i meningen: "Om 6 månader
kommer jag att känna mig stolt om jag
har..."

Feedback:

Titta på din checklista:



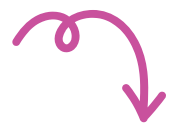
- Räkna dina ✓-markeringar – det är dina styrkor!
 - Titta på dina ?-markeringar – det här är de områden du bör prioritera
 - Dina X-markeringar – sök hjälp eller resurser för dessa områden
-
- Du behöver inte ha allt perfekt för att komma igång – men du måste veta vad du fortfarande behöver lära dig.
 - Du måste börja för att bli bra.
 - Hästbranschen behöver DINA idéer, din energi och din passion.
 - Din resa som hästentreprenör börjar nu. Lycka till!

Verkliga
berättelser från
ungdomar



Júlíus Guðni Sveinsson –
Grundare av Sveifla (Island)

LÄS MER:



Unga innovatörer inom hästbranschen

Hur det började

Júlíus växte upp på en hästgård i norra Island, där hästar inte bara var djur – de var en del av vardagen, familjetraditionen och den turistverksamhet som hans familj driver. Omgiven av islandshästar sedan födseln lärde han sig tidigt vad ryttare verkligen behöver i sadeln.

Men det var först när han tog på sig ansvaret för att visa upp den isländska hästen för turister – och demonstrera rasens unika gångarter – som han började se saker på ett annat sätt. När han arbetade med hästar och utrustning dag efter dag blev ett problem omöjligt att ignorera

Den ridutrustning som fanns tillgänglig var helt enkelt inte tillräckligt bra

Tränserna slets ut för snabbt. Handskarna höll inte. Tyglarna gick sönder. Och framför allt prioriterade inte mycket av utrustningen hästarnas välbefinnande på det sätt som Júlíus ansåg att den borde.

Hans genombrottsidé var enkel men kraftfull:

”Tänk om jag kunde skapa produkter som håller längre, fungerar bättre och sätter hästens komfort i första rummet?”

Den idén blev **Sveifla** – ett företag som tillverkar högkvalitativ, praktisk ridutrustning utformad för riktiga ryttare.

Unga innovatörer inom hästbranschen



**Júlíus
Guðni
Sveinsson**

Att förvandla en ide till ett företag

Júlíus väntade inte på att bli expert innan han satte igång. Vid bara 21 års ålder tog han sina första praktiska steg: han letade efter leverantörer, kontaktade tillverkare, beställde prover och – viktigast av allt – **testade allt själv**.

Han förlitade sig inte bara på sitt eget omdöme. Han bad lokala cyklister att testa produkterna och ge ärlig feedback. Han pratade med människor som faktiskt skulle köpa det han skapade. Inom ungefär tre månader anlände hans första produkter.

Det avgörande ögonblicket kom när de första artiklarna såldes – och fortsatte att säljas. Det var då Júlíus insåg:

”Jag håller verkligen på med det här.”

Han fattade ett avgörande beslut tidigt: **att börja med produkter som alla cyklister behöver**. Handskar var hans ingång – praktiska, billiga att tillverka och något som cyklister byter ut regelbundet. Detta smarta val höll kostnaderna under kontroll och gav honom omedelbar likviditet att återinvestera.

Unga innovatörer inom hästbranschen



**Júlíus
Guðni
Sveinsson**

Utmaningar



Júlíus stod inför samma utmaning som många unga entreprenörer: **han började från noll**. Han hade använt ridutrustning hela sitt liv, men att veta vad man behöver och att veta hur man tillverkar det är två helt olika saker.

Att hitta rätt tillverkningspartner var avgörande – och han hade tur. Företaget han valde var lyhört, kommunikativt och villigt att samarbeta med en ung entreprenör som testade nya idéer. När saker och ting inte gick perfekt hjälpte de honom att snabbt lösa problemen.

De ekonomiska begränsningarna var påtagliga. Att bo i det avlägset belägna norra Island med begränsat kapital innebar att varje investering måste övervägas noggrant. Han hade inte råd att göra misstag.

Och så var det **logistikutmaningen**: alla produkter importeras, vilket kräver noggrann planering för att balansera kostnader, tidplan och miljöansvar. Varje beställning måste vara strategisk – planerad i god tid och dimensionerad på rätt sätt.

Unga innovatörer inom hästbranschen



Júlíus
Guðni
Sveinsson

Utmaningar



Ett av hans största bakslag kom tidigt: en sats varma vinterhandskar levererades med ett tillverkningsfel som påverkade kvaliteten. Istället för att äventyra sitt rykte genom att sälja undermåliga produkter fattade Júlíus ett svårt beslut: **han skulle inte sälja dem alls.**

Istället delade han ut dem gratis och förklarade kvalitetsproblemet redan från början. Många kunder blev glada över hans ärlighet – och den oväntade gåvan. Det beslutet stärkte hans engagemang: **Sveifla skulle aldrig kompromissa med kvaliteten.**



Júlíus
Guðni
Sveinsson

Stöd som hjälpte

Júlíus tackar flera viktiga stödpersoner för att de hjälpt Sveifla att växa:

- **Familjen och flickvännen:** Hjälpte till där det gick – spred ryktet, hjälpte till på marknader och gav uppmuntran
- **Vänner och tidiga kunder:** Köpte produkterna och blev ambassadörer, vilket bidrog till att bygga upp trovärdigheten
- **Marknadsarrangörer och evenemangsvärdar:** Gav honom möjligheter att sälja direkt till cyklister på marknader och sammankomster
- **Hans tillverkningspartner:** Gav ovärderliga råd om material, designförbättringar och problemlösning
- **Northwest Iceland Development Foundation:** Tillhandahöll finansiering specifikt för produktutveckling
- **Projektet Young Equine Innovators:** Bjöd in honom till ett möte i Irland, vilket kopplade honom till ett bredare nätverk



Utöver konkret stöd värdesätter Júlíus något enkelt men kraftfullt: uppmuntran från människor som trodde på det han byggde upp. Den mest värdefulla vägledningen han fick?

Var intresserad. Var försiktig. Men ha också modet att vara innovativ.

Unga innovatörer inom hästbranschen



**Júlíus
Guðni
Sveinsson**

Var Sveifla finns idag



Júlíus säljer via flera kanaler:

- En e-handelsbutik som betjänar kunder över hela Island (och utanför): www.sveifla.is
- Direktförsäljning på (häst)marknader och evenemang
- Sponsring av tävlingslag – vilket placerar Sveiflas produkter precis där kunderna finns

2026 kommer han att delta i **Landsmót**, Islands största hästmässa, där 8 000–10 000 personer förväntas delta. Det är en viktig milstolpe för ett företag som startade för mindre än två år sedan.

Effekten sträcker sig bortom försäljningen. Júlíus har skapat ett jobb och en framtid åt sig själv – en som gör det möjligt för honom att bo och arbeta på familjegården i det avlägset belägna norra Island och göra det han älskar. Hans kunder uppskattar hans engagemang för kvalitet, praktiskhet och rättvisa priser.

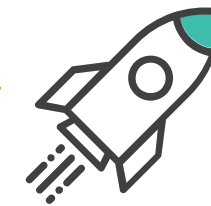
Han bygger upp Sveifla i stort sett på egen hand, även om familjen och hans flickvän hjälper till där de kan. När verksamheten växer kanske han sätter ihop ett team – men just nu bevisar han att en person med en tydlig vision och stark arbetsmoral kan göra stor skillnad.

Unga innovatörer inom hästbranschen



Júlíus
Guðni
Sveinsson

Vision för framtiden



Júlíus ser en **stor och ljus framtid** för Sveifla. Han är övertygad om att det finns en stark efterfrågan på Island på högkvalitativ, praktisk ridutrustning till rimliga priser. Hans kunder är inte ute efter lyx – de vill ha produkter som fungerar, håller länge och respekterar hästen.

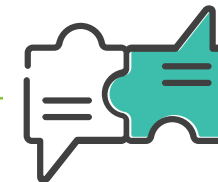
Det ger Sveifla en **bred kundbas**: från turistföretag som hans familj till tävlingsryttare och vanliga hästägare.

Hans mål är tydligt: **att expandera Sveifla så att företaget blir outhärligt för Islands ryttare – och så småningom även nå ryttare av islandshästar i andra länder.**



Júlíus
Guðni
Sveinsson

Råd till unga entreprenörer



”Gör upp en bra plan och sätt upp ett mål – och sätt igång. Var öppen för att ändra saker som inte fungerar. Var modig, lyhörd och se dina möjligheter.”



**Július
Guðni
Sveinsson**

Han betonar **genomtänkt innovation** – inte att skynda sig, men inte heller att tveka. Framgång kommer från att balansera förberedelser med handling.



**young
equine
innovators**

Följ vår resa



www.youngequineinnovators.eu



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.