

Utveckling av affärsmannaskap och entreprenöriellt lärande

Projektrapport
2016-02-28

1. Inledning

Coompanion Sörmland har inom ramen för projektet Utveckling av affärsmannaskap och entreprenöriellt lärande arbetat fram en **modell för kompetenskartläggning inom området affärsmannaskap** samt en **modul inom området affärsmannaskap och entreprenörskap**. Projektet har finansierats av RAR Samordningsförbundet i Sörmland. De två modeller som har arbetats fram i projektet riktar sig till målgruppen utrikesfödda i syfte att få målgruppen att komma närmare arbetsmarknaden genom fokus på entreprenörskap.

Det första delprojektet **Modell för kompetenskartläggning inom området affärsmannaskap** har haft till syfte att ta fram en modell som riktar sig till utrikesfödda som är inskrivna hos Arbetsförmedlingen (AF) och som behöver kartläggas för att AF ska kunna besluta om nästa steg i handlingsplanen för den inskrivna.

Det andra delprojektet har haft till syfte att arbeta fram en **modul inom området affärsmannaskap** och entreprenörskap som ska kunna användas inom ESF-projekt och/eller kommande ESF-ansökningar. Modulens syfte är att visa på de entreprenöriella egenskaperna som behövs för att lyckas med företagande. Modullen ska fungera som en inspirationskälla där deltagaren inventerar sina förmågor och omsätter dessa till affärsmöjligheter. Modellen fungerar som inspiration och är steget innan de starta eget utbildningar som arrangeras av NyföretagarCentrum och andra aktörer.

2. Bakgrund till projektet

Bakgrunden till att Coompanion Sörmland kontaktade RAR och initierade projektet var att organisationen i sitt arbete möter många människor som är utrikes födda och personer som står långt ifrån arbetsmarknaden av olika anledningar. Många av dessa uttrycker att det är svårt att hitta rätt bland de aktörer som erbjuder stöd vid start av företag. I många fall känner de inte heller till de aktörer som finns som stöd i uppstarten av företag.

Idén föddes då att ta fram en modell för att kartlägga vilka kunskaper dessa individer har med sig när det gäller företagande och affärsmannaskap för att på så sätt kunna slussa vidare till den aktör som erbjuder den mest lämpade insatsen för individen. Kartläggningen ska vara ett stöd för handläggarna på AF för att kunna fatta beslut om olika utbildningsinsatser som kan leda till att individen kommer i arbete eller får möjlighet att starta företag.

Utöver behovet av kartläggning såg Coompanion Sörmland behovet av att ta fram en utbildning som kompletterade de starta eget utbildningar som finns på marknaden idag. De som finns förutsätter att deltagaren har en idé som man önskar utveckla. Den modell som Coompanion valt att utveckla i projektet utgår istället från att det finns individer som skulle kunna tänka sig att driva eget företag och idag inte har någon idé. I modellen får de en möjlighet att se sina styrkor och identifiera affärsmöjligheter som skulle kunna bli deras framtida företag. Utbildningen ska ses som steget innan de starta eget utbildningar som erbjuds av bland annat NyföretagarCentrum.

3. Genomförande av projektet

Huvuddelen av projektet har genomförts under perioden november 2015 till december 2016. Redan tidigt i projektet konstaterades att den ursprungliga tidsplanen varit allt för optimistiskt då det är ett komplext område att sätta sig in i samt att de några av de aktörer som projektledaren behövde föra dialog med stod under en hård press på grund av den rådande flyktingsituationen under slutet av 2015. Projektarbetet fick därför slutföras under januari och februari 2016.

De aktörer som på olika sätt har varit involverade i arbetet med att ta fram underlag som ligger till grund för denna rapport är; Viadidakt, ALMI Företagspartner, NyföretagarCentrum Västra Sörmland, KATEC och AF. De nämnda aktörerna har fått möjlighet att beskriva de utmaningar som de ställs inför i sitt dagliga arbete och de möjligheter som de ser att för bättra processen med att fler får möjligheten att starta företag. Från Arbetsförmedlingen har projektledaren fått de riktlinjer som idag gäller för kartläggning och validering av yrkeskunskaper. Det som framkommit i kontakten med berörda organisationer är att det finns behov av olika typer av starta eget utbildningar som utgår ifrån individens behov av stöd.

Initialt gjordes en inventering av de utbildningar och insatser som idag finns. Fokus på arbetet har legat i KfV-regionen då vi i Katrineholm hade en motpart i Viadidakt som tidigt aviserade att de var intresserade av att bidra med sin kunskap och erfarenhet för att ta fram en modell för att snabbare kunna slussa vidare deltagare som är i etableringen till insatser som leder till stadigvarande sysselsättning. De aktörer som finns inom ramen för Näringslivscentrum i Katrineholm blev även de tidigt involverade i arbetet med att samla in underlag och goda exempel på lyckade insatser.

3.1 Exempel på befintliga insatser

Idag erbjuder NyföretagarCentrum en starta eget utbildning som består av fem utbildningstillfällen kvällstid som passar personer som har en bra förståelse i Svenska språket och som har en förståelse för hur det svenska samhället fungerar. NyföretagarCentrum Östra Sörmland har med stöd av RAR tagit fram en mer djupgående utbildning på 30 timmar dagtid som man genomfört som en pilot under 2015 med mycket goda resultat. Utbildningen har ett lägre tempo och deltagarna har handledning av erfarna kursledare samt stöd av ALMI:s IFS-rådgivare som kan ge rådgivning på deltagarens hemspråk.

Coompanion Sörmland erbjuder information och rådgivning till personer som är intresserade av att starta företag i kooperativ form. Någon egen starta eget utbildning erbjuder inte Coompanion utan hänvisar här till NyföretagarCentrum. Coompanion har istället valt att arbeta med skraddarsydda starta eget utbildningar inom området Arbetsintegrerade sociala företag (ASF) som är ett av Coompanions profilområden. Insatser görs även för att få fler utrikesfödda att se möjligheterna med att driva företag tillsammans i ekonomiska föreningar.

Genom ALMI Företagspartners IFS-rådgivning kan den som har utländsk bakgrund få personlig rådgivning och praktiskt stöd på många olika språk. Rådgivarna har själva invandrarbakgrund och erfarenhet av företagande. En första kontakt tas på telefon och sedan slussas den fortsatta rådgivningen vidare till en regional rådgivare.

I detta fall är det inte säkert att rådgivningen kan hållas på entreprenörens modersmål. IFS-rådgivaren ger stöd från idéstadiet till färdig registrering hos Bolagsverket.

Utöver samtal och intervjuer med ovan nämnda organisationer har ett stort fokus legat på att ta fram underlag som säkerställer att vi får fram en modell för kartläggning av de entreprenöriella egenskaperna hos individen. Kartläggningen kan sedan ligga till grund för insatser som hjälper individen att komma vidare på vägen mot eget företag. Detta arbete har till stor del grundat sig på de kriterier och riktlinjer som Myndigheten för yrkeshögskolan har tagit fram för validering samt de riktlinjer som finns ifrån AF när det gäller utformningen av kartlägningsutlåtande.

När det gäller modulen inom området affärsmannaskap och entreprenörskap har fokus legat på att den ska vara utforskande på de egna drivkrafterna som ligger till grund för önskan att starta eget. De utbildningar som idag finns har fokus på delarna som krävs för att driva företaget men saknar processen med idégenerering och det personliga entreprenörskapet vilka är viktiga beståndsdelar för att man ska lyckas i sitt företagande speciellt om man har en bakgrund i ett annat land.

3.2 Centrala begrepp

Under arbetets gång har vi identifierat några centrala begrepp som är viktiga att förhålla sig till när det gäller kompetenskartläggning och utbildning i affärsmannaskap och entreprenörskap. De begrepp som vi här har valt att lyfta fram är affärsmannaskap, reell kompetens och kompetenskartläggning då de är centrala i vårt arbete. Definitionerna av reell kompetens och kompetenskartläggning är hämtade ifrån " *Kartläggning av eleven inom utbildning i svenska för invandrare* (Skolverket) samt *Kriterier och riktlinjer för validering av reell kompetens* (Myndigheten för yrkeshögskolan).

Affärsmannaskap

Affärsmannaskap är ett begrepp som ofta används inom affärsvärlden. Termen beskriver en aktörs förmåga att kunna sin marknad och veta vad den vill ha samt att kombinera detta med kunskap om vad det egna företaget kan prestera för att kunna skapa ett attraktivt erbjudande.

Entreprenöriellt lärande

Entreprenöriellt lärande är ett begrepp som kan omfatta att ta tillvara personens kreativitet, handlingskraft (empowerment), initiativförmåga och motivation för att komma vidare i personens utvecklingsprocess.

Reell kompetens

Avser en individs faktiska kunskaper, färdigheter och förmågor. Denna kompetens kan utvecklas genom ett formellt lärande (organiserad utbildning), icke formellt lärande (organiserad utbildning vid sidan om det offentliga utbildningsväsendet) eller informellt lärande (från t ex arbetslivet eller vardagen) Det innebär att även en individs tidigare formella lärande och eventuella formella dokument kan ligga till grund vid en validering.

Kompetenskartläggning

En process som innebär att en individs tidigare lärande utforskas och dokumenteras, individen och individens dokumentation av tidigare lärande är källor i kartläggningen och även referenser och arbetsintyg kan vara viktiga. Kompetenskartläggning kan exempelvis ske i form av portfolioarbete och individen svarar för riktigheten i lämnade uppgifter. En autentisk miljö och möjligheter att demonstrera kunskaper och färdigheter kan vara relevant, speciellt vid bristande språkkunskaper. Perspektivet är huvudsakligen utforskande, men kan också kombineras med vägledning och eventuella beslut om vägval såsom jobbmatchning, utbildning och kompetensbedömning.

4. Modell för kompetenskartläggning av affärsmannaskap och entreprenörskap

Myndigheten för yrkeshögskolan har tagit fram en modell för en nationell struktur för validering. Syftet med den nationella strukturen är att tydliggöra vilka aktörer som kan göra validering och kartläggning. När det gäller validering av reell kompetens för arbetsmarknaden inför anställning och eget företagande finns det tre olika vägar till kartläggning och validering. AF upphandlar tjänsten av externa aktörer och är i huvudsak en beställarorganisation. Branschorganisationer kan fungera som modellägare/utvecklare och utse godkända utförare som genomför valideringen. För reglerade yrken är det respektive myndighet som ansvarar för kartläggning och validering

AF arbetar idag med kompetenskartläggning inom en rad yrkesområden och har arbetat fram en process för hur denna kartläggning och validering ska gå till. Inom området entreprenörskap och företagande finns ingen sådan process. Arbetsförmedlingen erbjuder idag insatser för individen i form av starta eget bidrag när personen ifråga har en affärsplan som blivit godkänd. Det vi saknar är steget innan. En inventering av individens förkunskaper och en utbildningsinsats som kopplat till starta eget bidraget kan leda till en lyckosam företagsstart.

I det här kapitlet har vi beskrivit hur en kartläggning av affärsmannaskap och entreprenörskap kan gå till om man tillämpar den modell som AF använder sig av för de yrkesområden där man genomför kompetenskartläggning.

4.1 Mål med kartläggningen

Målet med kartläggningen är att få deltagarnas reella kompetens inom entreprenörskap och företagande kartlagd genom kartläggningssamtal och eventuellt fördjupande uppgifter.

4.2 Innehåll i kartläggningen

Kartläggningens första steg, genomförs av AF, där deltagaren uttrycker en vilja av att starta företag. De efterföljande stegen i kartläggningsprocessen ansvarar leverantören för.

Det första steget i processen är ett kartläggningssamtal där deltagaren får beskriva hur han/hon drivit affärsverksamhet i sitt hemland. Om leverantören efter detta första samtal bedömer att det finns behov av en fördjupad kartläggning görs denna som ett andra steg i processen. Den fördjupade kompetenskartläggningen genomförs i grupp (se nedan)

Efter kartläggningen ansvarar leverantören för att deltagaren erhåller ett intyg som visar vilken kompetens och erfarenheter som deltagaren har, samt förslag på insatser som deltagaren behöver för att kunna lyckas som företagare. Intyget utfärdas inom 14 dagar efter det att deltagaren avslutat sin kartläggningsprocess hos leverantören.

Kompetenskartläggningen är av utforskande karaktär med fokus på att identifiera individens kompetens. Kartläggningen resulterar i ett kartläggningsutlåtande som ger ledning för vidare beslut om studier eller vid jobbmatchning.

4.3 Kartläggningssamtal

Första steget i kartläggningen är ett inledande samtal med syfte att kartlägga deltagarens bakgrund. Hur det ser ut i det land där personen som kartläggs har bott tidigare? Frågorna syftar till att klargöra om det finns en vana av att ha en relation till myndigheter eller motsvarande. Kartläggningen söker också svar på frågor som rör erfarenheter av att finansiera och administrera företaget. Slutligen kommer ett antal frågor som rör deltagarens drivkrafter till företagande. De sista frågorna syftar till att identifiera vilken utbildningsform som passar bäst för deltagaren i nästa steg.

Tidsåtgången till ett första kartläggningssamtal beräknas till ca 1,5 h samt uppföljning och utformning av utlåtande 1,5 h, totalt tidsåtgång 3 h.

Intervjuunderlaget redovisas som **bilaga 1**.

4.4 Fördjupad kompetenskartläggning

I de fall som det första kartläggningssamtalet inte är tillräckligt för att göra en rättvis bedömning av deltagare som kartläggs bör en fördjupad kartläggning göras innan ett kartläggningsutlåtande utfärdas. Denna fördjupning genomförs lämpligtvis i grupp om 6-10 deltagare. Den fördjupade kartläggningen består av fem tillfällen där de viktigaste delarna i en affärsplan får en genomgång.

Varje pass inleds med en presentation av området och avslutas med att deltagaren själv får reflektera över vilka erfarenheter man har ifrån detta sedan tidigare. De områden som särskilt berörs är affärsidé, organisationsform, försäljning, skatter och avgifter.

Tidsåtgången för den fördjupade kompetenskartläggningen är 3 h vid fem tillfällen, totalt 15h. Till detta tillkommer 1,5 h för bedömning och utformning av kompetensutlåtande.

Upplägget för den fördjupade kompetens kartläggningen redovisas som **bilaga 2**

4.5 Kartläggningsutlåtandets utformning

Enligt AF:s riktlinjer fungerar ett kartläggningsutlåtande som ett underlag inför kommande beslut/vägval. Det kan t ex handla om jobbmatchning eller utbildningsval. I detta syfte kan det vara relevant att bifoga referenser. Underlaget kan också ligga till grund för kompetensbedömning men då intergreras dokumentationen för kompetensbedömningen.

AF betonar i sina riktlinjer utförarens kompetens att genomföra kartläggningen. Man ser gärna att kompetensen motsvarar den hos studie- och yrkesvägledare, handläggare inom arbetsförmedlingen och/eller ämnes sakkunniga/yrkeslärare/lärare. Kartläggningen ska vara strukturerad och kan genomföras på olika sätt, exempelvis genom samtal, intervju, genomgång av

befintliga dokument, självskattning, teoretiska tester och praktiska demonstrationer. Kartläggningen har i huvudsak en utforskande ansats, dock kan vissa avvägningar förekomma. Det kan till exempel innebära att ett urval av vilken kompetens som individen särskilt vill framhålla och få dokumenterad efter kompetenskartläggningen, samt rekommendationer om möjliga vägval för individen.

Coompanions bedömning är att en kompetenskartläggning av affärsmannaskap och entreprenörskap kan utföras av de rådgivare som finns på NyföretagarCentrum, Coompanion och ALMI Företagspartner. Hos nämnda organisationer finns en god kunskap om företagandets villkor och företagarens drivkrafter. Rådgivarna har stor vana av rådgivning och arbetar dagligen med utforskande frågor för att säkerställa att de entreprenörer som söker stöd får sina affärsplaner genomlysta på ett bra sätt. Ett exempel på kartlägningsutlåtande redovisas som bilaga 3

Utdrag ifrån Arbetsförmedlingens riktlinjer för kompetensutlåtande

Resultat: Kartlägningsutlåtande

Dokumentation: Kartlägningsutlåtande med rekommendation om möjliga vägval (fortsatt kompetensbedömning, kompetensutveckling/utbildning, arbetsmatchning etc.) samt eventuella referenser.

Kännetecknande: Kartläggningen har ett specifikt syfte som resulterar i ett kartlägningsutlåtande. Perspektivet är i huvudsak utforskande. Individen själv svarar för riktigheten i lämnade uppgifter.

Fokus: Individens utbildning, erfarenhet, praktik etc. inom aktuellt område.

Utförarkompetens: Studie- och yrkesvägledare, lärare, arbetsförmedlare, personalrekryterare, valideringsutförare av eller i samarbete med ämnes- och yrkeskunniga.

Metod: Genomgång av befintliga dokument, samtal, intervju, självskattning, teoretiska och praktiska demonstrationer.

Kvalitetssäkring: Kartlägningsanordnare samt i förekommande fall respektive beställare.

5. Modul inom området affärsmannaskap och entreprenörskap

5.1 Syfte

Syftet med en modul inom området affärsmannaskap och entreprenörskap är att inspirera fler att se potentialen i sig själva och se möjligheterna i att starta eget. Materialet ska hjälpa deltagarna att identifiera sina styrkor och intresseområden för att se hur dessa skulle kunna fungera som affärsidéer i framtida affärsverksamhet. Modulen ska ses som ett växthus där idéer tas till vara och förädlas till affärsidéer.

5.2 Ready set go

Det verktyg som vi har valt för modulen är Redy set go (RSG) som är ett material som tidigare utvecklats inom Coompanion och som i sin ursprungliga form riktar sig till ungdomar. Materialet har ett lätt språk vilket gör att det lätt kan anpassas till personer med utländsk bakgrund.

Konceptet bygger på fyra delar:

- Jag och mitt personliga varumärke
- Mitt team
- Vårt affärskoncept
- Reflektion

De fyra delarna utgör en bas för att ta sig vidare och formulera en affärsplan och ta del av den rådgivning som finns hos Coompanion, NyföretagarCentrum och ALMI Företagspartner.

I denna modell får deltagarna utbildning, stöd och rådgivning i att fram en företagsidé. RSG är ett konkret arbetsverktyg som fokuserar på det tidigare skedet i företagandet. Syftet är att inspirera människor till att förverkliga sina drömmar och idéer – själv eller tillsammans med andra. Med kreativitet och dynamik utgår vi från individen och gruppen för att inspirera till entreprenörskap och samverkan i team.

RSG består av individuella övningar och gruppövningar med fokus på kreativitet och samarbete. Under utbildningen kommer deltagarna hela tiden att coachas fram i sin process för att hitta sitt affärskoncept. Deltagarna arbetar i mindre grupper med idéer som tas fram med stöttning av handledare från Coompanion. NyföretagarCentrums kurs fem steg till eget ska vara den naturliga påbyggnaden efter att man gjort förberedelserna i RSG-konceptet.

5.2.1 Tidsplan och innehåll

Under fem heldagar alternativt tio halvdagar, totalt 30 timmar, går deltagarna igenom innehållet de fyra delarna i RSG med fokus på att utveckla det personliga entreprenörskapet och öka förståelsen för hur det är att driva företag. Deltagarna löser uppgifter både individuellt och i grupp.

De områden som kommer att beröras under utbildningen är:

- verktyg för ökad självkänedom (styrkor och svagheter)
- att bygga team
- demokrati
- affärsplan
- marknadsföring
- budget
- bolagsformer
- regelverk

I de avsnitt som rör bolagsformer och regelverk är det naturligt att arbeta tillsammans med NyföretagarCentrum och Skatteverket då de kan tillhandahålla expertkompetens inom området. I avsnittet som berör regelverk kan det även finnas behov av att bjuda in exempelvis representanter från miljö- och hälsa på kommunen som är en instans som många företagare har kontakt med.

Nedan finns ett par exempel på hur materialet i konceptet ser ut.



Mina drömmar, det unika med mig och mitt nätverk



Mina mål, mina utmaningar och mina resurser

6. Referenser

Kartläggning av eleven inom utbildning i svenska för invandrare, *Skolverket*

Kriterier och riktlinjer för validering av reell kompetens, *Myndigheten för yrkeshögskolan*

Samtal med Anne Hofstedt, rådgivare, *NyföretagarCentrum Östra Sörmland*

Samtal med Marie Gillstam, rådgivare, *Katrineholms Entreprenörscentrum (KATEC)*

Samtal med Lawina Poles, IFS-rådgivare, *ALMI Företagspartner*

Samtal med Cathrine Sjögren, Arbetsförmedlare, *Arbetsförmedlingen Eskilstuna*

Samtal med Anders Jacobsson, Arbetsmarknadscoach, *Viadidakt*

Bilaga 1 – Kartläggningssamtal

Tidsåtgång: samtal 1,5 tim + sammanställning och rekommendation 1,5 tim = 3 tim

1. Presentation av dig som utför kartläggningen

Börja med att presentera dig. Vad har du för bakgrund och vilken organisation jobbar du för idag. Beskriv kortfattat vad organisationen jobbar med. Var tydlig med vem som är din uppdragsgivare.

2. Syftet med kartläggningssamtalet

Förklara vad samtalet syftar till och informera om vad som kommer att hända efter samtalet

3. Kartläggningssamtalet

Nedanstående frågor ska ses som en vägledning och behöver inte följas till punkt. Syftet är att du som leder samtalet ska få en samlad bild av den person som du intervjuar. Har han/hon erfarenheter av företagande sedan tidigare? Din uppgift är att vara nyfiken och utforskande.

Kort presentation av den som ska kartläggas

- Berätta lite om dig själv, vart kommer du ifrån?
- Hur länge har du varit i Sverige?
- Vad hade du för sysselsättning i ditt hemland?
- Har du haft möjlighet att gå i skola?
- Hur har du lärt dig ditt yrke?
- Har man någon legitimation/examen för att få utföra ditt yrke?

Erfarenheter av företagande

- Ägde du verksamheten själv?
- Jobbade du själv eller fanns det andra som hjälpte dig? (anställda)
- Behövs det tillstånd för att driva företag i ditt hemland? (vana av myndighetskontakt)
- Betalar man någon avgift/skatt för att få driva företag i ditt hemland?
- Betalar man skatt på sin lön i ditt hemland?
- Hur länge drev du verksamheten i ditt hemland?
- Hur sköter man företagets ekonomi i ditt hemland?
- Har du handlat med varor eller utfört tjänster?
- Har du köpt saker från andra länder? (vana av import/export)

Framtid

- Vill du jobba med samma sak i Sverige som du gjorde i ditt hemland?
- Vill du driva företag själv eller tillsammans med andra?
- Vad vet du om att driva företag i Sverige?
- Har du släkt eller bekanta som driver företag i Sverige?
- Har du varit i kontakt med någon organisation som ger råd när man ska starta företag i Sverige?
- Ta gärna upp frågan om finansiering av en eventuell uppstart.

Bilaga 2 – Fördjupad kompetenskartläggning

Tidsåtgång: Totalt 15 timmar

Denna fördjupning genomförs lämpligtvis i grupp om 6-10 deltagare. Den fördjupade kartläggningen består av fem tillfällen där de viktigaste delarna i en affärsplan får en genomgång.

Varje pass inleds med en presentation av området och avslutas med att deltagaren själv får reflektera över vilka erfarenheter man har ifrån detta sedan tidigare. De områden som särskilt berörs är affärsidé, organisationsformer, försäljning, skatter och avgifter och införsäljning av sin idé. Tidsåtgången till den fördjupade kompetenskartläggningen är 3 h vid fem tillfällen, totalt 15 h. Till detta tillkommer 1,5 h för bedömning och utformning av kompetensutlåtande.

Pass	Ämnesområde	Tidsåtgång
1	Affärsidé	3 h
2	Organisationsformer	3 h
3	Försäljning	3 h
4	Skatter och avgifter	3 h
5	Sälj in din idé	3 h

Bilaga 3 – Kartlägningsutlåtande



Kompetenskartläggning av NN

Coompanion Sörmland har på uppdrag av NN genomfört en kompetenskartläggning av NN (xxxxxx-xxxx) inom området affärsmannaskap och entreprenörskap. Kartläggningen har utförts av rådgivarna NN och NN.

NN:s kunskaper inom området xxx och xxx är goda då NN arbetat med detta i sitt hemland.

Kunskaperna inom området XX och XX behöver utvecklas då detta område skiljer sig till stor del mellan förhållandena i hemlandet och det regelverk som finns i Sverige.

NN har uppträtt på ett föredömligt sätt mot oss som utfört valideringen och mot de andra deltagarna i kartlägningsgruppen. NN har visat stort intresse för att lära sig mer inom området affärsmannaskap och entreprenörskap.

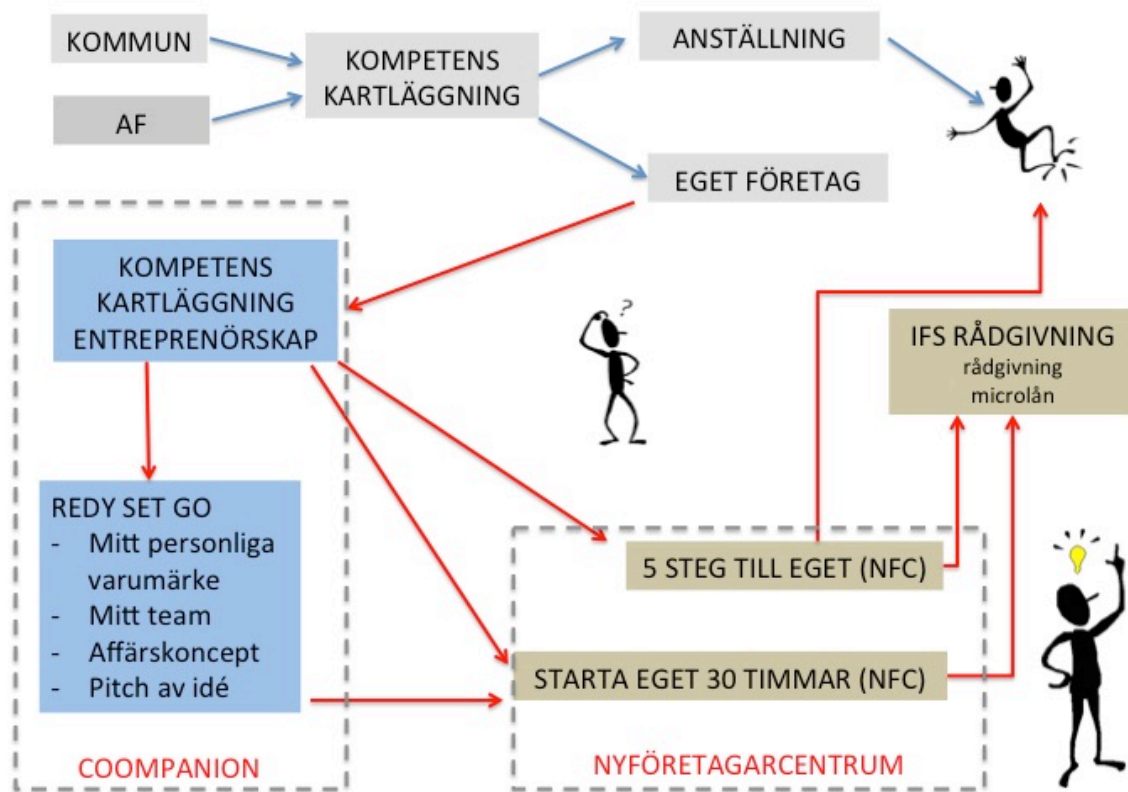
Katrineholm 2016- -

Magnus Eriksson
Rådgivare

Telefon 070-6336574
E-post: magnus.eriksson@coompanion.se

Coompanion Sörmland Ekonomisk Förening sormland@coompanion.se
Trädgårdsgatan 1
641 33 Katrineholm

Bilaga 4 – Processkarta



Copyright: Coompanion Sörmland