



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

Diarienummer  
2009-3060193

Projektnamn Tvätteri i utveckling steg 2	Diarienummer 2009-3060193
---	------------------------------

## Slutrapport genomförande

### Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Berendsen Textilservice AB i Ockelbo är en egen resultatenhet i den svenska delen av Berendsen Textilservice AB. Man stod inför en större produktions- och personalomställning. Detta innebar en betydlig ökning av antal kunder inom vårdsektorn. Det innebar ett helt nytt produktionsflöde och en ökad satsning på nya maskiner och på personalutbildning. De anställda behövde arbeta med nya och fler arbetsuppgifter och ökade produktionskrav medförde även förbättringar när det gäller delaktighet och engagemang.

Företaget är i hög grad kvinnodominerat, men ansträngningar görs för att föra in fler män i verksamheten. Analys av individsamtal, gruppträffar och enkäter visade att personalen generellt har en låg utbildningsnivå och att de heller inte är vana att ta egna initiativ. Hos vissa grupper fanns ett stort motstånd mot förändringar.

Det har funnits liten förståelse för hur andra arbetsenheter fungerar och detta har bidragit till att samarbetet mellan grupperna inte fungerat bra. De flesta kände sig även rädda för att resonera och uttrycka sig inför andra och vi upplevde att det fanns hinder hos många för att överhuvudtaget jobba i grupprojeckt.

De flesta av medarbetarna med invandrarbakgrund hade dåliga kunskaper i svenska språket. De var heller inte integrerade på ett bra sätt när det gäller kultur och medarbetarskap. Det fanns stora hinder när det gäller förståelse för helheten och många kände utanförskap och hade svårigheter att låta sina idéer och kunskaper komma till uttryck på ett bra sätt.

Arbetsledarnas och ledningens funktioner och ansvarsområden upplevdes av personalen som otydliga och det fanns även en relativt dålig förståelse för kundernas specifika behov när det gäller kvalitets- och leveranskrav. Produktionen styrs av mängden inkommande produkter vilket innebär snabba produktionsförändringar. Detta orsakar missförstånd och missnöjdhet hos personalen.

Målet med projektet var att skapa en grund för spridning av kunskaper, ansvarstagande, ökad delaktighet och engagemang. Ett sätt att åstadkomma detta var att påbörja en utvecklingsprocess som påverkar så många medarbetare som möjligt. Samtidigt var det nödvändigt att skapa möjlighet och våga växa inom organisationen genom att få ökade påverksansmöjligheter och beslutandeförmåga.

Det interna lärandet bidrar till att öka kommunikationsförmågan, sprida kunskaper och genom att fler och fler får möjlighet att komma med förslag och åsikter. Det bidrar även till ökad medvetenhet om företagsmål, arbetssätt och till förståelse för kollegornas arbetssituation. Processen startade med seminarier för hela personalen, vilka bl.a. handlade om projektets målsättningar, personalmotivation, konflikthantering, samarbete, kommunikation, integration m.m. Rhina Näslund ansvarig för projekt: "Öppna dörrar" på Länsstyrelsen i Gävleborg föreläste om fördelarna med integration och mångfald. Det uppskattades av många medarbetare och gav nya insikter om fördelarna med mångfald. Samtlig personal har varit på en teaterföreställning med Gävle Folkteater. Den handlade om att acceptera olikheter och om fördelarna med mångfald. Föreställningen följdes upp i olika gruppaktiviteter som handlade om att skapa förståelse och insikt. Samtlig personal deltog i gruppvisa utbildningar där mångfald, integration, mål och motivation, kommunikation, engagemang och delaktighet betonades. Föreläsningarna varvades med olika gruppprocesser samt dialog.

I projektet utvaldes tidigt ett antal personer att medverka i en s.k. produktionsgrupp. Syftet



med gruppen var att den skulle fungera som samordnare mellan de olika enheterna när det gäller att fånga upp signaler från personalen som berörde logistik- och produktionsplanering, samverkan, miljö och kvalitetssäkring. Gruppen skulle genom utbildning och kontinuerlig handledning få möjlighet att växa in i en ledarroll och även bidra till utvecklingen genom internt lärande.

Produktionsgruppen har genomgått en ledarutbildning med fokus på den egna utvecklingen och att våga ta ledning och fatta beslut i givna situationer. Ett flertalet uppföljningar med samma inriktning genomfördes med påbyggnad i produktionslogistik, flöden, ekonomi och verksamhetsutveckling. Gruppen har under projektet fått några ytterligare deltagare, bl.a. de som tidigare varit rädda för att medverka, men nu önskar vara delaktiga i gruppens utvecklingsprocess. Gruppen har haft kontinuerlig handledning och utbildning i ledarskap, produktionsteknik samtidigt som de dagligen praktiserar i sin nya roller.

Ledningsgruppen utbildades under två dagar i ledarskap med fokus på insikt om den egna ledarrollen samt fokus på kommunikationsförbättringar och konflikthantering. Det har följts upp med ett antal utbildningsdagar med inriktning på att skapa tydliga gränser när det gäller ledarskap samt inriktning mot ett förbättrat samarbete inom ledningsgruppen och ett förbättrat kommunikationssätt gentemot personalen. Cheferna har också fått göra personliga presentation inför personalen och berätta om sin egen roll och syn på det egna ledarskap. Det bildades också en integrationsgrupp som har bestått av samtliga medarbetare med invandrarbakgrund samt två med svensk bakgrund. Gruppen har arbetat under ledning av konsult och SFI-lärare från Ockelbo kommun. Syftet var att påbörja en dialog där grundläggande språkförståelse behandlades och där olika synsätt på kultur och seder belystes. Förståelse för språket och kulturen kopplat till arbetsplatsen samt att öka förståelsen för hur de olika medarbetarna såg på sin arbetssituation.

Gruppen genomförde guidade träningsturer. Varje deltagare hade vid dessa tillfällen sina egna anteckningsblock för att anteckna ord som behövde förklaras och belysas ytterligare. Därefter startades en språklig undervisning där ord som handlar om företagsmål, samarbetsfaktorer, produktionsteknik, personalpolicy m.m. avhandlades.

De fick sedan själva genomföra guidade turer och berätta om sin arbetssituation med konsulterna och övriga deltagare som åhörare. De genomförde även enklare guidetur där man enbart berättade om sin egen arbetssituation och de maskiner man arbetade med. En av deltagarna genomförde en presentation där en hel avdelnings produktionssätt inklusive datasystem, övriga bakgrundsfakta samt produktionens betydelse för kunderna framfördes på ett mycket bra sätt. Detta sporrade även övriga deltagare i gruppen att börja träna inför sina egna presentationer.

Även övrig personal har lagt märke till att många i gruppen har fått ett ökat självförtroende och det har medfört ett mer respektfullt bemötande från dessa övriga medarbetare. Företagets datasystem, det s.k. SOL-systemet, är företagets hjärta. Få av medarbetarna har haft full förståelse för hur systemet fungerar, vilket resulterat i felhantering. Alla har inte förstått att datasystemet innehåller specifika och kund- och leveranskrav. Utbildning av systemet har skett med Berendsens dataexperter från Malmö som besökt Ockelbo vid några tillfällen. För att förbättra tillgänglighet och närhet till utbildning och support har ett antal datakunniga medarbetare fått en specialutbildning. De har medverkat och gjort att det interna lärandet sprids. Kunskapsstressen och övriga stressmoment i de dagliga arbetsmomenten har underlättas genom snabba ingripanden och omedelbara instruktioner.

Personalen på Unimatenheter som finns på Gävle sjukhus och på Hudiksvalls sjukhus har genomgått en förkortad ledarutbildning med uppföljningar samt utbildning i logistiskt tänkande och kundservice. De har fått träna i kundtänkande, genomfört kundintervjuer och tränat på kundbemötande. Det har gett ökad förståelse för sjukhuspersonalens behov och bättre samarbete mellan företaget och sjukhusen.

I slutet av projektet har fler i personalen anmält sitt intresse för att medverka i någon form av utvecklingsinsatser. Bl.a. har en flödesgrupp skapats som ska bistå ledningen och



produktionsgruppen med fler förslag och idéer till förbättringsåtgärder.

## Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

I de hårdare produktionskraven låg en motsättning i projektet, eftersom en högre arbetstakt ofta innebär minskat handlingsutrymme. Detta har vi försökt motverka genom att genomföra utbildningar som syftar till ökade påverkansmöjligheter, ökad beslutandeförmåga och ökade möjligheter till lärande och utveckling. Genom utvecklingsåtgärder har även självförtroenden stärkts och många fler vågar också numera stå upp för sina åsikter och i högre grad ställa krav på sina chefer och på sin omgivning.

Genom det interna lärandet har vi försökt att implementera ett synsätt där kritiska frågor och spontana utvärderingar kopplade till verksamheten kan äga rum. Vi har därigenom ökat medarbetarnas förmåga att ta upp och våga diskutera och kritisera givna strukturer i syfte att bidra till ett ökat reflekterande kring hur man agerar och gör bedömningar. Detta ger ett mer flexibelt och anpassat lärande som på sikt bidrar till ständiga förbättringar av det egna sättet att korrigera och agera.

Genom att tillhandahålla specifika utbildningar som syftar till insikter i produktionsförbättringar, samarbete och ledarskap har fler kvinnor vågat axla ansvaret som ledare och interna lärare i organisationen. Detta gäller inte minst de som är engagerade i produktionsgruppen, integrations- och datagruppen. Genom att kunskaper och information sprids genom dessa interna lärare har även ytterligare kvinnor känt att de vill vara mer delaktiga och engagerade i företagets framgångar.

En kvinna från Thailand som i början var väldigt blyg och ängslig är numer medlem av produktionsgruppen och har ansvaret att representera den sk. mangelgruppen. Hon kommer till varje möte med sitt anteckningsblock och har vunnit stor respekt gentemot kollegor som tidigare varit nedsättande gentemot henne. En annan kvinna från Thailand har tagit delansvar för integrationsgruppen. Överlag har detta starkt inspirerat flertalet av dessa medarbetare att känna en större glädje och en ökad vilja till deltagande. Samarbetet och förståelsen för varandras arbetsuppgifter har väsentligt förbättrats, inte minst genom produktionsgruppens insatser.

Ledningsgruppen har på olika sätt belyst sin egen förmåga till ett förbättrat agerande genom utbildning och dialog. Samarbetet inom gruppen har väsentligt stärkts och utvecklingsprocessen när det gäller ledningsgruppen kommer att fortsätta i samma riktning. Man har också vid ett flertal tillfällen förtydligt sina roller gentemot personalen, samtidigt som man försöker korrigera sitt eget agerande inom nya givna ramar.

Företaget har genom sitt utåtriktade agerande och sin duktiga personal vunnit flera viktiga upphandlingar. Detta har stärkt personalen i sin vilja att fortsätta framåt på den inslagna vägen mot ett ständigt utvecklingsarbete.

I slutfasen av projektet har konsulter tillsammans med företagsledningen noga gått igenom projektets mål och syften, uppnådda mål, hinder och framtida möjligheter. Möten och seminarietillfällena har i stort handlat om att hitta fortsatta vägar för att komma vidare med att stärka de i personalen som vill utvecklas.

Vid en återföringen av resultat mellan konsulter och ledning konstaterades att utvecklingsprocessen har gått framåt och medfört stora förändringar hos medarbetarna både



när det gäller organisation såväl som inställning till utbildning och ansvarsmöjligheter. En större förståelse för vad medarbetare med invandrabakgrund kan tillföra företaget har genom utbildning, information och kulturhöjande åtgärder implementerats hos personalen. Ett tydligt bevis på detta är acceptansen för de ansvarsbefogenheter som dessa tilldelats under projektet. De har också utvecklat en ökad kunskap om företaget, förbättrat sin språkförståelse och därmed erhållit en förbättrad självkänsla ett större självförtroende. Ledningsgruppen har under en längre tid intensifierat sina ansträngningar när det gäller att involvera personal i högre grad i beslutsprocesser. Tillsammans med ledningen har konsulterna använt sig av olika utbildningsmetoder för att hjälpa personalen att komma vidare och i syfte att stärka självförtroende och självkänsla i de nya rollerna. I arbetet med att utveckla ledning och personal har det i slutet av projektet kommit fram flera duktiga i personalen som tidigare varit anonyma, men som efter hand stått upp för att axla ett större medarbetarens ansvar. Rent organisatoriskt har det skett förbättringar beträffande samarbete, styrningssätt och arbetsmetodik. Det är ett stort framsteg att fler kvinnor och även medarbetare med invandrabakgrund har fått ett ökat inflytande och ökade befordringsmöjligheter. Ledningen har satsat stora krafter på att ta vara på de resurser i form av människor som visat tecken på att våga ta på sig rollen som interna lärare och ledare. Projektgruppen har utvecklats på ett positivt sätt när det gäller att dagligen följa upp resultat och medverka till att förbättra samverkanmodeller och arbetsmetoder. Ansvars- och befordringsmöjligheter har utvecklats under projektets gång. Förutom medlemmar i projektgruppen, interna datalärare, ansvariga för integrationsgruppen m.m. har man även tillsatt en hälsoansvarig samt ett antal kvinnliga teamledare. Ledningsgruppen har haft grupppgenomgångar med samtlig personal och täta personalmöten för att informera om vad som var på gång i projektet. Detta har medfört att allt fler vill medverka i utvecklingsarbetet. För närvarande jobbar hela personalen med 100 förbättringspunkter som synliggjorts och som i takt med förbättringarna redovisas på lämpligt sätt. Personal har även anmält sitt intresse för att delta i flödesgrupper som arbetar med att hitta förbättringsfaktorer när det gäller flöden och samverkan. Genom studiebesök och benchmarking har flera medarbetare fått uppleva hur andra tvätterier, bl.a. genom att besöka en fabrik i Danmark, arbetar med förbättringar av flöden, produktion och arbetsmetodik. Detta har varit en upplevelse som givit mycket i form av insikt och förståelse för produktionssätt. Ledningsgruppen har under projektets gång även arbetat hårt med att tydliggöra sina roller för personalen. Interna utbildningar har genomförts när det gäller att skapa förståelse för den egna ledarrollen och för sitt eget och andras sätt att agera i ledningsgruppen. Samarbets- och kommunikationssätt har förändrats och gruppen kommer att fortsätta sina ansträngningar när det gäller att åstadkomma ett starkt ledarteam. Projektets syften har blivit alltmer tydliga för fler och att ett kontinuerligt fortsatt arbete med att utveckla arbetsmetoder, ansvars, påverkans- och befordringsmöjligheter, ledarskap m.m. förmodligen har hittat fram till en hållbar modell.

### Syfte och mål med projektet

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



Grundläggande mål har varit att skapa en medveten och ansvarsfull och kreativ personal. Att bygga tydliga rutiner där ansvar och delaktighet är inbyggda i organisationen. Se till att medarbetare med invandrarbakgrund deltar i högre grad genom att resonera och erhålla kunskaper om språk- och kultur på arbetsplatsen. Att hjälpa ledningsgruppen att hitta strategier och verktyg för ett hållbart och tydligt ledarskap. Att ta tillvara medarbetarans utvecklingsförmåga och samtidigt öka handlingsutrymme och möjligheter att påverka. Att hitta utvecklingsmöjligheter och beföringsmöjligheter för kvinnor. Att skapa grundförutsättningar för "Double Loop Learning". Att göra verksamhetsmålen tydliga för medarbetarna och samtidigt göra medarbetarnas kompetens och utvecklingsmöjligheter tydliga för ledningsgruppen.

Generellt är vårt mål att öka organisationens effektivitet och arbetstillfredsställelsen hos personalen. Specifikt förväntar vi oss att personalen med invandrarbakgrund kommer att integreras bättre och att de känner att de får mer inflytande i produktionsorganisationen. Vi förväntar oss också att 15-20% av den kvinnliga personalen skall ta på sig mer ansvarfulla uppgifter och att de upplever att de får den kunskap och stöttning som de anser sig behöva. Under projektet kommer vi att regelbundet ha uppföljning både i grupp och individuellt med hjälp av egen och extern personal.

### Arbetsätt

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

Vi har främst arbetat med gruppprocesser som innehåller både föreläsningar och gruppseminarier. Det skal syfta till att skapa utvecklingsinriktade aktiviteter hos medarbetare och hos ledningen. Gruppprocessen har varit riktade till att skapa remiss och beslut för föreslagna åtgärder. Genom hela projektet har vi försökt att skapa grunder för det interna lärandet. Detta har vi åstadkommit genom att utbilda medarbetare och ge s.k. "inputs" i ledarskap, mål och motivation, konflikthantering, datasystem, kultur och språk på jobbet, förbättrad kommunikation, konflikthantering, samverkansmetoder, produktion och flöden m. m. Vi har medvetet jobbat med ett "kaosinriktat" utbildningssätt för att skapa en stark produktionsgrupp och för att vaska fram de som i slutänden av projektet står som blivande ledare. De som fått särskilda kunskaper inom produktion, data, ledarskap har i sin tur använt sina kunskaper för att sprida dem vidare ut på arbetsplatsen. Det interna lärandet har även medfört att fler vill delta i projektet som interna lärare samt att det generellt bidragit till snabbare besluts- och samarbetsvägar. Studiebesök och benchmarking har också varit effektiva metoder för att erhålla insikter i arbetsätt som förekommer både inom och utom Sverige. Hela personalen har varit delaktig i att skapa 100 förbättringspunkter som på ett synligt sätt ska betas av vid genomförd åtgärd. Processinriktade uppföljningar i grupp och med individer har varit viktigt för att kontrollera att tagna beslut genomförs på rätt sätt. Det som kanske framstår som mest givande har vår metod att få med de utländska medarbetarna i matchen. Språket och kulturen på jobbet har varit en viktig del av vårt projekt. För att åstadkomma ett bra kulturutbyte anlidade vi bl.a. en föreläsare från "Integration Gävleborg" som i sin framställning för hela personalen belyste fördelarna med utländsk arbetskraft. Hela personalen fick dessutom se en teaterföreställning som Folkteatern framförde i Ockelbo. Teatern handlade om att skapa insikter om integration, mobbning m.m. hos publiken. Efter föreställningen fick medarbetarna delta i en gruppprocess som åtföljdes av ett djupare resonemang kring generaliseringar och fördomar. Integrationsgruppen skapades sedan med förutsättning att förbättra förståelse och språk på arbetsplatsen. Metoden var att hitta alla möjligheter att resonera om kulturskillnader, likheter i en mixad grupp. Språket som



användes var i första hand jobbinriktat och det visade sig att det fanns många missförstånd beträffande produktion, ord för maskiner, sociala förhållanden osv. Initialt backade vi bandet med en del repetitioner av det svenska språket. Sedan skapades forum för övningsdiskussioner, tips om översättnings sajter, konstiga ord, radioprogram med lätt svenska osv.

Det kanske mest innovativa var att gruppen fick börja med att öva som företagsguider. En del av de utländska medarbetarna deltog i ledarskapsutbildningar och erhöll särskilda ansvarsuppgifter bl.a. inom produktionsgruppen m.m. Vi kunde i processen se en stor förvandling när det gällde att behärska språket och den ökade förståelsen för verksamheten, inte minst genom den entusiasm som uppvisades vid möjligheten att få växa och få ett större ansvar. Flera av guiderna genomförde sina guideturer på ett fantastiskt sätt, men det mest givande var när en kvinna, som knappt sagt något tidigare, guidade oss på inte mindre än två arbetsstationer.

### **Deltagande aktörer i projektet**

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

Inblandade aktörer har varit "Integration Gävleborg" från Länsstyrelsen, Ockelbo kommun, Folkteatern, Berendsen centralt i Sverige samt facket.

### **Jämställdhetsintegrering**

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

Företagets produktionspersonal består till stor del av kvinnor med relativt hög medelålder och låg utbildning medan produktionsledningen bestod av män. Organisationen var platt. Under förstudien var jämställdhetsfrågor en del av gruppmötena. Vi har haft grupparbeten och individuella samtal kring jämställdhet. Som andra arbetsplatser med stor andel av män eller kvinnor skapas kulturer som är svåra att bryta. Ett resultat av diskussionerna var att bilda grupper av medarbetare som ville ta ett större ansvar i verksamheten. Hela projektet har haft en inriktning av jämställdhetsintegrering vilket också syns i den totala sammanställningen.

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

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

Allmänt har vi god tillgänglighet för funktionshindrade. Däremot finns det grupper som har dåliga svenskkunskaper. Vi har med olika åtgärder försökt lösa det genom aktiviteter i projektet. Genom den planerade inriktningen på internutbildning kommer också andra grupper att känna delaktighet och få ökad förståelse för förändringar. Övrig tillgänglighet har varit åtgärder för att all personal skall kunna delta i projektet.

### **Regionala prioriteringar**

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Det har inte funnits några regionala prioriteringar i projektet.

### **Spridning och påverkansarbete**



Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

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

Projektet har spridits inom koncernen genom föredragningar vid olika typer av möten.

### Extern utvärdering

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

Extern utvärdering har inte gjorts

### Egenutvärdering

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

Den egna utvärderingen har skett genom regelbundna möten mellan projektledning, inhyrda konsulter, produktionsledning och lokalt fack.

Vid projektets slut genomfördes en återföring mellan konsulter, produktionsledning och lokalt fack. Där gjordes också en plan för det fortsatta arbetet så att projektet inte slutar i och med att konsluterna inte längre finns till hands.

### Kommentarer och tips

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

Det är mycket viktigt att företagets ledning verkligen vill genomföra projektet. Eftersom produktionen alltid kommer att vara viktigare än projektet är det viktigt att den utomstående konsulten kan motivera och driva projektet samt har en god relation med ledningen. Kompromisser måste alltid göras. Projektet har haft en mycket god kommunikation och relation med både ledning, fack och övrig personal.

### Kontaktpersoner

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

Lars Tallberg från Findahl Affärsutveckling AB har varit drivande och följt projektet praktiskt från början till slut.