



KOMPETENSTRAPPAN

**Dokumentation
av ett utvecklingsprogram
för kvinnor som driver företag**

Innehåll:

3. Inledning
4. Introduktion till programmet
5. Intervju med Mona Jakobsson
6. Bakgrund till KompetensTrappan
7. Intervju med Agnetha Alenius Madsen
8. En bra start
9. Intervju med Lena Frejlin
10. Skuggstyrelsearbetet
11. Intervju med Mona Persson
12. Teman i programmet
13. Intervju med Ann-Chatrine Lindström
14. Framgångsfaktorer
15. Kontaktuppgifter

Intervjuer och text: Anna-Britta Åkerlind, Åkerlind Information

Foto:

- porträtt: Håkan Nordström, NordströmBild

- övriga bilder: Ann Holst och Anna-Britta Åkerlind

Layout: Anna-Britta Åkerlind, Åkerlind Information

Tryck: Ågrens Tryckeri, Örnsköldsvik

© 2009 Företagarna Örnsköldsvik



Ann Holst, projektledare:

Tänk, så många bra föreläsningar jag varit på!

Jag har varit "peppad" och känt "det här ska vi ta tag i" och sedan kom vardagen med allt som ska ordnas och vips var allt som vanligt igen.

Så har jag upplevt det, många gånger, och många med mig. Det behövs något mer för att det ska bli verklig förändring. **Här behövs något!**

En annan fråga som då och då dyker upp är hur många som egentligen är beredda att gå in i ett företags styrelse och hur många är det som har egen styrelse i sitt företag? Borde man kanske skaffa sig egen

erfarenhet innan det är dags att kliva in någon annanstans. **Här behövs något!**

Hur många av oss som driver företag kan egentligen alla delar; kan vara operativa och strategiska, kan kärnverksamhet, ekonomi, marknadsföring, omvärldsanalys? **Här behövs något!**

Tänkarna började snurra, vi diskuterade i Nätverket Klöver Dam i Örnsköldsvik och med Anne-Marie Niemi på Företagslotsen i kommunen. Trådarna vävdes samman och mönstret blev **KompetensTrappan!**

Följ med på vår resa, hör vad deltagarna tycker och tänker, ta del av vårt program och våra framgångsfaktorer!



KOMPETENSTRAPPAN

Kompetenstrappan är:

- Ett utvecklingsprogram för företagare som har varit igång ett tag
- Ett sammanhållet program där seminarier blandas med hemuppgifter och arbete i skuggstyrelser
- Behovsanpassat – ger mycket på en begränsad tid

Kompetenstrappan passar för:

- Dig som driver företag inom alla branscher, ensam eller med anställda
- Dig som står i ett vägskäl
- Dig som vill utvecklas och komma framåt
- Dig som upplever dig ensam i ditt företagande och önskar ett bollplank

Upplägg

Under en period av cirka 10 månader sker följande:

- Rekrytering av intresserade, med behovsinventering, intervjuer om förväntningar med mera för att träffa rätt
- Kick off med inspirationsföreläsning
- Indelning i skuggstyrelser, grupper om 5-6 personer
- Swot-analys av deltagande företag
- Fem gemensamma halvdags-seminarier med proffsiga föreläsare
- Seminarierna följs upp i skuggstyrelserna med fördjupade diskussioner
- Uppföljande intervjuer för att kunna ta tillvara framtida behov
- Kick-out

Mona Jakobsson

Signerat M

- Försäljning av kvalitativt hantverk och bra design.
- Startade hemma i källaren 1990, butik från 1998 och sedan 2005 i centrala Örnsköldsvik.
- En anställd.
- signeratm@telia.com

“Tänka på utveckling är lika viktigt som att ta semester”



- Min kollega i butiken bredvid berättade sprudlande om vad de gjorde i Kompetens-Trappan och jag blev nog lite avundsjuk. Så jag ringde upp Ann och sa att jag var intresserad om det skulle bli en andra omgång – och det blev det!

- Det var bredden som tilltalade samtidigt som det var vissa bitar som jag verkligen behövde. Man måste hela tiden snäppa upp sig, följa med vad som händer och ta till sig nya tekniker.

Mona Jakobsson har varit företagare i många år, men upplever att det oftast bara rullar på, man står mitt i vardagen och har inte stort utrymme för utveckling. Någon gång ibland måste man ta ett djupare tag i sig själv och i företaget, titta på det utifrån.

- Egentligen skulle man ju göra det en gång per år, men vem tänker så? funderar Mona. Egentligen är det ju lika viktigt som att ta semester.

Mona tycker inte att man kan lyfta ut någon bit av KompetensTrappan som

viktigare eller bättre än någon annan. Hon ser det som att man samlar på sig av hela paletten, ställer sig frågan “vad är det här?” och plockar sedan korn som går att applicera på den egna verksamheten.

- Måste nog ändå lyfta fram säljseminariet, föreläsaren var fantastisk, konkret och med massor av egna exempel. Hon fick mig att arbeta med merförsäljning utan att vara pushig mot kunden. Första dagen gav 460 kronor extra i kassan!

- Inte vet jag vad jag varit rädd för, det blev ett uppvaknande, säger Mona.

Mona Jakobsson hade höga förväntningar på KompetensTrappan eftersom hennes butiksganne var så positiv, men hon tycker att förväntningarna uppfyllts med råge trots en lite trevande start.

- Jag ser på mig själv och mitt företag med stolthet och på det området har jag verkligen växt genom KompetensTrappan. Om jag känner så vad skulle då inte kunna hända med Örnsköldsvik om fler växte?

Bakgrund till KompetensTrappan

“Jag har varit på så många bra föreläsningar - och ändå gått tillbaka till vardagen och fortsatt som förut. Det är svårt att få till någon verklig förändring”.

Ann Holst har varit projektledare för de två första omgångarna av KompetensTrappan som genomförts i Örnsköldsvik under 2008 och 2009. Tillsammans med övriga ledamöter i nätverket Klöver Dam tog hon också initiativ till att starta utvecklingsprogrammet för kvinnor som driver företag utifrån egna erfarenheter.

“Vi ville att föreläsningarna skulle bli till nytta och att man i grupper skulle bearbeta det som föreläsarna pratat om. Vad betyder det här i min verksamhet? Genom att diskutera med andra fördjupar man sin egen upplevelse och insikt.”

En annan utgångspunkt för starten av KompetensTrappan kom från StyrelseAkademien. Därifrån kom insikten att alla människor inte är kompletta i sig själva, det är ovanligt att vara både operativ och strategisk.

“Vi är olika och olikheterna behövs. Det är nyttigt att någon annan tittar på din verksamhet med fräscha ögon.”

Därifrån kom idén att dela in alla deltagarna i KompetensTrappan i grupper som kallas skuggstyrelser. Få kvinnor som driver

företag har egna styrelser och skuggstyrelserna blev dessutom ett sätt att få pröva hur det är att ventilera sitt företagande i en extern grupp.

För att KompetensTrappan verkligen skulle bli av så var företagslotsen Anne-Marie Niemi på Örnsköldsviks kommun en viktig person. Hon hjälpte till att se strukturen i projektet, hitta finansiärer och en projektägare.

Företagarna i Örnsköldsvik tog på sig projektägarrollen och för den privata finansieringen stod Länsförsäkringar Västernorrland, Swedbank och LRF Västernorrland samt deltagarna i form av avgift och egen tid.

Offentliga projektmedel kom från Nutek/Tillväxtverkets program Främja kvinnors företagande samt Länsstyrelsen Västernorrland och Örnsköldsviks kommun. KompetensTrappan 1 och 2 genomfördes som separata projekt inom programmet.

“Det har varit häftigt att se hur skuggstyrelsegrupperna vuxit samman under tiden som programmet pågått. Även om man kommer från olika branscher har man så mycket gemensamt och så mycket att ge varandra. Och så får företagandet hela tiden vara i fokus”

Agnetha Alenius Madsen

Alenius Inc. AB

- Startade företag för 14 år sedan tillsammans med sina två systrar, sedan tre år ensam ägare.
- Fyra personer anställda, ingen på heltid.
- Säljer arbets- och profilkläder med brodyr till företagskunder.
- Marknaden finns i hela Sverige med tyngdpunkten i regionen.
- www.aleniusinc.se

“Något av en utmaning!”

- Det var skuggstyrelsearbetet som lockade mig, säger Agnetha Alenius Madsen.

- Jag “föll” för möjligheten att få input utifrån, ifrån skuggstyrelsegruppen. Företaget har varit i utvecklingsprocess under två år och det behövs till slut att någon tittar på verksamheten med friska ögon.

- Skuggstyrelsen blev så bra som jag tänkt mig. Det är inte vem som helst man kan prata företagande med och i den här gruppen blev det en stor öppenhet och man kunde slappna av.

- Det var flera otroliga historier vi fick höra, man känner sig inte så ensam längre, det är fler som fått kämpa. En del har kämpat mer än andra. Sammanhållningen blev stark.

Agnetha Alenius Madsen skulle gärna vilja ha en egen styrelse i företaget med lite olika spetskompetenser. Men det är ett stort steg att ta, känner hon, och det kostar pengar.

Även om Agnetha har varit företagare i

många år och redan formulerat affärsidé och affärsplan flera gånger så känner hon att KompetensTrappan gett henne en anledning att ta sig igenom de momenten en gång till. Möjlighet att än en gång fundera på varför hon gör det hon gör och vad målet är.

Nyttigt var också att tänka igenom sina drivkrafter, “vad driver mig i vardagen?” Agnetha kom fram till att kontakten med kunderna är viktigast, att ge bra förslag och leverera produkter som kunden blir nöjd med. Lite av perfektionist i detaljerna. Att aldrig vara helt nöjd är en stark drivkraft!

Agnetha satsade helhjärtat på KompetensTrappan. När man skulle sätta upp konkreta mål kompletterade Agnetha med en tidsaxel. Sedan satte hon i gång att verkställa och efter 3 månader är det mesta gjort som hon planerat skulle ske på ett och ett halvt års sikt.

- Lågkonjunkturen hjälpte till men jag blev förvånad hur lätt det var att uppnå mål.

En bra start



En bra start är livsviktigt för ett bra genomfört program eller projekt. Här kommer några tips på vägen:

- Läs på villkoren för eventuella projekt-pengar.
- Bollplanka med kommunen, länsstyrelsen och olika företagarorganisationer. Vad är redan gjort? Vad behövs?
- Välj en projektägare som är momsredovisningsskyldig, har likviditet, förankring och vinning av projektet samt legitimitet.
- Skapa en bild av vad ni vill åstadkomma. Hitta målbilden i behov hos företagarna och en tanke om att stärka företagen och därmed ge bättre lönsamhet.
- Presentera målbild och program för tilltänkta finansiärer. Använd personliga kontakter och var noga med att finansiärerna måste få synas på olika sätt under programmet liksom få tillgång till deltagargruppen.
- Boka föreläsare/dragplåster till Kick off.
- Rekrytera med ett tydligt erbjudande och datum för Kick Off. Rekrytera i befintliga nätverk, till exempel genom finansiärerna.
- Ta betalt för programmet! Tillräckligt hög avgift för att företagarna ska prioritera att delta på träffarna men inte så hög att man utesluter mindre företag. Totalt sett är det ett problem att det finns så mycket gratisföreläsningar.
- Låt företagarna anmäla sitt intresse och intervjua alla deltagare innan de får besked om att de är antagna till programmet. Kolla av förväntningar och engagemanget att genomföra programmet.
- Kick off-träffen kan gärna vara öppen för en allmän publik med en publikdragande föreläsare. Det ska vara en rolig start! Avsluta den offentliga delen med något mat-mingel och starta sedan programmet internt. Låt finansiärerna visa upp sig och gärna en lokalt känd person som hälsar välkommen.
- Under kick off-träffen får deltagarna mera information om programmet och alla delas in i skuggstyrelsegrupper. Boka tid för SWOT-analys i alla grupper.

Lena Frejlin

Compositteknik Norr AB

- Företaget legotillverkar produkter i armerad plast.
- Lena köpte företaget för snart tre år sedan, var tidigare anställd där i tio år.
- 14 anställda
- www.compositteknik.se

“Jag har blivit taggad att ta nästa steg!”



KompetensTrappan kom rätt i tiden för Lena Frejlin, programmet innehåller det hon upplever att hon behövde i den utvecklingsfas som företaget befinner sig i.

- Upplevelsen är klart över förväntan; det är ett bra upplägg med både röd tråd och variation. Grupperna är lagom stora och det är otroligt bra och inspirerande med blandade branscher. Även det faktum att vi var på olika nivåer har tillfört något viktigt till skuggstyrelsearbetet, säger Lena Frejlin.

Lena tycker att det var bra med tydliga instruktioner om att alla företagare/företag skulle få plats i varje fråga, under varje träff.

- Jag gillar kombinationen seminarium och fördjupning i skuggstyrelsegruppen. Det ger både teori och praktik. Alltid är det någon i gruppen som kan konkretisera det

vi nyss hört om. Det blir mer realistiskt än en vanlig föreläsning.

Andra tydliga “nyttor” som Lena räknar upp från KompetensTrappan är massor av energi bland drivande kvinnor, ett sätt att ladda batterierna, motivation, idéer, inspiration och nya tankar, samt att programmet byggt på tidigare kunskaper.

Under programtiden upplever Lena att hon utvecklats som företagare, fått nya idéer och breddat sitt perspektiv. Hennes egna tankar har bekräftats och stärkts och därför känner hon att hon vågar mera. I företaget har det skapats en ny produkt och de har fått förfrågningar från nya kunder. De har tagit fram nya broschyrer och satsat mer på marknadsföring.

- Det här är saker vi skulle ha gjort i alla fall, men det skulle ha tagit längre tid.

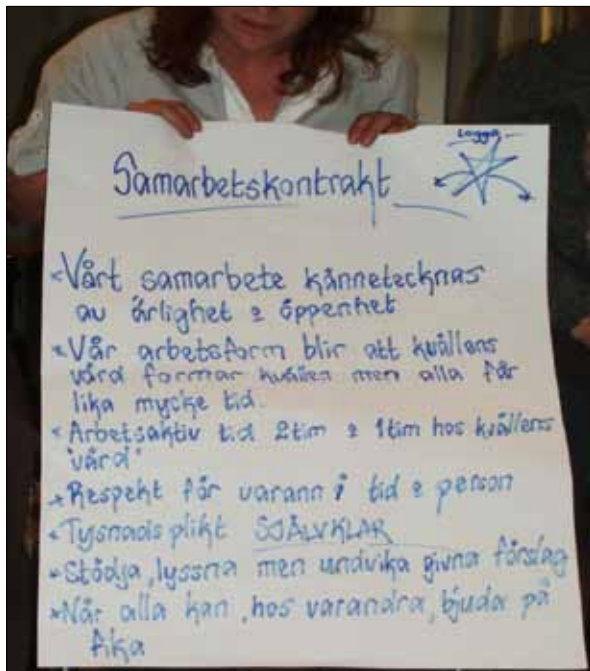
Arbetet i skuggstyrelserna

I skuggstyrelserna bearbetar deltagarna innehållet i föreläsningarna från de gemensamma seminarierna. Skuggstyrelserna träffas efter varje seminarie-träff.

Viktigt är att skuggstyrelserna är branschblandade, tryggheten i gruppen bygger på att företagen inte konkurrerar med varandra. Branschblandningen bidrar också till nya perspektiv och att man pratar om andra saker än "det vanliga".

Om möjligt, dela in grupperna så att deltagarna inte känner varandra alltför väl. Låt inte deltagarna välja!

Försök också titta på styrkebalansen i



gruppen. Finns många starka och drivande i en grupp kan den "tysta musen" alldeles försvinna. Den starka och drivande behöver också ett "lämpligt" motstånd.

Förstås är gruppindelningen lite av en chansning, personkemin går inte att förutse...!

Välj gärna någon typ av samtalsmetod som skuggstyrelserna kan arbeta efter. Det är viktigt att det blir samma tid och intresse ägnat åt alla företag. På första seminariet efter kick off kan grupperna göra överenskommelser om hur de tänker arbeta.

Första egna träffen i skuggstyrelsen, mellan kick off och första seminarium, ägnas åt att göra en SWOT-analys för varje företag. Ledaren för programmet bör vara med på dessa träffar.

Använd blädderblocksblad och sätt av lika lång tid för varje företag. SWOT innebär att man listar yttre hot och möjligheter och inre styrkor och svagheter. Kompetens, läge, varumärke och personal är områden som brukar komma upp. Deltagarna kan hjälpa varandra genom att ställa frågor och fylla på med omvärdsanalys. Starta i omvärlden!

SWOT-en bli en nulägesanalys som ligger till grund för vision, mål och handlingsplan som blir arbetsuppgifter efter de kommande seminarierna.

Mona Persson

Strutsfarmen i Gerdal

- Driver företaget tillsammans med maken Niklas.
- Uppfödning av strutsar sedan 14 år och restaurang sedan 8 år. Dessutom besöksmål och gårdsbutik med strutsdesign.
- Säsongsanställda.
- www.strutsfarmen.se

“Stå på dig! Ta för dig!”



- Jag trodde att jag var liten och ynklig som företagare. Med KompetensTrappan har jag blivit starkt personligen och stabillare, säger Mona Persson.

- Det var inget aktivt val, men Britta var ju så entusiastisk, så jag hängde på. Det visade sig också att KompetensTrappan var något helt annat än det jag varit med i tidigare. Definitivt mer givande än jag trodde.

Ett moment i KompetensTrappan som Mona tycker gav extra mycket är det som handlade om ekonomi och marginaler.

- Det kan tyckas vara en liten detalj, men det var en riktig aha-upplevelse att se vad som händer när man ger rabatter eller höjer priset en liten bit.

- Det mesta handlar om attityd och att ändra sin attityd. Den kund som vill handla gör det och jag kan ju inte mer än stå för det jag gör.

Mona Persson konstaterar att seminarier kan man ju alltid gå på men det speciella med KompetensTrappan var arbetet i skuggstyrelsen. En salig blandning av personer som ändå funkade. Men i förväg var

hon lite fundersam - ordet skuggstyrelse lät ju läskigt, vad fanns i det dolda, i skuggan?

- Det finns ingen verksamhet som vår; vi är speciella i restaurangbranschen, vi är speciella i turismbranschen, det finns egentligen ingen branschgrupp där vi skulle vara riktigt hemma.

- Jag trodde inte på branschblandade grupper men ändå är det det som gett mig allra mest.

Fördelarna fanns i den lilla gruppen, där alla tordes berätta om både bra och dåliga erfarenheter. Första träffens SWOT-analys var rätt avslöjande och bäddade för ärlighet.

- Vi kom närmare varandra, det gav trygghet och kändes bra.

På Strutsfarmen har Mona och Niklas fokuserat på restaurangen, höjt priserna och satsat mer på marknadsföring. Mycket var på gång redan före KompetensTrappan men för Mona har programmet bidragit till att förstå sitt eget arbete och att alla nyheter och nyordning startar med en tanke som man måste våga tänka till slut.

Teman i KompetensTrappan

Vilka teman man väljer för seminarierna i KompetensTrappan kan variera. Man kan gärna ha en lång lista i anmälningsblanketten som deltagarna får välja bland. Viktigt är att anpassa efter gruppens behov så långt det går. Här presenterar vi några teman som varit viktiga i Örnsköldsvik.

Vision

Vad vill jag med mitt företagande? Hur ser min dröm ut? Vilka är mina drivkrafter? Bra som inledning i kombination med att man pratar om hur man arbetar i skuggstyrelsen och hur man tar tillvara olikheterna i gruppen.

Mål&Ekonomi

Vilka ekonomiska mål har jag för företaget? Andra mål? Vilka är mina fasta kostnader? Vad betyder det att kostnader är rörliga? Bryt ner visionen till konkreta mål!

Leda sig själv i förändring

Hur skapar jag balans i livet? Hur viktig del



är företaget av mitt liv? Hur blir mina tidigare erfarenheter till resurser i framtiden? Till detta seminarium är det livsviktigt med en erfaren och duktig föreläsare!

Säljteknik

Dela gärna upp i två tillfällen, det är stor skillnad på innesäljare och utesäljare! Viktig lärdom är att alla företag säljer och att det kvittar hur bra produkterna är om man inte säljer dem. Också här viktigt med erfaren och konkret föreläsare.

Marknadsföring

Om att hitta marknadsföringsaktiviteterna som kostar mer tid än pengar. Nätets möjligheter. Vilka val måste jag göra för mitt företag inom marknadsföringen.

Styrelsearbete

Möteteknik

Förhandlingsteknik

Upphandling

Kommunikation

Retorik

Nätverksbygge

Finansiering

Försäkringsfrågor

Ta rätt betalt

A portrait of Ann-Chatrine Lindström, a woman with short dark hair, smiling slightly. She is wearing a dark blue and light blue patterned shirt. The background is a blurred interior of a shop or office with shelves containing various products.

Ann-Chatrine Lindström

Bellamani nagel- och hudvård

- Skönhetssalong för naglar och hud, försäljning av skönhetsprodukter.
- Inga anställda.
- www.bellamani.se

“Måste planera min egen tid”

Det pratades om KompetensTrappan på Klöver Dams nätverkssluncher men det var först när en kollega pratade med Anki som hon förstod att programmet kanske var något för henne. Sedan hände flera saker på kort tid, bland annat bestämde sig Anki för att öppna Bellamani i egna lokaler, ett stort steg för en ensamföretagare som alltid varit inhytt i andra salonger och dessutom i lågkonjunktur.

- I det läget behövde jag verkligen peppning och verktyg för att ta nya tag och “överleva” i en helt ny verklighet. För det första och det viktigaste - förstå att jag är företagare. Och att det inte automatiskt betyder att jag måste kunna allt, det finns hjälp att få. Bli mera medveten.

Genom KompetensTrappan fick Anki många idéer som hon sedan tagit itu med i företaget. Gick en kurskväll i att sätta rätt pris och tittade sedan igenom utbud och priser. Sen bokade hon tid med sin bokföringsbyrå för att bättre förstå de rapporter de skickar

och kontaktade dem som gjort hemsidan för att kunna uppdatera den själv.

- Framöver har jag kundregister och tidbokning i relation till min egen tid att ta tag i, säger Anki Lindström.

Skuggstyrelsearbetet har varit lite svårt att komma in i för Anki på grund av problem att bestämma tider som passar alla.

Anki kände sig också lite tveksam till att vända ut och in på sig själv tillsammans med okända människor.

- Till slut fattade jag att jag var en av dem och att alla andra också var “vanliga” människor. Alla jobbar mycket och alla är trötta. Sedan har det funkade bra att prata om företagen och uppgifterna.

- Övningen vi gjorde att sätta upp “30 saker som jag blir glad av” var hälsosam. Att sedan konstatera att jag nästan aldrig har tid att göra det jag blir glad av var ett uppvaknande. Vad lever jag för liv?

- Nu kan jag inte skjuta på att ta tag i planeringen av min egen tid.

Framgångsfaktorer

- Programformen ger möjlighet att hålla ihop gruppen av deltagare över tid. Samtalen fördjupas under programmet eftersom man inte behöver börja om från början varje gång.
- Det sammanhållna programmet ger också trygghet; dessa deltagare, denna tid, denna uppgift.
- Trygghet i skuggstyrelsegruppen leder till öppenhet som ger mervärde för alla.
- Ideella föreningen Nätverket Klöver-Dam, Örnsköldsvik, gav kontinuitet till programmet som har en början och ett slut. KlöverDam fanns där innan, som initiativtagare och rekryteringsbas. KlöverDam finns också efter programmet som en möjlighet att fortsätta träffas och fylla på kompetensen och nätverket.
- Engagemang hos projektledaren; genuint intresserad av företagande och människor. Ordentliga förberedande intervjuer och kontakt under programmets gång. Uppföljning efteråt.
- Engagemang bland deltagarna. Måste avsätta tid och prioritera att vara med på träffarna. Göra sina hemuppgifter och intressera sig för de andra deltagarna i skuggstyrelsegruppen.
- Synlighet, framför allt i media. Bjuda in till aktiviteter och ge exempel på intressanta företag och företagare. Ger självkänsla till hela gruppen att kvinnors företagande blir mer synligt. Ger också kunskap om hur media tänker och vana att möta journalister.
- Viktigt att bli sedd och bekräftad som företagare. Känsla av att det finns fler i samma situation som jag. KompetensTrappan är en arena att diskutera företagande på ett lite djupare plan.
- Hög kvalitet på föreläsarna. Ta referenser!
- Väv en röd tråd genom programmet! Föreläsningarna ska bygga vidare på varandra och fördjupas genom diskussions- och arbetsuppgifter till skuggstyrelsegrupperna.



I kontakt med KompetensTrappan

Idégivare till projektet:

Ann Holst

Anne-Marie Niemi, FöretagsLotsen

Styrelsen för Nätverket Klöver Dam, Örnsköldsvik



Projektägare:

Företagarna Örnsköldsvik



Offentlig finansiering:

Medel ur programmet Främja kvinnors företagande från Nutek/Tillväxtverket



Länsstyrelsen Västernorrland



Örnsköldsviks Kommun

Privat finansiering:

Swedbank Örnsköldsvik/Sparbanksstiftelsen Norrland

Tillsammans får vi Västernorrland att växa. 

Länsförsäkringar Västernorrland



LRF Västernorrland

Avgift och egen tid av företagarna som deltog i programmet.

**KVINNORS
FÖRETAGANDE
STÄRKER
SVERIGE**

Projektledare Ann Holst

ann.holst@augeri.nu

070-641 53 55

www.kloverdambank.org



KompetensTrappan startade i Örnsköldsvik som ett projekt inom "Främja kvinnors företagande" med statliga resurser från Nutek/Tillväxtverket. Under 2008 och 2009 genomgick 64 företagande kvinnor programmet med syfte att kompetensutveckla dem som företagare.

Resultatet blev så positivt att det kändes som en nödvändighet att dokumentera både hur Kompetens-Trappan var upplagd och något av det som deltagarna upplevt.

Det här går att använda på fler platser! Ta kontakt med vår projektledare Ann Holst så introducerar hon KompetensTrappan i ert nätverk.

PSSst!

Vi tror att även män som driver företag kan ha nytta av en KompetensTrappa.

