



Integrated  
Consulting  
Group

Your Partner in Change.

# Change Workshop

**Navrhujeme a připravíme změnu tak, aby ji lidé přijali**

Nabídka od ICG-Capability

# NÁŠ PŘÍBĚH: „CHANGE MANAGEMENT WORKSHOP“



S KAŽDOU EXTERNÍ, ORGANIZAČNÍ ČI PROCESNÍ ZMĚNOU MŮŽE PŘIJÍT "REZISTENCE" OD UŽIVATELŮ A ZMĚNÍ SE POTŘEBY, NA KTERÉ JE POTŘEBA REAGOVAT.

Každá organizace, musí realizovat změny. Důvody pro změnu mohou být interní, kdy firma mění strategii, business model nebo jen klíčový proces, ale jsou i změny vynucené externím okolím, konkurencí. Krizovým řízením či trhem.

Úspěch implementace jakékoliv změny **souvisí s kvalitou řízení této změny**. To je možné chápat jako soubor "tvrdých" technik, jako jsou návrhy změn jako takové, plány, kvalita infrastruktury či rozpočty, ale také jako techniky "měkké", které se zaměřují na přijetí změny a zmírnění rezistence. Obě složky jsou klíčové pro úspěch a my Vás dokážeme připravit na jakoukoliv změnu.

**Řízení změny chápeme jako strukturovaný přístup, který zajišťuje, aby změny byly důkladně a bezproblémově implementovány**, a aby bylo dosaženo dlouhotrvajícího „užitku“ plynoucího ze změny. Pomocí série workshopů Vás provedeme celým procesem, analyzujeme současný stav a připravíme plán komunikační i implementační pro dosažení zadaných cílů.

„Musíme něco změnit v současné situaci – COVID zcela změnil zaběhlé procesy a potřeby“

„Jak přesvědčit lidi, aby jsme táhli za jeden provaz a nebyli pasivní a rezistentní “

„Jak připravit lidi na návrat do firmy, kde se navíc budou zavádět změny “

„Musíme fungovat online, ale lidé se toho bojí, jak?“

Situace, které řešíme



# CÍLE, KTERÉ SPOLEČNĚ DOSÁHNEME



V každém projektu při zadání vybereme klíčové cíle. Které vám budeme garantovat. Typické cíle z obdobných projektů jsou uvedené níže.

## Hlavní cíle a benefity



**Tržby/produktivita**  
(Růst nebo alespoň zachování prodejů)



**Míra autonomie rozhodování  
a větší flexibilita**



**Vytvořit hodnoty, vizi  
podporující budoucnost**

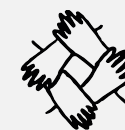
## Dodatečné přínosy z projektu



**Vybudovat potřebnou  
energii ke změně**



**Rychleji reagovat na  
změny v zadání (agilita)**



**Posílit společnou práci a  
ukázat sílu společné práce**

# UKÁZKY PŘÍNOSŮ Z OBDOBNÝCH PROJEKTŮ



Pro představu o konkrétních cílech a jejich naplnění, přikládáme ukázky reálných dosažených výsledků s krátkým popisem

## 89%

Zaměstnanců přijalo nový koncept sdílené kanceláře pro více firem.

### Dopady:

Díky velkým prostorům ve firmě, které nebyly 100% využity, došlo k realizaci flexi office, kdy došlo k soužití více firem se zcela rozdílnou kulturou a odvětvím v jedné kanceláři. Lidé přijali tuto změnu a firma ušetřila 40% nákladů spojených s pronájmem kanceláří.

### Kde:

Služby – facility a pojišťovna

## - 0 FTE

Nikdo neodešel z klíčových pozic při oznámení změny prodejního business modelu (sales).

### Dopady:

Při změně z osobního prodeje na telesales prodej byl celý model připraven a komunikován přímo s obchodním týmem. Tato spolupráce celé strategie zajistila přijetí celého modelu s nulovou odchodovostí.

### Kde:

Sales team  
telekomunikace

## 25%

Růst produktivity díky elektronizaci fakturace

### Dopady:

Technická změna byla dobře vymyšlená, ale lidé v účtárně ji nepřijali. Vznikala obrovská rezistence k novému SW. Díky Change management workshopu lidé pochopili řešení, vydefinovali se plán pomoci, odstranila se rezistence s používáním (technická).

### Kde:

Fakturační tým velké společnosti

## 60%

Snížení procesního času v účetně administrativním procesu

### Dopady:

Pomocí společných workshopů se zaměstnanci účetního oddělení jsme zanalyzovali existující proces a identifikovali největší zdroje neefektivit. Definovali jsme požadavky na nový proces a facilitovali jsme interní týmovou diskuzi k návrhu nového procesu. Již měsíc po zavedení změny se proces zkrátil o 60% původní doby trvání.

**Kde:** Administrativa ve výrobní firmě

# MODULY A NÁSTROJE, KTERÉ POUŽÍVÁME PŘI REALIZACI PROJEKTU



## **Analýza situace**

Pomocí workshopu zjistíme jak lidé vnímají současnou situaci a jakou mají interní potřeby věci měnit (nástroje: SCALE, OPERA, World Cafe, Weissbord, Bálint)

## **Stakeholder Analýza**

Stakeholder = osoba, která je projektem, změnou dotčená, nebo může změnu ovlivnit. Zjistíme na začátku i v průběhu jaká je úvodní pozice.

## **Komunikační plán**

Komunikační plán pro každého stakeholdera vytvoříme společně v týmu podle jeho potřeb.

## **Inovativní Tvorba konceptu**

Někdy je potřeba změnu navrhnout, doplnit konkrétní nápady formou workshopu. Využijeme inovativní techniky: SCAMPER, OPERA, Heuristické techniky i standardní Brainstorming.

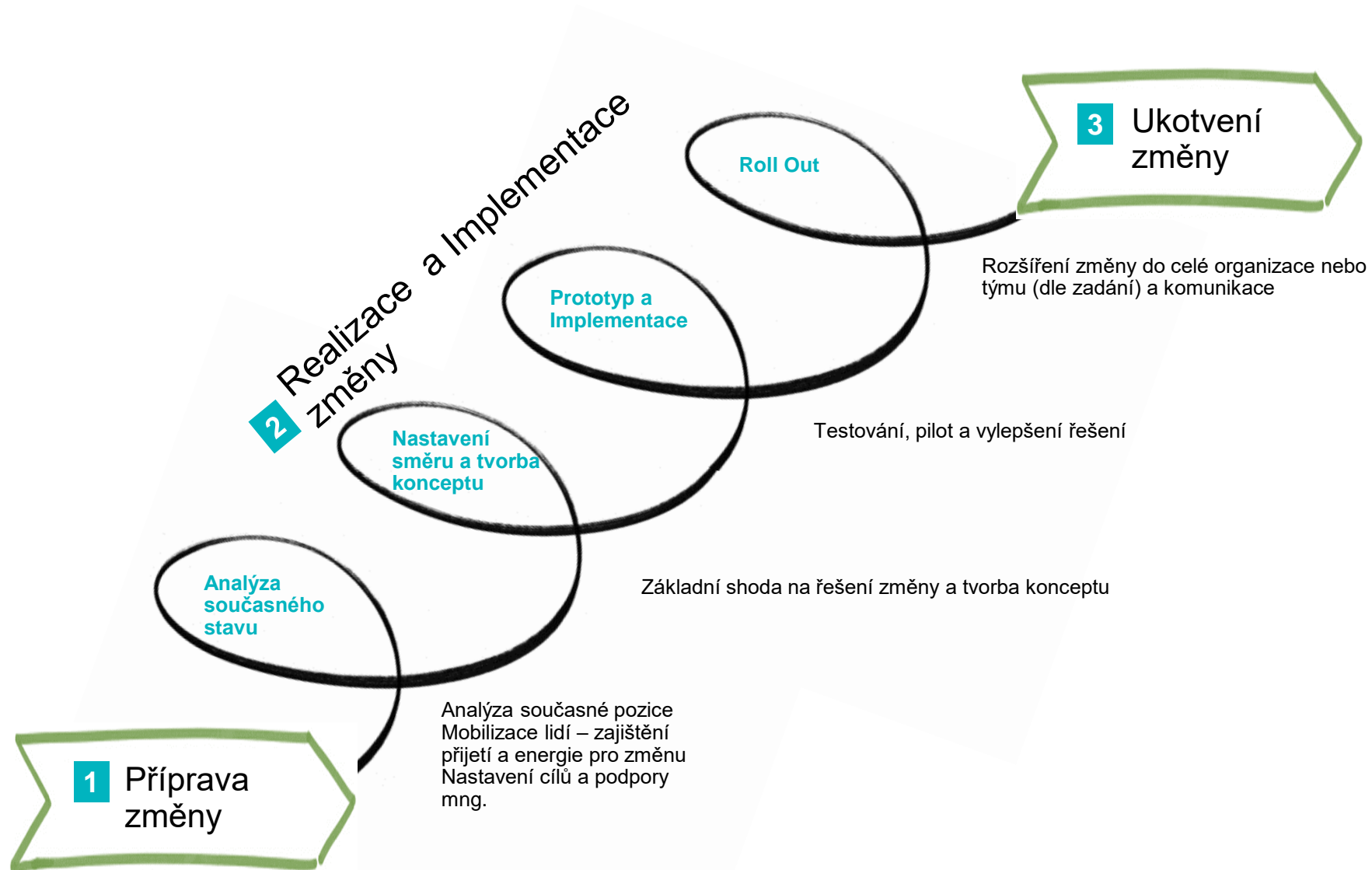
## **Analýza rezistentního chování**

Při implementaci dochází k rezistenci. Analyzujeme důvod rezistence (TPC Analýza) a připravíme plán jak rezistenci odbourat (Křivka změny)

## **Předání Know How**

Naučíme Vás jak Change Management realizovat

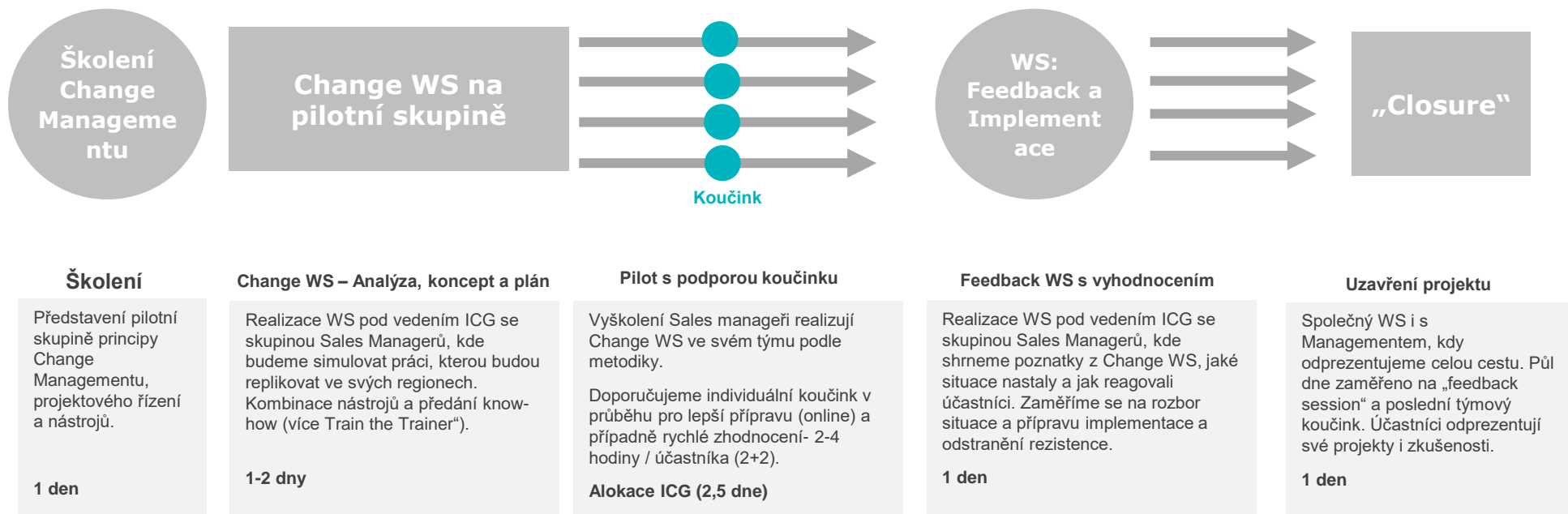
# VYCHÁZÍME ZE ZÁKLADNÍHO MODELU IMPLEMENTACE ZMĚNY



# DOPORUČENÝ PŘÍSTUP PRO KLIENTA



V případě vašeho zadání doporučujeme standardní projektový přístup Change WS obohatit o „Train the Trainer“, tedy naučit účastníky jak WS realizovat. Zde je navržený přístup, který společně upravíme dle konkrétních požadavků



Fáze našeho přístupu



# JEDNOTLIVÉ ELEMENTY CHANGE WS – ROADMAPA



## 1.

### ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Audit současného stavu

Analýza potřeb

Formou workshopu vydefinujeme „co se změnilo“ jaké jsou hybné síly a brzdicí síly související se změnou a jak je vnímáme.

Definujeme prioritní oblasti a stanovujeme cíle a kritéria úspěchu projektu.

#### Výstupy

- Analýza současné pozice (kde jsme, co se změnilo, co nás brzdí, co nás posouvá)
- Prioritní seznam oblastí na co se zaměřit
- Nastavený cíl projektu vč. dílčích cílů pro jednotlivé fáze.
- Stakeholder analýza

## 2.

### TVORBA KONCEPTU

Nápady na změnu

Tvorba konceptů

Na základě prioritních oblastí a jejich potřeb pro změnu vydefinujeme nápady na změnu.

Jednotlivé nápady konvertujeme do konceptů a pokud máme více konceptů – vyhodnotíme nejlepší koncept.

#### Výstupy

- Nápady na změnu, které nebudí rezistenci (technické ale i „lidské“)
- Příprava podnětů pro komunikaci
- 3 koncepty jak změnit současnou situaci
- Víze změny
- Návrh nejlepšího konceptu

## 3.

### PLÁN ZMĚNY

Implementační plán

Change Management plán

Pro nejlepší koncept vytvoříme plán jak změnu zrealizovat a vytvoříme na základě vstupů ze Stakeholder analýzy plán komunikace s cílem odbourat rezistenci vůči změně.

Zaměřujeme se na mobilizaci účastníků změny.

#### Výstupy

- Pilotní plán
- Akční plán – seznam změn, které je potřeba realizovat
- Change Management plán (komunikační plán)
- Mobilizace změny

## 4.

### PŘÍPRAVA IMPLEMENTACE

Příprava pilotu

Odstranění rezistence

Realizace změny, může vyvolat rezistenci. Na workshopu připravíme scénáře možných situací i jejich řešení.

Implementujeme změny a komunikujeme dle plánu.

Vyhodnotíme situaci.

#### Výstupy

- Realizace komunikace
- Vyhodnocení pilotu
- Předání „BAU“ a prezentace



# 1. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

## ANALÝZA POTŘEBY KE ZMĚNĚ A NASTAVENÍ SMĚRU



- Formou workshopu vydefinujeme „co se změnilo“ jaké jsou hybné síly a brzdící síly související se změnou a jak je vnímáme.
- Realizujeme několik cvičení v rámci WS, kde analyzujeme postoj na:
  - Co se změnilo nebo bude měnit a jak mě to ovlivňuje?
  - Jakou interní motivaci a podporu mám pro změnu?
  - Jaké jsou prioritní oblasti ke změně – co musíme řešit?
- Vydefinujeme budoucí stav a cíle, kterých chceme dosáhnout. To nám pomůže pro vyhodnocení jednotlivých konceptů ke změně. Cíle nastavíme měřitelné pro jasně měřitelný úspěch, ale zaměřujeme se i na „lidské“ pocity a rezistenci.
- Hledáme prioritní oblasti na změnu.
- Nadefinujeme tým, stakeholdery a realizujeme Stakeholder analýzu – pozici jednotlivých stakeholderů ke změně.



### Výstupy

- Analýza současné pozice (kde jsme, co se změnilo, co nás brzdí, co nás posouvá)
- Prioritní seznam oblastí na co se zaměřit
- Nastavený cíl projektu vč. dílčích cílů pro jednotlivé fáze.
- Stakeholder analýza

### Ukázky výstupů:



Change WS



Force Field Analýza



OPERA – Prioritní oblasti

# 2. TVORBA KONCEPTU



HLEDÁME NEJLEPŠÍ NÁPADY, JAK ZMĚNU REALIZOVAT, ABY JÍ LIDÉ PŘIJALI

- Pro každou prioritní oblast změny – zjistíme detailní potřeby a na základě jejich naplnění definujeme konkrétní nápady na změnu.
- Jednotlivé nápady konvertujeme do konceptů a pokud máme více konceptů – vyhodnotíme nejlepší koncept. Tím práce nekončí, chceme, aby lidé změnu přijali. Vytváříme VIZI změny, tedy inspirující budoucí stav, kam se chceme dostat.
- Na základě Stakeholdery Analýzy připravíme soupis hrozeb a příležitostí k přijetí změny, kterou budou podkladem pro Komunikační plán.
- Nástroje používané v této fázi: Kreativní WS na tvorbu nápadů, Matice hrozeb a příležitostí, Vize změny, PUGH matice a Morfologická matice používaná na WS na tvorbu a vyhodnocení konceptů.



### Výstupy

- Nápady na změnu, které nebudí rezistenci (technické ale i „lidské“)
- Příprava podnětů pro komunikaci
- 3 koncepty jak změnit současnou situaci
- Vize změny
- Návrh nejlepšího konceptu

### Ukázky výstupů:

**Q x A = E**

Quality of Change (kvalita změny)

Acceptance of Change (akceptování změny)

Effectiveness of Change (efektivita implementace změny)

Rovnice Změny



Spolutvorba – vše řešíme pomocí workshopů

# 3. PLÁN ZMĚNY



## VYTVOŘÍME IMPLEMENTEČNÍ (AKČNÍ) PLÁN A ZAMĚŘÍME SE NA KOMUNIKACI ZMĚNY

- Pro nejlepší koncept vytvoříme plán, jak změnu zrealizovat (Akční plán). Zaměříme se na zahrnutí každého člena, který si vydefinuje svůj příspěvek (OKR princip).
- Zaměřujeme se na mobilizaci účastníků změny a tvorbu „Change plánu“ – který je primárně zaměřen na argumenty, pocity účastníků změny, aby změnu přijali bez rezistence. Vnímáme, že každý účastník má jiné pocity (křivka změny) a přizpůsobíme komunikaci a změnový plán jeho potřebám.
- Realizujeme pilot – komunikační fórum pro vybranou skupinu lidí, kde testujeme změnu a její přijetí. Získáváme zpětnou vazbu a zahrnujeme jí do konceptu (upravíme pokud je potřeba).



### Výstupy

- Akční plán – seznam změn, které je potřeba realizovat
- Change Management plán (komunikační plán)
- Pilotní plán – Komunikační „testovací“ workshop
- Mobilizace změny – Zaměřujeme se na přijetí změny všemi účastníky

### Ukázky výstupů:



Akční plán



Plán odbourání rezistence /  
Komunikační plán

# 4. IMPLEMENTACE

## REALIZACE ZMĚNY A JEJÍ AKTIVNÍ PŘIJETÍ

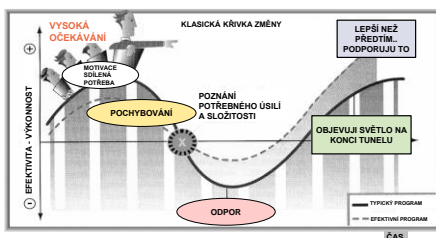
- Implementujeme změny a komunikujeme dle plánu. Předáváme zodpovědnost na tým – naše role může být projektová, nebo jen konzultační v podobě „koučinku“. Vyhodnocujeme pravidelně dle plnění OKR (Nastavení cílů).
- Realizace změny, může vyvolat rezistenci. Na workshopu připravíme scénáře možných situací i jejich řešení. Ty se „aktivují“ pokud dojde k citelné rezistenci – tedy odmítání skupinou či jednotlivcem nové změny.
- Vyhodnotíme nový stav – Zpracujeme „Storyboard“ – dokumentaci ke změně, kde popíšeme celou cestu a prezentujeme výsledek.



### Výstupy

- Realizace komunikace
- Vyhodnocení pilotu
- Předání „BAU“ a prezentace

### Ukázky výstupů:



Křivka změny - Přijetí

### Tvrdé techniky – projektové

Projektové řízení, strategie, procesy, systémy



### Měkké techniky – lidské

Komunikace, chování, přesvědčování, empatie, školení

Kombinujeme tvrdé a měkké techniky



# O nás: Integrated Consulting Group



## O NÁS

Jsme konzultační společnost působící v 12 zemích Evropy s více než 35 lety zkušeností. Zaměřujeme se na procesní zlepšování metodikou Lean Six Sigma, firemní inovace a řízení změn. Našim klientům doručujeme jednotlivé projekty, školení i kombinované programy v servisních i výrobních organizacích. Náš přínos chápeme v doručení konkrétních výsledků a přenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané zkušenosti mohl dále využívat.

# 140

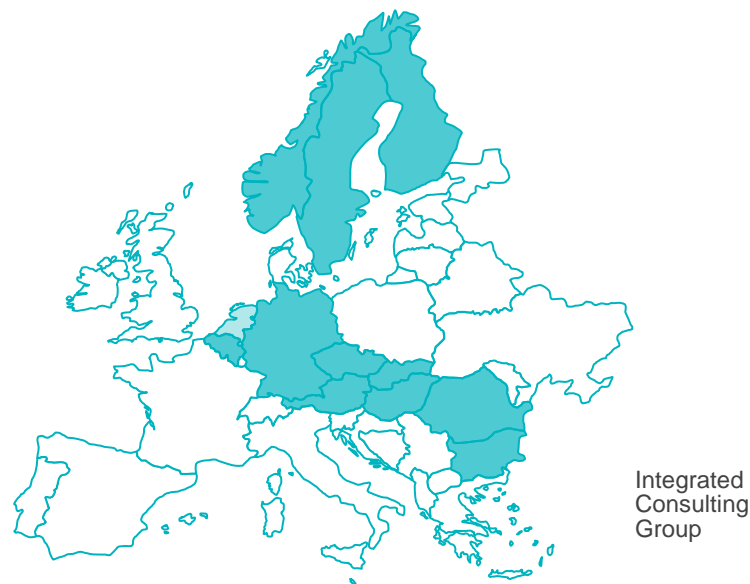
KONZULTANTŮ

# 12

ZEMÍ

# 35

LET ZKUŠENOSTÍ



Integrated  
Consulting  
Group

## 7 hodnot naší společnosti

1. Zákazník je pro nás vždy na prvním místě. Budujeme dlouhodobý vztah založený na důvěře.
2. Doručujeme více než zákazník očekává.
3. Zavazujeme se k výsledkům. Jsme odměňováni za dodanou hodnotu.
4. Plně se přizpůsobujeme konkrétním potřebám a požadavkům klienta.
5. Pozitivní zpětná vazba od zákazníka je pro nás hlavním ukazatelem úspěchu.
6. Cokoliv děláme, chceme dělat jako nejlepší ve svém oboru.
7. Děláme, co nás baví, a chceme, aby to bavilo i Vás.

Globální  
partnerství

 **innova**  
management institute  
ČÍNA

 **SCHAFFER**  
CONSULTING  
USA

**change** factory  
EVROPA



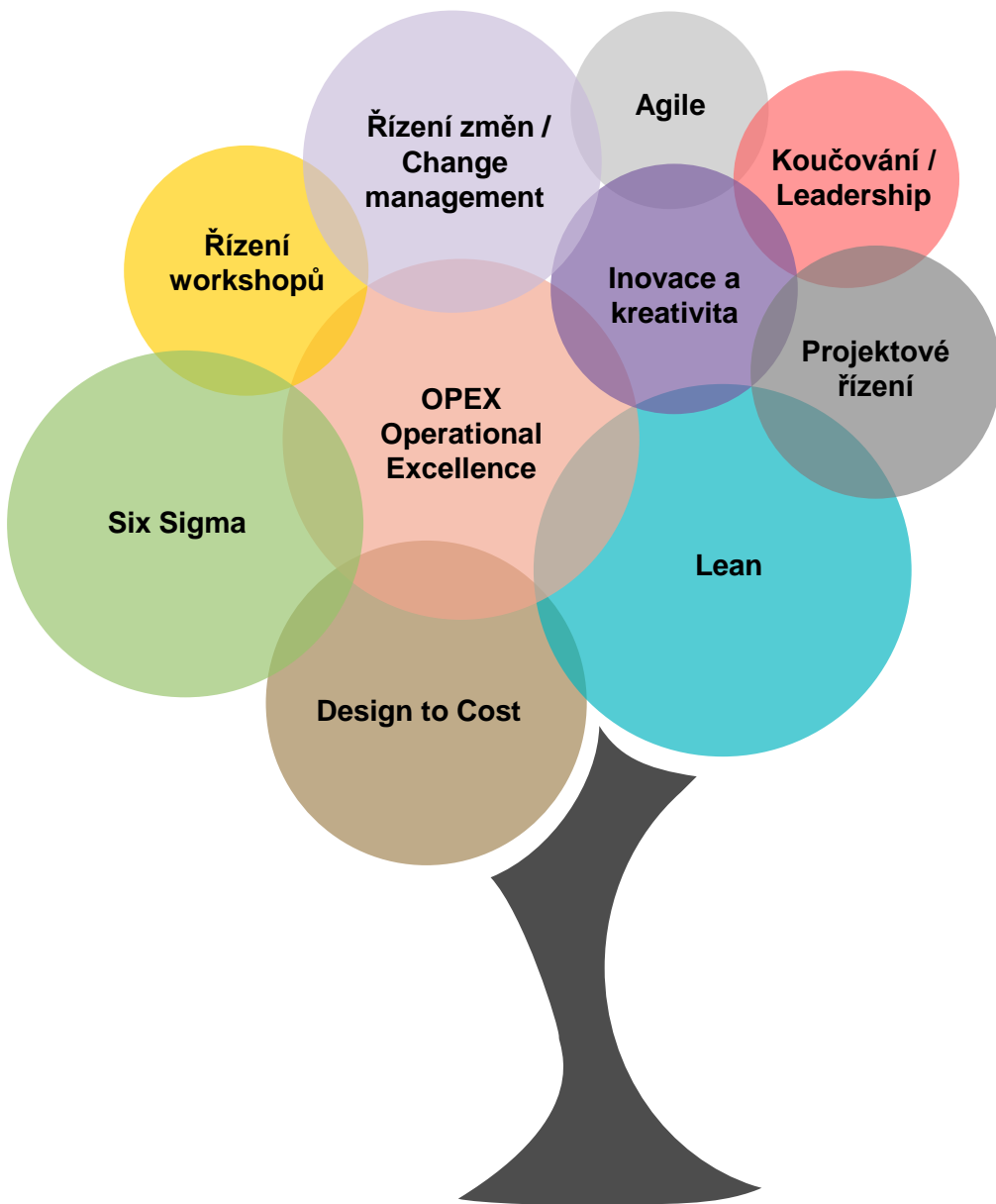
# ZPŮSOB NAŠÍ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Při naší práci efektivně spojujeme expertní projektové znalosti s měkkými technikami zaměřené na práci s lidmi a rozvoj lidí. Nabízíme a kombinujeme konzultace, školení i koučování.
- Naše práce je založená na zapojení lidí a využívání inovativních přístupů. Konzultace a analýzy kombinujeme se skupinovými workshopy s cílem zajistit potřebný závazek k přijetí změny.
- Projekty realizujeme společně s klientem. Tento postup zajistí snazší přijetí navrhovaných změn a pomůže přenést znalosti a metodiku do organizace klienta.
- V případě zájmu ze strany klienta zajišťujeme detailní certifikovaná školení interních zaměstnanců na vybrané metody a postupy pro procesní řízení, zlepšování či řízení změny.

Naše know-how přenášíme na Vaše zaměstnance tak, aby po ukončení projektu zůstalo ve Vaší společnosti.

# SLUŽBY KTERÉ NABÍZÍME



## Operational Excellence

Optimalizace procesů | Hledání příležitostí  
– Procesní audits | Mapování procesů |  
Design procesů | Snižování nákladů |  
Nastavení procesního řízení a procesní  
organizace

## Lean

Školení Lean technik a nástrojů | Value  
Stream Mapping | Optimalizace SMED |  
Lean kultura | Simulace pro cvičení Lean  
nástrojů | KAIZEN workshopy | Lean v  
administrativě

## Projektové řízení

Podpora při projektech | Řízení  
projektů | Strategie projektové  
kanceláře PMO | Školení projektového  
řízení

## Řízení workshopů

Zvýšení efektivity interních workshopů |  
Práce ve velkých skupinách | Řešení  
konkrétních problémů | Školení facilitace  
workshopů | Outdoor Training Programs

## Agile

Školení agilního řízení | Projekty agilní  
transformace | Analýza a hodnocení  
agility organizace | Agilní moderování |  
Simulace Lego 4 Scrum | Scrum a  
Kanban

## Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma  
školení | Six Sigma koučink |  
Zavedení Lean Six Sigma do  
organizace | Interim Six Sigma Black  
Belt | Datové analýzy

## Change Management

Řízení projektových změn | Změny s  
rychlými výsledky | Změny kultury  
podniku | Komunikace změn | Školení  
řízení změn | Školení Motivace a  
nastavování cílů

## Inovace a kreativita

Inovace produktů a služeb | Inovační  
workouty | Strategické inovace |  
Školení inovací | Kreativní řešení  
problémů | TRIZ | Design Thinking

## Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost  
Akademie | Vývoj nových produktů a  
služeb | Vývoj nového „business modelu“  
| Total Costs Management

## Koučování / Leadership

Koučování | Prezentační dovednosti |  
Komunikace | Řešení konfliktů | Prodejní  
schopnosti | Mentorování | Školení



# KONZULTANTI PRO TENTO PROJEKT



## MILAN GAZDÍK

Výkonný ředitel a partner ICG-Capability a ICG Group. Přes 15 let zkušeností v oblasti zlepšování procesů, souvisejícího řízení změn (Change Management) a zavádění programů Operational Excellence do mezinárodních organizací. Expert na metodiku Lean Six Sigma a Change management (Master Black Belt, školitel, facilitátor a kouč).

### **Oblasti poradenství:**

Six Sigma, DOE, Operational Excellence programy, Lean management a procesní zlepšování, Business process management (BPM), change management.



## LIBOR ČADEK

Výkonný ředitel a partner ICG-Capability. Přes 15 let zkušeností v oblasti zlepšování procesů. Řízení změn a Inovací. Expert na metodiku Lean Six Sigma (Master Black Belt, školitel, facilitátor a kouč). Zaměřeni na přijetí změny a design procesů s cílem zajistit jak technické řešení, tak vysokou míru přijatelnosti účastníky.

### **Oblasti poradenství:**

Business process improvement projekty, Lean Six Sigma, Change Management a OPEX programy, Certifikovaná školení (Black Belt, Green Belt, inovace), BPM – business process management, inovační strategie, TRIZ projekty a školení, KAIZEN.

# TÝM PROFESIONÁLNÍCH OSOBNOSTÍ



- Náš tým tvoří převážně velmi zkušení konzultanti nebo konzultanti s velkým potenciálem.
- Každý konzultant má silné profesní kompetence, ale i odpovídající sociální citění a dovednosti.
- Každý konzultant má know-how alespoň v jedné z našich klíčových kompetencí: procesy, strategie, inovace, řízení změn, projektové řízení nebo vedení lidí.
- Všichni se těšíme z naší práce a plně se angažujeme v našich projektech – neexistují žádné přísně manažerské funkce, všichni konzultanti jsou naše klíčové osoby.
- Pro každou klíčovou profesní kompetenci máme nejméně 5 špičkových profesionálů.



# Adventure Change Management

## Příručka pro všechny, kdo se zabývají změnou

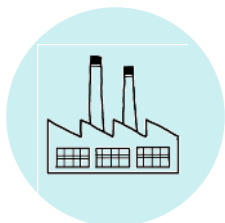
Konzultanti ICG jsou autory knihy Adventure Change Management. Kniha se věnuje přístupům a trendům v řízení změn, ukazuje manažerům a jejich zaměstnancům, co je skutečně důležité, pokud jde o efektivní řízení změn a agilní transformaci.

Zpracování knihy je inovativní a zábavné: osvědčené teoretické modely, praktické zkušenosti z úspěšných i neúspěšných změn v projektech, doplněné poznatky vztahujícími se k aktuálním trendům (agilita, digitální transformace, inovační kultura) - to vše ilustrované úsměvnými kresbami.

Knihu je možné si vypůjčit z knihovny v naší kanceláři.



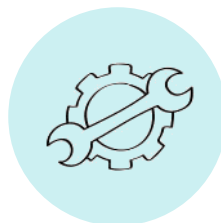
# SPOLUPRAVUJEME SE STOVKAMI ZÁKAZNÍKŮ



**Výrobní průmysl**



**Maloobchod**



**Odvětví služeb**



**Státní podniky**



**Zdravotní organizace**



**Veřejná správa**



**Univerzity**



**Neziskové organizace**

**VÝROBNÍ PRŮMYSL:** ABB | Ahlstrom | Alcatel Lucent | Andritz | AVG Technologies | AVL | Bayer Material Science | Bayer Schering | Berndorf | BMW | Boliden Kokkola | Bosch | Carlsberg | Carrier – United Technologies | Coca-Cola | Constantia | Dacia Renault | Daichi-Sanko | Danisco | Dorma | Ericsson | Evonik | Fazer | Fortum | Fresenius | Geberit | Head | Heineken | Heraeus | Hoffmann La-Roche | Knorr-Bremse | Kone | Konecranes | KWB | Lenzing | LISEC | Magna Steyr | Mann+Hummel | Mayr Melnhof AG | Metso | Michelin Romania | Mitsubishi Heavy Industries/Rocla | Momentive | Neste Oil | Nokia | Nokian Tyres | Norpe | Novartis | Orion | Outokumpu | Pepsi | Petrom OMV | Philips | RÜTGERS | Sandvik | Sanofi-Aventis | Sappi | Scandia | Schaeffler INA | Schenck Process | SMA Solar Technology | SMS Siemag | Speech Processing Solutions | Stora Enso | STRABAG | Teleste | Texas Instruments | Thyssen Krupp | Tieto | TMD Friction | Tondach | Tridonic | UPM | Vacon | Vaisala | Valio | Velux | Videoton | VTI | Waagner Biro | Wacker Neuson | Wartsilä | Zwack

**MALOOBCHOD A ODVĚTVÍ SLUŽEB:** Airport Graz/Vienna | Accenture | Acredia Insurance | Allianz | ASA | Austrian Post | AVIS | BKS Bank | Budapest Bank/GE | Conwert | Coop eG | DB Regio | DB Schenker | E.ON | E-Plus | Erste Group Immorent | German Railway | Helsinki OP Bank | ISS | Kleine Zeitung | Klöckner | Metro Group | Neuroth | NORDEA | One / 3 | Praktiker | Prisma – Euler Hermes | Raiffeisen International | Saubermacher | Service Innovation Group | Styrian Saving Bank | Suntours | Telekom Austria | Verbund | Vodafone | Zurich Group

**STÁTNÍ PODNIKY, ZDRAVOTNÍ ORGANIZACE:** AKH Vienna General Hospital | Austrian National Bank | Austrian Patent Office | Austrian Railways | Cncaf Minvest | Energy Styria | Federal Computing Centre | Federal Forests of Austria | Federal Theater | Feibra | Finnair | Finnish Institute of Occupational Health | Finnish Railroads | Forest Ministry | German Society for International Cooperation (GIZ) | Holding Graz | Hospitals Köln | ITSV | Linz AG | Magyer Posta | Municipality Munich | ÖBB Austrian Public Bus Company | Romanian Post | Social Security Institution | Styrian Medicine Institutions | SUVA Swiss Insurance Company | Tarom | Theater of Graz | Veikkaus

**VEŘEJNÁ SPRÁVA, UNIVERZITY A NEZISKOVÉ ORGANIZACE:** Aalto University | Austrian Federal Ministry of Agriculture, Education, Environment, Finances, Health, Internal Affairs, Science and Culture, Social Security | Business University Vienna | City of Graz, Helsinki, Linz | Euma | European Commission | European Forum Alpbach | European Institutions | EUSA | Federal Chancellor Department | Fraunhofer | German Academy of Technical Sciences | Graz University of Technology | Highschool in Gävle | Kemi-Tornio University of Applied Sciences | Labor Union of Private Employees | Provincial-Government of Berlin, Hamburg, Lower Austria, Salzburg, Styria, Upper Austria, Vorarlberg | Romanian Federal Ministry of Finance | Senior Expert Service | Tekes | University Klagenfurt | WKO



Integrated  
Consulting  
Group

Your Partner in Change.

# Make an impact.

Your Partner in Change.

