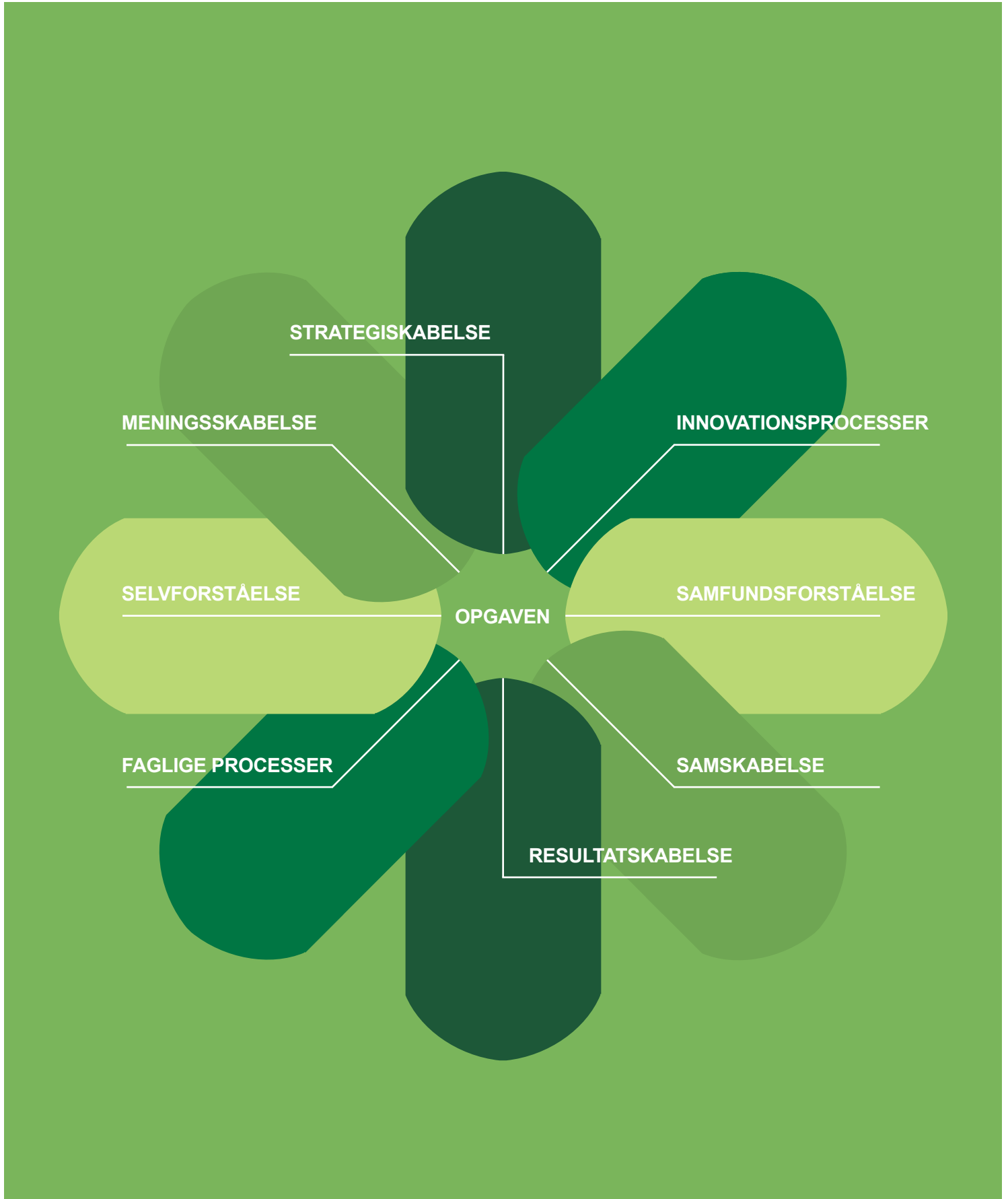


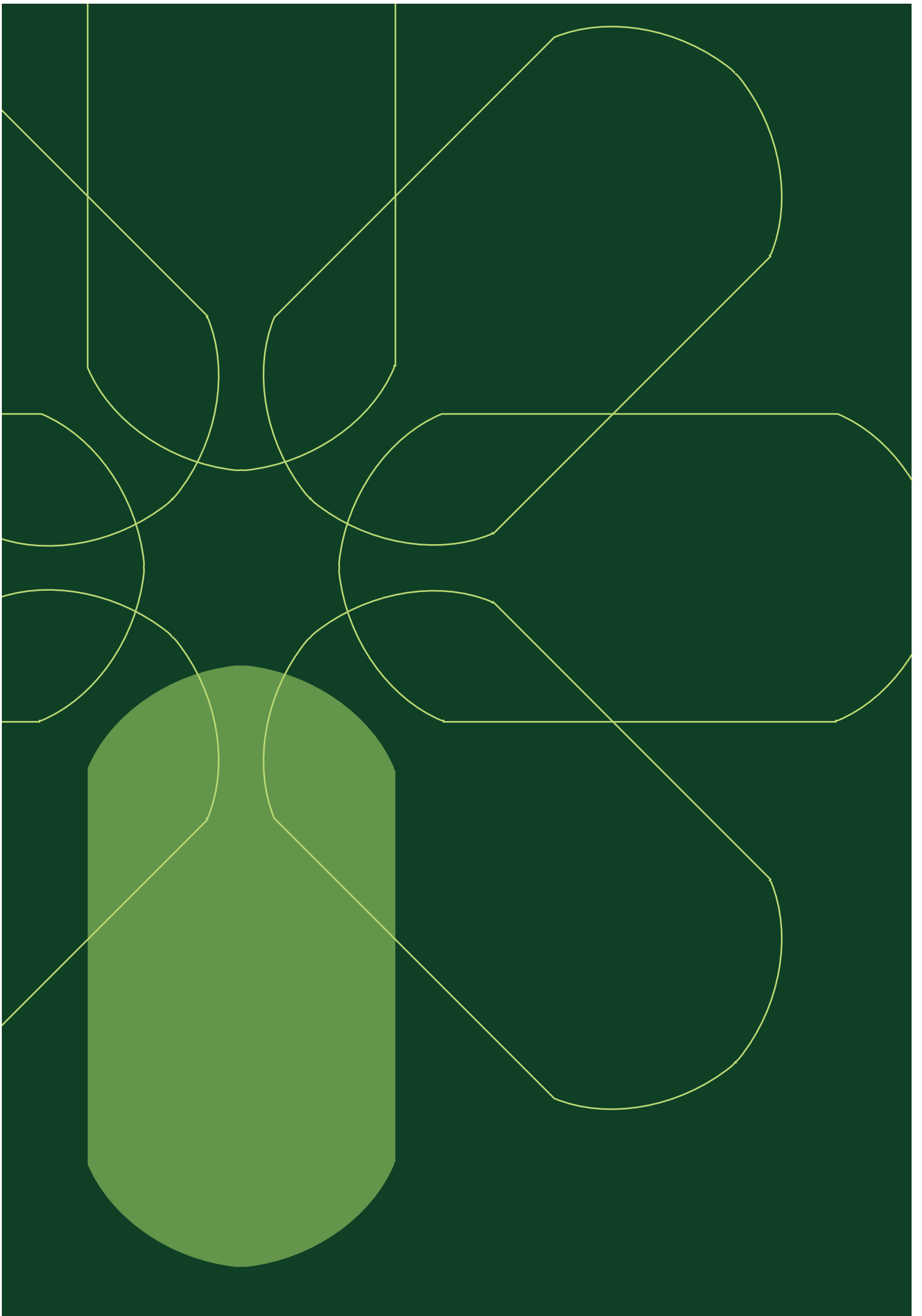
Billund Kommunes Ledelsesgrundlag

LEDELSE SOM EN SAMSKABENDE PROCES



Billund
kommune





Indhold

FORORD	5
LEDELSESGRUNDLAGET.....	7
LEDELSESGRUNDLAGETS OPBYGNING	9
KOMPETENCEFELTER: STRATEGISKABELSE/RESULTATSKABELSE.....	13
KOMPETENCEFELTER: INNOVATIONSPROCESSER/FAGLIGE PROCESSER	15
KOMPETENCEFELTER: SAMFUNDSFORSTÅELSE/SELVFORSTÅELSE	17
KOMPETENCEFELTER: MENINGSSKABELSE/ SAMSKABELSE	19



Forord

Dygtige medarbejdere er den helt afgørende forudsætning for at vi i Billund Kommune er i stand til at gribe og omsætte de store visioner og ambitioner som Byrådet i Billund Kommune har sat.

Fundamentet for at tiltrække, fastholde og udvikle dygtige medarbejdere er en ledelse, der er afklaret om sin opgave og som formår at binde organisationen sammen, fra Byråd til den enkelte medarbejder. Derfor er det fælles ledelsesgrundlag så vigtigt, for synlighed om roller og opgaver er en forudsætning for at udgøre den fælles refleksionsramme, som et ledelsesgrundlag skal udgøre.

Med det nye ledelsesgrundlag er rammen sat for hvad der karakteriserer god ledelse i Billund Kommune. På alle niveauer handler det om at gøre hinanden gode – fra Byråd til medarbejdere.

Alene kan vi som ledelse gøre uendelig lidt – sammen kan vi gøre en kæmpe forskel.

Derfor er det også vigtigt at ledelsesgrundlaget bliver en referenceramme, der konstant gøres levende i organisationen. For kun gennem dialogen mellem ledelse og medarbejdere, kan vi gøre ordene levende og få ledelsesgrundlaget til at udgøre det fundament som vi skal bygge fremtidens organisation i Billund Kommune på.

Tankerne omkring Leadership Pipeline og paradoksledelse har været yderst inspirerende i den proces der har ført frem til formuleringen af det nye ledelsesgrundlag. Opgaven bliver nu at få omsat teori til praksis.



OLE BLADT-HANSEN
KOMMUNALDIREKTØR



Ledelsesgrundlaget

Dagens samfund stiller store krav til den enkelte leders og medarbejders rolleforståelse, selvindsigt og evne til refleksion. Opgaverne – såvel de kommunale kerneopgaver som visioner og udviklingsstrategier – bliver stadig mere komplekse. Det nødvendiggør, at god ledelse i langt højere grad betragtes som en holdpræstation, som kræver tværgående og brobyggende ledelse, velfungerende ledergrupper og selvledende medarbejdere.

Vores nye ledelsesgrundlag udtrykker krav og forventninger til god ledelse- og medarbejderadfærd på de forskellige organisatoriske niveauer i Billund Kommune. Ledelsesgrundlaget er målrettet både ledere og medarbejdere, fordi alle forventes at tage ansvar for at sikre ordentlig og effektiv opgaveløsning med henblik på at lykkes med nuværende og fremtidige mål.

Beskrivelserne i ledelsesgrundlaget skal bidrage til at skabe fælles sprog, kultur og praksis for god ledelse- og medarbejderadfærd. Det skal tilsammen bevæge Billund Kommune væk fra en traditionel forståelse af ledelse, som en proces hvor formelle ledere igangsætter og påvirker medarbejdere til at realisere Billund Kommunens mål hen imod en ny forståelse af ledelse som en samskabende proces – en proces hvor alle er medansvarlige for at producere fælles retning, koordinering og engagement i Billund Kommune. Ledere og medarbejdere spiller således forskellige unikke pladser på 'holdet', og alles indsats er en væsentlig forudsætning for, at Billund Kommune lykkes med opgaver og mål nu og i fremtiden.

Ledelsesgrundlaget sætter opgaven i centrum og fungerer som et værktøj, der sætter fokus på forventninger til rollen som leder og medarbejder i Billund Kommune. Et værktøj der gør det lettere for ledere og medarbejdere at navigere i forhold til krav og forventninger til adfærd på de forskellige pladser, så Billund Kommune tilsammen kan blive et stærkt og succesfuldt hold.

”HVAD GOD LEDELSE ER, AFHÆNGER AF HVAD DET ER, MAN ER LEDER FOR”

Ledelsesgrundlaget bygger på en antagelse om, “at hvad god ledelse er, afhænger af hvad det er, man er leder for”. I Billund Kommune arbejdes der med fire ledelsesniveauer (direktionen, fagchefer, leder af ledere og leder af medarbejdere) og et medarbejderniveau. Niveauerne adskiller sig fra hinanden ved, at hvert niveau har krav og forventninger til en unik ledelse- eller medarbejderadfærd.

Kernen i ledelsesgrundlaget er en præcisering af disse krav og forventninger på hvert niveau – fra direktør til medarbejder. Præciseringen skal forstås som et udtryk for den ønskede adfærd på de enkelte niveauer. Derfor er det en beskrivelse af den adfærd, der betragtes som mest værdifuld på hvert niveau.

FÆLLESTRÆK FOR GOD LEDELSESADFÆRD

Der er dog også en række fællestræk for god ledelsesadfærd på tværs af niveauer i ledelsesgrundlaget. Der er nemlig en klar forventning om, at alle ledere og medarbejdere:

- *forventningsafstemmer med hinanden om opgaveløsning og ansvarsfordeling, samt at alle ansatte i Billund Kommune*
- *tager ansvar for at gøre hinanden gode*

Det betyder f.eks., at man som fagchef har ansvar for at medarbejdere, leder af medarbejdere, leder af ledere, andre fagchefer og direktører i Billund Kommune lykkes i opgaveløsningen – ved hele tiden at forventningsafstemme omkring opgaveløsningen og ansvarsfordelingen.

På tilsvarende vis har alle ledere og medarbejdere:

- *ansvar for at bidrage til hinandens faglige og personlige udvikling, f.eks. gennem støtte i den daglige opgaveløsning, kursus og uddannelsesaktiviteter, sidemandsoplæring, sparring, coaching m.m. Ligesom det forventes at alle ansatte i Billund Kommune*
- *praktiserer refleksion og indgår i dialog med hinanden*

**”Hvad god ledelse er,
afhænger af hvad det er,
man er leder for”**

Billund Kommunes Ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlagets opbygning

Den ønskede adfærd på hvert niveau i ledelsesgrundlaget er udfoldet inden for otte kompetencefelter. Disse otte kompetencefelter går igen på hvert niveau, imens adfærdens indeholdt i kompetencefelterne udfoldes forskelligt på de enkelte niveauer.

KOMPETENCEFELT

BESKRIVELSE

STRATEGISKABELSE

Omhandler det, at alle niveauer løbende kan bidrage til strategidannelse i den politisk styrede kontekst og i samspil med politikere, Billund Kommune og andre interessenter.

RESULTATSKABELSE

Omhandler det at sikre, at strategierne bliver implementeret, dvs. opfylde mål, prioritere, planlægge opgaver og styre ressourcer samt følge op på indsatser.

INNOVATIONSPROCESSER

Omhandler evne til at forretningsudvikle ved dels at nytænke arbejdsprocesser og services i Billund Kommune, dels indtage den lærende tilgang og styrke udviklingen af kvalifikationer og kompetencer.

FAGLIGE PROCESSER

Omhandler evnen til at optimere og kvalitetsudvikle de faglige processer knyttet til Billund Kommunes kerneopgaver samt at koordinere og styre tværorganisatoriske og tværfaglige samarbejdsprocesser og -projekter.

SAMFUNDSFORSTÅELSE

Omhandler evnen til dels at arbejde med det politiske system, dels at kunne navigere under bevågenhed fra og i samarbejde med den samlede offentlige sektor, interesseorganisationer, faglige organisationer, medier m.m.

SELVFORSTÅELSE

Omhandler det at kunne levendegøre Billund Kommunes mål og værdier gennem egen personlig adfærd og dermed fremme den enkeltes følelse af overskud, gå-på-mod, handlekraft og glæde ved arbejdslivet.

MENINGSSKABELSE

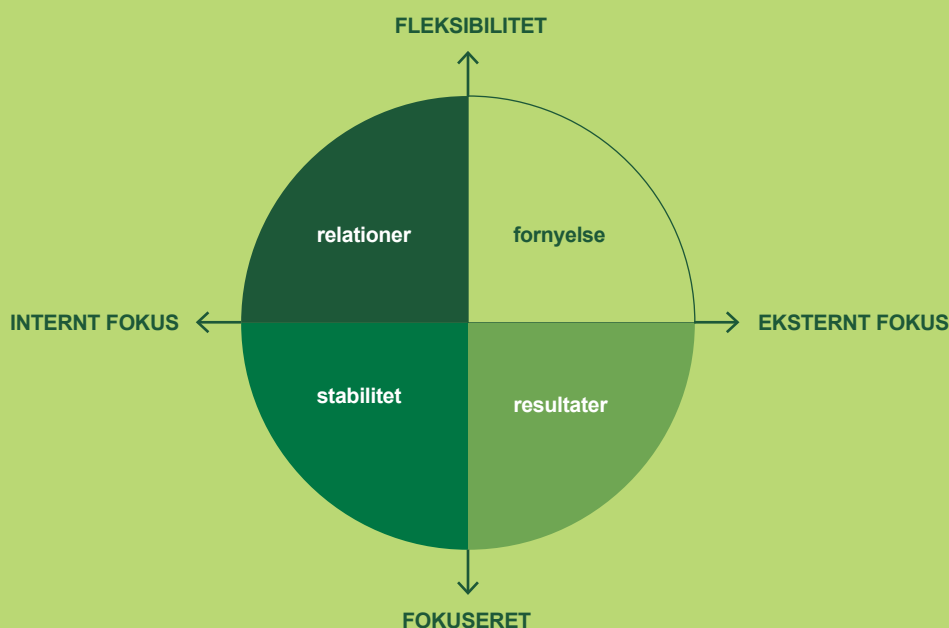
Omhandler det at være kommunikativ tydelig og skabe mening afpasset i forhold til situation og målgruppe.

SAMSKABELSE

Omhandler evnen til i fællesskab med kolleger, borgere og eksterne samarbejdspartnere at kunne udvikle velfærdsydelse, så borgerne og lokalsamfundet bliver styrket af kontakten med Billund Kommune.

MODSATRETTEDE KOMPETENCER

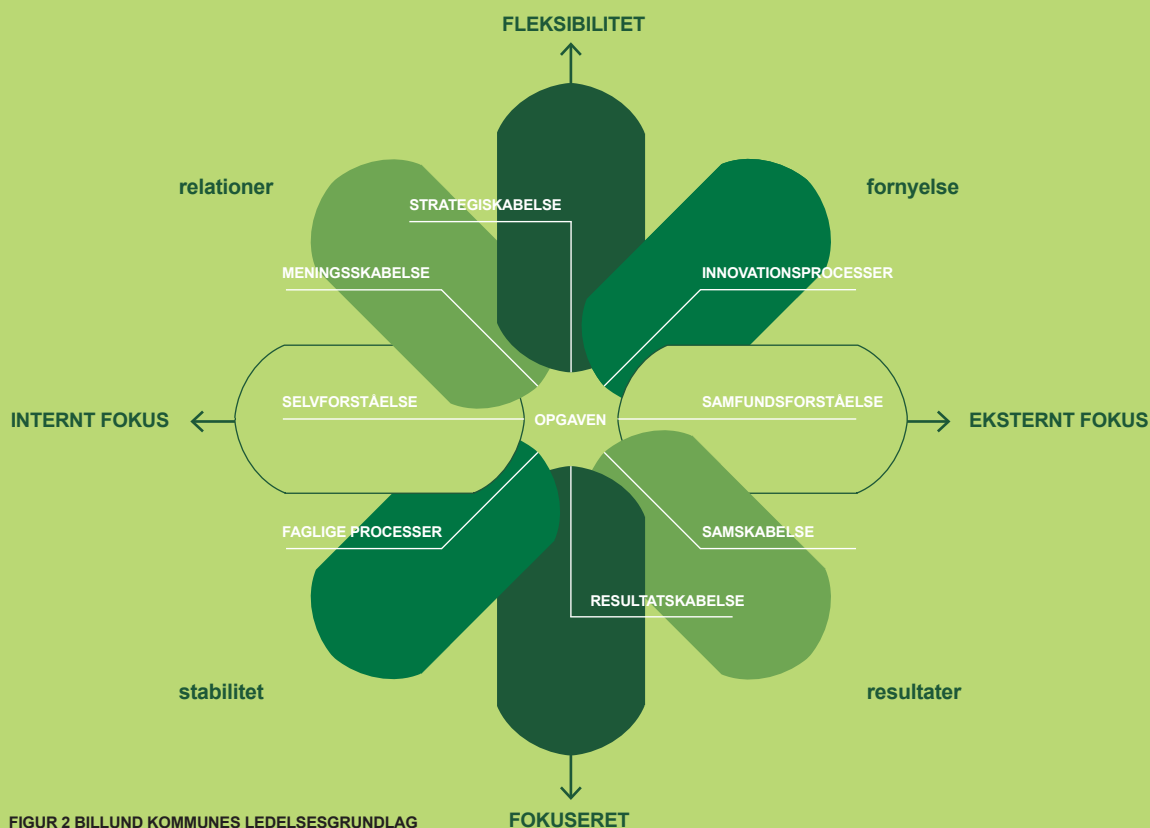
Forskning i paradoksledelse viser, at ledere er mere effektive, når de udviser paradoksal og kompleks lederadfærd, dvs. evner at håndtere og balancere i modsatrettede værdisæt som fleksibilitet over for fokuseret samt internt fokus over for eksternt fokus.



FIGUR 1 QUINN & CAMERON "COMPETING VALUES FRAMEWORK"

Billund Kommunes ledelsesgrundlag er forankret i teori om paradoksledelse og modsatrettede værdier. Den enkelte situation vil nemlig ofte kalde på brugen af nogle kompetencefelter frem for andre, samtidig med at nogle af kompetencefelterne i praksis kan opleves som værende modsatrettede, på trods af at de på et dybere plan er hinandens forudsætninger. For eksempel skal man som medarbejder eller leder i Billund Kommune både have tilstrækkelig selvforståelse til at kunne navigere internt i organisationen og tilstrækkelig samfundsforståelse til at kunne navigere eksternt i mødet med borgere og politikerne, ligesom man både skal kunne fokusere på strategiskabelse og resultatskabelse.

Ledelsesgrundlagets kompetencefelter skal altså sættes i relation til den enkelte kontekst og situation i den til tider høje kompleksitet i opgaveløsningen. Denne komplementaritet er afbilledet i den grafiske fremstilling af ledelsesgrundlaget.



FIGUR 2 BILLUND KOMMUNES LEDELSESGRUNDLAG

Som det ses i den grafiske fremstilling står “strategiskabelse” og “resultatskabelse” f.eks. i et modsætningsforhold. Fokuserer man som leder ensidigt på strategiarbejdet, så sætter man typisk alt ind på at forudse tendenser og være på forkant med samfundsudviklingen. Lederens adfærd og organisering bliver da rettet imod en række værdier, som f.eks. risikovillighed, åbenhed, eksperimenterende, hvis indbyggede modpol er sikker drift samt kvalitet og grundighed i arbejdet med at skabe resultater. God ledelse handler ikke om enten/eller strategiskabelse og resultatskabelse, men derimod om at kunne navigere i de forskelligrettede kompetencefelter som et både/og.

LEDERE SOM DÆKKER FLERE NIVEAUER

Der vil være ledere som oplever, at de i deres daglige virke fungerer på flere niveauer i forhold til den ønskede ledelsesadfærd. Det kan være i situationer, hvor der ikke er placeret en *leder af ledere* imellem *fagchefen* og *lederen af medarbejdere*. I disse situationer vil fagchefen og/eller lederen af medarbejdere dække den ønskede ledelsesadfærd på leder af ledere-niveauet, således at lederen af medarbejderne f.eks. både omsætter strategier til handlingsplaner og handlingsplaner til klare mål og opgaver samt leverer faglige input til fagchefens strategiarbejde. Denne forventningsafstemning er vigtig, så ledelseskæden altid fremstår solid og stærk.

DET STÆRKE KÆDETRÆK

Den gode sammenhæng imellem politik og virkelighed skabes gennem det stærke kæde-træk. Ledelsesgrundlaget skal være med til at sikre kæde-trækket, dels gennem muligheden for den tydelige og gensidige rolle/opgave forståelse mellem niveauerne fra direktør til medarbejder, som binder den politiske ledelse og den fagprofessionelle organisation sammen. Dels ved at understøtte en praksis for at gøre hinanden gode f.eks. ved dets fokus på vigtigheden i at bevare et klart overblik med systematisk opfølgning eller ved at sikre den gode balance imellem inddragelse og ejerskab og at dirigere beslutninger ud.

KOMPETENCEFELTER

Strategiskabelse/Resultatskabelse

STRATEGISKABELSE

OMHANDLER DET, AT ALLE NIVEAUER LØBENDE KAN BIDRAGE TIL STRATEGIDANNELSE I DEN POLITISK STYREDE KONTEKST OG I SAMSPIL MED POLITIKERE, BILLUND KOMMUNE OG ANDRE INTERESSETER.

RESULTATSKABELSE

OMHANDLER DET AT SIKRE, AT STRATEGIERNE BLIVER IMPLEMENTERET, DVS. OPFYLDE MÅL, PRIORITERE, PLANLÆGGE OPGAVER OG STYRE RESSOURCER SAMT FØLGE OP PÅ INDSATSER.

STRATEGISKABELSE

Arbejder med et langsigtet og helhedsorienteret perspektiv for Billund Kommune. Identificerer fremtidige udfordringer og muligheder for Billund Kommune som organisation og geografisk enhed samt rammesætter og initierer strategiarbejdet. Designer og tilpasser organisationen og forvaltningsområderne i samklang med nuværende og fremtidige omverdenskrav og politiske mål. Holder Billund Kommune i den rette balance mellem drift og udvikling.

Omsætter politiske beslutninger til strategier for og krav til fagområdet. Skaber forståelse for strategien, således at den kan operationaliseres i handlingsplaner.

Omsætter strategier til handlingsplaner og mål for eget område. Leverer input til fagchefernes strategiarbejde. Inddrager leder af medarbejdere i udarbejdelse af handlingsplaner.

Omsætter handlingsplan til klare og meningsfulde mål og opgaver.

Holder fokus på de aftalte mål.

RESULTATSKABELSE

Tager initiativ til at Billund Kommunen når sine mål gennem forvaltningsområdernes samlede indsats. Evner at eksekvere strategier til synlige resultater, der indfrier de politiske mål. Forholder sig løbende til effektiviseringer, strukturændringer og tilpasninger og fremmer en effektiv ressourceallokering i kommunen. Søger for at Billund Kommune leverer den rette kvalitet i opgaveløsningen.

Kan skifte strategisk retning hurtigt og implementere andre/nye beslutninger. Skaber resultater sammen med andre fagchefer gennem eget fagområdes bidrag. Sikrer driften og følger op på økonomien. Sikrer en struktur for feedback og opfølgning i eget fagområde.

Uddelegerer opgaver til leder af medarbejdere. Styrer ressourcer i forhold til opgaverne og holder fokus på budgettet. Organiserer feedback- og opfølgnings processer i fagområdet.

Fordeler opgaver til medarbejderne. Sikrer og optimerer drift gennem planlægning, målsætning, ressourcestyring og prioritering. Følger op og giver feedback i forhold til opgaveløsningen på egen eller medarbejdernes foranledning.

Skaber resultater og sikrer fremdrift i egen opgaveløsning. Giver og modtager feedback på opgaveløsningen.

DIREKTIONEN

FAGCHEFER

LEDER AF LEDERE

LEDER AF MEDARBEJDERE

MEDARBEJDERE

KOMPETENCEFELTER

Innovationsprocesser/Faglige processer

INNOVATIONSPROCESSER

OMHANDLER EVNEN TIL AT FORRETNINGSUDVIKLE VED DELS AT NYTÆNKE ARBEJDSPROCESSER OG SERVICES I BILLUND KOMMUNE, DELS INDTAGE DEN LÆRENDE TILGANG OG STYRKE UDVIKLINGEN AF KVALIFIKATIONER OG KOMPETENCER.

FAGLIGE PROCESSER

OMHANDLER EVNEN TIL AT OPTIMERE OG KVALITETSUDVIKLE DE FAGLIGE PROCESSER KNYTTET TIL BILLUND KOMMUNES KERNEOPGAVER SAMT AT KOORDINERE OG STYRE TVÆRORGANISATORISKE OG TVÆRFAGLIGE SAMARBEJDSPROCESSER OG -PROJEKTER.

INNOVATIONSPROCESSER

DIREKTIONEN

Er konstruktiv og ser nye muligheder i udvikling og tilpasning af kommunen.
Udvikler en stærk og sammenhængende ledelseskæde i Billund Kommune.
Skaber udvikling og innovation i et helhedsorienteret perspektiv i de enkelte forvaltningsområder såvel som på tværs af forvaltningsområderne.
Er rollemodel for en læringskultur hvor alle medarbejdere bruger dagligdagen som ramme for udvikling og samtidig lærer af sine fejl

FAGCHEFER

Fremmer nytænkning og innovation i eget fagområde såvel som på tværs af fagområder.
Opsnapper og prioriterer nye tendenser og trends.
Sikrer udviklingen i fagområdet.

LEDER AF LEDERE

Er åben og inddragende over for nye muligheder og ideer fra leder af medarbejdere.

LEDER AF MEDARBEJDERE

Stiller passende krav og udfordringer til medarbejderne.
Fremmer udvikling og innovation i enheden.

MEDARBEJDERE

Udfordrer rammer, beslutninger og gældende praksis.
Ser muligheder og bidrager med ideer til nye opgaveløsninger.
Er fagligt nysgerrig og holder sig opdateret fagligt på fagområdet

FAGLIGE PROCESSER

Har den nødvendige indsigt i Billund Kommunes kerneopgaver.
Leder og udvikler kommunens mange fagligheder.
Sikrer at strategisk chefforum er præget af høj grad af helhedssyn og tværgående opgaveløsning.
Ser alle dele af Billund Kommune i et helhedsperspektiv, herunder samspillet mellem de forskellige forvaltningsområder.
Fremmer et stærkt fagligt fællesskab om resultaterne, hvor forskelligheder bruges til at inspirere og ændre praksis.

Har fagligt overblik, indsigt og forståelse for forvaltningsområdet og kvalificerer beslutningsgrundlag fagligt.
Ser eget fagområde som en del af det samlede forvaltningsområde og agerer solidarisk.
Træffer beslutning der rækker ind i andre fagområder med respekt for andre fagcheferes ledelsesrum.
Skaber relationer og sammenhængskraft på tværs af fagområderne.

Sikrer at opgaverne løses med rette faglighed.
Arbejder med helhedssyn for at binde fagområdet sammen.
Har blik for hele fagområdet og skaber synergi i fagområdet og på tværs.

Sikrer faglige resultater med kvalitet og legalitet gennem egen og medarbejdernes indsats.
Plejer tværfaglige samarbejdsrelationer.
Skaber en kultur i enheden for at samarbejde på tværs.

Har et højt fagligt niveau og varetager arbejdet med rette faglige kvalitet.
Foretager kvalitetssikring i opgaveløsningen.
Respekterer andres opgaver og det arbejde, der udføres andre steder.
Udviser vilje til at indgå i samarbejdsrelationer med andre omkring opgaveløsningen.
Giver og modtager feedback på opgaveløsningen.

KOMPETENCEFELTER

Samfundsforståelse/Selvforståelse

SAMFUNDSFORSTÅELSE

OMHANDLER EVNEN TIL DELS AT ARBEJDE MED DET POLITISKE SYSTEM, DELS AT KUNNE NAVIGERE UNDER BEVÅGENHED FRA OG I SAMARBEJDE MED DEN SAMLEDE OFFENTLIGE SEKTOR, INTERESSEORGANISATIONER, FAGLIGE ORGANISATIONER, MEDIER M.M.

SELVFORSTÅELSE

OMHANDLER DET AT KUNNE LEVENDEGØRE BILLUND KOMMUNES MÅL OG VÆRDIER Gennem egen personlig adfærd og dermed fremme den enkeltes følelse af overskud, gå-på-mod, handlekraft og glæde ved arbejdslivet.

SAMFUNDSFORSTÅELSE

Er en kvalificeret sparringspartner for det politiske niveau.
Navigerer og viser retning i krydsfeltet mellem politik, fag og økonomi.
Håndterer interessenter og problemstillinger i en politisk kontekst.
Styrker kommunens identitet ved løbende at arbejde på at gøre Billund Kommune til en attraktiv kommune.

Er til rådighed for det politiske niveau.
Sagsfremstiller fag-faglige problematikker for det politiske niveau.
Sikrer respekt om de politiske beslutninger.

Agerer korrekt i politiske sammenhænge og mellem andre forvaltninger.

Sikrer at de politiske beslutninger omsættes i opgaveløsningen.
Evner at træffe beslutninger med politisk tæft og forståelse for Billund Kommunen.

Repræsenterer Billund Kommune godt udadtil.
Ser den samfundsmæssige betydning og vigtighed af opgaven.

SELVFORSTÅELSE

Skaber de overordnede rammer for trivsel i Billund Kommune som middel til gode resultater.
Fastholder og udvikler det tætte og tillidsfulde forhold mellem politikere, ledere og medarbejdere, som kendetegner Billund Kommune.
Er rollemodel for den ønskede adfærd og ledelse i Billund Kommune.

Arbejder på et positivt og anerkendende grundlag.
Sikrer fokus på et godt arbejdsmiljø i fagområdet
Er lyttende og skaber involverende processer i fagområdet.

Er lydhør, skaber involverende dialoger og interesserer sig for det, der rører sig hos leder af medarbejdere
Giver opbakning til ledere af medarbejdere og tillid til at opgaven løses.

Sikrer at medarbejderne indtager den rette balance mellem privatliv og arbejdsliv.
Er anerkendende, troværdig og empatisk over for medarbejderne.
Skaber et godt arbejdsmiljø i enheden og sikrer trivsel blandt medarbejderne.
Er nærværende og tilgængelig for medarbejderne og tager hånd om konflikter.

Bidraget aktivt til enhedens udvikling og trivsel.
Er i stand til at håndtere konflikter gennem en åben og lydhør tilgang.
Overholder hvad man lover, indbyrdes aftaler, deadlines mm.

DIREKTIONEN

FAGCHEFER

LEDER AF
LEDERE

LEDER AF
MEDARBEJDERE

MEDARBEJDERE

KOMPETENCEFELTER

Meningsskabelse/ Samskabelse

MENINGSSKABELSE

OMHANDLER DET AT VÆRE KOMMUNIKATIV TYDELIG OG SKABE MENING AFPASSET I FORHOLD TIL SITUATION OG MÅLGRUPPE.

SAMSKABELSE

OMHANDLER EVNEN TIL I FÆLLESSKAB MED KOLLEGER, BORGERE OG EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE AT KUNNE UDVIKLE VELFÆRDSYDELSERNE, SÅ BORGERNE OG LOKALSAMFUNDET BLIVER STYRKET AF KONTAKTEN MED BILLUND KOMMUNE.

MENINGSSKABELSE

Kommunikerer om relevante forhold og skaber mening indadtil og udadtil.
Bruger proaktivt medierne og formår at gøre Billund Kommune god igennem disse.
Evner at melde kommunens visioner ud, så de fremstår klart og tydeligt for medarbejdere, borgere, interessenter og politikere.
Organiserer strategisk kommunikation og anvender en bred vifte af kanaler gennem flere organisatoriske lag.

Tilrettelægger en kommunikationsstruktur som binder fagområdet sammen.

Anvender en bred vifte af kommunikationskanaler og skaber sammenhængende kommunikationsstrømme i fagområdet.

Kommunikerer tydeligt og oversætter meningsfyldt opadtil, nedadtil og udadtil.
Sikrer meningsskabelse hos medarbejder, så de kan se hvordan deres arbejde hænger sammen med det overordnede mål.

Kommunikerer respektfuldt med andre mennesker og "ser" det menneske, man står over for.

SAMSKABELSE

Er interesseret i at samskabe med borgerne og interessenter – og sikrer et stærkt fælles "vi" på tværs af interessenter og Billund Kommune.
Skaber rammer for at styrke samskabelse med såvel borgerne som internt i organisationen.
Understøtter etablering af relevante partnerskaber og relationer på tværs af sektorer, organisationer, fagligheder og forvaltninger.
Fremmer at opgavevaretagelse i Billund Kommune tager udgangspunkt i borgerne frem for organisatoriske og fag-faglige logikker.

Sikrer den rette samskabelse med borgerne og medarbejderne i eget fagområde og på tværs af fagområder.
Sætter dagsordenen og synliggør Billund Kommunes samskabelsesinitiativer over for borgerne og medarbejderne.

Sikrer god dialog og gode samskabelsesprocesser med borgerne og medarbejderne i Billund Kommune.
Styrker netværk – lokalt, regionalt og globalt.

Sikrer at medarbejderne har fokus på god betjening af borgerne og hinanden.
Forstår, værdsætter og inddrager relevante borgers og andre medarbejders perspektiv.

Er empatisk, anerkendende og medmenneskelig i mødet med borgeren og kolleger.
Lytter til borgerne og kollegerne og udfordrer dem til at være medskabere af opgaveløsningen.
Ser borgeren som en ligeværdig partner og tager udgangspunkt i deres reelle behov.

DIREKTIONEN

FAGCHEFER

LEDER AF
LEDERE

LEDER AF
MEDARBEJDERE

MEDARBEJDERE

