

Vi spilder milliarder på efteruddannelse – når investeringen ikke fører til bedre praksis

MacMann Berg

En mere bæredygtig verden – gennem bedre ledelse

Vi spilder milliarder på efteruddannelse – når investeringen ikke fører til bedre praksis

Efter- og videreuddannelse af ledere og medarbejdere er en organisatorisk investering, og dermed også en ledelsesopgave. Hvert år bruger vi mange milliarder på efter- og videreuddannelse i Danmark. Det er som udgangspunkt ikke et problem, men når omsætningen af det lærte ikke skaber den ønskede praksisværdi, er der brug for at standse op. I artiklen udfolder forfatterne transferbegrebet og giver konkrete bud på, hvordan vi får langt mere værdi for pengene i den virkelighed, hvor det skal kunne mærkes.

Af Thomas Johansen og Mette Skjærbæk Svane (2026)

Vi er begge dybt optaget af, hvordan vi skaber størst mulig værdi af de mange midler, vi hvert år investerer i efter- og videreuddannelse i Danmark. Som henholdsvis chef for 24 ledere i Aarhus Kommune og direktør i et konsulenthus, der leverer kompetenceudvikling til offentlige organisationer og private virksomheder, har vi ved selvsyn oplevet, hvor udfordrende og nødvendigt, det er at arbejde bedre og mere bevidst med at skabe reel organisatorisk værdi af de mange penge organisationer og virksomheder hvert år investerer i efter- og videreuddannelse.

I Danmark bruger vi cirka 58 mia. kr. på offentlige tilskud og SU til ungdoms- og videregående uddannelser, herunder voksen- og efteruddannelser. Den samlede offentlige uddannelsesudgift for 2023 var 174 mia.kr., hvilket inkluderer alle uddannelsesniveauer fra grundskole til videregående uddannelser.

Diplom-, master og andre kompetencegivende uddannelser for ledere og medarbejdere har, via Trepartsmidler, været en del af den offentlige uddannelsesstrategi i mange år. Konsulentvirksomheden Peopleway vurderede i 2016 med kilder fra Danmarks Statistik og Eurostat, at der bliver brugt 38 milliarder på efter-

MacMann Berg

VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS

Johansen & Svane
Januar, 2026

og videreuddannelse i Danmark, hvilket cirka svarer til prisen på en Storebæltsbro¹. Vel at mærke en pris vi betaler hvert år.

Derudover bruger danske private virksomheder ca. 15 mia. kr. årligt på efteruddannelse af deres medarbejdere (Danmarks Statistik, 2024). Der findes ikke offentligt tilgængelige kilder for, hvor meget det offentlige samlet bruger på efter- og videreuddannelse af medarbejdere og ledere, men ovenstående tal viser, at det er store beløb, vi taler om.

Kompetenceudvikling fordrer et langt stærkere fokus på omsætning af det lærte i praksis

Det er ikke et problem i sig selv. At vi bruger mange midler på efter- og videreuddannelse. Hvis blot de mange kompetencemidler skabte tilsvarende værdi i praksis og reelt gjorde ledere og medarbejdere bedre i stand til sammen at lykkes med de opgaver og udfordringer, som deres organisationer står overfor.

For at blive klogere på værdien af de mange uddannelsesmidler kan vi ikke nøjes med at måle på den enkeltes individuelle tilfredshed i forhold til et uddannelsesforløb. Vi må i langt højere grad vurdere og måle på kvaliteten af de organisatoriske effekter fra uddannelsesforløbet. I hvilken udstrækning nye kompetencer fra et gennemført uddannelsesforløb bliver omsat til praksis.

I hvor høj grad en leder f.eks. bliver bedre til at sætte en mere tydelig retning og opnå et stærkere følgeskab til sin ledelse. Eller til at involvere medarbejderne, så de sammen i teamet eller afdelingen bliver bedre i stand til sammen at finde gode løsninger? Eller til at håndtere konflikter, bøvl og udfordringer på en opgavefokuseret og fremadrettet måde? Eller til at skabe mere bæredygtige arbejdsfællesskaber med god arbejdslyst, lavere sygefravær og mindre medarbejderomsætning.

Alt sammen blot eksempler på indikatorer for omsætningen af nye kompetencer til værdiskabende praksis i den hverdag og organisatoriske virkelighed, som det handler om. Efter- og videreuddannelse er ikke et personalegode. Det er først og fremmest en organisatorisk investering, som vi skal kunne se og mærke gør opgaveløsningen bedre og mere bæredygtig, så vi f.eks. ikke bliver syge og nedslidte af at arbejde.

Flere kompetencemidler skaber ikke automatisk mere værdi

Som chef i landets næststørste kommune ser jeg desværre alt for ofte, at ledere eller

¹ <https://www.denoffentlige.dk/politik/der-tabes-milliarder-af-efteruddannelseskroner-hvert-aar-ogsaa-i-den-offentlige-sektor?>

MacMann Berg

VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS

Johansen & Svane
Januar, 2026

medarbejdere kommer retur fra kurser eller kompetenceudviklingsforløb med materialer og ringbind, der meget hurtigt ender på hylden eller bagerst i skabet. Godt gemt og snart glemt. Uden omsætning af det lærte. Ædt af den daglige drift. Måske bliver autosignaturen suppleret med en ekstra titel. Eller uddannelsen udløser en mindre lønstigning på grund af det gennemførte kompetenceudviklingsforløb. Ofte uden skelen til medarbejderens eller lederens reelle evne til at skabe værdi med de nyerhvervede kompetencer i praksis.

Det er problematisk af mange grunde. Ikke mindst i en tid med stigende politisk og økonomisk fokus på livslang læring, hvor øget kompleksitet og nye krav til ledere og medarbejdere gør kompetenceudvikling til en nødvendig strategisk brik i de fleste organisationer og virksomheder. Den vigtige pointe er, at det ikke er nok at tilføre flere uddannelsesmidler. Flere kompetencekroner skaber ikke automatisk større værdi eller omsætning af det lærte til gavn for det, som organisationen er sat i verden for.

Transferforskningen peger på afgørende faktorer i organisationens transfermiljø

Transferforskningen er et særligt forskningsområde som undersøger, hvordan nye tillærte kompetencer og viden fra kurser og uddannelser mest effektivt kan omsættes til værdiskabende praksis.

Transferværdien er ikke blot læringen af et træningsforløb, men derimod en generaliseret og vedvarende anvendelse af det lærte i en arbejdsmæssig kontekst (Baldwin & Ford, 1988). Altså at det lærte skaber en positiv effekt og værdi i organisationens praksis over tid.

Denne forståelse ligger til grund for senere studier, der i mange tilfælde peger på kvaliteten af transfermiljøet i den praksis, hvor de nye kompetencer skal anvendes. Omsætningen af det lærte er i høj grad en situations- og relationsafhængig proces. Altså alt andet end en mekanisk eller automatisk proces, der sker af sig selv. Dermed er omsætningen af det lærte heller ikke en proces, der blot kan overlades til den enkelte, fordi den i høj grad er afhængig af organisationens kultur for håndtering, deling og integration af ny viden.

Forskning fra blandt andet Aarhus Universitet viser, at den største barriere for transfer ikke er selve træningen på uddannelsen, men ofte manglende muligheder, støtte og rammer i arbejds konteksten (Wahlgren, 2009). Den mest passionerede medarbejder eller leder kan have lært en masse på en efteruddannelse, men hvis de vender tilbage til en hverdag uden nysgerrighed, tid, rum eller plads til at anvende det nye, opstår der sjældent nogen organisatoriske effekter af investeringen.

Ny transferforskning (Mehner, 2023) peger på, at omsætning af kompetencer til værdiskabende praksis i høj grad er en social og organisatorisk proces, der stiller krav til de organisatoriske rammer – og dermed til ledelsen. Det er langt fra tilstrækkeligt at have opmærksomheden på individet. Flere studier peger på, at kun 10-30 % af det lærte efter træning reelt bliver anvendt i praksis, hvis der ikke er opfølgende organisatoriske tiltag (Sørensen, 2016).

MacManu Berg

**VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS**

*Johansen & Svane
Januar, 2026*

Som uddannelsesudbyder har vi med stor interesse læst og fulgt med i transferforskningen, og forsøgt at udvikle nye metoder og greb til at øge værdien af de investerede midler. Vi kan lave de bedste og mest sofistikerede læringsmiljøer på vores kompetenceudviklingsforløb, men hvis vi ikke involverer uddannelsesdeltagernes egne organisationer og ledere, og samtidig medtænker deltagerorganisationernes transfermiljøer bliver omsætningen af det lærte til værdifuld og bedre praksis tilsvarende lav eller helt fraværende.

Mange kurser, uddannelsesdage og kompetenceudviklingsforløb forbliver isolerede øer. Dekoblet den praktiske virkelighed, hvor de nye kompetencer reelt skal anvendes. Og her er flere penge ikke en garanti for større effekt.

Det vigtige, der ikke sker af sig selv, kalder på ledelse

Når noget vigtigt ikke sker af sig selv, kalder det på ledelse. Vi ser derfor den manglende praksisomsætning af det lærte, som en overset ledelsesopgave. Det er ledelsens ansvar at skabe de nødvendige organisatoriske rammer og en kultur, der giver det bedste betingelser for at investeringen i de nye kompetencer også skaber den ønskede organisatorisk værdi.

På baggrund af transferforskningen har vi som uddannelsesudbyder arbejdet målrettet med at skabe en bedre organisatorisk og ledelsesmæssig forankring af vores uddannelser. Et af tiltagene er, at deltagerne på vores åbne lederuddannelser, før de starter, skal gennemføre en samtale med nærmeste leder og dér identificere et organisatorisk og et individuelt læringsmål.

Derudover laver hver enkelt uddannelsesdeltager forpligtende aftaler med egen nærmeste leder om, hvordan de kan understøtte og følge op undervejs på uddannelsens praksisomsætning. Det er det helt afgørende fokus på disse mentormøder.

Henimod slutningen af uddannelsen kommer vi som undervisere på besøg hos alle uddannelsesdeltagere. I deres egne organisationer. Der møder vi dem sammen med deres nærmeste leder og eventuelle samarbejdspartnere. På disse transfermøder har vi fokus på omsætning af det lærte med afsæt i deltagerens læringsmål og de konkrete strategiske projekter, organisationen i forvejen arbejder med.

Det var fantastisk at få besøg af underviseren. Nu ved min leder meget mere om, hvad det er jeg har lært, og hvor og hvordan vi kan bruge det i teamet og organisationen. fortalte en uddannelsesdeltager for kort tid siden på et af de mange transfermøder.

Det ville være fantastisk, hvis I kunne komme på transferbesøg to gange i løbet af uddannelsen. Jeg har aldrig før oplevet et forløb, hvor fokus på transfer har været så tydeligt fra start til slut. Det har gjort en kæmpe forskel. Lød det fra evalueringen af det seneste lederuddannelseshold med transferbesøg (november 2025).

Transfermøderne giver uddannelsesdeltagernes ledere hjemme i organisationerne et større indblik i og forståelse for, hvad der er lært og arbejdet med på uddannelsen, og

MacManu Berg

**VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS**

*Johansen & Svane
Januar, 2026*

hvor og hvordan det i praksis kan sættes i spil i organisationen. Uddannelsesdeltagerne oplever tilsvarende, at de ikke står alene, men at der er en organisatorisk og ledelsesmæssig opbakning til at få brugt de nye kompetencer.

Vi fik ikke styrket den samlede ledelseskapacitet tilstrækkeligt

Som distriktschef i Pleje- og Rehabiliteringsforvaltningen i Aarhus Kommune arbejder jeg meget bevidst med at skabe størst mulig organisatorisk værdi og praksiseffekt af de kompetencemidler, som jeg er ansvarlig for. Jeg har løbende ledere på kompetenceudviklingsforløb og har stor respekt for den travle drift, som de efter endt forløb ofte vender tilbage til.

For godt tre år siden overtog jeg en gruppe på 24 ledere, hvor erfaringsgrundlaget var og er meget forskelligt. Forskellen på hvilke stemmer der hyppigst tog ordet på de daglige møder var stor, og den strategiske sammenhængskraft og udbyttet af de mange forskelligheder blev sjældent indfriet. Det medførte en lang række relationelle og kommunikative bump, når vi som ledergruppe glemte at forholde os nysgerrige til hinanden, fortæller, Mette Svane.

Som chef var det min oplevelse, at afdelingen ikke udnyttede vores samlede ledelsespotentiale, fordi ledernes læring efter forskellige kompetenceudviklingsforløb forblev 'privateje', og dermed ikke skabte tilstrækkelig værdi i forhold til den fælles organisatoriske opgave, som vi sammen skulle lykkes med.

Jeg prioriterede derfor at skabe en fælles ramme gennem et samlet skræddersyet kompetenceudviklingsforløb, der skulle styrke og opbygge den nødvendige ledelseskapacitet, så vi som ledergruppe blev mere modstandsdygtige overfor varierende dynamikker, stemmer, økonomi og politik - og sammen blev et mere højtydende og organisatorisk og strategisk bevidst ledelsesteam.

Forløbet strakte sig over syv måneder og var en vekselvirkning mellem teori, udvikling af fælles sprog og træning i praksis. Alt sammen for at gøre os hver især til stærkere strategiske bidragsydere i ledergruppen - og mere attraktive samarbejdspartnere internt som eksternt.

Måling af transferværdien og de organisatoriske effekter

Efter forløbet har vi nu i to år målt på gruppens samlede strategiske ledelseskapacitet ud fra fire måleparametre:

1. Graden af psykologisk tryghed i ledergruppen.
2. Graden af kollektiv intelligens i ledergruppen.

MacMann Berg

**VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS**

Johansen & Svane
Januar, 2026

3. Graden af værdiskabelse af vores møder og dialoger.
4. Graden af koordination af vores handlinger og adfærd som ledergruppe.

Ovenstående fire områder er centrale i forhold til at styrke den strategiske ledelseskapaletet til gavn for medarbejdernes tillid og produktivitet, som igen er til gavn for de borgere, vi som forvaltning er sat i verden for at støtte og bidrage til.

Hvert kvartal gennemfører vi målingerne med involvering af alle ledere, så det udgør en samlet datapakke. Status og udsving bliver efterfølgende drøftet på vores ledermøder ud fra de fire nedslag, som udtryk for de effekter vi ønsker at se udfoldet i praksis og adfærd. På den måde bliver det også en måling af transferværdien af de investerede kompetenceudviklingsmidler i ledergruppen – og vores samlede evne til at udvikle og lede en stor gruppe af medarbejdere, så de sammen med og for borgerne kan skabe de bedst mulige resultater.

Som sideeffekt har de indsamlede data og efterfølgende dialoger givet os et fælles sprog at tale ud fra. Data uden dialog er sjældent interessant, men ved at involvere ledergruppen i oversættelsen af de indsamlede data til praksis, er det også blevet lettere at tale om det, der har været svært på en fokuseret og fremadrettet måde, hvilket har ført til bedre beslutninger og løsninger. Som da vi f.eks. konstaterede, at den psykologiske tryghed i ledergruppen var faldet siden sidste måling. Her blev de efterfølgende dialoger langt mere undersøgende og nysgerrige i stedet for de normale forsvar-og-forklar mønstre, der tidligere kunne kendetegne samtalerne.

Hvor dygtige bliver vi oplevet af dem, vi skal lykkes sammen med?

Når samarbejdet ikke spiller, eller vi slår os på hinanden, går det ud over kvaliteten i vores samlede opgaveløsning. Det er ikke bare et individ problem. Det er først og fremmest et organisatorisk problem og dermed også et ledelsesansvar. Det har vi som chefer og ledere ikke råd til at overse eller negligere.

Det gennemførte kompetenceudviklingsforløb og ikke mindst arbejdet efter forløbet, hvor fastholdelse og omsætningen af det lærte fik fuldt fokus, var helt afgørende for den samlede værdiskabelse af forløbet. Det insisterende fokus på omsætning af det lærte fik stor betydning for vores organisatoriske sammenhængskraft og den samlede ledelseskapaletet i ledergruppen. Og det er ikke bare noget, vi selv siger. Andre har også kunnet se og mærke vores ændrede praksis og adfærd.

Vi har nemlig spurgt vores tætte samarbejdspartnere fra vores naboforvaltning, og kvartalsvist bedt dem om at måle og give os respons på, hvordan vi som ledergruppe bliver oplevet i samarbejdet.

Endelig har kompetenceudviklingsforløbet øget trivsel og arbejdslysten i ledergruppen. Som chef oplever jeg, at lederne i langt højere grad rækker ud til hinanden på tværs af forvaltninger. I en stor respekt for andres kompetencer og erfaringer. Det er fantastisk at opleve, og det er i høj grad med til at skabe bedre og

MacMann Berg

**VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS**

Johansen & Svane
Januar, 2026

mere bæredygtige løsninger til gavn for os alle.

Efteruddannelse er ikke et personalegode – det er en organisatorisk investering

Mange individuelle eller fælles uddannelsesforløb med de bedste intentioner drukner efterfølgende i hverdagens malstrøm af drift og vaner. Den umiddelbare begejstring og motivation fra de lukkede uddannelsesrum, adskilt fra praksis, lider ofte praksis- eller driftsdøden. Særligt når det bliver overladt til den enkelte at få omsat det lærte til ny og bedre praksis.

Når transfer ikke sker af sig selv, kalder det på ledelse. Investering i kompetenceudvikling, kurser og uddannelser er en vigtig og i mange tilfælde overset ledelsesopgave, men sådan behøver det ikke at være.

Vi runder artiklen af med syv konkrete forskningsvaliderede faktorer, som har afgørende betydning for om investerede uddannelsesmidler skaber reel organisatorisk værdi. Potentialet er stort. Efteruddannelse er ikke et personalegode. Det er først og fremmest en organisatorisk investering, som skal skabe mærkbar effekt i praksis i forhold til den opgave organisationen er sat i verden for.

Syv faktorer der øger transferværdien

Nedenstående syv ud af i alt 16 faktorer er udvalgt, som de mest relevante og praksisnære, fra et stort meta-studie indenfor transferforskningen (Bates, Holton, Hatala, 2012).

Budskabet er, at den læringsmæssige omsætning fra efter- og videreuddannelsesforløb til værdiskabende organisatorisk praksis i stor udstrækning afhænger af kvaliteten af organisationens transfermiljø. Det understreger, at selv de bedste uddannelser ikke gør det i sig selv. Ligesom vi ikke har råd til at overlade ansvaret for omsætningen af det lærte til den enkelte. Det er en ledelsesopgave at skabe de bedste organisatoriske betingelser.

De syv faktorer er fremhævet med fed. Vi har til hver faktor formuleret nogle guidende spørgsmål, så du som leder eller læser bevidst og konkret kan arbejde med transfermiljøet i din egen organisation. Det kunne være den næste dialog, du skal have med den medarbejder eller kollega, der om lidt skal på efter- og videreuddannelse.

1. **Skab tid, energi og mentalt rum til at bringe uddannelsen i spil.** *Hvilke supplerende rum ved siden af uddannelsesdagene skal du have skabt for dig selv i din praksis, for at du får anvendt det lærte i praksis?*
2. **Få kollegers opbakning til at bringe det lærte i spil.** *Hvilke kollegaer i din*

MacManu Berg

VI SPILDER MILLIARDER PÅ EFTERUDDANNELSE – NÅR INVESTERINGEN IKKE FØRER TIL BEDRE PRAKSIS

*Johansen & Svane
Januar, 2026*

organisation skal du have involveret for at understøtte omsætningen af dine nye kompetencer i hverdagens opgaver?

3. **Få nærmeste leders opbakning til at bringe det lærte i spil.** Hvordan kan du konkret inddrage din leder før, under og efter uddannelsen? Hvilke konkrete aftaler og dialoger skal I have lavet med hinanden? Hvem af jer har ansvar for at møderne undervejs bliver gennemført med fokus på transferdelen?
4. **Skab muligheder for at bringe det lærte i spil i den daglige opgaveløsning.** Hvor i din professionelle praksis vil du konkret arbejde med uddannelsens nye tilgange og metoder? I lyset af dit organisatoriske og individuelle læringsmål – hvor kunne det give mest mening og værdi?
5. **At skabe positive resultater i forhold til egen opgaveløsning, når det nye bringes i spil.** Hvordan vil du gerne konkret se værdien af din læring fra uddannelsesforløbet? Hvad er dine og organisationens succeskriterier og tegn på ønsket udvikling?
6. **De eksisterende gruppenormers indflydelse på om den enkelte føler sig opmuntret eller afskrækket til at bringe ny viden i spil.** Hvad kan du gøre for at bringe ny viden og læring i spil i forhold til det, der har betydning for gruppen, og som I i forvejen skal arbejde med? Hvordan fremmer og hæmmer jeres kultur i dag, at ny viden bliver taget godt imod og anvendt? Hvad vil være jeres bedste råd til jer selv individuelt og som samlet gruppe?
7. **Formel og uformel feedback fra organisationen i forhold til performance og adfærd.** Hvilken feedback vil være vigtig for dig at få undervejs for at støtte din omsætning af det lærte i praksis? Hvordan kan I gøre en læringsfokuseret feedback til en naturlig del af jeres daglige praksis?

Brug spørgsmålene og faktorerne som chef eller leder i dialogen med den leder eller medarbejder, som skal i gang med et kursus- eller uddannelsesforløb. Eller brug dem til at kvalificere jeres egne fælles udviklingsforløb. Alle spørgsmålene inkluderer en indbygget risiko for at blive klogere, og den risiko er meget ofte værd at løbe.

Forfatterne



Thomas Johansen, direktør og partner, MacMann Berg. Cand. pæd. pæd. MSc. I systemisk ledelse. Underviser, chefkonsulent og forfatter til en række ledelsesbøger.
<https://www.macmannberg.dk/om/thomas-johansen/>

MacMann Berg

VI SPILDER MILLIARDER PÅ
 EFTERUDDANNELSE – NÅR
 INVESTERINGEN IKKE FØRER
 TIL BEDRE PRAKSIS



Mette Skjærbæk Svane, distriktschef,
Sundhed og Omsorg, Aarhus kommune.
Erfaren leder og chef. Uddannet ergoterapeut
suppleret med flere lederuddannelser.
[https://www.linkedin.com/in/mette-
skjærbæk-svane-7973a972/](https://www.linkedin.com/in/mette-skjærbæk-svane-7973a972/)

Litteratur – hvis du vil vide mere

- Baldwin, Timothy T; Ford, J. Kevin (1988): *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research Personnel Psychology; 41, 1. Spring, 1988.*
- Bates, Holton, Hatala (2012): A revised Learning Transfer System Inventory: Factorial replication and validation. October 2012. Human Resource Development International.
https://www.researchgate.net/publication/262898094_A_revised_learning_transfer_system_inventory_Factorial_replication_and_validation
- Mehner, Rothenbush, Kauffeld (2023): *How to Maximize the Impact of Workplace Training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing.*
https://library.iated.org/view/MEHNER2023HOW?utm_source=chatgpt.com
- Sørensen, Peter (2016): *Transfer og effekt – effekt af en lederuddannelse afhænger af transfer.* Anvendt velfærdsforskning. University College Lillebælt & Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet.
[https://www.ucviden.dk/da/publications/transfer-og-effekt-effekt-af-en-lederuddannelse-afhænger-af-trans/?utm_source=chatgpt.com.](https://www.ucviden.dk/da/publications/transfer-og-effekt-effekt-af-en-lederuddannelse-afhænger-af-trans/?utm_source=chatgpt.com)
- Wahlgren, Bjarne (2009): *Transfer mellem uddannelse og arbejde.* Aarhus Universitet. Forskningsrapport.

MacManu Berg

**VI SPILDER MILLIARDER PÅ
EFTERUDDANNELSE – NÅR
INVESTERINGEN IKKE FØRER
TIL BEDRE PRAKSIS**

Johansen & Svane
Januar, 2026