VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Kommunale Velfærdschefer

komdir.dk
Kommunaldirektørforeningen i Danmark

ktc

Børne- og Kulturchefforeningen

Reformer og ledelsesudvikling

Konklusioner fra en konference den 22. september 2025

Hvad peger direktører, fagchefer og stabschefer på?

Tættere på driften og værdi for borgerne

Hvad peger direktørerne på?

Sammenhæng i ledelseskæden:

- **Fokuser hele ledelseskæden på driften og værdi for borgerne**
- **Skab helhedsløsninger sammen med borgerne**
- **Forpligt alle på ledelsesfællesskab og fælles mål på tværs**
- **Sørg for fagligt handlerum og faglig ledelse tæt på**
- **Skab gode rammer og vilkår for faglig ledelse**

Indlæg fra fem direktører

Direktørerne peger samstemmende på, at kommunerne skal udnytte reformerne til at udvikle det samlede ledelsessystem. Reformerne er forskellige, men flere af dem repræsenterer et paradigmeskifte, hvor ledelse skal fylde mere og detailstyring mindre. Det er et åbent vindue til udvikling på alle niveauer i ledelseskæden.

Det gik igen på indlæggene på konferencen, at værdien for borgerne skal være ledetråd for hele ledelseskæden. Der skal fokus på det konkrete, og den indsats der gør en forskel for borgeren. Det er et fælles ansvar for hele kæden at undgå faldgruber, hvor borgerens perspektiv forsvinder i analyser af udfordringernes kompleksitet.

Direktørerne peger derfor på, at det faglige ledelsesniveau i organisationen skal styrkes. Ikke for at fastholde faglig status quo i den enkelte søjle, men for at skabe faglig forandring, udvikling og helhed på tværs.

Åbent vindue til forandring

Ikke siden Kommunalreformen i 2007 har så mange lovområder været i spil samtidig, og vel at mærke med en forandring, der skaber flere handlemuligheder lokalt. Det var en rød tråd i indlæggene på konferencen, at dette åbne vindue skal udnyttes. Det påvirker ikke kun arbejdet i den administrative ledelseskæde. Reformerne påvirker også handlemulighederne i den nye kommunalbestyrelse i 2026.

Det er et direktionsansvar at udnytte reformerne til at skabe mere kvalitet og værdi både ved at styrke den faglige ledelse og fokusere hele ledelseskæden mod driften. I de borgernære enheder skal personalelederne ikke være administratorer, men derimod sikre faglig kvalitet. Direktionerne skal samtidig bistå de nye kommunalbestyrelser. Større handlerum lokalt kalder på en tydelig politisk målstyring.

Kommunaldirektør Lasse Jacobsen, Viborg Kommune

Giv ledelsesspændene et eftersyn

Faglig ledelse tæt på medarbejderne skaber mere kvalitet for borgerne. Når faglige paradigmer og løsninger skal ændres – jævnfør de aktuelle reformer – er faglig ledelse tæt på medarbejderne ofte en forudsætning for at gennemføre de faglige forandringer. Mange reformer er i tidens løb kuldsejlet, fordi det faglige ledelsesniveau ikke havde ressourcer til implementeringen.

Direktionerne har ansvar for, at der er faglig ledelse tæt på medarbejderne. Derfor skal vi med mellemrum give ledelsesspændene et eftersyn, og reformerne er en god anledning. Fx kalder forandringerne på ældreområdet på faglig ledelse tæt på. I Silkeborg Kommune har vi gennemført en proces, hvor de store afdelinger vurderer, om der er behov for at styrke det faglige ledelsesniveau. Det har ført til flere ændringer fx korrektion af ledelsesspændet og til større delegation.

Kommunaldirektør Lone Lyrskov, Silkeborg Kommune

HVOR ER POTENTIALET I LEDELSESKÆDEN STØRST?

Konferencens deltagere blev bedt om at udpege de temaer, hvor ledelseskæden har størst udviklingspotentiale. Af 10 temaer pegede forsamlingen på følgende tre topscorere:

- Tag ansvar for tværgående løsninger
- Skab strukturer med faglig ledelse tæt på
- Indret støttefunktioner efter faglige behov i de udførende led

Skab kædetræk om gode resultater

Direktørerne på konferencen fremhæver, at kvalitet og værdi for borgerne forudsætter, at ledelseskæden har fokus på resultater. At der er en skarp opmærksomhed på utilfredsstillende kvalitet, og at organisationen er i stand til at mobilisere ressourcer, der gør noget ved det. Det indebærer, at der i ledelseskæden skal være en kommunikation og en viden om resultaterne, og at niveauerne i kæden er gensidigt forpligtet på at handle og bistå hinanden for at lære af de gode resultater og for at rette op på de dårlige. Kædetrækket om denne opgave skal være stærkt, som en af direktørerne formulerede det.

Forskning viser, resultaterne i folkeskolen i høj grad forklares af den undervisning og didaktik, der praktiseres på den enkelte skole og af det faglige fællesskab på skolen. Derfor skal vi have maksimal fokus på kernefaglighed og den pædagogiske kvalitet og mindre fokus på faglig frihed for frihedens egen skyld.

Direktør Flemming Skaarup, Kolding Kommune

Reformerne kalder på helhedsløsninger

Sammenhæng for borgerne er et hovedtema i reformerne. Det gælder Kvalitetsprogrammet for folkeskolen, der bl.a. har fokus på de mest udfordrede elever, men det gælder også ældrereformen og beskæftigelsesreformen. Mange børn, unge, voksne og ældre i udsatte positioner har flere kontakter til kommunen på samme tid. Det handler om nogle af de vigtigste og mest komplekse velfærdsopgaver.

Det er direktionernes opgave at rydde mange af barriererne for helhed af vejen, men også at sørge for en fælles tilgang til opgaven på tværs af afdelingerne. I folkeskolen, PPR, familieafdelingen og dagtilbud bør der fx udvikles et fælles børnesyn, der understøtter fælles syn på retning og mål, og skaber fælles handling, der faktisk sker.

Direktør Tanja Nyborg, Aarhus Kommune

HVOR ER POTENTIALET FOR HELHEDSLØSNINGER STØRST?

Konferencens deltagere blev bedt om at vurdere helhedsløsninger i egen kommune, og det gav følgende resultat på fem spørgsmål:

1. Har borgerne i din kommune oplevelsen af at møde helhedsløsninger på tværs af fag- og opgaveområder?

   I LAV GRAD (1) **(2)** (3) (4) (5) I HØJGRAD

2. Er der på direktions- og chefniveau i din kommune et stærkt ledelsesfællesskab om indholdet i helhedsløsninger og fælles styrende mål for indsatserne?

   I LAV GRAD (1) (2) **(3)** (4) (5) I HØJGRAD

3. Har de faglige ledere i kommunens borgernære enheder et forpligtende ledelsesfælleskab om helhedsløsninger på tværs af opgaveområderne?

   I LAV GRAD (1) (2) **(3)** (4) (5) I HØJGRAD

4. Har din kommune klare principper for, hvad det indebærer at arbejde med afsæt i et borgerperspektiv?

   I LAV GRAD (1) (2) **(3)** (4) (5) I HØJGRAD

5. Er der i kommunens organisation en tilstrækkelig økonomisk fleksibilitet, der kan understøtte arbejdet med helhedsløsninger på tværs af afdelinger og opgaveområder?

   I LAV GRAD (1) **(2)** (3) (4) (5) I HØJGRAD

Skab ledelsesfællesskab om helhed

Mange barrierer for helhedsløsninger ligger i selve ledelseskæden, ikke mindst når chefer eller andre i den øvre del af kæden har forskellige faglige mål og perspektiver eller forskellig forståelse af ansvarsfordelingen for en opgave, som flere afdelinger er involveret i. Derfor har direktions- og chefniveauet et særligt ansvar for at sikre, at der er fælles faglige perspektiver, når borgerne i et forløb eller på samme tid møder flere afdelinger.

Hvis cheferne på tværs af fagsøjler har forskelligt fagligt perspektiv på løsning af opgaven, kan det være en udfordring for de faglige ledere eller medarbejdere at skabe gode helhedsløsninger på tværs. Derfor arbejder vi i Hvidovre med udvikling af ledelsesfællesskab fx gennem makkerledelse og duo- og trioledelse på tværs af afdelinger og i hele ledelseskæden.

Kommunaldirektør Jakob Thune, Hvidovre Kommune

Mere kvalitet i reformerne med faglig ledelse tæt på

Hvad peger fagcheferne på?

Hvordan påvirker reformerne den faglige ledelsesrolle?

- **Kom tættere på faglig praksis**
- **Styrk den faglige refleksion og den fælles læring**
- **Tag ansvar for faglig metodik, der skaber værdi for borgerne**
- **Se udover egen fagsøjle og skab helhed med andre**

Fire reformspor påvirker den faglige ledelse

Der var på konferencen oplæg om fire af de aktuelle reformspor, og hvordan de påvirker den faglige ledelsesopgave, nemlig beskæftigelsesreformen, ældrereformen, Kvalitetsprogrammet for folkeskolen og reformsporene på socialområdet.

Det var en rød tråd i oplæggene, at de faglige ledere får en central rolle, når reformerne skal gennemføres. Lederne skal tættere på praksis – ikke for at detailstyre, men for at facilitere en faglig omstilling fx gennem udvikling af faglig refleksion og sparring.

Ældre-reformen

Centerchef *Christel Damgaard*, Hvidovre Kommune og Centerchef *Torben Klitmøller Hollmann*, Næstved Kommune præsenterede hovedtemaerne i ældrereformen og dens konsekvenser for den faglige ledelse. Centrale temaer i oplæggene var, hvordan den faglige ledelse udvikles for at understøtte helhedspleje, borgernær visitation og selvbestemmelse, faste teams med øget fagligt handlerum samt rehabilitering.

Reformen forandrer måden, ældreplejen styres, leveres, dokumenteres og kontrolleres – og ikke mindst hvordan den ledes. De foreløbige erfaringer med organisering i teams peger på, at reformen kalder på en tæt og nærværende faglig ledelse, der kan understøtte samarbejde og faglig refleksion i de enkelte teams, men som også kan sætte hegnspæle for faglige standarder, faglige dilemmaer og for økonomien.

Den faglige ledelsesrolle ændres. Det blev i oplæggene fremført, at mange faglige ledere i dag er stærke til at håndtere driften og løse her og nu problemer. Fremover øges behovet for den tværfaglige ledelse, der kan understøtte helhedspleje ligesom behovet for, at lederen gør faglig refleksion og sparring i medarbejdergruppen til daglig praksis. Det er for den faglige leder en forandring fra fixer til facilitator. Ikke længere væk fra faglig praksis, men tættere på.

Beskæftigelses-reformen

Chef for Arbejdsmarked og Social *Anja Nørby Sørensen* fra Skanderborg Kommune præsenterede det markante paradigmeskifte med reformen på beskæftigelsesområdet. Ledelse træder i stedet for detailstyring. Processtyring erstattes af resultatmål, og bureaukrati fortrænges af større faglighed. Målgrupper og indsatser er ikke længere dikteret af loven, men skal funderes i en lokal prioritering.

De faglige ledere skal derfor både skabe plads til faglige skøn og sætte rammer for medarbejdernes handlerum. Målet med reformen er en mere effektiv indsats, hvor flere ledige opnår arbejdsmarkedskontakt, og derfor skal der fokus på effekt af indsatserne. De faglige ledere skal turde måle, om indsatser har den ønskede effekt – og borgerne skal inddrages. Det forudsætter en faglig refleksiv praksis, der bidrager til at udvikle medarbejdernes kompetencer.

Reformen lægger også op til at samtænke indsatserne for borgere på kanten af arbejdsmarkedet med samtidig kontakt med flere afdelinger. Det forudsætter, at de faglige ledere på beskæftigelses- og socialområdet og i andre afdelinger har fælles mål og principper og fælles fagligt mindset. De faglige ledere har en afgørende opgave i at sikre ledelse og koordinering af tværgående opgaver.

Folke-skolens kvalitets-program

Skoleleder *Amalie Fricault* fra Halsnæs Kommune og direktør *Flemming Skaarup*, Kolding Kommune gav oplæg om, hvilke faglige ledelsesopgaver Folkeskolens kvalitetsprogram kalder på. Perspektiverne fra direktørniveau og fagligt ledelsesniveau bragte hele ledelseskæden i spil.

Det blev fremhævet, at fokus på kvalitet er et ansvar for hele ledelseskæden, og at den vigtigste variabel i elevernes præstationer er kvaliteten af den undervisning, eleverne modtager. At bedre resultater i folkeskolen er afhængig af systematisk kvalitetsarbejde, der sætter retning og er baseret viden og data. Derfor er der brug for et "kædetræk" i hele ledelseskæden, der sikrer fokus på kvalitet i den faglige praksis. Skolelederen får derfor et centralt ansvar for, at der på skolen er et stærkt ejerskab til målene i kvalitetsprogrammet fx i forhold til udfordrede elever og inkluderende læringsmiljøer, og at der anvendes faglige metoder og didaktik, der kommer alle elevgrupper til gode.

Samtidig er der faglige udfordringer, skolen ikke kan løse alene, men som forudsætter, at flere faggrupper tager ansvar sammen. Det blev i oplæggene fremhævet, at der her er udviklingspotentiale i mange kommuner, og at det både kræver, at alle åbner deres egen praksis, og at der ledes på tværs – sammen.

Reform-spor på social-området

Velfærdsdirektør *Katrine Birk*, Furesø Kommune og direktør for velfærdsområderne *Rikke Kvistgaard Laursen*, Sorø Kommune gav oplæg om, hvilke faglige ledelsesopgaver reformsporene på socialområdet kalder på.

Budskabet var klart. Faglig dømmekraft skal fylde mere på bekostning af proceskrav og bureaukrati. Når kommunerne måles på deres overholdelse af proceskrav fremfor for effekt for borgerne, får det betydning for praksis. Der skal fokus på borgerne, og ikke procesformalia.

Når det faglige handlerum skal være større, skal den faglige ledelse til gengæld være stærkere. Ledelseskæden skal tættere på praksis og på kerneopgaven for at understøtte den faglige dømmekraft. Samtidig skal den faglige ledelse kridte banen af og sætte hjørneflag, så medarbejderne har tydelige rammer og retning for indsatserne.

Reformsporene kalder samtidig på nye faglige paradigmer, der både handler om forståelse af opgaven og valg af indsatser og løsninger, herunder også samarbejde med civilsamfund og netværk, der er skrevet frem i flere reformsporene. Derfor er det også et ledelsesansvar at tilrettelægge udviklingsprocesser, hvor ledere og medarbejdere sammen udvikler ejerskab til strategier og faglige metoder, der fremmer et helhedsorienteret fokus og en videns baseret tilgang.

Fælles træk i faglig ledelse af reformerne

Det går igen i alle oplæg om de fire reformer, at deres gennemførelse er afhængig af faglig ledelse tæt på driften. Forandring af faglige løsninger og udvikling af mere værdi for borgerne kalder også på faglig ledelse.

Det blev samtidig adresseret, at ledelse af det faglige ofte skubbes ud af ledelsesjobbet, fordi andre opgaver trænger sig på. Derfor bør faglig ledelse fylde mere i ledelsesjobbet.

Oplæggene peger også på, at det er de samme generisk faglige ledelsesopgaver, der skal i fokus på tværs af reformerne. Det gælder fx lederens ansvar for i medarbejdergruppen at skabe ***faglig mening og udvikle ejerskab*** til reformernes intentioner. Fx rehabilitering i ældrereformen, mål om bedre resultater for de mest udfordrede elever og inkluderende læringsmiljøer i folkeskolen, flere i arbejdsmarkedskontakt på tværs af social og beskæftigelsesindsatserne.

Det gælder også den faglige leders ansvar for at udvikle en stærk ***evaluerings- og læringskultur*** baseret på viden og data. Det er en opgave, der ofte udskydes i en travl hverdag, selv om fælles evaluering er afgørende i udvikling af kompetencer og fagligt fællesskab i medarbejdergruppen.

Tværfaglig ledelse er også et centralt element i alle de fire reformer. ***Helhedsløsninger og ledelse på tværs*** er afgørende for kvalitet og værdi for borgerne. Bedre resultater for udfordrede elever er fx afhængige af bedre fælles løsninger mellem skolen, PPR og familieafdelingen, ligesom helhedsløsninger til udsatte voksne på kanten af arbejdsmarkedet er afhængig af fælles faglige løsninger på tværs af jobcentre og socialafdelinger. Det gælder også helhedsplejen i ældrereformen, hvor flere professioner skal skabe sammenhængende løsninger.

Kommunerne kan med fordel sætte mere fokus på, hvordan disse fælles faglige ledelsesopgaver udvikles og gives højere prioritet – på tværs af reformerne.

Centrale stabe bør frigøre tid til faglig ledelse i de borgernære enheder

Hvad peger stabscheferne på?

- **Gå proaktivt til fælles ledelsesudvikling på tværs af reformerne**
- **Skab mere tid til faglig ledelse i de borgernære enheder**
- **Dyrk og styrk helhedsløsningerne**
- **Tilpas backuprollen den nye virkelighed, reformerne skaber**
- **Vær klar til de ukendte behov i reformarbejdet**
- **Sæt ledelseskæden til debat**
- **Lav servicetjek på rekruttering af fremtidens ledere**

HR chef Hanne Jansfort Viborg, Centerchef Charlotte Mandøe, Fredensborg og Centerchef Søren Lenau, Hvidovre pegede sammen på syv udviklingstemaer for stabsfunktionerne

Udviklingsbehov i stabsfunktionerne

Som start på konferencen gav tre stabschefer en speedtalk om, hvordan de centrale stabe som økonomi, HR, it & digitalisering, ejendomsservicer m.v. kan bistå med at hjælpe reformerne på vej, fx ved at frigøre tid til faglig ledelse i de borgernære enheder.

De pegede på syv udviklingstemaer i stabsfunktionerne – se boksen - der kan understøtte arbejdet med at implementere reformerne. Først og fremmest at bistå med at frigøre tid til faglig ledelse ved at reducere ledernes tidsforbrug til administrative opgaver. Men også ved at understøtte helhed og fælles perspektiver fx gennem ledelsesudvikling på tværs af reformområderne.

De tre stabschefer fremhævede også, at stabsfunktionerne skal kunne udfordre traditioner og rutiner i ledelseskæden, for reformerne er en anledning til ledelsesudvikling, som stabene skal bistå med at sætte på dagsordenen.

> **Vi skal i de centrale stabe løfte rutinemæssig administration væk fra bordet hos lederne i de borgernære enheder, også selv om disse ledere måske kan løse opgaven med lidt mindre tidsforbrug.**

Hanne Jansfort, Viborg Kommune

Tre kommunale eksempler på udviklingsarbejde i stabsfunktionerne

I mange kommuner drøfter stabs- og støttefunktioner, hvordan man på samme tid kan effektivisere det administrative arbejde og frigøre tid og ressourcer til den borgernære indsats.

På konferencen præsenterede Rudersdal, Gladsaxe og Aarhus kommuner konkrete eksempler på deres udviklingsarbejde.

Rudersdal Kommune: Fremtidens administration og forretningsservice

Kravet om administrative effektiviseringer går ikke væk, selv om stabsopgaverne bliver mere komplekse, og det kan den hidtidige siloorganisation for stabene ikke håndtere, mener Rudersdal Kommune.

Effektiviseringer skal være tæt koblet til kommunens behov – altså det der skaber værdi for borgerne – og derfor kan man i effektiviseringsarbejdet ikke anvende en grønthøster på eksisterende organisering.

Stabsopgaverne i forhold til de borgernære fagområder skal koordineres og løses af én central service- og administrationsenhed. Organisationsformen skal være entydig, men leverancemodellen til fagområderne skal være fleksibel.

> **Vi udvikler en forretningspartnermodel mellem stabene og fagområderne, hvor hovedet skal være vendt ud mod forretningen. Vi hjælper med at passe på pengene og hjælper med at udvikle forretningsområderne.**

Økonomichef Peter Lassen, Rudersdal Kommune

Gladsaxe Kommune: Helhedsorienteret stabsunderstøttelse til reformarbejde

I Social- og Sundhedsforvaltningen i Gladsaxe Kommune er de tidligere selvstændige stabe for Økonomi og Styring, Digitalisering og Hverdagsteknologi samt Administration og Udvikling fusioneret til én samlet stab.

Hensigten har været at udvikle samstemte stabsfunktioner, der arbejder ud fra én fælles mission og strategi. Selvom staben rummer flere faglige funktioner, skal driften mødes af én stab, der leverer en helhedsorienteret understøttelse. Det sker ved at investere i samarbejdsstrukturer, hvor de forskellige funktioner i staben mødes i faste kadencer med fokus på videndeling om de aktuelle opgaver og styrkelse af den relationelle kapacitet i staben.

Reformarbejdet fylder meget i Gladsaxes Social- og Sundhedsforvaltning, som bl.a. omfatter ældreområdet, beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet, ungeindsatsen, og det specialiserede voksenområde. Forvaltningen har derfor arbejdet med en række fællesmængder i reformerne, som fungerer som pejlemærker for udviklings- og implementeringsarbejdet og skal understøtte en tværgående tækning i reformarbejdet. Fællesmængderne spiller en vigtig rolle i stabens understøttelse og som grundlag for ledelsessamarbejdet.

Fællesmængder i reformerne og fælles ledelsesudvikling

- Mere helhed og sammenhæng
- Nye kvalitets-, styrings- og læringsformer
- En stærk borgerstemme
- Frisættelse af fagligheden
- Tæt samarbejde med civilsamfundet
- Nye teknologiske løsninger

Vi har i staben fokus på de fælles temaer i reformerne, som er med til at skabe et fælles mindset og retning for udviklingsarbejdet, fx i forhold til styrkelse af borgernes stemme, hele frisættelsesdagsordenen og forløsning af potentialerne i et stærkere samarbejde med civilsamfundet.

Stabschef Sanne Kure, Social- og Sundhedsforvaltningen i Gladsaxe Kommune

Aarhus Kommune: Stabsarbejde handler også om børnene

Børn og unge forvaltningen i Aarhus Kommune har mødt kravene om administrative besparelser med en helt ny tilgang, hvor de centrale stabs- og støttefunktioner gentænker deres roller med afsæt i kerneopgaven for borgerne.

Ledetråden i forandringen er den kerneopgave forvaltningen har i forhold til børn og unge. Også de centrale stabs- og støttefunktioner eksisterer for at kerneopgaverne for børn og unge løses bedst muligt. Det skal være et afsæt for stabenes formål og deres kultur i forhold til den øvrige organisation.

Det er selve relationen mellem de centrale stabe og de decentrale driftsenheder, der sættes til debat i udviklingsarbejdet. Der skabes et nyt perspektiv på meningen med stabenes opgaveløsning, og derigennem arbejdes der også med forandring af organisationen kultur.

Kravene om administrative besparelser imødekommes på mange måder – også gennem de mere klassiske redskaber, men omstillingsprocessen har et bredere perspektiv, hvor endemålet for stabe og støttefunktioner også er mere kvalitet og værdi for børn og unge.

Vi vil løfte vores administrative og rådgivningsmæssige opgaver på nye måder. Det sker ved at sætte formålet forrest - Det handler om børnene - og derefter nytænke, hvordan vi løfter den understøttende opgave gennem aktivitetsreduktion, effektivisering og digitalisering. Det skal resultere i at dygtige faglige ledere skal kunne koncentrere sig om at løfte den faglige kvalitet og ikke bruge deres tid til administration. Vi skal have rette fagperson til rette opgave.

Direktør Tanja Nyborg, Aarhus Kommune

Væksthus for Ledelse og de fem kommunale chefforeninger afholdt den 22. september 2025 konference om **Reformer og Ledelsesudvikling** med HR- og Udviklingschefer som målgruppe. Kommunaldirektørforeningens formand Lone Lyrskov, Silkeborg Kommune (i midten), Formand for Væksthus for Ledelse Pernille Halberg Salamon, direktør i Komponent (tv) og Næstformand i Væksthus for Ledelse Lene Roed, formand for HK-Kommunal (th) var værter på konferencen.

På konferencen den 22. september blev der offentliggjort en pakke med film og øvelser om ledelseskæden, ledelsesspænd og faglig ledelse. Se pakken ved at scanne eller trykke på QR koden.

Reformer og ledelsesudvikling
Konklusioner fra konferencen 22. september 2025

© Væksthus for Ledelse, 2025

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

NORDISK MILJØMÆRKNING 5041 0016 Trykkeri

No. 001 KLIMA-NEUTRAL TRYKSAG

CERTIFIED cradle to cradle SILVER PurePrint® by KLS Produced biodegradable by KLS PurePrint A/S

FSC www.fsc.org MIX Papir | Støtter ansvarligt skovbrug FSC® C022933