



Årets Leanprosjekt 2021



Lean Forum Norge ønsker å kåre Årets norske Leanprosjekt. Formålet er å skape motivasjon og entusiasme rundt Lean uavhengig av hvor langt hele virksomheten er kommet i sin Leanreise.

Beskrivelse av søknadsskjema: Søknaden består av en forside som fylles ut (denne siden) og 2 vedlegg:

Vedlegg 1: Beskrivelse av prosjektet: Informasjon om bakgrunn, innhold og arbeidsmetode i prosjektet

Vedlegg 2: Plakat som presenterer prosjektet (henges opp på Leankonferansen)

NB! Innhold og formkrav til vedleggene er beskrevet på neste side

VIKTIG: Det er kun disse arkene som vurderes – eventuelle andre vedlegg blir ikke vurdert!

Virksomhet/organisasjon:
Obs – Coop Norge SA

Kontaktperson:
Tore Westrum

Spesifikt prosjekt som søker:
SMART Butikkdrift

Funksjon/ Tittel
Leder Kontinuerlig Forbedring Obs

Adresse:
Østre Aker Vei 264

Telefonnummer:
91319525

E-Post:
tore.westrum@coop.no

Send inn dette søknadsskjemaet og vedleggene til
post@leanforumnorge.no

Obs SMART Butikkdrift – Vedlegg 1: Beskrivelse av prosjektet

1 Bakgrunn & utfordringer

Over 1,9 millioner medlemmer eier Coop gjennom medlemskap i et av Coops 64 samvirkelag. Du finner mer enn 1200 Coop-butikker rundt om i landet, og Coop har over 28 000 ansatte. I overkant av 5000 av disse jobber i Coop Norge SA – Coops fellesorganisasjon. Mens Coop Norge SA har ansvar for kjedekonseptene til Extra, Mega, Prix, Marked, Matkroken, Obs, Obs Bygg og Byggmix, så har Samvirkelagene ansvar for drift av butikker og varehus. Dette betyr at det kan finnes opp til 64 driftsmodeller for et enkelt kjedekonsept.

Obs opererer med 31 varehus over hele Norge, fordelt over 10 samvirkelag og er Norges eneste hypermarkedskonsept. Profilen til Obs bygger på «Kunsten å handle Smart» med bæreklyps på barnefamilier; god plass, innovative selvbetjeningsløsninger, smarte kampanjer, markedets største produktvalg og stor fokus på å levere den beste kundeopplevelsen. Dette har etablert Obs som en foretrukket destinasjon for barnefamilier over hele landet.

Varehus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Varehus 1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Varehus 2	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1

Samtidig som man har forenklet handelen og etablert en god kundeopplevelse, så har det vært stor variasjon i selve driften av varehusene. Avvikene på enkelte måleparametere mellom varehusene kan være så store at det ikke enkelt lar seg forklare gjennom å peke til gjennomføring av rutiner og prosedyrer. Med dette ble det igangsatt et forprosjekt for å finne ut av:

Hva driver det fragmenterte driftsbildet, og hvordan kan vi bedre utnytte kompetanse og kunnskap på tvers av varehusene?

Forprosjektet samlet inn data, finansiell/ organisatorisk/ kundemålinger/ m.m., fra samtlige varehus og gjennomførte intervjuer, samt arbeidsmøter med flere av varehusene. Resultatet fra forprosjektet bekreftet hovedhypotesen om at det ikke eksisterte en unison driftstilnærming, og at de sentrale føringene ikke var robuste nok til å skape en felles tilnærming. Med basis i dette oppstod dermed muligheten i å tenke nytt med en ambisjon om å operere som **Ett Obs**, og være den **Smarteste kjeden i norsk dagligvare**.



2 Metode & Rotårsaker

For å bygge opp en felles driftsmodell på tvers av alle 31 varehus, og 10 samvirkelag, ønsket man å ta utgangspunkt i Lean og Kontinuerlig Forbedring. Dette for å skape økt verdi for kundene (interne og eksterne), sikre bred involvering av de ansatte i alt av forbedringsarbeid og metodisk arbeid med strukturert problemløsning. Tanken bak oppsettet var å hjelpe varehusene til å hjelpe seg selv, dele erfaringer og etablere beste praksis.

Programmet ble planlagt over tre hovedfaser: **Fase 1 – pilot**: få opp et godt bilde av nåsituasjonen og designe, samt teste tiltak, **Fase 2 - verifikasjon**: Verifisere så vel forståelse som tiltak og designe uttrullingsprogram, **Fase 3 - skalering**: Skalering og nasjonal uttrulling. Gjennom hele løpet har prosjektets KF-undersøkelse* vært premissgiver for tilnærming.



- Utlag av identifiserte Rotårsaker**
- ✓ Vi utfører samme aktiviteter og oppgaver på ulik måte på tvers av varehus
 - ✓ Vi mangler kanaler / arenaer for å dele kunnskap og beste praksis
 - ✓ Vi mangler gode og presise rutiner
 - ✓ Vi har ikke oversikt over våre kjerneprosesser
 - ✓ Vi har ikke kontroll over lager og lagerarealer
 - ✓ Vi har mangler god innsikt inn i beslutningsprosesser
 - ✓ Vi mangler verktøy og kunnskap for å løse problem på en strukturert måte

3 Fremtidig situasjon og tiltak

Over 500 ansatte har vært involvert gjennom Fase 1 og 2 av programmet, og med det format vi konseptet Obs SMART Butikkdrift. Bidraget fra de ansatte er enormt – de har tømt seg på utfordringer som man opplever daglig, tatt i bruk problemløsningsmetodikk for å finne rotårsaker, utformet tiltak (lokale og nasjonale) og arbeidet for å skape varig endring ute i varehusene. Alle tidstyver som kan elimineres betyr mer tid til kundediialog og det er derfor vi arbeider innen varehandel; skape magiske kundemøter.

Programmet har definert, designet og iverksatt flere tiltak fra ulike tiltaksområder -

Standardisert Digital Driftshåndbok

Rutiner, prosesser og oppgaver lett tilgjengelig for alle ansatte på et sted

Oppdatert Driftsmodell

Helhetlig og unison driftsmodell som legger opp til smart drift av varehus

Opplæringsprogram

Opplæring for varehusene Lean / Forbedringsmetodikk

Konkrete forbedringstiltak

15 Generiske tiltakspakker for hele kjeden, med fokus på:

- Generell drift** – Optimalisering av prosesser og oppgaver (f.eks. varepåfylling)
- Lager** – Standardisering av lagerarealer (5S) og optimalisering av lagerbeholdning
- Svinn** – Håndtering av varer, bevisstgjøring rundt Svinn

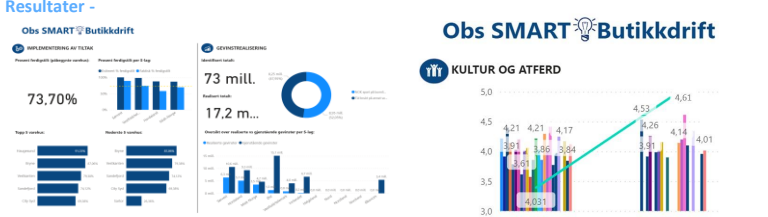
90 mnOK i sannsynliggjort potensiale for hele kjeden

Gjennom Fase 1 og 2 av programmet har man påbegynt en endringsreise som nå i Fase 3 involverer alle kjedens 3000 ansatte – her er den absolutt viktigste bærebjelken for suksess å skape en kultur for Kontinuerlig Forbedring. En av de viktigste arenaene for dette er varehusenes **Tavlemøter** – Et fora med fokus på å flage utfordringer, finne gode løsninger, få god og transparent oversikt samt etablere en inkluderende, robust og bred dialog.

4 Resultater og læring

SMART Butikkdrift er nå i sluttfasen av utrullingen / Fase 3 som pågår frem til 10. november 2021 og man har allerede hentet ut store gevinster – kulturelle, medarbeidertilfredshet, monetære, kundetilfredshet. Programmet får gode tilbakemeldinger fra samtlige varehus, og har også gitt ringvirkninger internt i Coop Norge systemet, f.eks. så har et tilsvarende program blitt lansert for kjeden Obs Bygg.

Suksessen til SMART butikkdrift ligger i å alltid tenke kunde (interne og eksterne), den brede involveringen av ansatte og strukturert problemløsning. Her har **Go-to-Gemba** vært et viktig instrument - gå til der verdiskapingen skjer, forstå hvilke utfordringene som er, løs ut rotårsakene til utfordringene og frigjør tid og energi til kundemøtet.



Uttrekk fra Coop Norge årsrapport 2020

(...) I tillegg har vi implementert driftskonseptet «Smart Butikkdrift», som har engasjert de ansatte og medført kontinuerlig forbedring i varehusene. Samlet sett er vi veldig fornøyde med resultatene for 2020, noe som skal tilskrives våre svært dedikerte medarbeidere!

Sitater fra ansatte

Vi fungerer mer som ett hus. Økt samarbeid

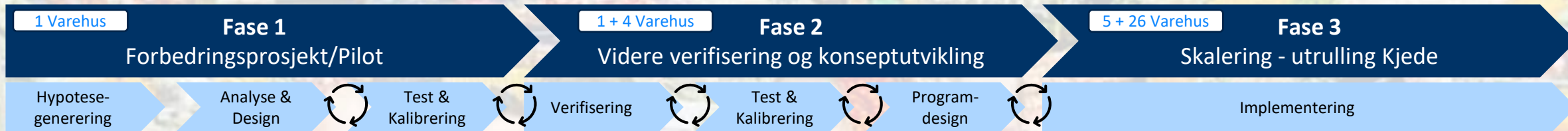
Jeg har lenge tenkt at vi burde effektivisere i avdelingen, ettersom vi ofte gikk på jobb uten et konkret formål. Med Smart Butikkdrift har vi nå fått mål å strekke oss etter på kort sikt, men også for flere år frem i tid

Mer engasjerte ansatte som føler eierskap og tar ansvar

Det har vært veldig bra å få samlet alt på en plass på lageret slik at vi slipper å springe huset rundt og lete oss i hjel. Det var også fint å få avdelingen samlet på tavlemøter og ha det vi snakker om litt mer visuelt og organisert. Blir spennende å se endringene fremover!

Mannen min har lagt merke til at jeg gleder meg til å gå på jobb

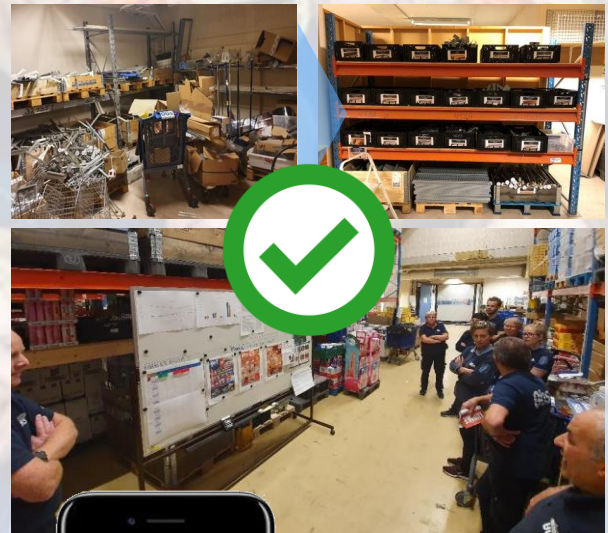
Grunnleggende butikkdrift er enda mer i fokus nå enn tidligere



Varehus	11 Kassefelt	12 LAM-fremstille	13 Kassefelt	14 Monstervare	15 Drømmegang	16 Drømmegang	17 Drømmegang	18 Monstervare	19 Kassefelt	20 Kassefelt	21 Kassefelt	22 Kassefelt	23 Kassefelt	24 Kassefelt	25 Kassefelt	26 Kassefelt	27 Kassefelt	28 Kassefelt	29 Kassefelt	30 Kassefelt
Varehus 1	2,7	3,6	4,1	3,0	3,1	4,3	4,9	5,9	4,2	5,6	5,1	5,9	5,8	5,0	5,9					
Varehus 2	3,8	5,5	5,5	5,0	5,1	5,8	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9					
Varehus 3	4,0	5,8	5,8	5,8	5,8	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2					
Varehus 4	3,7	5,0	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4					
Varehus 5	3,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6					
Varehus 6	3,3	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8					
Varehus 7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 10	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 11	4,5	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3					
Varehus 12	4,5	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3					
Varehus 13	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 14	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0					
Varehus 15	4,6	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7					
Varehus 16	4,8	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0					
Varehus 17	4,8	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0					
Varehus 18	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2					
Varehus 19	4,8	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1					
Varehus 20	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2					
Varehus 21	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8					
Varehus 22	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7					
Varehus 23	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4					
Varehus 24	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8					
Varehus 25	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8					
Varehus 26	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4					
Varehus 27	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1					
Varehus 28	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1					
Varehus 29	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1					
Varehus 30	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1					
Varehus 31	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8					
Varehus 32	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8					



Hva driver det fragmenterte driftsbildet, og hvordan kan vi bedre utnytte kompetanse og kunnskap på tvers av varehusene?



3000 Involverte ansatte **312** Arbeidsmøter og kurs

„Jeg har lenge tenkt at vi burde effektivisere i avdelingen, ettersom vi ofte gikk på jobb uten et konkret formål. Med Smart Butikkdrift har vi nå fått mål å strekke oss etter på kort sikt, men også for flere år frem i tid



90 mnok i sannsynliggjort potensiale

«Obs skal være den smarteste kjeden i norsk dagligvare»

41 minutt hver dag er 1.200tk i året, 10 minutter er 12.000tk, 90 minutter er 35.000tk, 60 minutter er 71.000tk

Formål: Økt verdi for interne og eksterne kunder

Prinsipper: Bred involvering av medarbeidere i forbedringsarbeidet

Metode: Systematisk arbeid med problemløsning

Her er et... ...Her er et...

Dette inkluderer alle ansatte: 1. Ansatt, 2. Leder, 3. Kassefører, 4. Kassehjelp, 5. Kassebetjent, 6. Kassebetjent, 7. Kassebetjent, 8. Kassebetjent, 9. Kassebetjent, 10. Kassebetjent, 11. Kassebetjent, 12. Kassebetjent, 13. Kassebetjent, 14. Kassebetjent, 15. Kassebetjent, 16. Kassebetjent, 17. Kassebetjent, 18. Kassebetjent, 19. Kassebetjent, 20. Kassebetjent, 21. Kassebetjent, 22. Kassebetjent, 23. Kassebetjent, 24. Kassebetjent, 25. Kassebetjent, 26. Kassebetjent, 27. Kassebetjent, 28. Kassebetjent, 29. Kassebetjent, 30. Kassebetjent, 31. Kassebetjent, 32. Kassebetjent, 33. Kassebetjent, 34. Kassebetjent, 35. Kassebetjent, 36. Kassebetjent, 37. Kassebetjent, 38. Kassebetjent, 39. Kassebetjent, 40. Kassebetjent, 41. Kassebetjent, 42. Kassebetjent, 43. Kassebetjent, 44. Kassebetjent, 45. Kassebetjent, 46. Kassebetjent, 47. Kassebetjent, 48. Kassebetjent, 49. Kassebetjent, 50. Kassebetjent, 51. Kassebetjent, 52. Kassebetjent, 53. Kassebetjent, 54. Kassebetjent, 55. Kassebetjent, 56. Kassebetjent, 57. Kassebetjent, 58. Kassebetjent, 59. Kassebetjent, 60. Kassebetjent, 61. Kassebetjent, 62. Kassebetjent, 63. Kassebetjent, 64. Kassebetjent, 65. Kassebetjent, 66. Kassebetjent, 67. Kassebetjent, 68. Kassebetjent, 69. Kassebetjent, 70. Kassebetjent, 71. Kassebetjent, 72. Kassebetjent, 73. Kassebetjent, 74. Kassebetjent, 75. Kassebetjent, 76. Kassebetjent, 77. Kassebetjent, 78. Kassebetjent, 79. Kassebetjent, 80. Kassebetjent, 81. Kassebetjent, 82. Kassebetjent, 83. Kassebetjent, 84. Kassebetjent, 85. Kassebetjent, 86. Kassebetjent, 87. Kassebetjent, 88. Kassebetjent, 89. Kassebetjent, 90. Kassebetjent, 91. Kassebetjent, 92. Kassebetjent, 93. Kassebetjent, 94. Kassebetjent, 95. Kassebetjent, 96. Kassebetjent, 97. Kassebetjent, 98. Kassebetjent, 99. Kassebetjent, 100. Kassebetjent, 101. Kassebetjent, 102. Kassebetjent, 103. Kassebetjent, 104. Kassebetjent, 105. Kassebetjent, 106. Kassebetjent, 107. Kassebetjent, 108. Kassebetjent, 109. Kassebetjent, 110. Kassebetjent, 111. Kassebetjent, 112. Kassebetjent, 113. Kassebetjent, 114. Kassebetjent, 115. Kassebetjent, 116. Kassebetjent, 117. Kassebetjent, 118. Kassebetjent, 119. Kassebetjent, 120. Kassebetjent, 121. Kassebetjent, 122. Kassebetjent, 123. Kassebetjent, 124. Kassebetjent, 125. Kassebetjent, 126. Kassebetjent, 127. Kassebetjent, 128. Kassebetjent, 129. Kassebetjent, 130. Kassebetjent, 131. Kassebetjent, 132. Kassebetjent, 133. Kassebetjent, 134. Kassebetjent, 135. Kassebetjent, 136. Kassebetjent, 137. Kassebetjent, 138. Kassebetjent, 139. Kassebetjent, 140. Kassebetjent, 141. Kassebetjent, 142. Kassebetjent, 143. Kassebetjent, 144. Kassebetjent, 145. Kassebetjent, 146. Kassebetjent, 147. Kassebetjent, 148. Kassebetjent, 149. Kassebetjent, 150. Kassebetjent, 151. Kassebetjent, 152. Kassebetjent, 153. Kassebetjent, 154. Kassebetjent, 155. Kassebetjent, 156. Kassebetjent, 157. Kassebetjent, 158. Kassebetjent, 159. Kassebetjent, 160. Kassebetjent, 161. Kassebetjent, 162. Kassebetjent, 163. Kassebetjent, 164. Kassebetjent, 165. Kassebetjent, 166. Kassebetjent, 167. Kassebetjent, 168. Kassebetjent, 169. Kassebetjent, 170. Kassebetjent, 171. Kassebetjent, 172. Kassebetjent, 173. Kassebetjent, 174. Kassebetjent, 175. Kassebetjent, 176. Kassebetjent, 177. Kassebetjent, 178. Kassebetjent, 179. Kassebetjent, 180. Kassebetjent, 181. Kassebetjent, 182. Kassebetjent, 183. Kassebetjent, 184. Kassebetjent, 185. Kassebetjent, 186. Kassebetjent, 187. Kassebetjent, 188. Kassebetjent, 189. Kassebetjent, 190. Kassebetjent, 191. Kassebetjent, 192. Kassebetjent, 193. Kassebetjent, 194. Kassebetjent, 195. Kassebetjent, 196. Kassebetjent, 197. Kassebetjent, 198. Kassebetjent, 199. Kassebetjent, 200. Kassebetjent, 201. Kassebetjent, 202. Kassebetjent, 203. Kassebetjent, 204. Kassebetjent, 205. Kassebetjent, 206. Kassebetjent, 207. Kassebetjent, 208. Kassebetjent, 209. Kassebetjent, 210. Kassebetjent, 211. Kassebetjent, 212. Kassebetjent, 213. Kassebetjent, 214. Kassebetjent, 215. Kassebetjent, 216. Kassebetjent, 217. Kassebetjent, 218. Kassebetjent, 219. Kassebetjent, 220. Kassebetjent, 221. Kassebetjent, 222. Kassebetjent, 223. Kassebetjent, 224. Kassebetjent, 225. Kassebetjent, 226. Kassebetjent, 227. Kassebetjent, 228. Kassebetjent, 229. Kassebetjent, 230. Kassebetjent, 231. Kassebetjent, 232. Kassebetjent, 233. Kassebetjent, 234. Kassebetjent, 235. Kassebetjent, 236. Kassebetjent, 237. Kassebetjent, 238. Kassebetjent, 239. Kassebetjent, 240. Kassebetjent, 241. Kassebetjent, 242. Kassebetjent, 243. Kassebetjent, 244. Kassebetjent, 245. Kassebetjent, 246. Kassebetjent, 247. Kassebetjent, 248. Kassebetjent, 249. Kassebetjent, 250. Kassebetjent, 251. Kassebetjent, 252. Kassebetjent, 253. Kassebetjent, 254. Kassebetjent, 255. Kassebetjent, 256. Kassebetjent, 257. Kassebetjent, 258. Kassebetjent, 259. Kassebetjent, 260. Kassebetjent, 261. Kassebetjent, 262. Kassebetjent, 263. Kassebetjent, 264. Kassebetjent, 265. Kassebetjent, 266. Kassebetjent, 267. Kassebetjent, 268. Kassebetjent, 269. Kassebetjent, 270. Kassebetjent, 271. Kassebetjent, 272. Kassebetjent, 273. Kassebetjent, 274. Kassebetjent, 275. Kassebetjent, 276. Kassebetjent, 277. Kassebetjent, 278. Kassebetjent, 279. Kassebetjent, 280. Kassebetjent, 281. Kassebetjent, 282. Kassebetjent, 283. Kassebetjent, 284. Kassebetjent, 285. Kassebetjent, 286. Kassebetjent, 287. Kassebetjent, 288. Kassebetjent, 289. Kassebetjent, 290. Kassebetjent, 291. Kassebetjent, 292. Kassebetjent, 293. Kassebetjent, 294. Kassebetjent, 295. Kassebetjent, 296. Kassebetjent, 297. Kassebetjent, 298. Kassebetjent, 299. Kassebetjent, 300. Kassebetjent, 301. Kassebetjent, 302. Kassebetjent, 303. Kassebetjent, 304. Kassebetjent, 305. Kassebetjent, 306. Kassebetjent, 307. Kassebetjent, 308. Kassebetjent, 309. Kassebetjent, 310. Kassebetjent, 311. Kassebetjent, 312. Kassebetjent, 313. Kassebetjent, 314. Kassebetjent, 315. Kassebetjent, 316. Kassebetjent, 317. Kassebetjent, 318. Kassebetjent, 319. Kassebetjent, 320. Kassebetjent, 321. Kassebetjent, 322. Kassebetjent, 323. Kassebetjent, 324. Kassebetjent, 325. Kassebetjent, 326. Kassebetjent, 327. Kassebetjent, 328. Kassebetjent, 329. Kassebetjent, 330. Kassebetjent, 331. Kassebetjent, 332. Kassebetjent, 333. Kassebetjent, 334. Kassebetjent, 335. Kassebetjent, 336. Kassebetjent, 337. Kassebetjent, 338. Kassebetjent, 339. Kassebetjent, 340. Kassebetjent, 341. Kassebetjent, 342. Kassebetjent, 343. Kassebetjent, 344. Kassebetjent, 345. Kassebetjent, 346. Kassebetjent, 347. Kassebetjent, 348. Kassebetjent, 349. Kassebetjent, 350. Kassebetjent, 351. Kassebetjent, 352. Kassebetjent, 353. Kassebetjent, 354. Kassebetjent, 355. Kassebetjent, 356. Kassebetjent, 357. Kassebetjent, 358. Kassebetjent, 359. Kassebetjent, 360. Kassebetjent, 361. Kassebetjent, 362. Kassebetjent, 363. Kassebetjent, 364. Kassebetjent, 365. Kassebetjent, 366. Kassebetjent, 367. Kassebetjent, 368. Kassebetjent, 369. Kassebetjent, 370. Kassebetjent, 371. Kassebetjent, 372. Kassebetjent, 373. Kassebetjent, 374. Kassebetjent, 375. Kassebetjent, 376. Kassebetjent, 377. Kassebetjent, 378. Kassebetjent, 379. Kassebetjent, 380. Kassebetjent, 381. Kassebetjent, 382. Kassebetjent, 383. Kassebetjent, 384. Kassebetjent, 385. Kassebetjent, 386. Kassebetjent, 387. Kassebetjent, 388. Kassebetjent, 389. Kassebetjent, 390. Kassebetjent, 391. Kassebetjent, 392. Kassebetjent, 393. Kassebetjent, 394. Kassebetjent, 395. Kassebetjent, 396. Kassebetjent, 397. Kassebetjent, 398. Kassebetjent, 399. Kassebetjent, 400. Kassebetjent, 401. Kassebetjent, 402. Kassebetjent, 403. Kassebetjent, 404. Kassebetjent, 405. Kassebetjent, 406. Kassebetjent, 407. Kassebetjent, 408. Kassebetjent, 409. Kassebetjent, 410. Kassebetjent, 411. Kassebetjent, 412. Kassebetjent, 413. Kassebetjent, 414. Kassebetjent, 415. Kassebetjent, 416. Kassebetjent, 417. Kassebetjent, 418. Kassebetjent, 419. Kassebetjent, 420. Kassebetjent, 421. Kassebetjent, 422. Kassebetjent, 423. Kassebetjent, 424. Kassebetjent, 425. Kassebetjent, 426. Kassebetjent, 427. Kassebetjent, 428. Kassebetjent, 429. Kassebetjent, 430. Kassebetjent, 431. Kassebetjent, 432. Kassebetjent, 433. Kassebetjent, 434. Kassebetjent, 435. Kassebetjent, 436. Kassebetjent, 437. Kassebetjent, 438. Kassebetjent, 439. Kassebetjent, 440. Kassebetjent, 441. Kassebetjent, 442. Kassebetjent, 443. Kassebetjent, 444. Kassebetjent, 445. Kassebetjent, 446. Kassebetjent, 447. Kassebetjent, 448. Kassebetjent, 449. Kassebetjent, 450. Kassebetjent, 451. Kassebetjent, 452. Kassebetjent, 453. Kassebetjent, 454. Kassebetjent, 455. Kassebetjent, 456. Kassebetjent, 457. Kassebetjent, 458. Kassebetjent, 459. Kassebetjent, 460. Kassebetjent, 461. Kassebetjent, 462. Kassebetjent, 463. Kassebetjent, 464. Kassebetjent, 465. Kassebetjent, 466. Kassebetjent, 467. Kassebetjent, 468. Kassebetjent, 469. Kassebetjent, 470. Kassebetjent, 471. Kassebetjent, 472. Kassebetjent, 473. Kassebetjent, 474. Kassebetjent, 475. Kassebetjent, 476. Kassebetjent, 477. Kassebetjent, 478. Kassebetjent, 479. Kassebetjent, 480. Kassebetjent, 481. Kassebetjent, 482. Kassebetjent, 483. Kassebetjent, 484. Kassebetjent, 485. Kassebetjent, 486. Kassebetjent, 487. Kassebetjent, 488. Kassebetjent, 489. Kassebetjent, 490. Kassebetjent, 491. Kassebetjent, 492. Kassebetjent, 493. Kassebetjent, 494. Kassebetjent, 495. Kassebetjent, 496. Kassebetjent, 497. Kassebetjent, 498. Kassebetjent, 499. Kassebetjent, 500. Kassebetjent, 501. Kassebetjent, 502. Kassebetjent, 503. Kassebetjent, 504. Kassebetjent, 505. Kassebetjent, 506. Kassebetjent, 507. Kassebetjent, 508. Kassebetjent, 509. Kassebetjent, 510. Kassebetjent, 511. Kassebetjent, 512. Kassebetjent, 513. Kassebetjent, 514. Kassebetjent, 515. Kassebetjent, 516. Kassebetjent, 517. Kassebetjent, 518. Kassebetjent, 519. Kassebetjent, 520. Kassebetjent, 521. Kassebetjent, 522. Kassebetjent, 523. Kassebetjent, 524. Kassebetjent, 525. Kassebetjent, 526. Kassebetjent, 527. Kassebetjent, 528. Kassebetjent, 529. Kassebetjent, 530. Kassebetjent, 531. Kassebetjent, 532. Kassebetjent, 533. Kassebetjent, 534. Kassebetjent, 535. Kassebetjent, 536. Kassebetjent, 537. Kassebetjent, 538. Kassebetjent, 539. Kassebetjent, 540. Kassebetjent, 541. Kassebetjent, 542. Kassebetjent, 543. Kassebetjent, 544. Kassebetjent, 545. Kassebetjent, 546. Kassebetjent, 547. Kassebetjent, 548. Kassebetjent, 549. Kassebetjent, 550. Kassebetjent, 551. Kassebetjent, 552. Kassebetjent, 553. Kassebetjent, 554. Kassebetjent, 555. Kassebetjent, 556. Kassebetjent, 557. Kassebetjent, 558. Kassebetjent, 559. Kassebetjent, 560. Kassebetjent, 561. Kassebetjent, 562. Kassebetjent, 563. Kassebetjent, 564. Kassebetjent, 565. Kassebetjent, 566. Kassebetjent, 567. Kassebetjent, 568. Kassebetjent, 569. Kassebetjent, 570. Kassebetjent, 571. Kassebetjent, 572. Kassebetjent, 573. Kassebetjent, 574. Kassebetjent, 575. Kassebetjent, 576. Kassebetjent, 577. Kassebetjent, 578. Kassebetjent, 579. Kassebetjent, 580. Kassebetjent, 581. Kassebetjent, 582. Kassebetjent, 583. Kassebetjent, 584. Kassebetjent, 585. Kassebetjent, 586. Kassebetjent, 587. Kassebetjent, 588. Kassebetjent, 589. Kassebetjent, 590. Kassebetjent, 591. Kassebetjent, 592. Kassebetjent, 593. Kassebetjent, 594. Kassebetjent, 595. Kassebetjent, 596. Kassebetjent, 597. Kassebetjent, 598. Kassebetjent, 599. Kassebetjent, 600. Kassebetjent, 601. Kassebetjent, 602. Kassebetjent, 603. Kassebetjent, 604. Kassebetjent, 605. Kassebetjent, 606. Kassebetjent, 607. Kassebetjent, 608. Kassebetjent, 609. Kassebetjent, 610. Kassebetjent, 611. Kassebetjent, 612. Kassebetjent, 613. Kassebetjent, 614. Kassebetjent, 615. Kassebetjent, 616. Kassebetjent, 617. Kassebetjent, 618. Kassebetjent, 619. Kassebetjent, 620. Kassebetjent, 621. Kassebetjent, 622