



Den gode modtagelse

En guide til introduktion af nye medarbejdere
på de gymnasiale uddannelser



Tillykke med jeres nye kollega



Den nye medarbejder kommer til sit nye job med glæde og interesse for, hvad det bringer af muligheder og udfordringer – og med ny energi og lyst til at give sig i kast med opgaverne. Samtidig bringer den nyansatte ny viden og erfaring med sig ind i jobbet, som kolleger og arbejdspladsen kan drage nytte af.

Denne guide handler om, hvordan I sikrer, at den nye medarbejder bliver integreret både fagligt og socialt, så vedkommende trives og har optimale betingelser for at yde en god indsats. Guiden retter sig mod modtagelsen af nyansatte på hf, hhx, htx og stx. Hovedfokus i guiden er introduktion af nye undervisere, men den kan også bruges som inspiration til modtagelsen af teknisk og administrativt personale.

Arbejds miljøgruppen har en rolle

Det er en fælles opgave for alle på arbejdspladsen at medvirke til, at den nye kollega kommer godt fra start. Både ledelsen og mange andre spiller vigtige formelle og uformelle roller. Guiden er rettet mod arbejds miljøgruppen og andre fora eller personer på arbejdspladsen, der spiller en rolle i forhold til at sikre et godt arbejdsmiljø og en god modtagelse af den nyansatte. Ikke alt, hvad vi beskriver, er arbejds miljøgruppens opgave at udføre, men vi har valgt at samle de væsentligste opgaver under modtagelsen i denne guide for at skabe overblik. Det er nemlig centralt, at arbejdet med at modtage den nyansatte er koordineret og hænger sammen – uanset hvem der spiller hvilken rolle undervejs.

Med venlig hilsen
BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration

Indhold

Kan I blive bedre til at modtage nye medarbejdere?	Side 3
Jeres nye kollega skal integreres fagligt og socialt	Side 4
Organisatoriske og praktiske behov	Side 6
Sådan skaber I en god modtagekultur	Side 8
Tidslinje for den gode modtagelse	Side 10
Hvem gør hvad?	Side 12
Tjekliste	Side 13

Den gode modtagelse

Udgivet i oktober 2016 af
BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for
Velfærd og Offentlig administration,
Studiestræde 3, 3. sal, 1455 København K

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund
Tekst: Søren Svith og Tune Nyborg
Fotos: Thomas Søndergaard
Layout: KROSCH
ISBN: 978-87-93332-52-2

Kan I blive bedre til at modtage nye medarbejdere?



Mange arbejdspladser bruger god tid og energi på at rekruttere de rigtige medarbejdere. Tilsvarende er det en stor opgave at integrere medarbejderne efterfølgende, hvor der er markante gevinster at hente ved en god og systematisk tilgang til modtagelse.

I denne guide er der hjælp og inspiration at hente, og selv med en relativt beskeden indsats kan der være mange gevinster. En god introduktion af nye medarbejdere kan have en positiv indvirkning på flere forhold:

- Bedre trivsel for den nyansatte.
- Større kvalitet i undervisningen og løsningen af andre opgaver.
- Færre sygedage.
- Bedre fastholdelse af medarbejdere.

Forskning og sund fornuft

Det er egentlig sund fornuft, at der er et stort forbedringspotentiale ved en god modtagelse af nye medarbejdere, men det er også dokumenteret af forskning på området. Bl.a. er disse resultater fra en nyere, norsk forskningsrapport¹ værd at bemærke:

- Ansatte, som får et velstruktureret introduktionsprogram, har 70 % større sandsynlighed for fortsat at være på arbejdspladsen efter tre år.
- Den vigtigste bestemmende faktor for, hvor velfungerende den nyansatte bliver, er, om arbejdssituationen og arbejdsmiljøet opleves som positivt eller negativt i starten.
- De første 90 dage i ansættelsen er afgørende for, om den nyansatte finder sig til rette i organisationen.
- Hvordan oplever de nyansatte kvaliteten af modtagelsen hos jer?
- Er der noget, jeres nyansatte typisk efterspørger eller savner?

Oplæring og instruktion er lovpligtig

Arbejdspladsen har en lovmæssig forpligtelse, når det kommer til at sikre, at den nyansattes arbejde er sikkert og sundt.

I Arbejdstilsynets [vejledning om oplæring og tilsyn med arbejdet](#) hedder det bl.a.:

Arbejdsgiveren skal sørge for, at den ansatte får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde. Arbejdsgiveren skal herudover sørge for at føre effektivt tilsyn med, at den ansatte rent faktisk udfører arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt og følger instruktionerne. (...)

I virksomheder med en arbejdsmiljøorganisation er det en af arbejdsmiljøorganisationens opgaver at opstille principper for oplæring og instruktion af de ansatte. Principperne skal være tilpasset arbejdsforholdene i virksomheden og de ansattes behov.

»Man er meget alene, når man starter. Det er dig inde bag den lukkede dør, der har ansvaret for, at det lykkes.«

Tillidsrepræsentant på et gymnasium



Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan oplever de nyansatte kvaliteten af modtagelsen hos jer?
- Er der noget, jeres nyansatte typisk efterspørger eller savner?
- Hvilke områder af jeres arbejde er præget af risici, og hvordan klæder I den nyansatte på til at håndtere dem?

Jeres nye kollega skal integreres fagligt og socialt

FAGLIG INTEGRATION

Styr på arbejdsindhold, faglige standarder og metoder
– opbygning af faglig identitet.



SOCIAL INTEGRATION

Opleve tryghed, tillid, anerkendelse
– føle sig som en del af gruppen.

Nye ansatte skal i løbet af kort tid både tilegne sig de faglige standarder på jeres skole og lære at agere i de uformelle og sociale normer, som er en forudsætning for at blive en del af holdet.

I kan sikre de nye medarbejders trivsel ved at integrere dem med fokus på indflydelse, mening, forudsigelighed, social støtte, belønning og krav i arbejdet.

Faglig integration

Faglig integration er at tilegne sig de faglige krav og standarder, som gælder på arbejdspladsen. I forhold til den nyansattes trivsel handler det især om at skabe mest mulig mening og forudsigelighed for den nyansatte. Det handler også om at finde et passende niveau for kravene i starten af ansættelsen. Og selv om det ikke altid er en belønning at få tydelige tilbagemeldinger, vil det i længden øge den nyansattes evne til at præstere på egen hånd, og derved øge oplevelsen af, at arbejdet giver mening.

Der er især fire faktorer, som kan fremme en god integration:

- **Klare forventninger** til løsningen af opgaverne
- **Tydelige tilbagemeldinger**
- **Et passende ansvar**
- **Adgang til information**

Social integration

Den sociale integration handler om at sikre, at den nyansatte føler sig accepteret og anerkendt som en del af arbejdspladsens fællesskab og bidrage til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø fra starten. Det sker fx ved frokosten, fredagsbaren, i skolens løbeklub, hvor den nyansatte får sat ansigt på de nye kolleger og får lejlighed til at opleve omgangsformen og arbejdspladsens kultur.

At blive hilst på om morgenen og blive spurgt til, hvordan det går, opleves af mange nyansatte som vigtige tegn på at blive accepteret og anerkendt. En god relation til lederen har stor betydning for den nyansattes identifikation med arbejdspladsen.



Lær af de nye medarbejdere

Den faglige og sociale introduktion går begge veje. Den nye kollega bringer viden, erfaring og nye idéer med sig, som skolen kan lære af. Overvej, hvordan I kan være åbne for de nye input og sammensætte modtagelsen på en måde, så I bedst muligt udnytter dem.



Organisatoriske og praktiske behov

PRAKTISKE BEHOV

Alt fra nøgler og IT til kaffeordningen
– oplevelse af at kunne begå
sig i hverdagen.

En vigtig forudsætning for den gode integration er, at to centrale behov bliver opfyldt:

Praktiske behov

Det praktiske er nemt at overse, men er afgørende at have på plads fra starten. Det er et vigtigt signal til den nyansatte, at vedkommende er både ventet og velkommen. At fx nøglen og computeren er på plads, at e-mailen, brugernavn og password er oprettet, og at IT i øvrigt kører fra starten. Husk også at fortælle, hvem den nyansatte kan gå til, når der opstår bøvler med det praktiske.

ORGANISATORISKE BEHOV

Styr på beslutningsgange, viden om samarbejdsfora og medarbejderrepræsentanter – identifikation med arbejdspladsen.

Organisatoriske behov

Hvordan ser jeres årshjul ud, hvilke typer af møder holder I hvornår og hvordan, hvem kan beslutte hvad, i hvilke fora, og hvordan kan hhv. ledelsen og de ansatte gøre deres indflydelse gældende? Det handler også om at introducere til nøglepersoner i organisationen: ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, nærmeste teamkolleger og det tekniske servicepersonale og skabe indblik i, hvornår den nyansatte kan gå til dem. På den måde understøtter I det gode psykiske arbejdsmiljø ved at skabe forudsigelighed i arbejdet og klarhed over indflydelsesmulighederne. På mange skoler foregår introduktionen til det praktiske og organisatoriske allerede i forsommeren eventuelt som fælles møder for flere nyansatte.

Spørgsmål til overvejelse



- Er der nyansatte, som kan opleve særlige barrierer i forbindelse med at blive integreret på arbejdspladsen?
- Hvordan vil I vægte de forskellige behov for integration på jeres arbejdsplads?
- Har I brug for at gøre noget særligt for de nyuddannede?



Specielt om nyuddannede

Nyansatte i deres første job er en gruppe, som kræver særlig opmærksomhed, fordi skiftet fra studier til arbejdsliv kræver ekstra omstilling og tilpasning. Vær blandt andet opmærksom på følgende:

- **Undervisningssituationen, hvor man er alene med klassen** er ny for denne gruppe.
- **Kulturforskellen fra uddannelse til arbejdsliv:** Det er en overraskelse for nogle nyuddannede i første job at erfare, hvor mange andre ting end fagligheder, der har betydning. Der handler blandt andet om magtforhold, sociale relationer, interne spil og anciennitet.
- **Førsteårsansatte** – SDU tilbyder et kursus for nyansatte, som endnu ikke har gennemgået pædagogikum.

Hvornår er nok nok?

Nyansatte kan have svært ved at vurdere, hvornår deres arbejde er udført 'godt nok': Hvad er standarden her på uddannelsesinstitutionen? Og hvordan gør I tingene hos jer? Det gælder ikke mindst nyuddannede. Her er dialogen med lederen central, men også kollegerne spiller en vigtig rolle i forhold til at afstemme normerne for kvaliteten i arbejdet – fx i teamsamarbejdet eller med en sparringspartner (Se næste side).



»Hvor meget tid skal jeg bruge? Skal jeg investere mere som ny - og så kommer det tilbage til mig? Eller skal jeg holde igen, og så kommer det med tiden? Den nyansatte skal finde en vanskelig balance.«

Arbejdsmiljørepræsentant på gymnasium

Sådan skaber I grundlaget for en god modtagekultur

Meget af den faglige integration foregår naturligt i fagteamet og ved lærerarbejdspladserne, men uden en systematisk indsats er der risiko for, at opgaven med at introducere den nyansatte falder ned mellem flere stole. Derfor er det en god idé med en klar plan for, hvordan I modtager de nye kolleger, og hvem der udfylder de forskellige roller i modtagelsen.

Introduktionen fungerer bedst, hvis den er sat i system. Derfor er det en fordel at have en skabelon, som I på arbejdspladsen har diskuteret, og som derfor afspejler jeres ønsker og behov.

Det er ledelsen, der har det overordnede ansvar, men arbejdsmiljøgruppen kan være med til at sikre de gode rammer. Det kan være en fordel at uddelegere opgaver og roller med udgangspunkt i en tjekliste, som den på side 13. I kan tilpasse skabelonen og variere den ud fra den konkrete situation, og behovet hos den nye medarbejder. Der kan fx være forskel på indholdet i introduktionen alt efter om det er en nyuddannet eller en erfaren, ny kollega. Det kan også være en fordel at inddrage den nye kollega i detaljerne, så indholdet og rækkefølgen i introduktionsprogrammet afspejler vedkommendes egne spørgsmål og behov.

En kontaktperson – og måske en faglig sparringspartner

I kan overveje at udpege en kontaktperson, som er ansvarlig for introduktionsforløbet. Det kan eventuelt suppleres med en faglig sparringspartner eller en følordning – fx ved ansættelse af helt nyuddannede, eller hvis jobbet er særligt udfordrende.

- **Kontaktpersonen** har ansvaret for den formelle introduktion: Opgaven kan være at tilrettelægge introduktionsprogrammet i samarbejde med lederen, sørge for de praktiske detaljer og formidle konkret viden, metoder og faglige standarder i den første

tid i ansættelsen. Kontaktpersonen er den, som den nyansatte henvender sig til med de konkrete praktiske og faglige spørgsmål.

- **Sparringspartneren** fokuserer på at afklare faglige spørgsmål, håndtering af dilemmaer, værdier, normer og de bredere spørgsmål, som typisk opstår for den nye medarbejder hen ad vejen. Sparringspartneren er det sted, den nye kollega kan få sparring og råd om indhold i undervisningen, faglige udfordringer og hverdagens kultur.

Kontaktpersonen og sparringspartneren kan godt være den samme person, men vedkommende skal være opmærksom på rolleskiftet mellem at være den praktisk orienterede vejleder til at være den reflekterende dialogpartner.

Udvælgelse af kontaktperson og sparringspartner

Det er lederens ansvar at udvælge kontaktperson og sparringspartner, men det kan være en fordel at inddrage arbejdsmiljøgruppen eller andre fora i overvejelsen af kriterierne for udvælgelsen. Efter tid, lyst eller egnethed? Er det en kan- eller skal-opgave? Kan det være en fordel, at sparringspartneren kommer fra et andet team end den nyansatte?

»Det er vigtigt, at ledelsen giver udtryk for, at sparringspartneren skal bruge tid på opgaven, så det ikke er op til den nyansatte alene at "tigge" sig til sparring.«

Uddannelsesleder på et gymnasium.



En god kontaktperson er typisk fysisk tæt på den nyansatte, fx i samme team. Det giver mulighed for let og effektiv kontakt.

Sparringspartneren er typisk en erfaren kollega med sans for at skabe et rum for refleksion og at koble teori og praksis. Sparringspartneren behøver ikke være fysisk tæt på den nyansatte.



Hvad med den uformelle viden?

For at blive godt integreret skal den nyansatte også forstå de uformelle aspekter ved jobbet. Det bliver ofte overset i introduktionsforløbet, og arbejdspladsens kultur, værdier og normer fremgår ikke nødvendigvis af intranettet eller af ansættelsessamtalen med lederen. Derfor kan der være behov for andre kanaler, som sikrer den nye kollega adgang til den uudtalte viden. Overvej, hvordan I bedst gør det, på jeres arbejdsplads.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvordan sikrer I, at jeres nye kollega får mulighed for at lære jeres kultur, værdier og normer at kende?
- Hvad vil det kræve at være en god kontaktperson (eller sparringspartner) hos jer?
- Hvordan kan det faglige team blive en integreret del af modtagelsen?

Fælles diskussion af introduktionsforløbet

I bliver bedre rustet til at modtage nye kolleger, hvis I diskuterer mål og indhold af introduktionsforløbet i fællesskab, fx på et personalemøde:

- Hvad forstår vi ved en god modtagelse?
- Hvad har den nye kollega især brug for?
- Hvad forventer vi af den nye kollega? Hvad kan vedkommende forvente af os?
- Hvordan kan kollegerne støtte kontaktpersonen, sparringspartneren og den nyansatte?
- Hvad er den rigtige balance mellem den faglige og den sociale introduktion?
- Hvordan kan vi på en god måde introducere den nye kollega til skolens kultur og uformelle værdier?



Tidslinje for den gode modtagelse

Introduktionsforløbet kan opdeles i faser, som hver har sine opgaver og overvejelser. En systematisk tilgang er med til at sikre, at man får det hele med, også efter den første tid, når det er blevet hverdag.

Fire faser i introduktionsforløbet

- Forberedelsen
- Den første uge
- De første tre måneder
- Det første år

Tænk over timingen

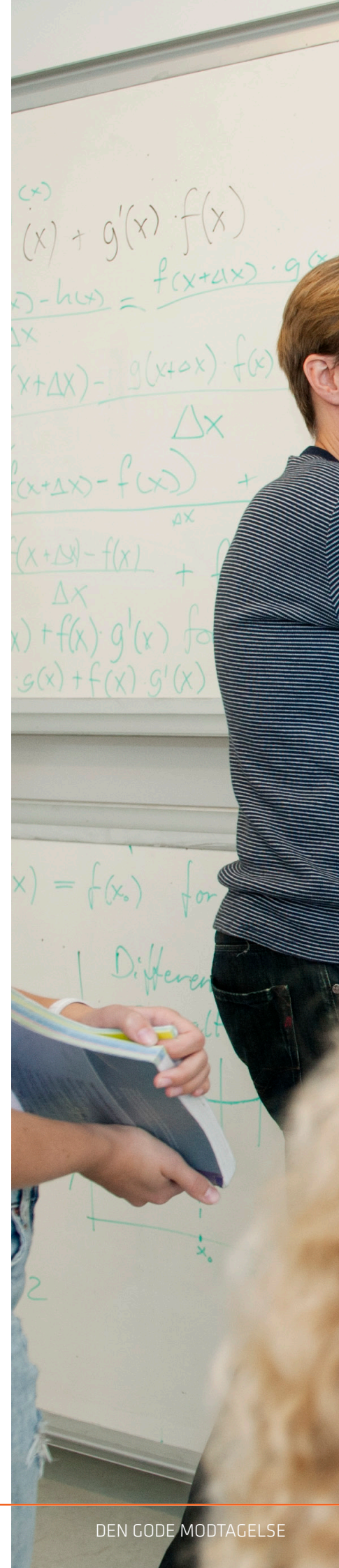
Den nye kollega skal møde rigtig mange nye mennesker i det nye job: Kolleger i faggruppen eller det faglige team, andre undervisere, teknisk og administrativt personale og ikke mindst eleverne. Der er en risiko for, at den nye kollega drukner i information og nye ansigter, som er svære at huske og skelne bagefter.

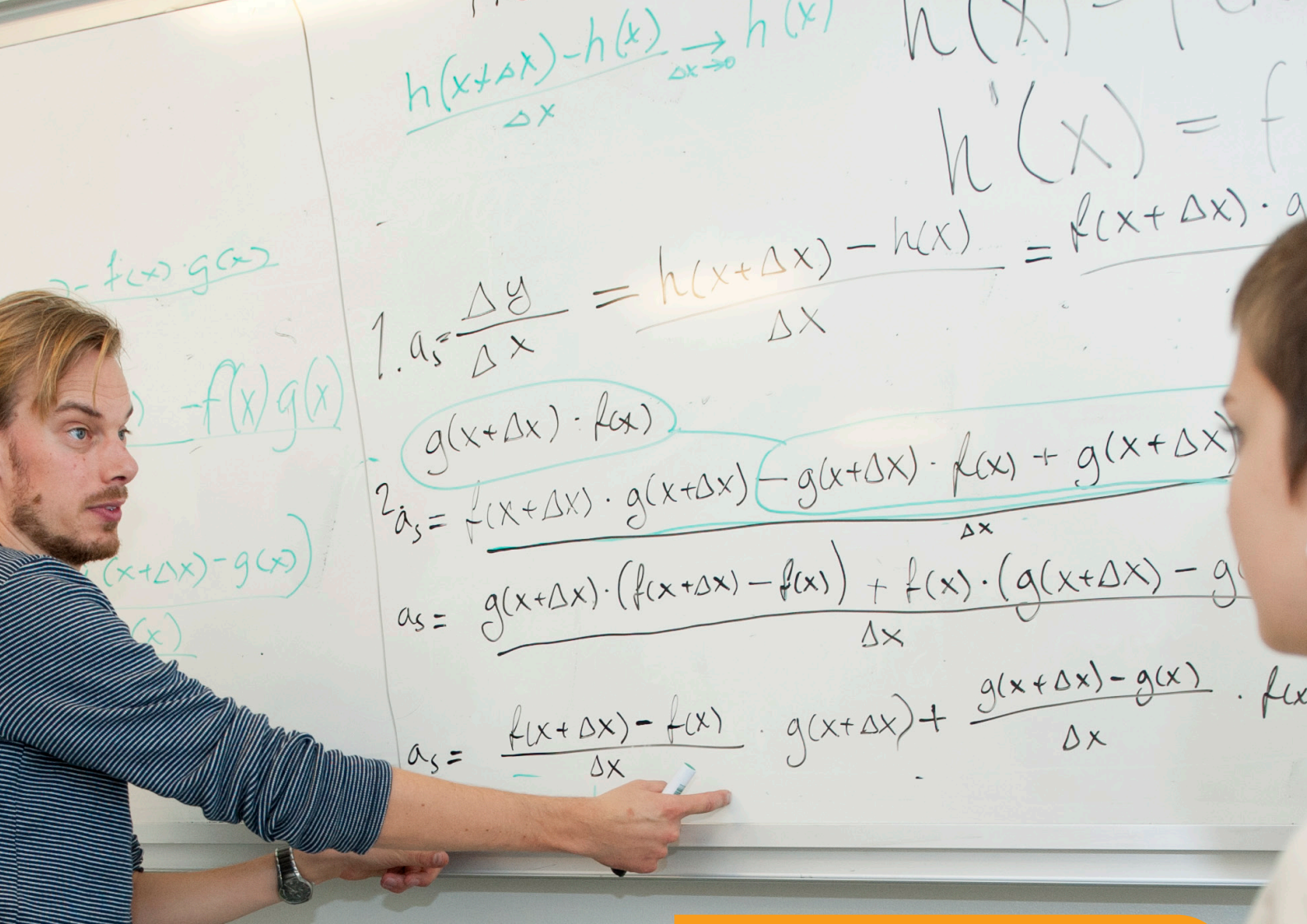
Det kan derfor være en god idé at knytte mødet med fx folk i andre afdelinger op på konkrete opgaver i hverdagen, og tage mødet, når det er fagligt aktuelt, eller når den nye kollega selv har behovet. På den måde knytter introduktionen an til det faktiske indhold i jobbet og kerneopgaven - og bliver lettere at huske.

Spørgsmål til overvejelse



- Hvilke dele af introforløbet kan den nyansatte inddrages i?
- Hvordan sikrer I den nyansattes fortsatte læring efter at modtagelsesforløbet er ovre?





»Det er først, når man selv står midt i tingene, at det er relevant for den nyansatte; det hjælper ikke at sige det hele på forhånd.«

Arbejdsmiljørepræsentant på et gymnasium

Forberedelsen

Kontaktpersonen forbereder forløbet og den praktiske modtagelse af den nye kollega.

Den første uge

Velkomst den første dag. Faglig og praktisk introduktion til arbejdet og de nye kolleger.

De første tre måneder

Den nyansatte kommer dybere ind i jobbet og den praktiske hverdag. Status på de første tre måneder med fokus på læring.

Det første år

Den nyansatte, lederen, kontaktpersonen og evt. sparringspartneren evaluerer introduktionsforløbet.

Hvem gør hvad i den gode modtagelse?

Hele arbejdspladsen spiller en rolle i forbindelse med modtagelsen af nye medarbejdere.

Ledelsens opgaver

Ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre et godt introduktionsforløb. Det indebærer bl.a. at fastlægge de overordnede rammer for introduktion og udpege de ansvarlige personer, gerne i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen eller andre relevante fora. Det er også lederens ansvar at sikre tilstrækkelige ressourcer til introduktionsforløbet.

Mange erfaringer og en nyere norsk forskningsrapport (se boks) viser, at relationen til lederen har stor betydning for, om den nyansatte føler sig godt modtaget og forbliver i jobbet.

Arbejdsmiljøgruppens opgaver

Arbejdsmiljøgruppen kan tage initiativ til, at modtagelse og introduktion bliver sat i system, fx med udgangspunkt i de principper og anbefalinger, som findes i dette hæfte. Arbejdsmiljøgruppen skal også påse, at der sker passende oplæring og instruktion, så den nyansatte kan udføre sit arbejde sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt, som der står i arbejdsmiljølovgivningen.

Arbejdsmiljøgruppen kan være med til at skabe rammerne for, at de nyansatte oplever et sammenhængende forløb fra stillingsopslag over ansættelsessamtale til modtagelse og introduktion.

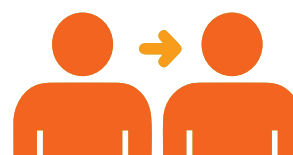
Kollegerne og teamet

Kollegerne spiller en afgørende rolle i den gode modtagelse, både ved at tage godt imod den nye kollega i al almindelighed og ved at introducere kulturen og de uformelle værdier og normer på arbejdspladsen. Samtidig bidrager kollegerne til introduktionsforløbet som kontaktpersoner og sparringspartnere for den nyansatte - se side 8. Det faglige team, som den nye kollega indgår i, spiller selvsagt en særlig rolle i introduktionen til såvel faglige som sociale aspekter af arbejdspladsen.

Den nyansatte selv

Som nyansat har man også selv et ansvar for at komme godt i gang med arbejdet og at integrere sig på den nye arbejdsplads.

Det indebærer på den ene side, at man skal være fleksibel og parat til at indrette sig efter forventninger og normer på den nye arbejdsplads. Men på den anden side skal man også være kritisk nysgerrig, holde fast i sin egen viden og faglighed og ikke altid indrette sig efter, at 'sådan gør vi her'.



Links og litteratur

- **Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere.** Jon Rogstad og Erika Brannen Sterri. Fafo-rapport 2015:44.
- **Fra studie til arbeidsliv.** Line Palle Andersen og Helle Bach Riis. Frydenlund 2016.
- **Materiale om god modtagelse fra Gymnasieskolernes Lærerforening**
- søg efter 'Tag godt imod' på gl.org
- **Arbejdstilsynets vejledning 1.7.1-1. om 'Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet'.** at.dk/regler/at-vejledninger/oplaering-instruktion-tilsyn-1-7-1/

Tjekliste til inspiration: God modtagelse



Ikke alle punkter vil være relevante eller ønskelige på jeres arbejdsplads, og I vil sikkert have brug for at tilføje flere. Det er ikke nødvendigvis arbejdsmiljøgruppen, der skal udforme tjeklisten,

men den kan indgå som et element i rammen for den gode modtagelse, som arbejdsmiljøgruppen bidrager til.

Inden den nye medarbejder starter	Ansvarlig	Udført(x)
Informere skolens ansatte om den nye medarbejders opstart og opgaver.		
Udpeg kontaktperson.		
Udpeg eventuelt sparringspartner.		
Gør arbejdsplads klar (Ryd kontorplads/forberedelsesplads? Skabe, reoler?		
Opret mailadresse, telefonnummer, logins, præsentation på hjemmeside.		
Aftaler med interne videnspersoner om oplæring.		
Aftale møder med interne og eksterne samarbejdspartnere.		
Udarbejd endeligt introduktionsprogram.		
Den første arbejdsdag		
Fælles velkomst (kan eksempelvis være morgenkaffe).		
Præsentation for ledere og nærmeste kolleger.		
Rundvisning på hele skolen og introduktion til skolens øvrige faggrupper.		
Gennemgang af introduktionsprogram og forventningsafstemning.		
Udlevering af nøgler, koder, telefon, passwords osv.		
Den første arbejdsuge		
Præsentation af arbejdsopgaver på kort og længere sigt.		
Præsentation for arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant, intro til samarbejdssystemet.		
Introduktion til særlige sikkerhedsforskrifter i fx faglokaler, værksteder eller laboratorier.		
Introduktion til procedurer ved brand og evakuering af elever/studerende.		
Den første måned		
Gennemgang af personalepolitik, arbejdstidsregler mm.		
Introduktionsforløb, følordning eller sparring om fx ...		
Møder med interne og eksterne samarbejdspartnere.		
Netværk med andre nyansatte og tillidsrepræsentant/arbejdsmiljørepræsentant.		
De første tre måneder		
Instruktion, følordning, sidemandsoplæring eller sparring.		
Opfølgningssamtale med lederen.		
Mulig sparringspartnerordning startes op.		
Det første år		
Evalueringsforløb med leder, sparringspartner, kontaktperson og nyansat.		
Fortsat kompetenceudvikling.		
MUS.		



NOTER



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the white page, providing a guide for writing.



NOTER



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the white notepad area.

Den gode modtagelse



Denne guide handler om, hvordan I tilrettelægger en god modtagelse, og derved sikrer at den nyansatte bliver integreret både fagligt og socialt og oplever et godt arbejdsmiljø. Det er en fælles opgave for alle på arbejdspladsen at medvirke til, at den nye kollega kommer godt fra start.

Guiden er rettet mod ledelsen, arbejdsmiljøgruppen og andre fora eller personer på arbejdspladsen, der spiller en rolle i forhold til at sikre et godt arbejdsmiljø og en god modtagelse af den nyansatte.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Den gode modtagelse på gymnasiale uddannelser' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration