

# REFERAT den gode arbejdsplads d. 23-04-2021

**Mødedato** Fredag d. 23. april 2021 kl. 09:00

**Mødested** Regionshuset Viborg, konference 1, Skottenborg 26, 8800 Viborg

## Indholdsfortegnelse

Betydningen af god ledelse på arbejdspladsen (kl. 9.00-10.00).....	3
Ledelsesudvikling i Region Midtjylland (kl. 10.00-10.20).....	5
Opsamling på "Opskriften på Den Gode Arbejdsplads" fra medarbejderne (kl. 10.20-10.50 - inkl. er	6
Rekruttering og fastholdelse (kl. 10.50-11.30).....	7
Udvalgets dialogmøde med medarbejderne (kl. 11.30-11.45).....	10
Afrapportering fra udvalget (kl. 11.45-11.55).....	11
Planlægning af kommende møder (kl. 11.55-12.00).....	12

# Punkt 1: Betydningen af god ledelse på arbejdspladsen (kl. 9.00-10.00)

1-00-5-20

## Direktionen indstiller,

at oplægget tages til orientering, og

at betydningen af god ledelse på arbejdspladsen drøftes.

## Sagsfremstilling

God ledelse er en afgørende faktor for, at den offentlige sektor kan rekruttere og fastholde dygtige og motiverede medarbejdere samt sikre et godt arbejdsmiljø. Med det udgangspunkt vil Lotte Bøgh Andersen, der er professor ved Kronprins Frederiks Center for offentlig ledelse, deltage på mødet med et oplæg om, hvad god ledelse er og om betydningen af god ledelse, herunder hvad der skaber gode og effektive arbejdspladser.

Efter Lotte Bøgh Andersens oplæg vil der være tid til spørgsmål og drøftelse i udvalget.

## Beslutning

Lotte Bøgh Andersen, der er professor ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, gav et oplæg om betydningen af god ledelse på arbejdspladsen, og herunder hvad der betyder noget for medarbejdernes motivation.

Indledningsvist blev arbejde og ledelse på distancen drøftet. Der bør være en opmærksomhed på, at en stor del af medarbejderne ikke har haft hjemmearbejde, men er mødt op på deres arbejdsplads – dog er noget ændret, men matriklen er den samme. Der er udfordringer forbundet både med at være dem, der møder op og at være dem, der ikke møder op. Derfor ligger her en vigtig ledelsesudviklingsopgave i forhold til distanceledelse, hvis man går i retning af mere distancearbejde.

En anden vigtig ledelsekompetence, når der arbejdes på distancen er at kunne skabe anledninger for medarbejderne til at mødes og reflektere omkring løsninger og udfordringer. Forskningen viser, at kollegaskabet er af stor betydning for medarbejderne, og at det betyder meget, særligt for fagprofessionelle, at de har mulighed for at drøfte udfordringer og faglige løsningmodeller. Lederen skal derfor initiere sådanne anledninger for medarbejderne til at mødes til sparring og refleksion. Det væsentlige er, at det er lederen, som initierer. Om han eller hun deltager eller ej, betyder ikke så meget – begge dele fungerer. For politiske ledere handler det således om at skabe plads til, at lederne får mulighed for at skabe disse rum. Det handler ikke om detailregulering, men om at sende et signal om, at rum til refleksion er værdsat.

Drøftelsen fortsatte med fokus på, hvad der driver medarbejderne i deres arbejde, og hvad der driver dem væk.

Som politiker drives man af forskellige typer af motivation, men særligt af public service motivation, der handler om at gøre noget godt for andre mennesker og for samfundet.

Det samme gælder for medarbejdere og ledere, at de drives af forskellige typer af motivation, og hvis man kan få kendskab til, hvad der driver medarbejderne, så kan man få indsigt i, hvordan man som politiker kan skabe mulighederne og rammerne for, at lederne kan gøre det, der betyder noget for medarbejderne.

Forskning viser, at medarbejderne i sundhedsvæsenet motiveres særligt af den prosoziale motivation. Et råd til politikerne er derfor, at bruge deres egen public service motivation til at skabe rammerne for, at medarbejderne/lederne kan udnytte deres.

Forskningen viser også, at det, der driver medarbejderne væk, er oplevelsen af, at de hele tiden skal træde til. Mange medarbejdere oplever, at de skal lave mange ting på en gang – og så bliver ingen af tingene lavet tilfredsstillende. Så hvis politikerne kan lave prioriteringer, så får medarbejderne et bedre arbejdsliv.

Dernæst blev rekruttering og fastholdelse drøftet. Der skal være fokus på, at der er et godt match mellem medarbejder og virksomhed – og det er vigtigt, at man som arbejdsplads synliggør, at der her er mulighed for, at medarbejderne kan udleve deres public service motivation.

I forhold til fastholdelse af medarbejdere er ledelse altafgørende. Et hovedbudskab er derfor, at der skal gives plads til ledelsesudvikling.

Balancen mellem faglig ledelseskompetence og øvrige ledelseskompetencer er en vigtig sontring. Eksempelvis havde lægerne tidligere generelt for meget fokus på faglig ledelse, men der er sket en stor udvikling i retning af en bedre balance.

Distribueret ledelse – en ledelsesform, hvor personer på forskellige niveauer i organisationen samarbejder om ledelse – er også uhyre vigtig, og det er med til at udvikle nye ledere, for gode ledere opstår ikke af sig selv. Samtidig har forskningen vist, at distribueret ledelse har potentiale i forhold til at fastholde medarbejdere.

Som politikere kan man sikre, at lederne får rum til at udvikle sig. I dagligdagen skal man prioritere at udvikle sig som leder – og politikerne skal sikre, at der er rum og plads til det.

## **Punkt 2: Ledelsesudvikling i Region Midtjylland (kl. 10.00-10.20)**

1-00-5-20

### **Direktionen indstiller,**

at orienteringen tages til efterretning, og der vil være mulighed for spørgsmål og kommentarer.

### **Sagsfremstilling**

I Region Midtjylland arbejdes der systematisk med at styrke og udvikle ledere, så de er bedst muligt rustede til at møde såvel dagligdagens som fremtidens udfordringer i den offentlige sektor.

På mødet vil vicedirektør Ditte Hughes orientere om, hvordan der arbejdes med ledelsesudvikling i Region Midtjylland.

Som baggrundsinformation vedlægges et notat om ledelsesudvikling i regionen.

### **Beslutning**

Ditte Hughes orienterede om ledelsesudvikling i Region Midtjylland.

I Region Midtjylland har vi været ambitiøse fra dag et omkring ledelse, da vi har en ambition om, at Region Midtjylland skal være et godt sted at være leder.

Der er udarbejdet fire ledelsesudviklingsforløb for ledere: Galathea (obligatorisk), Kilimanjaro, Sirius og Alkymisten (på tværs af sektorer).

Derudover har regionen tre ledelsesudviklingsforløb for førledere, der har til formål at udvikle vækstlaget og træne medarbejderne til bedre at kunne varetage ledelsesopgaver.

Udvalget drøftede herefter rekruttering på de forskellige niveauer, herunder blandt andet krav til rekruttering af ledere, og hvordan der rekrutteres.

Dernæst drøftede udvalget betydningen af at kunne gøre op, hvor meget der konkret investeres i lederudvikling og uddannelse i Region Midtjylland, og hvilken værdi det skaber. Det er vanskeligt at gøre op på koncernniveau, da en del besluttet lokalt. Vi ved, hvad der er brugt i fællesskab, men vi kender ikke til de enkelte afsnit, da det ligger inden for det lokale råderum.

Det blev fremhævet, at man som politisk ledelse bør sætte fokus på, at der er midler til uddannelse og ledelsesudvikling, da god ledelse er en væsentlig del af det at skabe gode arbejdspladser.

### **Bilag**

Notat om ledelsesudvikling i Region Midtjylland

## **Punkt 3: Opsamling på "Opskriften på Den Gode Arbejdsplads" fra medarbejderne (kl. 10.20-10.50 - inkl. en kort pause)**

1-00-5-20

### **Direktionen indstiller,**

at input fra medarbejderne drøftes.

### **Sagsfremstilling**

Udvalget har haft et ønske om at komme i dialog med regionens medarbejdere og på den måde få input i forhold til, hvad medarbejderne oplever, der gør en arbejdsplads god.

På den baggrund blev der udarbejdet en artikel til MidtNyt, hvoraf udvalgets ønske om dialog med medarbejderne blev synliggjort. Artiklen blev bragt i MidtNyt den 4. marts og i forbindelse med artiklen anmodede udvalget medarbejderne om at respondere med deres oplevelse af, hvad der gør en arbejdsplads god. Deres svar kunne tage udgangspunkt i følgende tre spørgsmål, som også fremgik af artiklen:

- Hvad gør min arbejdsdag god?
- Hvad gør vi godt på min arbejdsplads, som måske kan inspirere andre?
- Hvad er det vigtigste for, at jeg har et godt arbejdsliv?

102 medarbejdere gav deres bidrag til, hvad der gør en arbejdsplads god for dem. På baggrund af alle tilbagemeldingerne har administrationen udarbejdet vedlagte sammenfatning, som udvalget bedes drøfte med henblik på, om dele heraf med fordel kan inddrages i udvalgets kommende dialogmøde med medarbejdere samt om det skal indtænkes i forbindelse med afrapporteringen fra udvalget.

### **Beslutning**

Udvalget drøftede de indkomne input fra medarbejderne. Der var stor anerkendelse af det engagement medarbejderne har lagt i at melde tilbage med deres opskrift på den gode arbejdsplads.

Tilbagemeldingerne viser, at der både er forskelligheder, men samtidig mange ligheder i forhold til, hvad der har betydning for, hvad der gør en arbejdsplads god.

Der var enighed i udvalget om, at sammenfatningen skal uddybes, og hovedbudskaberne skal udfoldes, så man kan udtrække mere af tilbagemeldingerne og bruge dem mere aktivt.

Udvalget ønsker, at det skal indgå som en anbefaling fra udvalget, at de indkomne besvarelser inddrages i en kommende revidering af personalepolitikken.

Udvalget ønsker at kvittere for alle svarene i form af en artikel i MidtNyt, der siger noget om, hvad udvalget ser og hører i tilbagemeldingerne. Den kommende dialog med medarbejderne skal tænkes sammen med dette.

Det blev aftalt, at administrationen arbejder videre med det, herunder også forslag til en anbefaling i forhold til det kommende arbejde med en revision af personalepolitikken, og at det drøftes i udvalget igen på et kommende møde.

## Punkt 4: Rekruttering og fastholdelse (kl. 10.50-11.30)

1-00-5-20

### Direktionen indstiller,

at orienteringen om status vedrørende rekrutteringssituationen og eksempler på initiativer tages til efterretning, og

at det drøftes, hvad der vurderes at være kendetegnende for en attraktiv arbejdsplads i fremtiden, samt at der gives eventuelle input til det videre arbejde med de oplyste initiativer og eventuelle andre input/forslag.

### Sagsfremstilling

#### **Rekrutteringssituationen og eksempler på tiltag vedrørende arbejdsstyrkeplanlægning og attraktive arbejdspladser**

I Region Midtjylland er der løbende fokus på at følge rekrutteringssituationen og initiativer vedrørende arbejdsstyrkeplanlægning og attraktive arbejdspladser.

Vakante stillinger på Region Midtjyllands arbejdspladser indberettes elektronisk og samles i en opgørelse én gang årligt. Opgørelsen sammenholdes med udviklingen gennem årene (opgørelserne dækker vakancesituationen på alle hospitaler, i Psykiatrien og på Socialområdet. Alle opgørelser gennem årene kan ses på [www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/statistik-analyse-og-bi-rapporter/statistikker/vakanceopgorelse](http://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/statistik-analyse-og-bi-rapporter/statistikker/vakanceopgorelse)). Den seneste årlige vakanceopgørelse (vedlagt som bilag) viser, at der har været en stigning i antallet af vakante stillinger på Region Midtjyllands arbejdspladser, koncentreret inden for faggrupperne læger, sygeplejersker, lægesekretærer og SOSU-personale.

Som det fremgår af kommentarerne til vakanceopgørelsen, skal antallet af vakanser ses i sammenhæng med, at der aldrig har været så stort et antal af sundhedsprofessionelle. Eksempelvis er der sket en stigning i antal sygeplejersker (jf. projekt 1.000 nye sygeplejersker) samtidig med, at der ses flere vakante stillinger. Set i forhold til initiativerne vedrørende "1.000 flere sygeplejersker" kan det fremhæves, at der er tilført økonomiske midler til bl.a. en række vagttunge afdelinger, som har haft svært ved at rekruttere flere sygeplejersker, og hvor der derfor nu figurerer flere vakante stillinger. Der gøres opmærksom på, at situationen omkring COVID-19 vurderes at kunne have haft negativ indflydelse på rekrutteringsmulighederne i 2020, og at vakanceopgørelserne viser øjeblikbilleder, og de reelle vakanser vil løbende variere hen over året og mellem årene.

Der arbejdes på tværs af regionen med en række initiativer, der sigter mod at have attraktive arbejdspladser og forebygge rekrutteringsudfordringer. Som bilag vedlægges kopi af et dagsordenspunkt til det seneste møde i Region Midtjyllands Koncernledelsesforum for HR (HR-forum), hvor der er oplyst en række eksempler på initiativer samt en kopi af Region Midtjyllands strategi for arbejdsstyrkeplanlægning (bilag). Som bilag vedlægges desuden uddrag fra direktionens fokusområder 2021 vedrørende Fremtidens attraktive arbejdsplads.

Endelig vedlægges Region Midtjyllands politik for grunduddannelser og Region Midtjyllands kompetenceudviklingspolitik, der beskriver de overordnede tilgange til uddannelse og kompetenceudvikling i Region Midtjylland, som bilag.

#### **Særligt vedrørende 1.000 flere sygeplejersker, fuld tid og bedre introduktionsforløb og bedre sammenhæng i praktikforløb**

Regeringen og Danske Regioner indgik den 10. januar 2020 en aftale om oprettelse af 1.000 ekstra sygeplejerskestillinger på landsplan fra 2021. Aftalen beskriver blandt andet følgende konkrete initiativer, der skal understøtte realiseringen af målet:

- alle stillinger slås op på fuld tid
- ret til fuld tid for plejepersonale
- bedre introduktionsforløb, herunder tid til oplæring i første tid af ansættelse
- initiativer, der kan skabe bedre sammenhæng i praktikforløb med henblik på at mindske frafald på uddannelserne.

I Region Midtjylland har det bevirket, at alle stillinger gældende fra 1. marts 2020 som udgangspunkt slås op som fuldtidsstillinger. Endvidere besluttede regionsrådet den 26. marts 2020, at alle deltidsansatte sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter (SOSU'er) på somatiske og psykiatriske hospitaler fik ret til at gå op i tid, herunder komme på fuld tid.

I forbindelse med regionsrådets aftale om budgettet for 2021 blev der prioriteret 4 mio. kr. til at understøtte initiativer, der aktivt arbejder for at lette overgangen fra studerende til nyansat på medicinske afdelinger, akutmodtagelser og i Psykiatrien. Endvidere arbejdes der også på at styrke introduktionen af de studerende m.v. i forhold til deres praktikforløb under uddannelsen.

### **1.000 flere sygeplejersker**

Det fremgår af vedlagte bilag "Løbende opfølgning på 1.000 sygeplejersker", at der er sket en samlet stigning i antallet af sygeplejersker på 319,3 fuldtidsstillinger fra 4. kvartal 2019 til 4. kvartal 2020. Det skal dog bemærkes, at ud af stigningen på 319,3 fuldtidsstillinger, kommer 73,0 fuldtidsstillinger fra medicinstuderende ansat som sygeplejevikarer.

Det er derfor reelt tale om en stigning på 246,3 fuldtidsstillinger, selvom de officielle tal viser noget andet.

Måltallet for midtvejsstatus siger, at Region Midtjylland pr. 4. kvartal 2020 minimum skulle være 107,4 fuldtidsansatte sygeplejersker mere. Hvis stigningen på 246,3 fuldtidsstillinger kan fastholdes frem til 4. kvartal 2021 viser opgørelsen, at Region Midtjylland allerede har efterlevet aftalens forudsætninger på nuværende tidspunkt.

### **Fuld tid**

Siden beslutningen om, at alle stillinger som udgangspunkt skal slås op på fuld tid og den forøgede ret for sygeplejersker og SOSU'er til at gå op i tid, er der sket en positiv udvikling. Det fremgår af vedlagte bilaget "Flere sygeplejersker på fuld tid", at i perioden 1. marts 2020 til 31. december 2020 blev 98 % af alle sygeplejestillinger slået op på fuld tid mod 80 % i 2019.

Ser man konkret på udviklingen i andelen af sygeplejersker på fuld tid, er der på alle hospitalsenheder sket en markant stigning.

### **Bedre introduktionsforløb og bedre sammenhæng i praktikforløb**

På hospitalsudvalgsmødet den 1. februar 2021 blev hospitalsudvalget præsenteret for de initiativer, der er iværksat på de forskellige hospitalsenheder, med henblik på at skabe bedre introduktionsforløb og bedre sammenhæng i de studerendes praktikforløb samt lette overgangen fra at være studerende til at være nyuddannet og nyansat sygeplejerske.

Hovedbudskaberne fra præsentationen var, at der på regionens hospitalsenheder er fokus på, at nyuddannede og nyansatte sygeplejersker kommer godt i gang med bl.a. særlige oplæringsforløb for nyuddannede, projekter om onboarding, mentorforløb og sikker start. Projekterne er lokalt funderet, hvilket blandt andet har til formål at understøtte det lokale ejerskab til initiativerne. Der er tillige stor fokus på, at de studerende får en styrket introduktion til deres praktikforløb og ad den vej en bedre indgang til at være færdiguddannet sygeplejerske. Desuden er der indgået en partnerskabsaftale "Human First" mellem Region Midtjylland, Aarhus Universitet og VIA University College om forskning og uddannelse, hvor et af indsatsområderne er sammenhængen mellem den teoretiske uddannelse og de praktiske uddannelsesforløb og de forskellige overgange (transitioner), der er både under uddannelsen og mellem uddannelse og arbejdsliv.

En nærmere beskrivelse af tiltagene er vedlagt som bilag, som de blev præsenteret på mødet. Der kan i øvrigt henvises til, at status og tiltag vedrørende rekrutteringssituationen, arbejdsstyrkeplanlægning og attraktive arbejdspladser i den kommende tid også drøftes i Regions-MEDudvalget, og at der er en orientering på vej til hospitalsudvalget.

### **Beslutning**

Udvalget tog orienteringen om status vedrørende rekrutteringssituationen og eksempler på initiativer til efterretning og drøftede, hvad der vurderes at være kendetegnende for en attraktiv arbejdsplads i fremtiden.

Udvalget gav dernæst input til det videre arbejde med de oplyste initiativer og eventuelle andre input/forslag.

Det blev understreget, at det er vigtigt at have et langsigtet fokus i forhold til behov samt en skærpet opmærksomhed på fremtiden. Det blev drøftet, om der er mulighed for at undersøge, hvor medarbejderne forsvinder hen og hvad der vil skulle til for at få dem tilbage. Administrationen går videre med det.

Det blev også drøftet, at det største potentiale ligger i at fastholde de medarbejdere vi har, herunder også at gøre det attraktivt for seniorer at blive længere tid på arbejdsmarkedet, fx i form af mere fleksibilitet og senioraftaler, og at fastholde de unge og sørge for gode overgange mellem uddannelse og arbejdsliv.

Det skal indgå som en anbefaling fra udvalget, hvordan man kan fastholde medarbejdere ud fra nogle af de emner, der fremgår af dagsorden, og det der blev drøftet på mødet.

### **Bilag**

Vakanceopgørelse pr. 1. november 2020

Rekruttering og arbejdsstyrkeplanlægning HR Forum

Strategi for arbejdsstyrkeplanlægning

Uddrag af direktionens fokusområder

Region Midtjyllands politik for grunduddannelser

Region Midtjyllands kompetenceudviklingspolitik

Løbende opfølgning på 1.000 sygeplejersker

Flere sygeplejersker på fuld tid

Referat fra møde i hospitalsudvalget den 1. februar 2021

## **Punkt 5: Udvalgets dialogmøde med medarbejderne (kl. 11.30-11.45)**

1-00-5-20

### **Direktionen indstiller,**

at planlægningen af dialogmødet med medarbejdere den 22. juni 2021 drøftes.

### **Sagsfremstilling**

Det har været et ønske fra udvalget at invitere medarbejdere til et dialogmøde om den gode arbejdsplads. På sidste møde i udvalget blev det aftalt, at administrationen skulle kontakte fire af regionens arbejdspladser via ledelsessystemet med en invitation til at udpege tre repræsentanter til at mødes med udvalget; en ledelsesrepræsentant og to medarbejderrepræsentanter. Det blev samtidig aftalt, at ledelsesrepræsentanten og den ene medarbejderrepræsentant med fordel kunne være en del af MED- og arbejdsmiljøsystemet, mens den anden medarbejderrepræsentant som udgangspunkt ikke skulle være en del af det.

Udgangspunktet for drøftelsen på dialogmødet er de spørgsmål, der er blev stillet medarbejderne i forbindelse med artiklen i MidtNyt:

- Hvad gør min arbejdsdag god?
- Hvad gør vi godt på min arbejdsplads, som måske kan inspirere andre?
- Hvad er det vigtigste for, at jeg har et godt arbejdsliv?

Derudover kan der også tages afsæt i nogle af de emner, som medarbejderne adresserer i tilbakemeldingerne omkring betydningen af ledelse, kompetenceudvikling, indflydelse på arbejdstilrettelæggelse, mv. Alle emner, der også adresseres i udvalgets kommissorium.

Der lægges således op til, at hovedtemaet for dialogen er at få afdækket aspekter af, hvad der gør en arbejdsplads attraktiv.

På grund af COVID-19 situationen er dialogmødet fastlagt til tirsdag den 22. juni 2021. Mødet afholdes i regionsrådssalen.

### **Beslutning**

Udvalget drøftede planlægningen af dialogmødet med medarbejderne den 22. juni 2021.

Det blev aftalt, at det skal afklares med de medarbejdere, der deltager, om der må filmes under dialogen.

De medarbejdere, der inviteres til dialog, får forud for mødet tilsendt sammenfatningen med tilbakemeldinger fra medarbejdere med spørgsmålet om, hvorvidt de kan se sig selv i det. Den videre dialog kan således tage afsæt heri.

## **Punkt 6: Afrapportering fra udvalget (kl. 11.45-11.55)**

1-00-5-20

### **Direktionen indstiller,**

at input vedrørende afrapportering fra udvalget drøftes.

### **Sagsfremstilling**

Det midlertidige udvalg vedrørende den gode arbejdsplads skal præsentere sine anbefalinger for regionsrådet på et temamøde i september 2021.

På baggrund af udvalgets drøftelser i funktionsperioden fremlægger administrationen hen mod slutningen af udvalgets funktionsperiode et forslag til afrapportering af udvalgets arbejde. Redegørelsen vil præsentere, hvad udvalget har beskæftiget sig med, oplevet og drøftet. Afrapporteringen skal desuden indeholde udvalgets anbefalinger til, hvordan Region Midtjylland sikrer gode arbejdspladser, der kan rekruttere, udvikle og fastholde medarbejdere nu og i fremtiden.

Der lægges op til en foreløbig drøftelse i udvalget af, hvilke nedslag udvalget finder væsentlige at inddrage i afrapporteringen, og om der er noget udvalget ønsker at lægge særlig vægt på.

Udvalget kan samtidig drøfte, om der er nogle særlige ønsker til formen for afrapporteringen.

### **Beslutning**

Udvalget drøftede input vedrørende rapportering fra udvalget.

Der bliver lavet en sammenfattende rapport med hovedbudskaberne fra udvalgets arbejde.

Derudover vil de to artikler fra MidtNyt indgå i afrapporteringen sammen med de optagelser, som forhåbentligt kan dokumentere udvalgets dialog med medarbejderne.

Det blev dernæst drøftet, at hvis der skal ske nogle initiativer fremadrettet, så skal det forankres i et stående udvalg, da et midlertidigt udvalg ikke er beslutningsdygtigt. Et midlertidigt udvalg kan dog godt anbefale nogle principper, som regionsrådet kan tage stilling til.

## **Punkt 7: Planlægning af kommende møder (kl. 11.55-12.00)**

1-00-5-20

### **Direktionen indstiller,**

at vedlagte mødeplan over de kommende møder drøftes.

### **Sagsfremstilling**

Med udgangspunkt i vedlagte mødeplan ønskes en drøftelse af udvalgets kommende møder.

### **Beslutning**

Udvalget drøftede mødeplanen over de kommende møder.

### **Bilag**

Mødeplan for det midlertidige udvalg vedr. den gode arbejdsplads