

ARBEJDSPLADSER FOR ALLE

GODE RÅD OM RUMMELIGHED I KOMMUNERNE



PERSPEKTIV FOR ALLE
PÅ ARBEJDSPLADSEN

Gør plads!	3
Typiske ansættelser på særlige vilkår	4
En indsats på alle niveauer	6
Meningsfuld inklusion i hverdagen	8
Alle kan bidrage til rummeligheden	10
Behov for en særlig indsats	12
Gode svar på svære spørgsmål	16

Alle de temaer, som er nævnt i dette hæfte, er behandlet mere udførligt i artikler og publikationer, som du finder på vpt.dk/perspektiv

Arbejdspladser for alle

Gode råd om rummelighed i kommunerne

© Perspektiv for alle på arbejdspladsen, maj 2017

Redaktionsgruppe: Ole Jensen, FOA ■ Carsten Thuelund, FOA
Nina Vedel Møller, 3F ■ Per Stech, HK ■ Kim Melander Jensen, BUPL
Amalie Ferdinand, OAO ■ Jette Høy, FTF ■ Henrik Würtzenfeld,
Forhandlingsfællesskabet ■ Astrid Marianne Hjortø, Forhandlings-
fællesskabet ■ Jacob Møller, KL ■ Trine Dahl Iversen, KL.

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Fotos: Tomas Bertelsen

Forsideillustration: Lars Andersen

ISBN: 978-87-93365-70-4

GØR PLADS!

At inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet har altid været **en vigtig opgave for kommunale arbejdspladser**. Kommunerne påtager sig allerede et stort ansvar, og ved at lytte til deres erfaringer med, hvad det kræver i praksis, kan flere skabe endnu bedre inklusionsforløb. Det vil sige forløb, hvor både den inkluderede, kollegerne, kerneopgaven og kommunen får noget godt ud af det. For at skabe en rummelig arbejdsplads er noget, der er mening og perspektiv i for alle parter, hvis det bliver grebet ordentligt an.

Det er baggrunden for dette hæfte, der i kort form sammenfatter nogle af de erfaringer, kommunale arbejdspladser har gjort sig med at ansætte ledige i fx virksomhedspraktik, med løntilskud eller i fleksjob. Vi har det sidste års tid interviewet en lang række ledere og tillidsrepræsentanter for at høre deres bud på, **hvad der skal til for at lykkes, og hvad der risikerer at gå skævt**. Hæftet bygger desuden på viden fra en ny, omfattende undersøgelse, SFI har gennemført for KL og Forhandlingsfællesskabet. Der er meget mere viden at hente om begge dele på vpt.dk/perspektiv.

Hæftet er især skrevet til jer, der som **ledere og tillidsrepræsentanter** skal have rummeligheden til at fungere i praksis på fx plejecenteret, materielgården, i skolen eller i dagtilbuddet. Men også kommunale chefer, hovedudvalgsmedlemmer, HR-folk og ansatte i jobcentre kan med fordel læse med.

Hæftets formål er **at inspirere flere til et godt samarbejde om inklusionsforløbene**. For et samlet budskab fra kommunerne er, at en høj grad af samarbejde, åbenhed og dialog er afgørende for at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor der er plads til at give ledige en ny chance.

Bag hæftet står **Perspektiv for alle på arbejdspladsen** – et samarbejde mellem KL og Forhandlingsfællesskabet. Samarbejdets formål er netop at indsamle og drøfte erfaringer fra kommunerne og sprede dem, så andre kommunale arbejdspladser får gavn af dem i deres arbejde med rummelighed.

Michael Ziegler

Formand for KL's Løn- og Personaleudvalg

Anders Bondo Christensen

Formand for Forhandlingsfællesskabet

TYPISKE ANSÆTTELSER PÅ SÆRLIGE VILKÅR

Især tre ordninger er relevante for arbejdspladser, der gerne vil inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet.

JOB MED LØNTILSKUD

Længere forløb på offentlige og private virksomheder, hvor borgeren får løn, og arbejdsgiveren får et tilskud til lønnen. Løntilskud kan maksimalt gives i 4 til 12 måneder eller over 1 år afhængigt af målgruppen. Ved løntilskud på en offentlig arbejdsplads modtager borgeren en fast timeløn, og timetallet justeres, så den konkrete løn ligger på niveau med borgerens hidtidige ydelse.

Når en arbejdsplads ansætter ledige borgere med løntilskud, gælder to principper: Merbeskæftigelseskravet, der betyder, at der skal ske en nettoudvidelse af antallet af ansatte hos den enkelte arbejdsgiver, så ansatte i løntilskud ikke fortrænger ordinære ansættelser. Rimelighedskravet, der sætter grænser for, hvor mange der må ansættes på særlige vilkår på den samme arbejdsplads.

VIRKSOMHEDSPRAKTIK

Kortere forløb i private og offentlige virksomheder. Virksomhedspraktik kan maksimalt gives i 4 til 26 uger afhængigt af målgruppen. Ved virksomhedspraktik er borgeren ikke ansat. Arbejdsgiveren betaler derfor ikke løn. Borgeren får sin hidtidige ydelse – fx kontanthjælp eller sygedagpenge. Nyttejob er en variant af virksomhedspraktik; her er formålet, at borgeren for at modtage ydelse skal udføre samfundsnyttige opgaver hos offentlige arbejdsgivere. Ordningen er primært målrettet stærkere borgere i målgruppen og kan gives i maksimalt 13 uger. Rimelighedskravet gælder også for ansættelser i virksomhedspraktik.

FLEKSJOB

En varig ansættelse på overenskomstmæssige vilkår, hvor arbejdsgiveren udbetaler løn for den arbejdsindsats, der reelt ydes. Lønnen suppleres med et tilskud fra kommunen, der reguleres på baggrund af lønindtægten. Et fleksjob er kun for borgere med varigt og væsentligt nedsat arbejdsevne, som ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår.

Læs mere om de tre ordninger i vejledning "Ansættelser på særlige vilkår", der kan findes på vpt.dk.

Kommunerne tager et stort socialt ansvar – og tager ofte de svageste ind. De private arbejdsgivere er også kommet godt med – men mest ift. de ledige, der har kortere vej tilbage på arbejdsmarkedet. Det er væsentligt, at hele arbejdsmarkedet bidrager til denne vigtige opgave.

Michael Ziegler, formand for KL's Løn- og Personaleudvalg

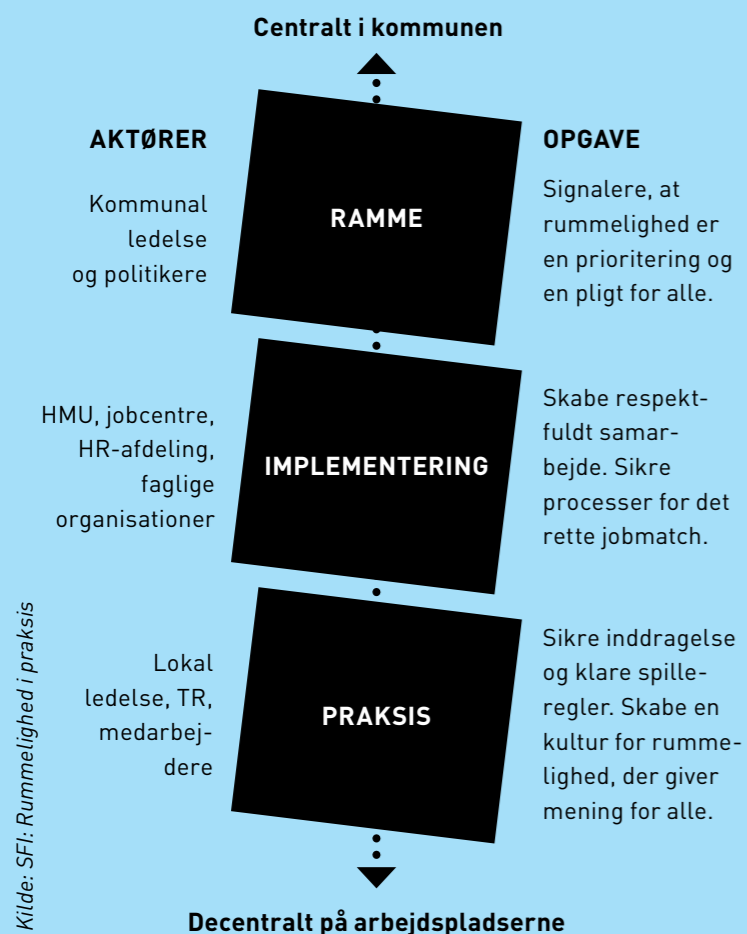
Det er en del af fagbevægelsens DNA at være solidariske og tage ansvar for de svageste. Det ligger i vores rygrad ikke kun at arbejde for snævre medlemsinteresser, og den solidaritet bidrager vores medlemmer og tillidsrepræsentanter til på rigtig mange kommunale arbejdspladser hver eneste dag.

Anders Bondo Christensen, formand for Forhandlingsfællesskabet



EN INDSATS PÅ ALLE NIVEAUER

FORUDSÆTNINGER FOR GODE INKLUSIONSFORLØB



Vellykkede inklusionsforløb kræver en sammenhængende indsats på tre niveauer.

Politikere og topledelse i kommunen skal sætte den store ramme om indsatsen. Blandt andet ved at bære budskabet om vigtigheden af et rummeligt arbejdsmarked med sig ud i organisationen og anerkende den inklusionsindsats, kommunale arbejdspladser udfører.

Centrale aktører i kommunen som Hovedudvalget, de lokale faglige organisationer, HR-afdelingen og jobcentrene skal derefter fylde rammen ud. Deres samarbejde er vigtigt for at sikre tryk og legitimitet ude på arbejdspladserne.

Lokale ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere skal få rummeligheden til at fungere i praksis ude på arbejdspladserne. Den opgave beskrives grundigere på de følgende sider.



De gode erfaringer i kommunerne giver anledning til at glæde sig over den danske model. Rummeligheden fungerer på de arbejdspladser, hvor parterne beslutter, at det skal lykkes, og derfor fastlægger gode rammer for det i Hovedudvalget, og hvor de lokale ledere og tillidsrepræsentanter samarbejder godt om inklusionsforløbene. Der skal være sammenhæng mellem niveauerne.

Anders Bondo Christensen, formand for Forhandlingsfællesskabet

Det er vigtigt at skabe ejerskab til opgaven på alle niveauer i kommunen og en fælles platform. Både politikere og direktion skal sende et klart signal om, hvorfor det her er en vigtig opgave, og der skal være en åben dialog i MED-systemet og mellem lokale ledere og tillidsrepræsentanter.

Michael Ziegler, formand for KL's Løn- og Personaleudvalg

Hvis rummeligheden skal give mening, må der være respekt for fagligheden, og alle på arbejdspladsen skal kunne se fidusen. Det kræver et tæt og godt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter.

Susanne Bang Bådum, næstformand i Hovedudvalget, Silkeborg Kommune

MENINGSFULD INKLUSION I HVERDAGEN

Følgende fire anbefalinger lyder fra kommunale arbejdspladser, der har haft succes med at skabe gode inklusionsforløb.

Lederne skal med jævne mellemrum vende ansættelserne på særlige vilkår i personalegruppen og forklare, hvilke muligheder det giver vores arbejdsplads, og hvilke hensyn vi tager. Især skånehensyn skal der være åbenhed om og forståelse af. Ellers brister den fælles vilje til rummelighed.

Annette Elvensø, faglig koordinator i FOA Sjælland

1. INFORMÉR GRUNDIGT PÅ FORHÅND

Leder og TR skal informere ordentligt om, hvem der bliver ansat på arbejdspladsen på særlige vilkår – og hvorfor. Om hvad der kan forventes af den nye medarbejder, og hvilke særlige hensyn der skal tages til vedkommende; er der fx arbejdsopgaver, den pågældende ikke skal løse, og er arbejdstiderne anderledes end de ordinært ansattes?

2. SØRG FOR EN ÅBEN DIALOG UNDERVEJS

Det er ikke nok at informere på forhånd. Dialogen skal holdes ved lige løbende i forløbet, hvor der kan opstå situationer, der kræver fælles afklaring. Det er vigtigt, leder og TR er åbne om eventuelle udfordringer undervejs.

Der skal være godt samspil mellem leder og tillidsrepræsentanter, og det kræver høj tillid og stor åbenhed. Vi kan altid gå til vores leder, hvis der er udfordringer, og han er meget omhyggelig med at informere alle om nye medarbejdere på særlige vilkår, hvad de skal lave, og hvor længe de er her.

Grethe Larsen, tillidsrepræsentant for gartnere og specialarbejdere i Entreprenørservice, Slagelse Kommune

3. OPDYRK EN RUMMELIG KULTUR

At være en inkluderende arbejdsplads handler i høj grad om kulturen i hverdagen. At parterne på arbejdspladsen er enige om rummelighed som værdi, og at det giver mening for alle. At man gerne vil hjælpe den inkluderede bedst muligt videre i arbejdslivet. Og at man gerne vil bidrage til en arbejdsplads med en høj social kapital og et godt arbejdsmiljø.

4. VÆRN OM KERNEOPGAVEN OG MEDARBEJDERNE

Rummelighed må ikke være på bekostning af ordinært ansatte eller gå ud over kerneopgaven. Inklusionsforløb skal berige, ikke belaste arbejdspladsen. Derfor er det blandt andet vigtigt:

- at der ikke ansættes flere på særlige vilkår, end arbejdspladsen aktuelt kan klare.
- at man er omhyggelig med at vurdere, om ledige vil kunne passe ind på arbejdspladsen.
- at leder og TR er opmærksomme på, hvis forløbene går ud over kvaliteten i kerneopgaven.
- at lederen er klar til at stoppe forløb, der ikke fungerer.

Skånehensyn og kortere arbejdstid udløser med jævne mellemrum irritation i medarbejdergruppen. Den irritation skal gribes i opløbet, og da jeg selv som leder er langt væk, er det ofte tillidsrepræsentanten, der tager den snak.

Grethe Jørgensen, leder af Othello Plejecenter, Fredericia Kommune



ALLE KAN BIDRAGE TIL RUMMELIGHEDEN

SOM LEDER KAN DU FX:

- vurdere, hvad arbejdspladsen aktuelt har overskud til at rumme.
- skabe begejstring og forståelse for betydningen af rummelighed.
- aftale vilkår og hensyn, der både passer den inkluderede og arbejdspladsen.
- informere hele arbejdspladsen grundigt om inklusionsforløbene.
- være klar til at justere eller afslutte forløb, der ikke fungerer.

SOM TR KAN DU FX:

- være ambassadør for en rummelig kultur i hverdagen.
- sørge for ordentlig kommunikation til dine kolleger.
- være et gensidigt bindeled mellem medarbejdere og leder i spørgsmål om inklusionsforløbene.
- fungere som kontaktperson for den inkluderede.
- opfange og reagere på signaler om, at inklusionen går ud over kerneopgaven.

SOM MEDARBEJDER KAN DU FX:

- tage godt imod en ny kollega på særlige vilkår.
- inddrage den nye kollega i arbejdspladsens faglige og sociale fællesskab.
- fungere som mentor eller kontaktperson for den inkluderede.
- udvise en rimelig tolerance over for fx nedsat arbejdsevne og skånehensyn.
- give TR eller leder besked, hvis noget i forløbet ikke fungerer.

Mange ser virkelig frem til, når de nye kollegaer på særlige vilkår kommer om foråret. Jeg ved ikke, hvad det er med kommunalt ansatte, men hvis nogen behøver hjælp, så giver man den. Måske fordi mange af os selv har prøvet at være langtidsledige i tidernes morgen.

Allan Gildhoff, 3F-tillidsrepræsentant, Entreprenørservice i Slagelse Kommune



Jeg skal som leder forklare, hvordan det kan være, at kommunen både skal effektivisere og samtidig løfte et socialt ansvar. Jeg bruger rigtig lang tid på dialogen med medarbejdere og tillidsrepræsentanter og på at diskutere og finde gode løsninger sammen med dem.

Bo Christiansen, leder af Driftsafdelingen, Fredericia Kommune

Tillidsrepræsentanterne yder med støtte fra deres faglige organisationer en kæmpe indsats for at skabe den tryghed, der skal til for at sikre opbakning til rummelighed, og de skal være parate til også at træffe kontroversielle beslutninger. Derfor er det helt afgørende, at tillidsrepræsentanten løbende taler med medlemmerne på arbejdspladsen om, hvordan inklusionsforløb går.

Anders Bondo Christensen, formand for Forhandlingsfællesskabet

BEHOV FOR EN SÆRLIG INDSATS

Nogle grupper af borgere kan det kræve en særlig viden og opmærksomhed at inkludere på arbejdspladsen – ud over de generelle principper for gode inklusionsforløb. Det gælder fx flygtninge og psykisk sårbare ledige. Erfaringerne viser, at med den rette indsats kan de sagtens blive et stort aktiv på en arbejdsplads.

Oplæring må ikke trække for store vekslers på de faste medarbejdere, men det gør den heller ikke. Jeg får kun positive meldinger fra de faste medarbejdere. Det giver en masse til arbejdspladsen, at vi kan hjælpe flygtninge med sprog og integration, og de flygtninge, vi har, er hurtigt blevet en naturlig del af arbejdspladsen.

Pernille Jacobsen, tillidsrepræsentant, Madservice Roskilde

FLYGTNINGE

Manglende kendskab til dansk sprog og (arbejdsplads-) kultur gør det til en særlig opgave at byde nyankomne flygtninge eller familiesammenførte velkommen på en kommunal arbejdsplads.

Fra arbejdspladser, der har lang erfaring med målgruppen, lyder anbefalingerne blandt andet:

- Vær grundig i forberedelsen. Sørg for bred opbakning, og tal igennem, hvad det kræver af arbejdspladsen.
- Beslut, hvem der tager imod og oplærer den nye kollega.
- Giv flygtningen en fast sprogmakker og måske også en mentor.
- Anerkend og tal åbent om kulturforskelle.
- Vær tydelig om krav og forventninger.

Ud over de almindeligt udbredte ansættelser på særlige vilkår kan nyankomne flygtninge og familiesammenførte blandt andet bruge ordninger som: sprogpraktik, mentorordning, integrations- og oplæringsstillinger samt Integrationsuddannelsen (IGU) – en toårig uddannelse med lønnet praktik på en virksomhed kombineret med skoleundervisning med uddannelsesgodtgørelse.

Man kommer ikke uden om, at det kræver noget ekstra både af ledere og medarbejdere at få en ny kollega, som ikke taler så meget dansk, og som måske ikke har oplevet at være på en dansk arbejdsplads før.

Maria Tvarnø, integrationschef i Roskilde Kommune



Det er min erfaring, at mennesker med psykisk sårbarhed har mange kompetencer, som ikke bliver brugt, hvis de bare går hjemme, og de har lige så meget brug for at være del af et arbejdsfællesskab som os andre. Samtidig er det meget givende for arbejdspladsen.

Hans Rasmussen, leder af Genbrug og Renovation i Nordfyns Kommune



PSYKISK SÅRBARE

I mange tilfælde kan en medarbejder, der har eller har haft en psykisk sygdom, yde en arbejdsindsats af mindst samme faglige kvalitet som andre medarbejdere – hvis blot der foretages nogle ret enkle tilpasninger af rammerne og kulturen på arbejdspladsen, herunder tales åbent om psykisk sårbarhed.

Nogle af anbefalingerne til ledere og tillidsrepræsentanter på arbejdspladser, der skal inkludere personer med psykisk sårbarhed på arbejdspladsen, lyder:

- Diskutér rammerne for medarbejdere med psykisk sårbarhed på arbejdspladsen, fx skånehensyn.
- Mød som udgangspunkt den enkelte medarbejder med psykisk sårbarhed på lige fod med alle andre.
- Spørg medarbejderen, hvad vedkommende behøver for at trives på arbejdspladsen.
- Lav en grundig jobbeskrivelse.
- Overvej at udpege mentorer til medarbejdere med psykisk sårbarhed.



Som arbejdsplads får vi ekstra hænder til opgaver, som ellers er svære at nå, og for personalegruppen er det også fint, at vi sammen kan give et løft til et menneske med psykisk sårbarhed. Det er også godt for både børnene og deres forældre at se og spejle sig i, at der her hos os er plads til forskellighed og til psykisk sårbarhed. For der er også forældre, som er psykisk sårbare.

Jette Holm, leder af børnehaven Eventyrhuset i Faaborg-Midtfyn Kommune

GODE SVAR PÅ SVÆRE SPØRGSMÅL

Selv kommunale arbejdspladser, der generelt har succes med at være rummelige, kender til forløb, der ikke er gået som planlagt. Alle har brug for at kende de mest almindelige faldgruber og risici – og vide, hvordan man holder nogle af de svære balancer i indsatsen. Her er fire vigtige spørgsmål, der ofte er brug for at drøfte og afklare – på den enkelte arbejdsplads og/eller på højere niveau i kommunen.



HVOR MANGE ANSATTE PÅ SÆRLIGE VILKÅR KAN VI INKLUDERE?

Alle ved, at der skal være en balance mellem ordinært og særligt ansatte. Det såkaldte rimelighedskrav sætter i nogle tilfælde en formel øvre grænse, men arbejdspladsen kan af mange grunde godt have en lavere kapacitet i en periode. Fx hvis der i en lavsæson ikke er arbejde nok til de ordinært ansatte, eller hvis der omvendt er spidsbelastning og dårlig tid til den nødvendige oplæring. Det kan også være, at arbejdspladsen står midt i en særligt krævende situation, som påvirker arbejdsmiljøet. Det er helt afgørende, at lederen i dialog med TR og medarbejderne tager højde for sådanne undtagelsestilstande – uden at bruge dem som anledning til at skrue permanent ned for rummeligheden.



HVAD FÅR VI SOM ARBEJDSPLADS SELV UD AF RUMMELIGHEDEN?

Det giver mening for de fleste at række en ledig en hjælpende hånd, men der skal helst også være en konkret gevinst for arbejdspladsen ved at inkludere personer på kanten af arbejdsmarkedet. Det kan fx være at få løst opgaver, der gavner borgerne, men som der ellers ikke er ressourcer til i dagligdagen, eller at det faste personale bliver aflastet og får mere tid til kerneopgavefunktioner. Disse gevinster skal vejes op mod den ekstra indsats, det kræver at tage imod og inkludere nye personer i hverdagen. I det lys peger flere fx på, at virksomhedspraktikforløb på blot fire uger typisk er for korte.



Rummeligheden skal bidrage med mere til arbejdspladsen, end det belaster. Den skal opleves som noget positivt, men det må ikke være sådan, at løsningen af kerneopgaven står og falder med, at arbejdspladsen har ansatte på særlige vilkår.

Michael Ziegler, formand for KL's Løn- og Personaleudvalg

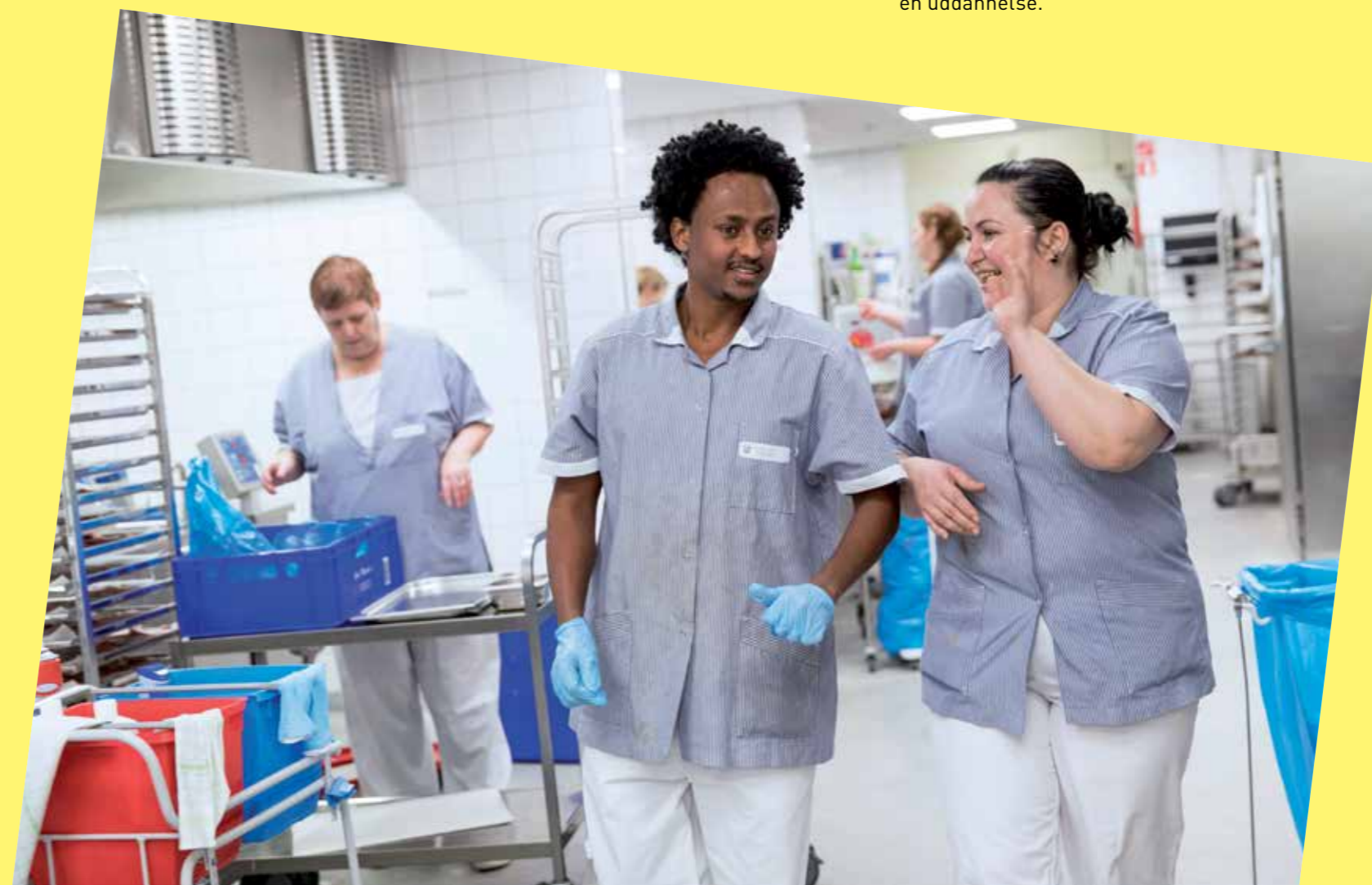


HVAD BETYDER INKLUSION FOR VORES KERNEOPGAVE OG ARBEJDSFORHOLD?

På en del arbejdspladser finder man en bekymring for, om for mange ansatte på særlige vilkår kan svække kvaliteten af kerneopgaven, fordi de ikke har den nødvendige uddannelse og/eller erfaring til at løse de daglige opgaver godt nok. Den tvivl må håndteres gennem dialog om og eventuelt nedskrevne principper for, hvilke opgaver de inkluderede må løse. En anden bekymring går på, om mange ansatte med skånehensyn betyder, at de tungere arbejdsopgaver koncentrerer hos ordinært ansatte. Hvis det er tilfældet, kan det være relevant at genoverveje, hvilke og hvor mange inkluderede arbejdspladsen kan rumme, og hvilke arbejdsopgaver de skal varetage.

Uden jobperspektiv bliver ledige, der er ansat på særlige vilkår, bare til billig arbejdskraft. Det skal bringe den ledige tættere på rigtigt job, og nogle gange kræver det, at ansættelse på særlige vilkår ikke står alene, men at den ledige også får tilbud om en mentor eller uddannelse.

Henrik G. Hansen, faglig konsulent i HK Østjylland



HVORDAN HJÆLPER VORES INDSATS DEN LEDIGE VIDERE?

Et indbygget dilemma i inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser er, at de færreste kan få en ordinær ansættelse efter deres midlertidige forløb, selv hvis der er et godt match. For når kommunerne ansætter, skal det altid ske i en åben proces, hvor der ofte vil være mange andre kvalificerede ansøgere. De kan med andre ord ikke bare "beholde" en borger, der har været i fx løntilskudsjob eller virksomhedspraktik. Alligevel skal der altid være et perspektiv i forløbet for den inkluderede selv. Det vil ofte ligge i den arbejdspladskontakt og den træning af personlige, sociale og faglige kompetencer, forløbet giver, og som kan gøre det lettere bagefter at få et fast job eller påbegynde en uddannelse.

ARBEJDSPLADSER FOR ALLE

Kommunale arbejdspladser har en stor og vigtig opgave i at inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Dette hæfte giver en række hverdagsnære anbefalinger til, hvordan I som ledere og tillidsrepræsentanter kan bidrage til rummelige arbejdspladser. Noget af det vigtigste er at tilrettelægge forløb, der giver mening for både den inkluderede, kollegerne, kerneopgaven og kommunen som helhed.

Læs mere om gode
inklusionsforløb på
vpt.dk/perspektiv

KL



Forhandlings
fællesskabet

**PERSPEKTIV FOR ALLE
PÅ ARBEJDSPLADSEN**