

/perspektiv)



## **Nyt samarbejde: Rummelighed skal give mening for alle**

KL og Forhandlingsfælleskabet sætter nu fokus på, hvordan kommunale arbejdspladser kan ansætte medarbejdere på særlige vilkår, så alle parter får glæde af det. Erfaringer skal indsamles og formidles – bl.a. her på siden.

Gennem mange år har parterne på det kommunale arbejdsmarked arbejdet med arbejdspladsernes sociale ansvar. Mange arbejdspladser har gode erfaringer med at inkludere personer på kanten af arbejdsmarkedet, men indsatsen rummer også udfordringer.

For at forstærke det fælles fokus på både gevinster, udfordringer og konkrete løsninger har KL og Forhandlingsfællesskabet etableret et nyt forum, der skal fremme en god dialog mellem parterne og styrke erfaringsudvekslingen kommunerne imellem.

– Der er meget, vi i udgangspunktet er enige om. At rummelighed er vigtigt for at give borgere på kanten af arbejdsmarkedet bedre mulighed for at vinde fodfæste. Og at det skal ske på en måde, som ledere og medarbejdere på arbejdspladserne kan bakke op om. Nu har vi fået et forum, hvor vi sammen kan finde og formidle nogle bud på, hvordan det så bedst kan foregå i praksis, siger Michael Ziegler, formand for KL's Løn- og Personale-udvalg.

**LÆS OGSÅ:** [En rummelig arbejdsplads kræver god dialog \(/generelle-aftaler/en-rummelig-arbejdsplads-kræver-god-dialog\)](#)

## Forskning og formidling

Perspektiv for alle på arbejdspladsen har netop til formål at indsamle og drøfte erfaringer fra kommunerne – og formidle dem videre, så andre kommunale arbejdspladser kan bruge dem i deres arbejde med rummelighed. Arbejdet følger to hovedspor:

- **Ny viden:** Forskere fra SFI skal gå helt tæt på hverdagen i tre kommuner, der arbejder systematisk med ansættelser på særlige vilkår. For-målet er at identificere de typiske udfordringer i hverdagen og finde gode eksempler på, hvordan arbejdspladserne håndterer dem i praksis.
- **Løbende formidling:** En artikelserie her på Viden På Tværs sætter med månedlige temaer fokus på forskellige målgrupper, ordninger og problemstillinger på det

rummelige arbejdsmarked. Her fortæller kommunale ledere, tillidsvalgte og medarbejdere om, hvad det i praksis kræver at få succes med at inkludere særligt ansatte grupper på arbejdspladsen. Der bliver blandt meget andet artikler om fleksjob, om flygtninge som målgruppe og om henholdsvis ledelsens og de tillidsvalgtes rolle i at sikre opbakning til rummeligheden på hele arbejdspladsen. De mest lærerige erfaringer vil også blive præsenteret på en eller flere konferencer for kommunale praktikere i foråret 2017.

## **Ingen lette løsninger**

Målet er videndeling mellem kommunale ledere, tillidsrepræsentanter og andre, der arbejder med rummelighed lokalt på arbejdspladserne. Formidlingen tager derfor afsæt i erfaringer på arbejdspladser, hvor der er medarbejdere på særlige vilkår. Konkrete løsninger vil blive beskrevet til inspiration for andre arbejdspladser – med fokus på både muligheder, gevinster og udfordringer. Anders Bondo Christensen, formand for Forhandlingsfællesskabet understreger:

– Vi vil både formidle gode erfaringer og de udfordringer, som følger med. Hvor går grænsen for, hvor mange medarbejdere en arbejdsplads kan have på særlige vilkår? Hvordan undgår vi, at de fortrænger ordinært ansatte? Og hvordan sikrer vi, at forløbet har et reelt perspektiv for den ledige? Den slags spørgsmål fylder meget hos medarbejdere og ledelse, og det er vigtigt at tale åbent om dem – både i vores forum og ude på arbejdspladserne. Med dette initiativ er vi med til at kvalificere den nødvendige dialog. For åben debat om udfordringerne er nødvendig for at skabe de gode løsninger.

Parterne er også enige om, at rummelighed er en samfundsopgave, som kommunerne hverken kan eller bør løfte alene. Alle skal bidrage.

– Kommunerne spiller helt naturligt en central rolle i et rummeligt arbejdsmarked, men såvel staten og regionerne som de private virksomheder skal længere frem på banen, hvis vi skal lykkes med at skabe plads til alle på arbejdsmarkedet. Forhåbentlig kan nogle af de positive erfaringer, vi finder i kommunerne, også være med til at inspirere andre til en styrket indsats, siger Michael Ziegler.



## PERSPEKTIV FOR ALLE PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



# En rummelig arbejdsplads kræver god dialog

Alle på en arbejdsplads kan få gavn af at ansætte medarbejdere på særlige vilkår, hvis det sker på måder, der tager hensyn til hele arbejdspladsen. Det kræver omhu og samarbejde, viser kommunale erfaringer.

Mange kommunale arbejdspladser gør en stor indsats med at skabe plads til ledige borgere og borgere på kanten af arbejdsmarkedet, der ikke kan arbejde på ordinære vilkår, og som tilknyttes arbejdspladsen i f.eks. virksomhedspraktik, med løntilskud eller i et fleksjob. Derved løfter kommunerne også som arbejdsgivere en vigtig arbejdsmarkedspolitisk opgave med at få ledige tættere på arbejdsmarkedet.

Hvad det betyder for arbejdspladserne, og hvordan rummeligheden skal praktiseres for at blive til gavn for alle medarbejdere, har parterne på det kommunale område, KL og Forhandlingsfællesskabet, aftalt at undersøge nærmere. Det sker blandt andet gennem en ny SFI-undersøgelse på ud-valgte kommunale arbejdspladser, der arbejder systematisk med ansættelser på særlige vilkår.

Undersøgelsen skal beskrive og give eksempler på, hvilke rammer og ind-satser der sikrer et godt inklusionsforløb. Et godt inklusionsforløb er et forløb, hvor der er opbakning fra både ledere og medarbejdere, og hvor opholdet på arbejdspladsen for personen med udfordringer bidrager til denne persons videre udvikling mod beskæftigelse eller uddannelse. Eksempler på gode inklusionsforløb vil blive videregivet til gavn og inspiration for andre kommuner og kommunale arbejdspladser.

## **Kan gavne alle**

Forskere fra SFI skal identificere de vigtigste forudsætninger for, at alle på en arbejdsplads oplever, at der er perspektiv i ansættelser på særlige vilkår. Konklusionerne er klar i starten af 2017. Før da vil lederen af undersøgelsen, seniorforsker Helle Holt, ikke løfte sløret for resultaterne. Men andre af SFI's undersøgelser viser, at mange arbejdspladser ser positivt på at skabe plads til medarbejdere, der permanent eller i forbindelse med sygdom i en periode ikke magter et job på ordinære ansættelsesvilkår.

– Af vores årlige måling af virksomhedernes sociale ansvar kan vi se, at de grundlæggende er meget positive over for at medvirke til at give udsatte borgere selv den mindste kontakt til arbejdsmarkedet. Virksomhederne skaber gerne rummelige

arbejdspladser, hvis det ikke er for besværligt, og hvis de får den nødvendige støtte fra eksempelvis jobcentrene, siger Helle Holt.

Samme billede tegner en nylig SFI-undersøgelse af små fleksjob, som Helle Holt og hendes kollegaer også står bag.

– Undersøgelsen viser, at det faktisk ikke er så svært at få virksomheder til at skabe plads til medarbejdere, der kun kan arbejde i ganske få timer om ugen.

Der er flere store gevinster ved rummeligheden, viser SFI's undersøgelser. Overordnet oplever både virksomheder og medarbejdere det som værdiskabende og gavnligt for kulturen på arbejdspladsen at kunne give mennesker uden for arbejdsmarkedet en håndsrekning.

– Det kan løfte kulturen på en arbejdsplads at være rummelig og hjælpe udsatte medborgere på vej. Samtidig kan arbejdspladsen få løst småopgaver, og det kan aflaste medarbejdere ansat på ordinære vilkår, siger Helle Holt.

## **Én ud af ti i Aarhus**

Aarhus Kommune er en af de kommuner, der længe har arbejdet systematisk og strategisk med ansættelser på særlige vilkår. Kommunen har siden 1993 haft som målsætning, at ti procent af personalet på kommunens egne arbejdspladser skal være ansat i en form for aktivering eller ekstraordinær beskæftigelse, eksempelvis fleksjob. Det overordnede mål er at løfte et socialt ansvar for at fastholde eller integrere mennesker, der med en mindre indsats kan fastholdes på arbejdsmarkedet. Samtidig giver det mulighed for at afprøve andre medarbejdere, end kommunen plejer at ansætte, og det øger mangfoldigheden på den enkelte arbejdsplads, forklarer Aarhus Kommunes HR-chef, Per Jensen:

– Det er byrådets politiske beslutning, at hver tiende medarbejder skal være i en form for aktivering. Alle afdelinger skal have ekstraordinært ansatte, og politikerne følger det tæt. Det har givet indsatsen fokus og retning.

Målet om ti procent i aktivering betyder, at kommunen konstant har flere tusinde mennesker ansat på særlige vilkår. Alligevel ser HR-chefen ikke de store udfordringer i

at leve op til målsætningen. Det har dog været kræ-vende at opbygge de nødvendige arbejdsgange til at drive en indsats i den målestok, forklarer han.

En helt central ingrediens i opskriften på at lykkes med rummelighed er et meget tæt samarbejde med tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer, fastslår Per Jensen:

– Vi har i Aarhus Kommune tradition for et nært og konstruktivt samarbejde i MED-systemet og med de faglige organisationer, og MED-systemet er dybt involveret i arbejdet med rummelighed.

Der blev indgået en lokalaftale på området i 2001, som siden er fornyet. Den fastslår blandt andet, at det øverste MED-udvalg årligt skal drøfte retningslinjer for beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne og ledige, og den fastlægger en række punkter, der skal tages stilling til ved op-rettelse af stillinger i henhold til Det Sociale Kapitel.

## Vigtig dialog i lokale MED-udvalg

---

Børn & Unge i Aarhus Kommune har udarbejdet følgende råd til lokale MED-udvalgs arbejde med at skabe job på særlige vilkår:

- Hvilke stillinger på særlige vilkår kan I tilbyde?
- Hvilke perspektiver kan der være for arbejdssøgende, der bliver ansat hos jer på særlige vilkår - for eksempel ansættelse, erfaring, netværk eller uddannelse?
- Hvilke perspektiver kunne der være for jeres arbejdsplads ved at ansætte ekstra personer på særlige vilkår?
- Hvad gør I, når en med-arbejder på særlige vilkår søger en ledig ordinær stilling?
- Hvordan sikrer I, at med-arbejdere ansat på særlige vilkår bliver integreret på og introduceret til arbejdspladsen?
- Hvad betyder det for de faste medarbejdere at have skiftende medarbejdere i kortere perioder?

Kilde: MED-folderen "Det rummelige arbejdsmarked", 2014

## Løbende diskussioner

Samarbejdet har været med til at "give ro på bagsmækken", vurderer Per Jensen. Det gode samarbejde har blandt andet vist sig meget vigtigt i situationer, hvor sparekrav har tvunget kommunen til at afskedige ordinært ansatte medarbejdere, uden at antallet af ekstra-ordinære ansættelser er faldet tilsvarende, hvilket har været en torn i øjet på både medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

Ansættelser på særlige vilkår giver også løbende anledning til diskussioner mellem ledelse og tillidsvalgte i Silkeborg Kommune, der ligeledes har arbejdet systematisk med ansættelser på særlige vilkår i en lang årrække. Silkeborg Kommune har etableret en særlig enhed, der håndterer ansættelser på særlige vilkår, og der er konstant mange hundrede borgere på særlige vilkår på kommunens egne arbejdspladser, flest på FOA-området. Endnu flere medarbejdere vil arbejde på særlige vilkår de kommende år. Silkeborg Kommunes jobcenter har som mål, at der i 2016 skal 20 procent flere ledige ud i et virksomhedsrettet tilbud, og en del af tilbuddene bliver på kommunens egne arbejdspladser.

## Opgaveglidning

De mange medarbejdere på særlige vilkår er både en gave og en udfordring for medarbejderne i Silkeborg Kommune, vurderer Susanne Bang Bådum. Hun er fællestillidsrepræsentant for Socialpædagogerne i Silkeborg Kommune og næstformand i Hovedudvalget:

– Det er et tveægget sværd. På den ene side vil vi helt sikkert gerne med-virke til at skabe rummelige arbejdspladser; mange af vores kollegaer vil rigtig gerne hjælpe – og kunne også selv på et tidspunkt få behov for så-dan en håndsrækning. På den anden side øger det presset på de ordinært ansatte, og dem skal vi også passe på.

Susanne Bang Bådum oplever, at der sker en opgaveglidning, som kan være bekymrende, og som kommunen skal være opmærksom på og håndtere:

– Ordinært ansatte risikerer eksempelvis flere tunge løft, når der er kolleger på skånevilkår, som ikke kan løfte. Fagligheden kan også blive under-gravet, hvis der sker



en forringelse af kvaliteten af og fagligheden i det arbejde, der normalt udføres, og vores medarbejdere er samtidig presset af nedskæringer og af øget kompleksitet i opgaveløsningen.

## **Kræver samarbejde**

Hvis rummeligheden skal give mening, må der være respekt for fagligheden, og alle på arbejdspladsen skal kunne se fidusen, fastslår Susanne Bang Bådum. Det kræver et tæt og godt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, og på det punkt har Silkeborg Kommune en lang og god tradition, vurderer både hun og kommunens personalechef, Frank Høy.

– Vi har i mange år haft en tæt formel og uformel dialog om det her område. Det ligger i vores dna at samarbejde, siger Frank Høy.

Parterne mødes jævnligt, og en gang om året beslutter ledelse, tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer i fællesskab, hvilke arbejdspladser der skal godkendes til at modtage medarbejdere på særlige vilkår. Der ses blandt andet på, om kravet om merbeskæftigelse er opfyldt, så ekstra-ordinært ansatte supplerer, men ikke erstatter ordinært ansatte.

Parterne har også sammen formuleret retningslinjer for blandt andet modtagelsen af medarbejdere på særlige vilkår. Men den slags retningslinjer skal støves af med mellemrum, ellers bliver de glemt, erkender Susanne Bang Bådum.

At komme ud på en arbejdsplads så hurtigt som muligt – virksomhedsrettede tilbud – er det beskæftigelsesfremmende redskab, der generelt har størst dokumenteret positiv effekt. Langt den overvejende del af den virksomhedsrettede aktivering sker på offentlige arbejdspladser.

De virksomhedsrettede indsatser udgør ca. 30 procent af al aktivering i Danmark og omfatter blandt andet følgende ordninger:

**Løntilskud:** Længere forløb på offentlige og private virksomheder, hvor borgeren får løn og arbejdsgiveren får et tilskud til lønnen. Løntilskud kan maksimalt gives i op til seks måneder. Ved løntilskud på en offentlig arbejdsplads modtager borgeren en fast timeløn, og timeantallet justeres, så den konkrete løn ligger på niveau med borgerens hidtidige ydelse.

**Virksomhedspraktik:** Kortere forløb i private og offentlige virksomheder. I udgangspunktet varer en virksomhedspraktik fire uger, men for andre målgrupper end dagpengemodtagere kan perioden i særlige tilfælde være op til 13-26 uger. Ved virksomhedspraktik betaler arbejdsgiveren ikke løn. Deltagerne får deres hidtidige ydelse – f.eks. kontanthjælp eller sygedagpenge.

**Nyttejob:** Et nyt virksomhedsrettet tilbud, der består i at udføre samfundsnyttige opgaver hos offentlige arbejdsgivere. Nytteindsats er en del af tilbud om virksomhedspraktik, men formålet er, at personen skal arbejde for sin ydelse. Nytteindsats er primært målrettet stærkere borgere i målgruppen. Ved nytteindsats betaler arbejdsgiveren ikke løn. Deltagerne får deres hidtidige ydelse.

**Fleksjob:** Ansættelse på ordinære vilkår på nedsat tid, hvor der udbetales løn for den arbejdsindsats, der reelt ydes. Lønnen suppleres med et tilskud fra kommunen, der reguleres på baggrund af lønindtægten. Et fleksjob er kun en mulighed for personer med varigt og væsentligt nedsat arbejdssevne, som ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår. Med reformen af førtidspension og fleksjob er det blevet muligt for personer med meget lille arbejdssevne at arbejde i fleksjob i få timer om ugen.

**Jobrotation:** Ansættelse til overenskomstmæssig løn i private og offentlige virksomheder, der har igangsat uddannelsesaktiviteter for deres ansatte.

PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



**Medarbejdere på særlige  
vilkår: Tydelig information er  
alfa og omega**

# At afstemme forventninger til, hvordan integrationen af medarbejdere på særlige vilkår skal foregå, er helt afgørende for et godt forløb for alle parter.

---

Af Marie Preisler  
30/08/2016

Forhandlingsfællesskabet, KL

---

Hvis medarbejderne skal bakke rummeligheden op, kræver det, at ledere og tillidsrepræsentanter formår at informere meget grundigt og løbende. 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 f.eks. arbejdsopgaver, den pågældende ikke skal løse, og er arbejdstiderne anderledes end de ordinært ansattes?

Uden god information kommer tolerancen i fare, lyder det samstemmende fra kommunale ledere, tillidsrepræsentanter og faglige organisationer. Annette Elvensø er faglig koordinator i FOA Sjælland og kender flere eksempler på, at det slår skår i fællesskab og viljen til rummelighed, hvis informationen er mangelfuld:

– Lederne skal med jævne mellemrum vende ansættelserne på særlige vilkår i personalegruppen og forklare, at de her muligheder giver det vores arbejdsplads, og de her hensyn, tager vi. Især skånehensyn skal der være åbenhed om og forståelse af. Ellers brister fællesskabet, og så kan der i personalegruppen opstå forestillinger som, "at vi bliver nedslidte, fordi vi har én i fleksjob".

En anden vigtig opgave er at ruste tillidsrepræsentanter til at tage dialogen med ledelsen og kollegerne, om rummelighed, påpeger Annette Elvensø. Hun anbefaler, at ledere og tillidsrepræsentanter tager sammen afsted på et kursus i det sociale kapitel.

## Ulige fordeling

At der generelt er brug for at give ledere og tillidsrepræsentanter kompetencer til at arbejde med ansættelser på særlige vilkår, vurderer også Carsten Richards i DSR, Kreds Syddanmark. I DSR vejleder og underviser han både centralt og lokalt tillidsrepræsentanter om muligheder for at fastholde medlemmer med nedsat

arbejdsevne, blandt andet via en intern portal for tillidsrepræsentanter. Men der skal endnu mere til end uddannelse, vurderer han.

– Vores tillidsrepræsentanter gør en kæmpe indsats ude på arbejdspladserne for at gøde jorden for ansættelser på særlige vilkår. Men hvis det skal ske i større skala, kræver det også, at kommuner og jobcentre samarbejder om at lave gode løsninger for bestemte grupper og får forpligtet virksomhederne til at spille med.

På udliciterede kommunale serviceområder kan kommunen vælge at indskrive i kontrakten, at den udførende virksomhed skal ansætte en vis andel medarbejdere på særlige vilkår.

Carsten Richards har tidligere i en årrække arbejdet med rummelige arbejdspladser i en større kommune og oplever, at der er stor vilje til rummelighed på både private og kommunale arbejdspladser. Men også, at der er stor ubalance i, hvilke arbejdspladser der er med til at løfte opgaven. Nogle tager et stort socialt ansvar. Andre gør ingenting.

– Ved at vise rummelighed sender en kommune et meget vigtigt signal både indadtil og over for omverdenen. Både ledere og medarbejdere oplever typisk glæden ved at gøre noget for nogen uden for arbejdsmarkedet. Men de gode intentioner føres ikke altid ud i livet, måske fordi mange kommunale arbejdspladser i dag har et meget stærkt fokus på effektiv produktion, siger han.

## Væk igen efter en uge

En af de kommunale arbejdspladser, der løfter et stort socialt ansvar, er Entreprenørservice i Slagelse Kommune, der vedligeholder kommunens veje og grønne områder. Her har rummelighed været på dagsordenen siden 2007, og arbejdspladsen har løbende et stort antal medarbejdere ansat på særlige vilkår, f.eks. løntilskud, virksomhedspraktik, arbejdsprøvning, skolepraktik, fleksjob og nyttejob.

De ekstraordinære ansættelser finder sted om sommeren, hvor der er mest travlt, og det er meget populært blandt de faste medarbejdere, for-tæller Allan Gildhoff, tillidsrepræsentant for virksomhedens 3F-medlemmer og tidligere fællestillidsrepræsentant i Slagelse Kommune:

– 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 er startet på virksomheden som langtidsledige i tidernes morgen, siger Allan Gildhoff.

I enkelte tilfælde er glæden dog vendt til ærgrelse, fordi den nye kollega har været ansat i kortere tid end ventet.

– Når man får en ny kollega og tror, han skal være her i tre måneder og lærer ham op, udløser det frustration, hvis han forsvinder igen efter en uge. Den slags tipper balancen, så informér grundigt, siger Allan Gildhoff.

I Slagelse Kommune har Hovedudvalget derfor udarbejdet en håndbog, som forklarer de mange forskellige typer ansættelser på særlige vilkår, og hvad de kræver af arbejdspladsen.

## **Lav aftaler om rummelighed**

3F er sammen med FOA og HK de forbund, hvis medlemmer har ansættelser på særlige vilkår tættest inde på livet. I kommuner sker de fleste ansættelser på særlige vilkår i arbejdsfunktioner, hvor arbejdsopgaver kan løses uden en længere uddannelse, og hvor der i forvejen er tradition for at ansætte ufaglærte og kortuddannede. Det gælder f.eks. vej- og park-afdelinger, plejecentre og praktiske og administrative funktioner på skoler.

Det kan udfordre fagligheden, fastslår Henrik G. Hansen, faglig konsulent i HK Østjylland og tidligere medlem af LO's forretningsudvalg, hvor han har været med til at lave aftaler for ansættelser på særlige vilkår.

– Det kan give irritation og frustration blandt vores medlemmer, når nogle ledere sætter ansatte på særlige vilkår uden en relevant uddannelse til at udføre HK-opgaver. Det er meget demotiverende, hvis en leder tror, at alle kan udføre HK-arbejde. Man ville jo ikke på samme måde sætte nogen udefra til at undervise skoleelever.

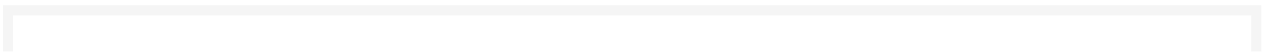
Han er meget positiv over for det rummelige arbejdsmarked, men hans erfaring er, at det lønner sig at lave aftaler om, hvordan det skal foregå på den enkelte arbejdsplads: hvilke parter skal inddrages – hvornår TR og hvornår organisationerne – og hvordan

involveres medarbejderne? Og så er det uhyre vigtigt at sikre, at der er et reelt jobperspektiv for ledige, der bliver ansat på særlige vilkår.

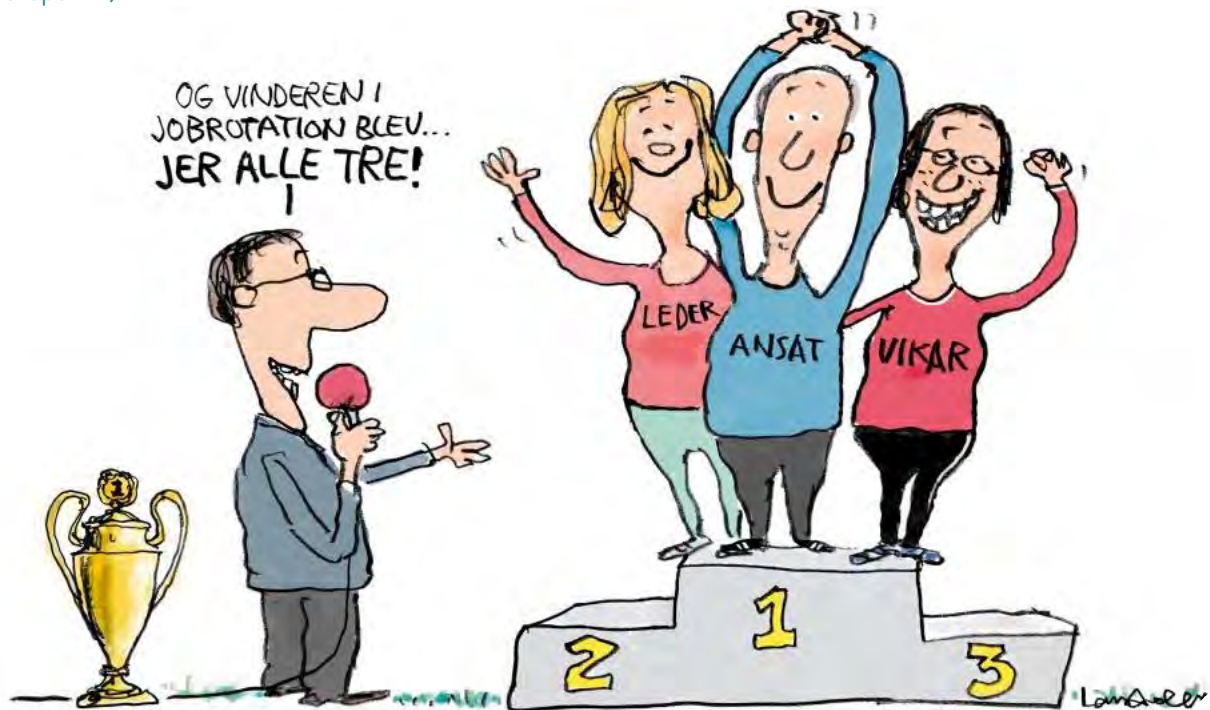
– Uden jobperspektiv bliver medarbejdere på særlige vilkår bare til billig arbejdskraft. Det skal bringe den ledige tættere på rigtigt job, og nogle gange kræver det, at ansættelse på særlige vilkår ikke står alene, men at den ledige også får tilbud om en mentor eller uddannelse.

Henrik G. Hansen opfordrer samtidig kommuner til at lave klausuler ved udlicitering, så også private arbejdsgivere tager deres del af opgaven:

– Private virksomheder må løfte en større del af det sociale ansvar, og mange kunne sagtens gøre det. Det her er et fælles ansvar, som alle er nødt til at gå positivt ind i. Så ville opgaven være langt lettere at løse, og opbakningen på arbejdspladserne større. Der er vilje til det her på arbejdspladserne. Alle ved godt, at det er alfa og omega at have en tilknytning til en arbejdsplads, jo længere væk du kommer, desto sværere.



(/perspektiv)



## Jobrotation giver tredobbelt gevinst



**Både medarbejdere, arbejdsplads og ledige kan få stor gavn af jobrotation, viser erfaringerne i kommuner, der systematisk benytter ordningen. Udfordringerne ligger især i at motivere medarbejderne til uddannelse, finde vikarer samt håndtere de administrative opgaver.**

---

Af Marie Preisler  
26/09/2016

Forhandlingsfællesskabet, KL

---

Når en arbejdsgiver ansætter en ledig som vikar, mens en fastansat medarbejder i sin arbejdstid efter- eller videreuddanner sig, så er der tale om jobrotation.

## Princippet

Brugt rigtigt er jobrotation en gevinst for alle involverede parter: medarbejdere, arbejdsgiveren og den ledige, som kommer i job som vikar. Det er den samstemmende melding fra ledere, HR-chefer, jobcentre, tillidsrepræsentanter og faglige organisationer i kommuner, der arbejder systematisk med jobrotation.

## Perspektiverne

Jobrotation har tre overordnede formål og perspektiver:

1. **For medarbejderne:** uddannelse og udvikling – fx i form af kompetencegivende uddannelse, efteruddannelse eller andre former for kompetenceløft.
2. **For den ledige:** øget erhvervs erfaring, kontakt med arbejdsmarkedet og derigennem en bedre jobsituation. Se også tekstboksen 'Flere ledige hurtigere i job' i bunden af denne artikel.
3. **For arbejdspladsen:** gavn af medarbejdernes nye kompetencer samt mulighed for at få varetaget de faste opgaver, mens medarbejderen er på uddannelse.

Der er således potentielt en tredobbelt gevinst ved jobrotation, og det gør ordningen til et unikt redskab.

## Stor eller lille skala?

Jobrotation kan bruges til at dække behovet for at uddanne såvel større grupper som enkelte medarbejdere.

- Ved **store jobrotationsprojekter** kan hele arbejdspladser (eller bestemte medarbejdergrupper på tværs af arbejdspladser) komme afsted på uddannelse i samlet flok, mens deres opgaver løses af vikarer.
- Ved såkaldt **enkeltmandsrotation** er det blot en enkelt medarbejder på uddannelse, der erstattes af en vikar i uddannelsesperioden.

## To finansieringsmodeller

Der findes to måder at finansiere jobrotation på:

- Jobrotation med jobrotationsydelse
- Jobrotation med løntilskud.

De to modeller opfylder forskellige formål, og reglerne for dem er forskellige. Se også [Sådan fungerer jobrotation \(/generelle-aftaler/sadan-fungerer-jobrotation\)](#).

## Kommunale erfaringer

Aarhus Kommune er en af de kommuner, der i stor stil og med gode resultater videreuddanner medarbejdere med brug af jobrotation – typisk i store, centralt planlagte rotationsforløb. Alene på børn- og unge-området er over 600 medarbejdere siden 2012 efteruddannet via jobrotation. Det har i samme periode givet næsten 400 ledige chancen som rotationsvikarer og cirka halvdelen af dem fik job bagefter. [Læs mere om Aarhus Kommunes erfaringer \(/generelle-aftaler/jobrotation-lofter-faglighed-og-faellesskab\)](#).

Også Norddjurs Kommune har udnyttet jobrotationsordningen flittigt – både i form af store projekter og som uddannelse af enkeltmedarbejdere. [Læs mere om forløbene i Norddjurs Kommune \(/generelle-aftaler/vejen-til-god-jobrotation-styring-og-samarbejde\)](#).

I Randers Kommune strikkes der ofte individuelle løsninger sammen, der kombinerer flere finansieringsmodeller. [Læs mere om løsningerne i Randers \(/generelle-aftaler/her-er-de-specialister-i-individuel-jobrotation\)](#).

Aarhus, Randers og Norddjurs Kommune oplever, at jobrotation både giver mere tilfredse og dygtigere medarbejdere, og at kommunen også via jobrotation har fået en

ekstra rekrutteringskanal. Når vikariatet udløber –eller endda før – bliver rotationsvikarerne ofte tilbudt fast job dér, hvor de har været vikarer eller på en anden kommunal arbejdsplads.

## Vigtige forudsætninger

At tilrettelægge jobrotation *kan* opleves kompliceret, men kommunernes erfaring er, at det betaler sig at investere kræfter i at finde en fornuftig model på arbejdspladsen. At høste den tredobbelte gevinst kræver blandt andet:

- At projektet har et klart formål, og at både ledelse og medarbejdere bakker det op.
- At medarbejderne har indsigt og er engageret i det forløb, de skal igennem – herunder at de er trygge ved at begynde en uddannelse, være væk i en periode samt at vende tilbage til arbejdspladsen og bruge den nye viden.
- At der er et klart mål og perspektiv for vikarerne, så de ledige kan se sig selv indgå i rotationsprojektet. Der er blandt andet brug for at tænke i introduktionsforløb, afklaring af ansættelses- og praktiske forhold samt perspektiv for efterfølgende ansættelse eller uddannelse.
- At der er styr på de praktiske aftaler om fx vilkår, administrativ koordination samt inddragelse af uddannelsesinstitution, jobcenter, a-kasse, arbejdsplads, HR og den relevante faglige organisation.

## Ikke uden udfordringer

De kommunale ledere og tillidsrepræsentanter i de tre medvirkende kommuner er enige om, at især følgende fire udfordringer er vigtige at forholde sig til og håndtere med omhu:

1. Jobrotation er administrativt krævende.
2. For nogen medarbejdere er efter- og videreuddannelse følsomt, fordi de ikke er vant til at gå til eksamen og frygter de faglige krav, uddannelsen vil stille.
3. Det er vigtigt at have fokus på at få sat medarbejdernes nye kompetencer ordentligt i spil i hverdagen.
4. Det er svært at skaffe tilstrækkelig mange og gode vikarer.

De tre kommuner har fundet hver deres måder at tackle de fire udfordringer på, men der er mange fællestræk i deres løsninger:

jobrotationsordningen, ved at udpege en fast tovholder samt igennem et velkoordineret samarbejde mellem arbejdsgiver, tillidsrepræsentant, de faglige organisationer og jobcenteret, fx i en fælles styregruppe.

2. **Motivation til uddannelse** er en udfordring ved al ikke-selvvalgt uddannelse – ikke kun ved jobrotationsprojekter. Det bliver prioriteret højt af ledere og tillidsrepræsentanter i de tre kommuner. Nogle medarbejdere har dårlige erfaringer med skole og uddannelse, og den bekymring skal håndteres med respekt og støtte og nogle gange også med en opfordring. Oftest bliver frygten gjort til skamme, når medarbejderne først er af sted, lyder det samstemmende fra de tre kommuner.

3. For at **forankre den viden og de færdigheder, medarbejderne lærer** på uddannelsen, laver nogle arbejdspladser en egentlig implementerings- eller transferplan, der forsøger meget konkret at matche de nye kompetencer med arbejdspladsens behov.

4. At sikre **god og stabil vikardækning** udpeger mange i kommunerne som den største barriere for en øget brug af jobrotation. Kommunerne forsøger at opstille klare rammer for vikarens arbejde og bruger tid på at matche ledige og arbejdspladser i rekrutteringen. Da vikarer efter de nye regler kun må ansættes i et halvt år, kan det kræve, at der sættes flere vikarer ind, når en medarbejder er på uddannelse i mere end seks måneder – med mindre at arbejdspladsen i stedet ansætter vikaren med løntilskud eller med en kombination af løntilskud og jobrotationsydelse.

## Flere ledige kommer hurtigere i job

---

Kommunernes gode erfaringer bakkes op af forskning. Det skaffer ledige i job at medvirke i jobrotation, viser de to hidtidige danske kvalitative evalueringer af jobrotation.

En KORA-analyse fra 2014 har undersøgt effekten af alle påbegyndte jobrotationsforløb i 2012 – før reglerne i ordningen blev strammet. Den viser, at jobrotationsvikarer i gennemsnit kommer to til tre uger hurtigere i ustøttet beskæftigelse end personer, som ikke har deltaget i jobrotation. Den positive effekt er især udtalt blandt ledige uden en erhvervskompetencegivende uddannelse og for vikarer på offentlige arbejdspladser.

En evaluering af jobrotation i Region Nordjylland viste i 2012, at 20 procent flere ledige kunne forsørge sig selv efter at have været rotationsvikar.

(/perspektiv)



# Sådan fungerer jobrotation

Her kan du læse, hvad jobrotation er, og hvilke ordninger der gælder. Læs om jobrotation med jobrotationsydelse og jobrotation med løntilskud.

Der er tale om jobrotation, når en arbejdsgiver ansætter en ledig som vikar, mens en fastansat medarbejder i sin arbejdstid efter- eller videreuddanner sig.

Jobrotation kan gennemføres på to forskellige måder:

## Med jobrotationsydelse

Arbejdspladsen kan søge om dette særlige arbejdsgivertilskud til jobrotation, når en beskæftiget midlertidigt deltager i uddannelse, og der i uddannelsesperioden ansættes en vikar for den beskæftigede.

Jobrotationsydelse er et tilskud til arbejdsgiverens samlede udgifter til løn og uddannelse, herunder lønnen til den beskæftigede og til vikaren. Den udbetales til arbejdsgiver for hver time, den beskæftigede er i uddannelse, og der samtidig er ansat en vikar. De aktuelle takster for jobrotationsydelse er kr. 181,35 pr. time i 2016-niveau. Arbejdsgiveren må ikke samtidig modtage anden offentlig støtte til at finansiere vikardækningen.

[Find flere informationer om takster og udbetaling på star.dk \(http://star.dk/da/Ydelser-og-ferie/Satser-og-udbetaling/Satser.aspx\)](http://star.dk/da/Ydelser-og-ferie/Satser-og-udbetaling/Satser.aspx)

Efter en regelændring i 2015 kan den ledige, der ansættes som vikar, højst være ansat i seks måneder. Vikaren genoptjener ikke dagpenget under vikariatet.

Med de nye regler kan denne finansieringsmodel kun bruges til AMU-forløb eller andre kortere efteruddannelsesaktiviteter.

## Med løntilskud (kombineret med VEU-tilskud)

Alternativt kan arbejdspladsen som vikar for den medarbejder, der er i uddannelse, vælge at ansætte en ledig med *løntilskud*. I så fald er der ingen begrænsninger for, hvilke typer af uddannelsesforløb medarbejderne kan tage. Det kan fx også være en egentlig erhvervsuddannelse.

Ansættelsen af den ledige som vikar vil kunne ske som et løntilskudsjob i op til fire måneder, hvis vikaren er dagpengemodtager. Herefter kan arbejdspladsen videreføre forløbet med en ordinær vikaransættelse, der delvis kan finansieres af fx det VEU-tilskud, arbejdsgiveren modtager i den periode, medarbejderen er under uddannelse.

Hvilken model der passer bedst må afgøres lokalt ud fra formål, målgruppe, uddannelsestype og konkrete muligheder. Modellen med den særlige jobrotationsydelse kan fx være egnet til kortere uddannelsesforløb eller omskoling til en længerevarende uddannelse. Er formålet derimod fx at løfte ufaglærte gennem en erhvervsuddannelse, vil kombinationen af løntilskudsjob og ordinært ansat nok være mere oplagt.

Disse to finansieringsmodeller kan også godt kombineres, men i så fald *skal* løntilskudsjobbet vikardække den første del af jobrotationsforløbet.

## Arbejdsgiverens udgifter og refusion ved jobrotation

---

### Jobrotation med jobrotationsydelse

#### Udgifter til:

- Løn, pension, ATP og ferie til den ansatte.
- Uddannelse til den ansatte
- Løn, pension, ATP og ferie til vikaren.

#### Refusion:

Arbejdsgiveren får jobrotationsydelse på kr. 181,35 pr. time (2016-niveau) i den periode, hvor den beskæftigede er på uddannelse, og der samtidig er ansat en vikar.

### Jobrotation med løntilskud

– og efterfølgende tidsbegrænset ansættelse af vikaren

#### Udgifter til:



- Løn, pension, ATP og ferie til den ansatte.

- Uddannelse til den ansatte

- Løn, pension, ATP og ferie til vikaren

### Refusion:

For den ansatte: Hvis den ansatte er på voksen efteruddannelse: kr. 3.344 pr. uge (2016-niveau) i VEU-godtgørelse i den periode, hvor den ansatte er på skole.

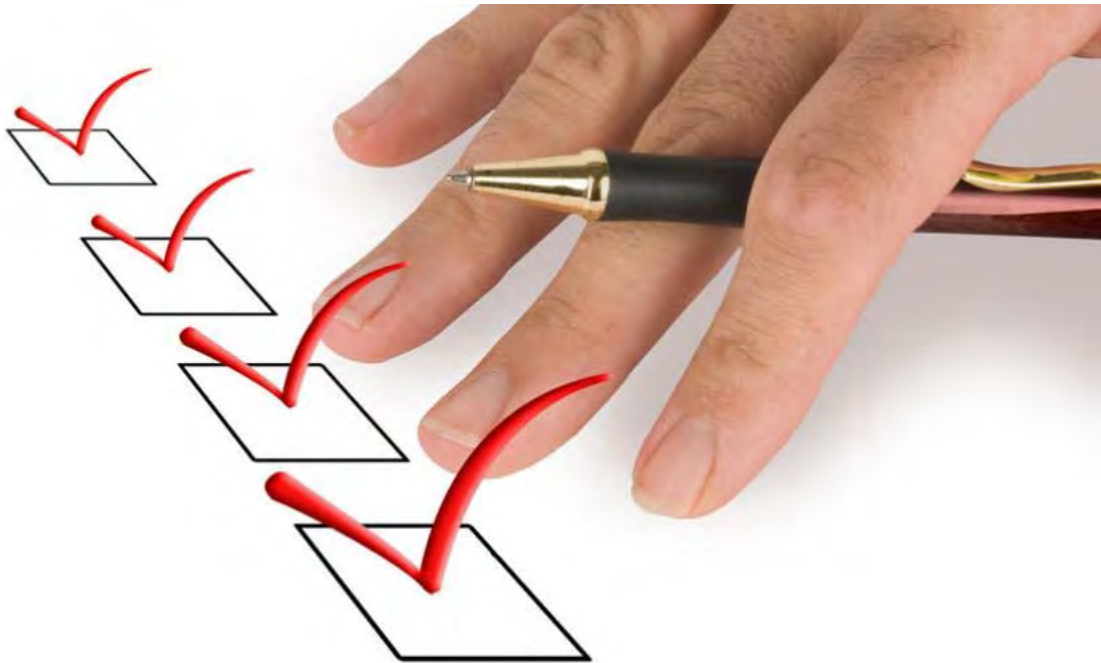
For vikaren: Kr. 109,06 pr. time (2016-niveau) i den periode, vikaren er ansat med løntilskud.

## Vilkår for jobrotation

### VILKÅR FOR JOBROTATION – DE TO MODELLER

Krav til	Med jobrotationsydelse	Med løntilskud
Medarbejderen	<ul style="list-style-type: none"><li>Skal være ansat mindst tre måneder, inden uddannelsen starter.</li><li>Er enten faglært eller ufaglært med behov for videreuddannelse eller opkvalificering i kortere eller længere tid eller har en højere uddannelse, som ikke har været brugt de seneste fem år.</li><li>Må ikke have en uddannelse, der overstiger erhvervsuddannelse, medmindre uddannelsen ikke har været brugt i de seneste fem år.</li><li>Hvis den beskæftigede har en kort eller mellemlang videregående uddannelse, kan arbejdsgiveren søge om at få jobrotationsydelse fra en central pulje.</li><li>Må ikke være i praktik på eller uden for virksomheden som led i uddannelsen.</li><li>Vender tilbage til arbejdspladsen efter endt uddannelse.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ingen særlige krav. Dog skal man være opmærksom på, om der kan ydes VEU-godtgørelse for de enkelte medarbejders uddannelsesaktivitet.</li></ul>
Arbejdspladsen	<ul style="list-style-type: none"><li>Tilrettelægger uddannelse i dialog med medarbejderen.</li><li>Der aftales et vikarforløb for den mulige jobrotationsvikar, der kan ansættes.</li><li>Kan ikke samtidig med jobrotationsydelse få anden offentlig lønkomensation, fx VEU-godtgørelse, statens voksenuddannelsesstøtte (SVU) eller løntilskud.</li><li>Afholder jobsamtaler, ansætter en ledig rotationsvikar på overenskomstmæssige vilkår og udarbejder en ansættelseskontrakt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tilrettelægger uddannelse i dialog med medarbejderne.</li><li>Det afklares, om der kan indhentes VEU-godtgørelse eller SVU for de ansatte under uddannelsen.</li><li>Der aftales, hvordan vikarforløb skal sikres som en kombination af løntilskud og tidsbegrænset ansættelse på ordinære vilkår.</li><li>Afholder jobsamtaler, og der ansættes en ledig i kombineret løntilskud/tidsbegrænset ansættelse på ordinære vilkår. Der udarbejdes ansættelseskontrakt.</li></ul>
Vikaren	<ul style="list-style-type: none"><li>Skal have været ledig i seks måneder.</li><li>Må ikke have haft sin seneste ansættelse på arbejdspladsen.</li><li>Kan maksimalt ansættes i seks måneder – og mindst ti timer pr. uge.</li><li>Får overenskomstmæssig løn eller den for tilsvarende arbejde sædvanligt gældende løn.</li><li>Skal vikariere for netop den medarbejder, der er på uddannelse.</li><li>Kan vikariere for flere medarbejdere, mens de deltager i uddannelse.</li><li>Optjener ikke dagpenget i ansættelsesperioden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Skal for at ansættes som vikar i jobrotation have været ledig i seks måneder.</li><li>Må ikke have haft sin seneste ansættelse på arbejdspladsen.</li><li>Kan maksimalt være ansat i løntilskud i fire måneder, hvis vikaren er dagpenge-modtager. Herefter kan vikaren ansættes tidsbegrænset på ordinære vilkår.</li><li>Får timeløn på kr. 122,80 (2016-niveau) efter reglerne om løntilskudsjob, men har ellers overenskomstmæssige ansættelsesvilkår i de fire måneder. Herefter kan vikaren ansættes tidsbegrænset på ordinære vilkår.</li><li>Optjener ikke dagpenget i løntilskudsjobbet.</li><li>Optjener dagpenget ved tidsbegrænset ansættelse på normale vilkår.</li></ul>
Jobcenteret	<ul style="list-style-type: none"><li>Behandler ansøgninger om jobrotationsydelse.</li><li>Kan evt. sammen med relevant a-kasse finde ledige, der kan og vil være rotationsvikarer.</li><li>Det kan aftales, at den ledige skal have mulighed for kurser eller virksomhedspraktik på arbejdspladsen for at sikre den nødvendige introduktion til vikariatet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Behandler ansøgning om løntilskudsansættelsen.</li><li>Kan evt. sammen med relevant a-kasse finde ledige, der kan og vil ansættes i det kombinerede løntilskuds- og vikarforløb.</li><li>Det kan aftales, at den ledige skal have mulighed for kurser eller virksomhedspraktik på arbejdspladsen for at sikre den nødvendige introduktion til vikariatet.</li></ul>
A-kasserne	<ul style="list-style-type: none"><li>A-kasser kan med fordel involveres i at rekruttere jobrotationsvikarer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A-kasser kan med fordel involveres i at rekruttere jobrotationsvikarer.</li></ul>
Fagforeningerne, herunder TR	<ul style="list-style-type: none"><li>Kan være med til at tilrettelægge jobrotationsforløb fra start til slut.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kan være med til at tilrettelægge jobrotationsforløb fra start til slut.</li></ul>

(/perspektiv)



# Det skal I huske når I laver et jobrotationsprojekt

Skal I igang med et større jobrotationsprojekt? Brug punkterne herunder, som tjekliste.

---

## Før start

1) Invitér vigtige interessenter med helt fra begyndelsen – i idéfasen:

- Medarbejdere – spørg om deres behov
- Ledere – spørg om deres behov
- Tillidsrepræsentanter og faglige organisationer
- Jobcenter og a-kasser – spørg, om der er tilstrækkeligt med "kvalificerede" ledige
- Relevante uddannelsesinstitutioner, som skal deltage

2) Udpeg en projektleder. Lav en projektbeskrivelse og en drejebog for alt, hvad der skal afklares og aftales – i forhold til såvel de ansatte, der skal uddannes, som de ledige.

3) Planlæg administrationen af projektet i forhold til jobcenter, a-kasser, HR, udbetalingskontoret, uddannelsesinstitutioner og arbejdspladserne. Afsæt særlige administrative ressourcer til formålet.

3) Beskriv konkret, hvilke kompetencer vikarer skal have, og etabler samarbejde med jobcenter og a-kasse herom, fx gennem kurser, kombineret med virksomhedspraktik og bevilling af en mentor.

4) Sørg for, at leder og medarbejdere bakker projektet op. Anerkend den usikkerhed, det kan være for nogle medarbejdere at skulle på uddannelse, og tal med medarbejderne om det at skulle uddanne sig og sidde på skolebænken igen.

## Under

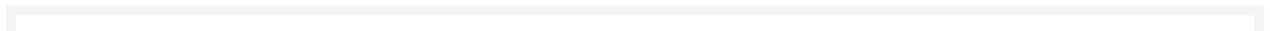
5) Orientér løbende alle relevante samarbejdspartner under hele forløbet. Hold blandt andet jævnlig kontakt til de enkelte arbejdspladser og opfølgingsmøder med jobcenter og a-kasse om rekruttering af vikarer og jobrotationsansøgninger.

6) Hold løbende samarbejds- og justeringsmøder med uddannelsesudbyder.

# Efter

7) Hav fokus på at få læringen fra uddannelsen implementeret. Arbejd med dét som en selvstændig disciplin.

8) Hav fokus på rekrutteringsmulighederne blandt rotationsvikarerne, hvis der opstår ledige stillinger.



PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



# Jobrotation løfter faglighed og fællesskab

**Aarhus Kommune har solid erfaring med at sende en hel personalegruppe eller en udvalgt faggruppe på tværs af arbejdspladser sammen på efteruddannelse på fuld tid, mens et korps af rotationsvikarer ”passer butikken”. Det styrker fagligheden og øger arbejdsglæden.**

---

Af Marie Preisler  
26/09/2016

---

Jobrotation er en fast og vigtig ingrediens i efteruddannelsesindsatsen i Aarhus Kommune – og med godt resultat, vurderer Børn og Unge, en af de magistrater, som mest systematisk gør brug af jobrotation. Siden 2012 har jobrotation her været brugt systematisk til at efteruddanne større medarbejdergrupper på skoler og i dagtilbud, herunder administrative medarbejdere, teknisk service-medarbejdere, pædagoger og lærere.

- Jobrotation er en rigtig god ordning, som vi bruger meget. Det er mere besværligt end tidligere, men der er stadig ingen tvivl om, at gevinsterne mere end opvejer ulemperne, siger Anders Probst-Jensen, konsulent for det rummelige arbejdsmarked i HR og Kommunikation i Aarhus Kommune og ankermand i mange af kommunens centralt organiserede jobrotations-projekter.

- Vi har ikke sat tempoet ned, efter at reglerne for jobrotation er lavet om. De nye regler giver både fordele og ulemper. Den største ulempe er, at rotationsreglerne hindrer medarbejderrokader under et rotationsprojekt, siger han.

Aarhus Kommune har ofte svært ved at finde kvalificerede ledige, der kan vikariere for specialiserede medarbejdere og vil derfor gerne bruge faste medarbejdere med generalistopgaver som vikarer for specialister og lade ledige vikariere for generalisterne, men det er ikke muligt ifølge gældende regler.

## **Mere intensive læringsforløb**

Især på ét punkt udmærker jobrotation sig i forhold til de øvrige veje for efteruddannelse, som Aarhus Kommune benytter sig af, pointerer Anders Probst-

Jensen: Medarbejdere kan komme på kursusforløb af en eller flere ugers varighed frem for enkeltstående kursusdage.

- Derved kan vi lave et intensivt forløb, hvor deltagerne bedre kan koncentrere sig om at lære nyt, uden at bunkerne vokser imens derhjemme. Det er meget værdifuldt.

En anden stor gevinst ved jobrotationsordningen er, vurderer Anders Probst-Jensen, at kommunen kan samle en stor gruppe medarbejdere, der laver præcis det samme, men på forskellige lokaliteter, og sende dem sammen på uddannelse.

- Det giver deltagerne både en oplevelse af større kvalitet i arbejdslivet og bedre arbejdsprocesser, hvilket der er hårdt brug for i en tid, hvor dagsordenen i alle kommuner er, at der skal laves mere for færre penge, siger han.

## **Tæt samarbejde om undervisningen**

I magistratens større rotationsprojekter er der typisk to eller tre hold á 25 deltagere af sted på fire til otte ugers kursus, mens en vikargruppe på 25 ledige passer kursusdeltagernes jobfunktioner.

Efteruddannelseskurserne foregår på en uddannelsesinstitution som fx VIA University College eller Aarhus Tech, men det faglige indhold er kommunen selv med til at udvikle. Det er vigtigt for at opnå stort udbytte, har kommunen erfaret. I et enkelt projekt for administrative medarbejdere har kommunen sammen med VIA udviklet et særligt praksisrettet administrationsforløb, hvor kommunens faglige specialister supplerer undervisningen med cases og systemkendskab.

- På den måde er der hele tiden både en teoretisk specialist og professionel underviser og en fagspecialist for lige netop den del, der bliver behandlet. Organisatorisk har det været en kæmpe gevinst. Det centrale niveau er kommet tættere på det decentrale niveau, og det kan kun lade sig gøre med brug af rotationsvikarer, da vi ellers ikke ville kunne frigive så mange medarbejdere på én gang.

Jobrotationsprojekterne bliver grundigt evalueret, og evalueringerne viser, at både deltagende medarbejdere og de ledige vikarer oplever at få et stort udbytte.

- Deltagerne får ikke alene ny viden, de gentænker typisk også deres professionelle rolle og får et nyt perspektiv på deres arbejdsliv, siger Anders Probst-Jensen

## Forbered vikarerne godt

De ledige, som skal vikariere, får et introforløb, som kommunen har de-signet i samarbejde med jobcenteret, før vikariatet starter. Her kommer de ledige ud i to ugers virksomhedspraktik på en af de arbejdspladser, hvor de skal være vikar. De får en overordnet introduktion til organisationen og systemerne, og det forebygger ængstelse hos såvel vikarerne som lederne om, hvordan det skal gå, fortæller Anders Probst-Jensen.

Han modtog for nylig en mail fra en tidligere rotationsvikar, som skrev:

"Det har været en oplevelse på godt og ondt at være vikar uden at have særlige dybdegående forudsætninger. Men hold da op hvor har det været lærerigt! En oplevelse, jeg bestemt ikke ville have været foruden! Jeg er stolt af at kunne skrive en hel del ekstra på mit cv nu og samtidig have lært så mange skønne kolleger – OG BØRN – at kende!"

Den slags udbytte er med til at opveje det besvær, der også er forbundet med jobrotation, understreger Anders Probst-Jensen.

Der er ingen tvivl om, at alle lige skal lægge sig lidt mere i selen for at få enderne til at mødes i et jobrotationsprojekt. Parterne skal samarbejde og være parate til at klippe en tå og hugge en hæl for at få jobrotation til at virke. I større jobrotationsprojekter samles derfor altid en styregruppe og en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra faglige organisationer, ledelse, jobcenteret og uddannelsesudbyderen.

- Vores projekter havde været en skygge af sig selv, hvis ikke alle parter var med. Samarbejdet løser udfordringer, vi ikke selv var opmærksomme på, og udviklingsmulighederne er langt større, når alle pejler efter det samme mål, siger Anders Probst-Jensen.



Han lægger også stor vægt på at få synliggjort de gode resultater med jobrotation:

Alle parter skal have fordelene in mente, når kommunale ledere skal tage stilling til, om de vil tage imod en jobrotationsvikar, som måske ikke har alle forudsætningerne for at løse opgaverne, og som måske får job undervejs, så en ny vikar skal køres ind.

## **Forhindringer undervejs**

Gavn af jobrotation forudsætter også, at der er godt styr på administrationen. Aarhus Kommune har indkøbt et it-program, der gør det mere enkelt for de kommunale ledere at administrere jobrotation. Men trods systemet er administrationen en opgave, man ikke må undervurdere, lyder rådet fra Anders Probst-Jensen.

Især ved store projekter for over 25 medarbejdere fordelt på forskellige adresser er det besværligt, hvis der ikke er en projektledelse, som koordinerer og ansøger om jobrotationsydelse. Små projekter ser han som langt lettere at administrere. De giver mulighed for, at selv det at give alle medarbejdere et førstehjælpskursus kan dækkes ind af ekstra hænder, påpeger han:

- En afdelingsleder kan komme i gang bare ved et enkelt opkald til jobcenteret, og et lille projekt kræver ikke styregruppe, men jeg anbefaler at lade en administrativ medarbejder have som fast opgave at indhente refusion for alle gyldige kursusaktiviteter. Jobrotation skal være noget, man gør hele tiden. Ellers bliver det for stort et arbejde at sætte sig ind i det.

Et andet råd er at afsætte god tid til at finde ledige, der egner sig som vikarer. Aarhus Kommune oplever, at det ofte er svært at finde en ledig med præcis de kvalifikationer, som matcher den medarbejder, som skal på efteruddannelse.

At det også er nødvendigt at have faste procedurer, der sikrer den ledige et godt vikarforløb, har Aarhus Kommune lært på den hårde måde. I et stort rotationsprojekt, hvor mange medarbejdere på skift er af sted på kursus, er de ledige vikarer tilknyttet flere arbejdspladser, og det er en udfordring, som kommunen i starten ikke viede nok opmærksomhed.

- Det er svært for vikaren at gøre sig gældende på fire forskellige arbejdspladser. Derfor er særlig vigtigt at kommunikere tydeligt, hvem der er hvor hvornår, så både

arbejdspladserne og de deltagende vikarer hele tiden er opdateret. Vi er også blevet skarpere på, hvordan vi tager imod de vikarer, der kommer ud. Hvem er tovholder, og hvem sørger for introduktionen? siger Anders Probst-Jensen.

## Udvalgte jobrotationsprojekter i Aarhus Kommune

---

- I 2012-2014 gennemførtes to større jobrotationsprojekter for servicemedarbejdere, der blev uddannet til ejendomsserviceteknikere. Da der var tale om en erhvervsuddannelse, ville der med de nye regler skulle bruges modellen jobrotation med løntilskud.
- I 2016 indledtes det flerårige rotationsprojekt KAMBU, der sikrer godt 400 administrative medarbejdere på især skoler og i dagtilbud et større kompetenceløft.

## Tre Aarhus-råd, når I bruger vikarer

---

1. Vær omhyggelig med rekrutteringen. Overvej speed-rekruttering ved ansættelse af mange vikarer på en gang.
2. Vær dygtige til at kommunikere i den indledende fase, så de deltagende vikarer hele tiden er opdateret.

3. Vær helt skarpe på, hvordan I tager imod de vikarer, der kommer ud.  
Hvem er tovholder, og hvem sørger for introduktionen?

## Lettere administration

---

Aarhus Kommunes it-løsning betyder:

- At arbejdspladsen udfylder en digital ansøgningsblanket og kun skal underskrive ét sted.
- At det er let at rette oplysninger – fx når et jobrotationskursus bliver udsat. Før tog det lang tid.
- At det er let at holde styr på timer og at uploade lønsedler for vikaren.
- At der er indbygget en kontrolprocedure i systemet.

Desuden er der udpeget en personlig kontaktperson i jobcenterets jobrotationsteam og sikret nem adgang til information om etablering og drift af jobrotationsforløb.

(/perspektiv)

# Norddjurs



## **Vejen til god jobrotation: Styring og samarbejde**

Norddjurs Kommune er en lille kommune med stor volumen i uddannelse med brug af jobrotation. Opskriften er en sikker ledelse af rotationsprojekterne og et tæt parløb mellem kommune, jobcenter og de faglige organisationer.

Norddjurs Kommune har siden 2013 haft et aktivitetsniveau inden for jobrotation, der ville gøre langt større kommuner stakåndede, og lige nu har den lille jyske kommune sat farten lidt ned.

Brugen af jobrotation tog fart, da kommunalbestyrelsen besluttede, at det var tid at opprioritere kompetenceløft og jobtilbud til ledige. Siden er flere store jobrotationsprojekter gennemført: 400 medarbejdere på socialområdet og 200 dagplejere og pædagogmedhjælpere har været på uddannelse, mens ledige på jobrotationsydelse passede deres job.

Efter at reglerne for jobrotationsydelse er ændret, benytter kommunen sig fortsat af adgangen til at uddanne medarbejdere med vikarer på jobrotationsydelse. Men jobrotationsydelse kombineres i stigende grad med andre ordninger, så vikaren i en del af vikarperioden er i virksomhedspraktik og ansat med løntilskud, mens jobrotationsydelse bruges til bl.a. at finansiere vikarens løn i den sidste del af perioden. Den model blev brugt i det senest gennemførte store rotationsprojekt: uddannelse af 700 medarbejdere i Sundhed og Omsorg, der dækker ældreområdet.

Kommunen laver også stadig oftere individuelle rotationsforløb, hvor specifikke medarbejdere på eksempelvis skoler, plejecentre og i dagtilbud får et personligt og skræddersyet tilbud om videreuddannelse med en vikar ansat med løntilskud.

## **Vælg projektleder og styregruppe**

Uddannelsesindsatsen skal ruste kommunens medarbejdere til at fungere i nye rammer om arbejdet, forklarer socialchef Hanne Nielsen.

- Uddannelse via jobrotation ruster vores medarbejdere endnu bedre til at reflektere over den opgave, de skal løse, og hvordan de løser den bedst og i samspil med kollegaerne. Det hjælper dem til at se sig selv som del af noget større.

Derfor har der i seneste store rotationsforløb været indlagt et par kursusdage, hvor kommunen selv står for undervisning i, hvor kommunen er på vej hen, og hvad den gerne vil være kendt for.

For de ledige er rotationsvikariater job på reelle arbejdspladser. Det gavner deres cv og giver dem adgang til en mulig rekrutteringskanal, fastslår Hanne Nielsen.

Hendes vigtigste praktiske råd til kommuner, der vil i gang med et jobrotationsprojekt, er at udpege en projektleder, som kan samle trådene, og at etablere en styregruppe, hvor kommunen, de faglige organisationer på området og jobcenteret mødes før og under forløbet.

Hun har selv været medlem af styregruppen bag et af kommunens mest ambitiøse rotationsprojekter: efter- og videreuddannelse af samtlige medarbejdere inden for området handicap og psykiatri.

- At nedsætte en styregruppe var en rigtig god beslutning. Vi fulgte projektet tæt i starten og havde mange gode snakke. Det gav samarbejde på tværs og de faglige organisationers aktive medvirken gjorde det lettere at støtte og skabe begejstring for projektet blandt medarbejdere, der ikke tidligere har haft gode erfaringer med uddannelse og derfor var forbeholdne over for skolebænk og eksamen, siger Hanne Nielsen.

## **Ikke uden knaster**

Udvælgelsen af ledige til jobrotation sker i tæt og afstemt samspil mellem jobcenter og den udpegede kommunale projektleder. Alligevel er det ikke uden vanskeligheder. Norddjurs Kommune er en lille kommune med lav ledighed, så det har vist sig svært at finde egnede vikarer – især med de nye regler, der betyder, at vikaren skal have været ledig i et halvt år.

En anden vigtig opgave er at sikre, at ledige oplever sig som en reel og vigtig arbejdskraft, når de er rotationsvikarer, fastslår socialchefen. Hun anbefaler, at vikaren efter oplæring deltager på lige fod med øvrige medarbejdere i fx personalemøder samt får et ansvar i den daglige opgaveløsning med afsæt i de kompetencer, vedkommende har med sig.

Desuden skal arbejdspladsen være forberedt på, at selv med grundig forberedelse og en dygtig vikar vil jobrotation ofte også kræve en ekstra indsats af de medarbejdere, der ikke deltager i efter- og videreuddannelse. Vikaren skal læres op og behøver måske også hjælp til at udføre nogle opgaver, og der kan være brug for at omfordele arbejdsopgaver.

- Medarbejderne skal være klar til at tage en ekstra tørn, så det er en god ide at tage et jobrotationsprojekt ad gangen og sunde sig lidt før næste projekt, siger Hanne Nielsen.

Indimellem de store projekter fokuserer Norddjurs Kommune mere på individuel rotation, der kræver mindre af organisationen. Men de store projekter har fordele, som ikke opnås ved individuel rotation:

Det har meget stor værdi at sende medarbejdere fra et helt område af sted på uddannelse. Det er en unik mulighed for at give medarbejderne et stort kompetenceløft, og alle deltagere har fået kendskab til hinanden på kryds og tværs, og ser i dag i højere grad sig selv som del af Norddjurs Kommune.

## **Alle blev klogere**

---

Der er ros fra alle sider til Norddjurs Kommunes uddannelse af cirka 400 medarbejdere på området handicap og psykiatri via jobrotation.

Næsten samtlige faggrupper på kommunens bosteder for borgere med psykiske og fysiske handicap har fået efter- og videreuddannelse som led i rotationsprojektet "Jobrotation Handicap og psykiatri 2013-2015". Samtlige adspurgte aktører fremhæver det projekt som særligt eksemplarisk på grund af god ledelse og tæt samarbejde. Projektet har kørt under både de tidligere og nuværende regler.

- Det er et forbilledligt projekt, lyder skudsmålet fra Hanne Tinggaard, næstformand i FOA Randers og medlem af styregruppen bag projektet. Hun har ikke tidligere oplevet samme grad af samarbejde, partsinddragelse og information mellem ledelse, medarbejdere, tillidsrepræsentanter, faglige organisationer og jobcenter.

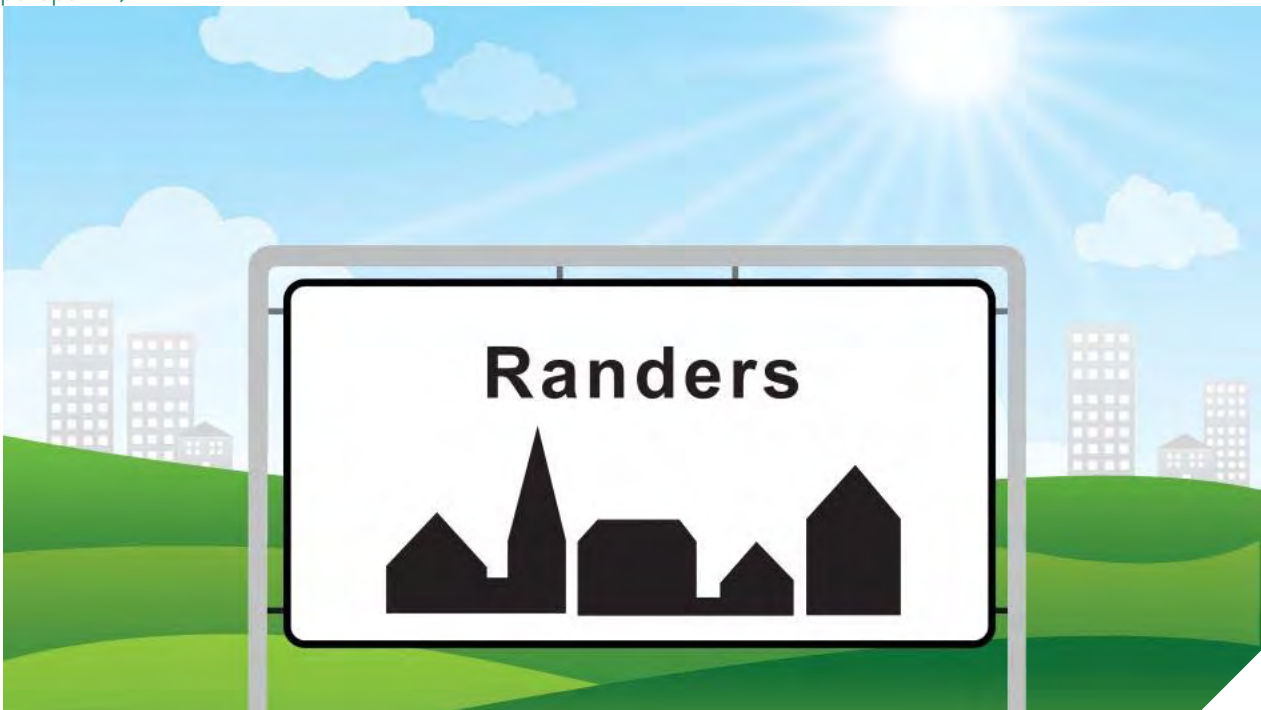
En lige så uforbeholden ros lyder fra Hanne Herringe, tillidsrepræsentant for HK'erne i Norddjurs Kommunes jobcenter, hvor hun arbejder med jobrotation:

Det er et eksemplarisk projekt på grund af rigtig god ledelse.

Deltagernes evalueringer af projektet vidner også om, at projektet har været vellykket. Medarbejderne fremhæver selv, at de får højnet deres faglighed. De har fået større refleksionsevne, finder nye kreative løsninger, søger ny viden og er blevet bedre til at lytte og til dialog. Samtidig har de fået større respekt for andre faggrupper end deres egen.



(/perspektiv)



## **Her er de specialister i individuel jobrotation**

**Flere tusinde medarbejdere i Randers Kommune har fået kompetenceløft via jobrotation. Kommunen arbejder især med skræddersyede forløb, der giver enkelte medarbejdere eller hele faggrupper et relevant kompetenceløft.**

Siden 2010 har mere end 3.000 medarbejdere i Randers Kommune været på efteruddannelse med vikardækning ved hjælp af jobrotation. Kommunen har kørt en række store projekter med systematisk efteruddannelse af store medarbejdergrupper på blandt andet socialområdet og daginstitutionsområdet. Og på ældreområdet er samtlige medarbejdergrupper efteruddannet – i alt cirka 900 sosu-hjælpere, 300 sosu-assistenten, 120 sygeplejersker, 80 terapeuter og 80 ernæringsassistenter. Hertil kommer en lang række enkeltpladsrotationer.

## Alle tager et ekstra nap

Jobrotation er en særdeles effektiv vej til at øge kvaliteten af den kommunale service og samtidig få ledige ind på arbejdsmarkedet, forklarer Helle Bonde, leder af Randers Kommunes HR-afdeling.

- Jobrotation er virkelig et kvalitativt uddannelsesløft til medarbejderne, så de kan løse de kommunale opgaver på et højere niveau. Samtidig kan vi tilbyde ledige at få en fod inden for på en arbejdsplads i en virkelig jobfunktion. Det er lige så vigtigt, og vores erfaring er, at det virkelig rykker for de ledige, og at mange af dem får job, siger hun.

Efteruddannelse via jobrotationsprojekter er ikke let, men det er umagen værd, fastslår hun.

- Det kræver meget af arbejdspladsen at køre jobrotation i større omfang, men det glider generelt godt hos os. Alle er indstillet på undervejs at tage et ekstra nap.

Efter at reglerne for jobrotation er ændret, er der ikke samme volumen i kommunens brug af store jobrotationsprojekter som tidligere. Tidligere kunne helt nye ledige ansættes som rotationsvikarer, i dag kræver det seks måneders ledighed, og vikaransættelsen må højst løbe i seks måneder – mod tidligere 12 måneder.

- Dermed kan vi ikke nøjes med én vikar for en medarbejder på længere uddannelse, men skal bruge flere forskellige, og det er mere besværligt. Det er stadig en god ordning, men vi har i dag mest fokus at yde kompetenceløft til enkeltmedarbejdere.

Blandt andet har vi fine forløb på ældreområdet, hvor medarbejdere opkvalificeres med god vikardækning, siger Helle Bonde.

Randers Kommune strikker ofte individuelle løsninger sammen, der kombinerer jobrotationsydelse og løntilskud. Modellen anvendes blandt andet ved uddannelse af medarbejdere på specialområdet, hvor det kan være meget følsomt for borgerne at møde skiftende vikarer.

Når Randers Kommune bruger den såkaldte enkeltpladsrotation foregår det typisk således:

- Medarbejderen får orlov til uddannelsen og modtager under uddannelsen voksenelevløn plus et månedligt tilskud, så indtægten svarer til den pågældendes normale løn.
- En ledig ansættes som vikar med løntilskud og bliver dermed ansat i henhold til overenskomsten og på de vilkår for fx løn og timer, som gælder for løntilskudsjob.

Et konkret eksempel: en medarbejder starter på meritpædagoguddannelsen og skal ti måneder på skolebænken. En ledig vikar, som er indforstået og opfylder betingelserne bliver derfor ansat fire måneder med løntilskud og efterfølgende seks måneder med jobrotationsydelse.

I forløb hvor en medarbejder deltager i erhvervsuddannelse kombinerer Randers Kommune fire måneders løntilskudsjob med ordinær ansættelse, hvor hver time vikaren arbejder tæller i forhold til at optjene dagpengere.

## **Fra skepsis til glæde**

Jobrotation har stadig mange fordele, selvom reglerne for jobrotationsydelse er skærpet, vurderer også Jojo Verndal, medarbejder i jobcenteret, tillidsrepræsentant og fællestillidsrepræsentant for HK.

Jobrotation er en ordning, alle vinder ved at bruge. Det er en god ordning, som vi bruger meget og med succes. Medarbejderen kan studere med lidt bedre samvittighed, fordi hun ved, der er en vikar, og vikaren bliver opkvalificeret og får lettere ved at få et job.

Jojo Verndal vurderer, at mange ledige har fået enten fast arbejde eller andre vikariater ved at fungere som rotationsvikarer. Hun oplever, at en del arbejdsgivere er skeptiske

over for ordningen, men kun indtil de prøver at bruge den. Hendes egne medlemmer kan også godt være forbeholdne i forhold til at tage imod efteruddannelse via jobrotation.

- Nogle synes, at det er unødvendigt, andre, at de er for gamle til efter- og videreuddannelse. Men alle behøver nye kompetencer fx inden for it, og det ved de allerfleste godt. Det ender da også næsten altid med, at medarbejderne bliver glade for at komme af sted, siger Jojo Verndal.

Hendes alvorligste anke mod jobrotationsordningen er administrationen af den, som hun anser for tung. Man skal virkelig holde tungen lige i munden, oplever hun.

## Hjælp til komme afsted

De faglige organisationer spiller en meget central rolle i Randers Kommunes brug af jobrotation. Ikke mindst FOA i Randers er specialister i at designe enkeltpladsrotationsforløb for medlemmerne. Hanne Tinggaard er næstformand i FOA Randers og har tilrettelagt mere end 250 jobrotationsforløb de sidste fem år. Næsten alle har været længerevarende uddannelsesforløb, hvor vikaren er en ledig, der ansættes i et løntilskudsjob.

- Den løsning giver succeshistorier, men mange kommunale arbejdspladser ved ikke, at den mulighed findes, siger Hanne Tinggaard.

Hun har blandt andet været med til at sikre, at mange medarbejdere har fået nye formelle kompetencer: sosu-hjælpere er blevet sosu-assistenten, og sosu-assistenten har fået meritsygeplejerskeuddannelse. Pædagogmedhjælpere og dagplejere er også uddannet til pædagogiske assistenter.

Selvom formelle kompetencer er i høj kurs, kan det være svært at overbevise medarbejdere til at videreudanne sig, oplever Hanne Tinggaard. I den situation er tryghed meget vigtig, er hendes erfaring:

- Nogle medarbejdere har brug for stor tryghed for at turde tage imod et tilbud om uddannelse. Ikke i form af tvang, men de skal overbevises ved at blive tilbudt en aftale, der sikrer dem, at de får deres gamle job igen, hvis de dumper.

Det er også en nødvendig tryghed at få en løn under uddannelsen, der er til at leve af, understreger Hanne Tinggaard og peger på, at det for en del medarbejdere kan det være umuligt at forsørge deres familie med en lavere indtægt under uddannelse.

Hanne Tinggaard bruger en del tid på at hjælpe FOA-medlemmer og kommunens arbejdspladser med at finde løsninger, så der på trods af de ændrede regler for jobrotationsydelse stadig kan ske kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder inden for rammerne af jobrotationsordningen. Hun vurderer, at der stadig kommer mange gode aftaler i hus, men understreger, at det forudsætter et godt samarbejde mellem alle involverede parter: Arbejdsgiveren, FOA og medarbejderen indgår en aftale om vilkår under og efter uddannelsen, jobcenteret sikrer, at alle formelle og administrative krav omkring rotationen og rotationsvikaren er opfyldt.

- Et stærkt partssamarbejde er med til at sikre, at de løsninger, der findes, giver god mening for både den ledige vikar, medarbejderen og arbejdsgiveren. Der er fortsat et meget stort behov for, at både medarbejder og ledige får mulighed for kompetenceudvikling via uddannelse og jobberfaringer, så de kan matche kravene og udviklingen på arbejdsmarkedet, siger Hanne Tinggaard.

---

# TREDOBBELT GEVINST

ERFARINGER MED JOBROTATION PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER



PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

Download hæftet (<http://vpt.dk/sites/default/files/2016-09/PAPA-TredobbeltGevinst-230916b%20f%C3%A6rdig.pdf>)

(/perspektiv)



# Jobrotation gav mod på nye arbejdsopgaver

Godt 400 administrative medarbejdere i Aarhus Kommune får tilbudt fire ugers undervisning via jobrotation. Forløbet klæder dem bedre på til fremtidens administrative job, viser de første erfaringer.

Den traditionelle skolesekretær er gået på pension, og afløseren er en moderne administrativ medarbejder, der selv definerer arbejdsrutiner og kan tænke i optimering af processer. Alle administrative medarbejdere på Aarhus Kommunes folkeskoler bliver derfor efteruddannet, mens jobrotationsvikarer passer de daglige opgaver.

Projektet omfatter samtlige over 400 administrative medarbejdere i Børn og Unge, hvoraf 280 arbejder på folkeskoler, i dagtilbud, fritidsklubber og lignende. De første 112 medarbejdere gennemførte i foråret 2016 et kompetencegivende modul af fire ugers varighed. En af de folkeskoler, der har nydt godt af det, er Åby Skole. Her har to ud af skolens tre administrative medarbejdere foreløbig været afsted med rotationsvikardækning, og det er der kommet mange gode ting ud af, fortæller Jette Jul Nevado, administrativ leder på Aaby Skole.

- Vores administrative medarbejdere er blevet fagligt klædt på til at håndtere flere typer arbejdsopgaver og har samtidig fået større lyst til at give sig i kast med nye opgaver – også nogle af de mere overordnede ting, som jeg hidtil har varetaget alene.

## **Smartere opgaveløsning**

Hun oplever samtidig, at medarbejderne er kommet tilbage mere selvhjulpne i opgaveløsningen og med et skærpet blik for at løse opgaverne smartere, fordi de via efteruddannelsen har fået større indsigt i, hvad det er for en organisation, de er del af.

Jette Jul Nevado er formand for den ledelsesfaglige klub for administrative ledere i Aarhus Kommune og har i den egenskab anbefalet kommunen at bruge jobrotation til at klæde de administrative medarbejdere bedre på til nye krav og opgaver, herunder decentralisering af forvaltningsopgaver som løn, personale, økonomi, fællesadministration af dagtilbud samt arbejdsmiljø. Og til at se sammenhængen mellem opgaverne.

- Vi kan ganske enkelt ikke løse alle de mange fremtidige opgaver, samtidig med at der er fokus på besparelser på det administrative område, hvis ikke alle er optaget af, hvordan vi løser opgaverne smartere. Det kræver forståelse for helheden, så det har været en vigtig brik i projektet at give medarbejderne forståelse for at arbejde i en



politisk organisation og for, hvordan opgaverne drypper ned igennem forvaltningen, siger hun

Det er første gang, Åby Skole deltager i et jobrotationsprojekt på det administrative område, men det er ikke en debut for Jette Jul Nevado. Hun har lang og god erfaring med jobrotation fra tidligere job i kommunen, herunder 17 år i personaleafdelingen, hvor hun var involveret i mange jobrotationsprojekter

Det har lært hende at være meget tydelig:

- Da jeg præsenterede projektet for mine medarbejdere, var de lidt skeptiske. Så jeg var tydelig om formålet med at deltage og om de forventninger, der naturligt følger, når de har gennemført uddannelsen, siger hun.

Medarbejderne ville gerne deltage i grundforløbet, men i videregående uddannelser indgår krav om eksamen, og det virkede lidt skræmmende på nogen, husker Jette Jul Nevado.

- Min erfaring med jobrotation sagde mig, at de ville få lyst til det, når de først kom afsted på grundmodulet, og sådan gik det også. Det er en sjov effekt og rigtig spændende, at medarbejdere kan komme over den barriere og opleve, at "jeg kan jo faktisk godt".

## **Vellykket speedrekruttering**

Vikardækningen er det eneste aspekt ved jobrotation, der kan give "panderynker". Dog ikke selve rekrutteringen af vikarerne, som gik uden større sværdslag: Med jobcenterets mellemkomst meldte flere hundrede ledige sig som interesserede, og 60 af dem blev udvalgt og inviteret til et arrangement, hvor de kunne møde repræsentanter fra de otte områder, der søgte vikarer til i alt 42 skoler. En metode, Jette Jul Nevado varmt kan anbefale andre arbejdsgivere:

Ansøgerne blev sat stævne i et fælles lokale, hvor hvert område havde en station. Dem gik ansøgerne rundt imellem – tre minutter ved hver station. Det var spændende og viste sig at være nok til at få et godt indtryk af den enkeltes ønsker og personlighed. Alle skoler havde hver deres favoritter, så der var ingen indbyrdes konkurrence om kandidaterne.

Senere opstod den udfordring, at nogle af kandidaterne fik job andre steder, *inden* de skulle starte på skolerne. Tre fik job under det introforløb, vikarerne fik i form af fire ugers uddannelse og to ugers virksomhedspraktik på skolen. Inden sommerferien 2016 havde 15 vikarer fået ordinær beskæftigelse, og flere ventes at følge trop.

- Det er selvfølgelig en positiv historie, og en del af formålet med jobrotation, men det betød, at nogle vikarer, der kom til, ikke fik samme introduktion til jobbet som planlagt. Og uanset oplæring kan arbejdsgiveren ikke forvente helt det samme af vikaren som af den faste medarbejder, vurderer Jette Jul Nevado

- Som leder skal man være forberedt på "støj" og en vis uro, og der skal prioriteres anderledes, men det er jo kun på den korte bane. På den lange bane kunne jeg se frem til at få mine medarbejdere superuddannede og dermed "hæve gevinsten" mange år frem, siger hun.

Hun har også haft glæde af de ledige, der var rotationsvikarer. En af dem er efterfølgende ansat i et barselsvikariat.

- Hun kom med en enorm energi, lærte hurtigt og er hamrende dygtig. Men fordi hun var ledig, var det svært at få job. I kraft af vikariatet fik hun mulighed for at vise, hvad hun kunne, og hun fik et job at søge videre fra. At give en ledig den mulighed, det har også værdi for vores arbejdsplads, siger Jette Jul Nevado.

---

## Tre råd til lederen

---

Jette Jul Nevados tre råd til ledere i forbindelse med jobrotation lyder:

- Vær omhyggelig med at begrunde over for medarbejderne, hvorfor det er vigtigt at efteruddanne sig.
- Vær vedholdende i opfordringerne til at deltage. Selv om nogle medarbejdere umiddelbart er tøvende, finder næsten alle gejsten, når de først kommer afsted.
- Sæt rekrutteringen af vikarer i system, fx via "speedmatching" af interesserede ansøgere og arbejdspladser.

PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## Uddannelse giver flere snakke om faglighed

På botilbuddet Skovstjernen i Norddjurs Kommune har jobrotationsprojektet skabt større fagligt fællesskab, vurderer tillidsrepræsentant for socialpædagogerne, der selv gennemførte to diplommoduler.

Karoline B. Søgaard blev færdig som socialpædagog i 2009 og har siden arbejdet på Skovstjernen, et botilbud for cirka 50 voksne med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser og cirka samme antal medarbejdere – hovedparten socialpædagoger, men også sosu-hjælpere og sosu-assistenten og ufaglærte.

De fleste medarbejdere tog to diplommoduler, selv fik hun diplom i emnerne *Nedsat funktionsevne og inklusion* samt *Nedsat funktionsevne og relationsarbejde*. Hun fik også et femdages-kursus i medicin håndtering.

- Det var en super relevant opkvalificering, alle har fået en ny vidensplatform, og vi har flere snakke om fagligheden, siger hun.

Dog havde hun gerne set, at ufaglærte medarbejdere i stedet havde fået tilbudt en egentlig erhvervsuddannelse.

Nogle af hendes kollegaer ville ikke afsted, fordi de fandt det grænseoverskridende at få karakterer og at få deres faglighed vurderet af undervisere, der ikke selv arbejder inden for området. Betænelighederne forsvandt dog efter dialog på arbejdspladsen, fortæller Karoline B. Søgaard:

- Alle kom retur med armene over hovedet og sagde, at "hvor var det fedt at komme afsted".

Hendes største anke mod projektet var, at rotationsvikarerne, der kom ud på institutionen, burde have større faglighed og være samme sted i hele perioden, så beboerne blev mere trygge ved dem.

- For nogle af vores beboere er det følsomt at møde en vikar, og der kunne med fordel være lagt endnu større vægt på faglig kompetence i udvælgelsen af vikarer; men det gik jo alligevel, siger hun.

To af vikarerne fra jobrotationen er stadig på institutionen, den ene i et fast job.

Arbejdspladsens leder har lavet en god plan for implementeringen af jobrotationen, vurderer tillidsrepræsentanten. Alle, der har været på uddannelse, skal efterfølgende på et afdelingsmøde præsentere et oplæg for kollegerne. Inden oplægget skal de udlevere relevant materiale, og bagefter skal sikre, at der bliver fulgt op i forhold til kollegerne.

---

---

## Tre råd til tillidsrepræsentanten

---

Karoline B. Søgaards tre råd til tillidsrepræsentanter i forbindelse med jobrotation lyder:

- Tag hånd om de kollegaer, der synes, det er svært at skulle afsted; der skal være plads til at takle det forskelligt. Læg fx vægt på, at det også gavner deres videre jobchancer.
- Tag godt hånd om vikarer.
- Sørg for god implementering, så kollegaerne hurtigt kan se nytten.

PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## **Uddannelse har gjort os mere dus med kerneopgaven**

**Tillidsrepræsentant for HK Pia Bak Jensen bruger meget tid på at få kollegaer til at sige ja tak til efteruddannelse via jobrotation. Hun har selv været afsted og fået skærpet appetitten på mere uddannelse.**

---

Af Marie Preisler



Pia Bak Jensen er medarbejder i Ung i Aarhus Fællesadministration, der administrerer Aarhus Kommunes fritids- og ungdomsskole, og har deltaget i første modul af kommunens jobrotationsprojekt for administrative medarbejdere – i alt fem praksiskurser af hver fire ugers varighed.

- Jeg var afsted i fire uger, og det var fantastisk. Jeg forstår mig selv bedre i forhold til kerneopgaven og hele børne- og ungeområdet. Fra min arbejdsplads er vi seks, der har været afsted, og flere af os tager flere kompetencegivende fag til efteråret, siger Pia Bak Jensen.

Hun ser store fordele ved, at projektet har omfattet alle administrative medarbejdere i magistraten Børn og Unge.

- Det har skabt større tryghed. Man føler sig mere sammen med kollegaer både tæt på og i andre dele af organisationen, og vi er begyndt at dele praksisnære erfaringer på magistratens portal. Jeg ser frem til næste runde i projektet, så flere får lov at opleve det samme, siger hun.

## Afstem forventninger

Pia Bak Jensen er tillidsrepræsentant for arbejdspladsens HK'ere og har brugt meget energi på at motivere kollegaer til uddannelse via jobrotation.

- Nogle kollegaer frygtede, at de ville finde det svært, og jeg har brugt en del tid på at forklare, hvorfor uddannelse er en rigtig god ide, siger hun.

Evalueringerne viste tilfredshed med det faglige udbytte. En læring har været, at det er vigtigt, at lederen før kurset afstemmer med medarbejderen, hvad der vil komme ud af deltagelsen, og at medarbejderen før uddannelsen får materiale, der forklarer tydeligt, hvad uddannelsen går ud på. Det sikrer, at deltagerne møder op med realistiske forventninger, fastslår Pia Bak Jensen.

## Tag godt imod vikaren

Pia Bak Jensen ser det også som en vigtig ledelsesopgave at tage godt imod rotationsvikarer og sikre, at vikarerne ikke kommer til at stå med mere ansvar, end de er klar til efter den fire ugers introduktion, de får som led i projektet.

- Der skal være en god instruks til vikaren, og der skal på forhånd være afstemt forventninger til, hvilke arbejdsopgaver vikaren kan udføre, siger hun.

## **Erfaringer med efteruddannelse**

---

Pia Bak Jensen tre budskaber til medarbejdere om at deltage i uddannelse:

- Man forstår bedre sin egen rolle i forhold til kerneopgaven.
- Det skaber netværk og videndeling med folk i andre dele af organisationen.
- Det giver appetit på endnu mere uddannelse.

## Om uddannelsen i Aarhus

---

- Fire ugers forløb på uddannelsesinstitutionen VIA – med faglige specialister fra kommunen som medundervisere.
  - Målet er at sikre et bedre fagligt og socialt netværk mellem alle administrative medarbejdere i Børn og Unge og et fælles fagligt niveau, bedre kendskab til andres medarbejders opgaver og til Børn og Unge som fælles organisation. Medarbejderne lærer også om relationel koordinering, social kapital og får træning i at optimere arbejdsprocesser.
  - Uddannelsen bliver udbudt én gang årligt til nye medarbejdere og til andre, der ikke allerede har været afsted.
-

(/perspektiv)



## Det har været meningsfuldt at åbne for de gode vikarer

Trods sårbare beboere og problemer med at skaffe vikarer er det frugtbart for arbejdspladsen at deltage i et rotationsforløb, fastslår leder af bo- og aktivitetscenter i Norddjurs Kommune.

Birte Kousted har som kommunal leder medvirket til at designe og afvikle tre langvarige rotationsforløb, hvor mange medarbejdere er sammen afsted på uddannelse. Hun gør det gerne igen, når lejligheden byder sig. For selvom udfordringerne har været mange, åbner det også arbejdspladsen mod omverdenen.

- Vi har haft gode resultater med store rotationsprojekter både efter den gamle og den nye ordning. Lige nu tager vi en pause med store rotationsprojekter, men vi vil bestemt gøre det igen, for det er til gavn for alle. Effekten er som en blomst, der får gødning, siger hun.

Ørum Bo- og aktivitetscenter er en institution for 38 borgere med komplekse problemstillinger. Centeret har 55 medarbejdere plus faste vikarer – i alt cirka en stab på 70 personer, de fleste med pædagogiske og sundhedsfaglige uddannelser, men også enkelte med, hvad Birte Kousted kalder ”anderledes” uddannelser.

De har alle været på efter- eller videreuddannelse som led i projekt ”Jobrotation Handicap og psykiatri 2013-2015”, og Birte Kousted var desuden del af projektets styregruppe.

## **Tænd motivationen**

Hun ser to store udfordringer som leder i et rotationsprojekt: At motivere medarbejderne til uddannelse og at sikre god vikardækning.

- Vi har haft gode vikarer og efterfølgende ansat nogle af dem, og det har været meningsfuldt at åbne vores arbejdsplads. Der har også været nogle få dårlige forløb, fordi et stort projekt kan godt dræne et område for ledige, der egner sig til at fungere som rotationsvikarer på et sted som vores, siger Birte Kousted.

At få det til at lykkes, kræver et særligt ”drive” hos både de tilbageværende medarbejdere og lederen, vurderer hun:

- Leder skal have som ambition at give rotationsvikarerne lyst til at være på arbejdspladsen. Det kræver en god modtagelse og introduktion og gerne også, at vikaren kobles på en fast medarbejder, der er både favnende og vidende.

Birte Kousted har desuden gode erfaringer med at lave intern planlægning, hvor faste medarbejdere flytter funktion med det formål, at rotationsvikaren får en jobfunktion, som vedkommende kan udfylde.

Hun har også som leder været nødt til at give nogle, især ældre, medarbejdere et motiverende og kærligt puf for at få dem til at deltage i uddannelse:

- Jeg kan og vil ikke tvinge nogen afsted, men hos os er det en forventning, at medarbejderne reflekterer over eget arbejde og er villige til udvikling, og jeg har over for flere medarbejdere understreget, at det er vigtigt at ville udvikle sig i forhold til arbejdspladsens værdigrundlag. Bagefter har de sagt, at det var dejligt at møde fagfæller og læse ny faglitteratur, siger Birte Kousted.

Hun hører især tre argumenter imod at deltage i efteruddannelse: "Jeg kan det i forvejen", "jeg er bange for eksamen" og "jeg er lidt sart for tiden".

- Det forbaskede ord "eksamen" fylder hos mange, så jeg vælger meget bevidst at kalde det noget andet: "den store caseopgave, vi laver sammen", "afslutningen, hvor vi samler essens" eller "formidlingsdelen". Det er vigtigt at hjælpe medarbejderne til ikke at have ondt i maven over det, siger hun.

Hun brugte tid og energi på at tænde motivationen for uddannelse hos medarbejderne og gentog ofte, at "det er en helt forrygende mulighed at få jer alle afsted".

Inden projektet afholdt socialområdet fælles café-møder, hvor medarbejderne kunne komme med ønsker til uddannelsens indhold. Og Birte Kousted lagde stor vægt på, at undervisningen blev tilrettelagt, så den vægtede personlig udvikling inden for rammerne af det faglige fællesskab:

- Det var vigtigt for mig, at undervisningen gav medarbejderen mulighed for at forholde sig til, hvordan de gerne vil udvikle sig, at beskrive deres udviklingsfelt og at dele det med andre. Personlig udvikling som fagperson er en vigtig dimension ud over det fagspecifikke. Det udbytte fik vi.

# Styr på praktikken

Birte Kousted har også erfaret, at der skal være klar styring.

- Giv nogen bemyndigelse til at samle trådene. Det er ikke så indviklet at indkalde og tage referat, men der skal være én, der har styringen. Og hold også det administrative arbejde på få hænder. Der er meget arbejde, så uddan nogen til det, og tænk smart, så flertallet ikke bliver forstyrret med alt muligt, siger hun.

Hun er fuld af lovord om Norddjurs Kommunes udpegning af en projektleder og en styregruppe.

- Det har betydet, at vi lokalt kun er blevet forstyrret, når det var nødvendigt. Resten løste projektlederen og hendes sekretær. De lavede en god håndbog og tog fagforeningerne i ed, så vilkårene var afklarede, siger hun.

Klare aftaler forebygger også logistikproblemer.

- Lav klare aftaler om, hvor mange hver institution skal bidrage med til hvert hold og lav enkle moduler. Der er behov for en vis fleksibilitet, siger Birte Kousted.

Hun har desuden haft skarpt øje på implementering, men oplever, at den del kan blive endnu bedre i fremtiden

- Det, som medarbejderne lærer på uddannelsen, skal støves af med mellemrum. Det er en hurdle som leder, og her er stadig plads til udvikling og flere blomster, der kan springe ud.

Hun spørger ved teamudviklingssamtaler og i APV, om der er "blomster, der trænger til sol", og arbejdspladsen har haft to temadage om den motiverende samtale som opfølgning på og rød tråd tilbage til uddannelsen.

## Om uddannelsen i Norddjurs

---



Projekt Jobrotation Handicap og psykiatri 2013-2015 bestod af følgende elementer:

- Ufaglærte og erhvervsuddannede inkl. sosu-assistenten fik 9,5 uges AMU-kursus.
- Ansatte med korte og mellemlange videregående uddannelser fik to diplommoduler.
- Alle fik tre eller fem dages medicinkursus
- Vikaren fik op til fire ugers virksomhedspraktik på institutionen før start og blev ansat på jobrotationsydelse eller i job med løntilskud – eller i en kombination af praktik, løntilskud og jobrotation.

Der er i projektet udarbejdet en udførlig manual, der beskriver alle parterens opgaver i projektet. Manualens struktur kan være nyttig også i andre jobrotationsprojekter, selv om de konkrete ordninger i projektet bygger på tidligere regler om jobrotation.

## **Tre råd til lederen**

---

Birte Koustedts tre råd til lokale ledere i forbindelse med jobrotation:

- Tag medarbejderne med på råd om uddannelsens indhold.
- Giv vikarer omhyggelig introduktion og en fast kontaktperson.
- Medarbejdernes læring fra uddannelsen skal med mellemrum opfriskes.

(/perspektiv)



## Jobrotation er guld værd

**Plejecenteret Tirsdalen i Randers har lang erfaring med både store jobrotationsprojekter og såkaldt enkeltpladsrotation, som både leder og tillidsrepræsentant finder særlig nyttig.**

Medarbejdere på plejecenteret Tirsdalen møder borgere, der har stadig mere komplekse udfordringer, og det kræver mere veluddannet personale end tidligere. Derfor sender centerets leder, Susanne Tvede, mange af sine medarbejdere på uddannelse ved hjælp af jobrotation.

- Hovedparten af mine medarbejdere er sosu-hjælpere. De er super dygtige, men kompleksiteten i opgaverne vokser og kræver flere sygeplejersker og sosu-assistenten. Takket være jobrotation kan jeg løfte mine sosu-hjælpere fagligt, så jeg kan fastholde dem, siger Susanne Tvede.

## **Fuld løn får flere i uddannelse**

Centeret rummer i alt 54 ældre-, pleje- og demensboliger og er samtidig dagtilbud til demente, aktivitetscenter og café. Hovedparten af de i alt 45 medarbejdere er sosu-hjælpere og sosu-assistenten, og begge faggrupper har været samlet afsted på kurser af henholdsvis seks og otte ugers varighed med vikardækning via jobrotationsordningen.

Derudover sender Susanne Tvede jævnligt individuelle medarbejdere afsted på længerevarende videreuddannelse med vikardækning. I de tilfælde udløser vikaren ikke jobrotationsydelse, men er ansat med løntilskud. Den måde at lave jobrotation på – såkaldt enkeltpladsrotation – er Susanne Tvede særligt begejstret for:

- Den mulighed er guld værd. Det giver mig mulighed for at håndplukke medarbejdere, der har behov for mere uddannelse, og give dem en individuel uddannelsesløsning. Det giver et fagligt løft, der virkelig batter noget. Og det har den store fordel, at vi kan nøjes med én vikar imens.

Fem medarbejdere har været afsted på et skræddersyet kursus af tre-seks måneders varighed, hvor de har opdateret deres uddannelse. Andre får en helt ny uddannelse, flere plejehjemsassistenter og sosu-hjælpere er blevet uddannet til sosu-assistenten.

Den 1. august 2016 vinkede hun eksempelvis farvel til en sosu-hjælper, der gerne vil tilbage på skolebænken og uddanne sig til sosu-assistent. Under uddannelsen, der varer to år, får medarbejderen samme løn som hidtil, fordi arbejdspladsen betaler differencen mellem elevlønnen og den løn medarbejderen ellers får – cirka 3.000 kr. pr. måned. Hvis medarbejderne gik ned i indtægt, ville mange takke nej til videreuddannelse, vurderer Susanne Tvede.

- Mange har ganske enkelt ikke råd til at gå adskillige tusinde kroner ned i løn. Mine medarbejdere er typisk kvinder med børn og faste omkostninger. For dem er det svært at tage mere uddannelse, hvis det skal ske for elevløn.

## **Tæt samarbejde mellem parterne**

Det er femte gang, Susanne Tvede gør brug af enkeltpladsrotation. Den største udfordring er at finde en god vikar til at passe medarbejderens opgaver på plejecentret i uddannelsesperioden. Til at finde vikar får Susanne Tvede god hjælp af både jobcentret og FOA's lokalafdeling.

- Det er en rigtig god idé at invitere til tæt samarbejde med medarbejdernes faglige organisation. Uden det samspil ville jeg slet ikke kunne sende så mange medarbejdere på uddannelse, siger hun.

Når der er fundet en ledig til vikariatet, får vikaren op til fire ugers virksomhedspraktik på plejecentret, så parterne kan lære hinanden at kende. Derved bliver den ledige fortrolig med stedet og rutinerne, før hun starter som vikar. Den forberedelse er rigtig godt givet ud, fastslår Susanne Tvede. Virksomhedspraktik forudsætter mindst tre måneders ledighed, og det er med til at gøre det lidt besværligt at finde en egnet vikar, vurderer hun.

Indimellem må hun som leder flytte lidt rundt på opgaverne, for at det kan gå op. Men det har også fordele, synes hun:

- Det giver lidt naturlig rotation i forhold til, hvem der gør hvad, og det kan sådan set være sundt nok for organisationen. Det giver et friskt blik på opgaver og procedurer.

Det er Susanne Tvedes oplevelse, at arbejdspladsen har stor og umiddelbar gavn af det kompetenceløft, som en medarbejder opnår, når hun og medarbejderen sammen finder en relevant uddannelse. Der er dog også tilfælde, hvor medarbejderen ikke kommer tilbage efteruddannelsen, fordi vedkommende finder andet job under eller efter sin uddannelse.

- Vi kan jo kun håbe, at de kommer tilbage på arbejdspladsen. Det gør de fleste heldigvis, og de er både gladere og dygtigere bagefter, siger hun.

Udbyttet har været mindre åbenlyst, når medarbejdere kommer tilbage fra de store jobrotationsprojekter, hvor alle sosu-assistenten og sosu-hjælperen har været afsted – typisk fire ad gangen.

- Man skyder lidt med spredning ved at efteruddanne en stor gruppe, og det er sværere at tilrettelægge uddannelsen, så det faglige niveau gavner alle deltagere. Implementeringen bagefter er også sværere end ved enkeltpladsrotation, siger Susanne Tvede.

## Udbyttet skal med hjem

Belært af den erfaring råder hun andre kommunale ledere til at være meget omhyggelige med at sikre overførsel af den viden, medarbejderne har med tilbage fra store, fælles kurser. Den såkaldte *transfer*.

Kirsten Thorup er enig. Hun er både tillidsrepræsentant for social- og sundhedspersonalet på Tirsdalen Plejecenter og fællestillidsrepræsentant og har ligesom sine kollegaer deltaget i otte ugers efteruddannelseskursus via jobrotationsordningen.

- Det er meget vigtigt, at lederen sikrer, at udbyttet fra efteruddannelse kommer med hjem og bliver brugt i hverdagen, siger hun.

Kirsten Thorup var aktiv deltager i en styregruppe, som blev nedsat inden uddannelsesforløbet, og som besluttede, hvilke elementer uddannelsen skulle bestå af. I styregruppen var både ledelse, tillidsrepræsentanter og medarbejdernes faglige organisation repræsenteret.

Den helt store gevinst ved uddannelsesforløbet har, ifølge Kirsten Thorup, været, at mange af hendes kollegaer har fået appetit på at videreuddanne sig, og det ønske har flere kollegaer efterfølgende fået opfyldt via skræddersyede uddannelsesforløb. Og det har ifølge Kirsten Thorup givet mange af dem et både fagligt og personligt løft.

Inden uddannelsen underskriver medarbejderen en orlovsaftale, som beskriver lønforhold under uddannelsen og vilkår for at vende tilbage efter endt uddannelse. Det er, ifølge Kirsten Thorup, en vigtig tryghed. Hun ser det også som en stor fordel, at

Randers Kommune står for administrationen af lønudbetalingen. Det letter de decentrale ledere og sikrer, at medarbejdere på uddannelse får den løn, der er aftalt.

Af hensyn til vikaren og arbejdspladsen foretrækker Kirsten Thorup, at vikaren er ansat med løntilskud – ikke på jobrotationsydelse:

- Med de nye regler for jobrotation må vikaren højst være ansat i seks måneder, og er en medarbejder på længerevarende uddannelse, kan man blive nødt til at have flere vikarer; det kan give udfordringer lokalt, siger hun.

Ved et rotationsforløb på 20 måneder kan vikaren eksempelvis være ansat i løntilskud i op til fire måneder og i de resterende 16 måneder ordinært ansat og dermed optjene dagpenget.

## Om Tirsdalens brug af jobrotation

---

Tirsdalen benytter sig af flere typer jobrotation:

- Flere medarbejdere afsted på kurser af tre-seks måneders varighed, hvor de opdaterer deres uddannelse.
- Forløb, hvor individuelle medarbejdere får en ny uddannelse som fx sosu-assistenten.

## Fire råd om jobrotation

---

Susanne Tvede og Kirsten Thorup har følgende fire fælles råd til andre, der vil bruge jobrotation:

- Lav en plan for implementering af den viden, medarbejdere har med tilbage fra efteruddannelse – det er især vigtigt, når en større gruppe medarbejdere er sammen afsted.
- Prioritér at finde gode vikarer. Hos os havde vi god gavn af at inddrage den faglige organisation.

- Sørg for, at aftaler om efteruddannelse og vikardækning er klare, så alle ved, hvad der skal ske. Hos os havde vi god gavn af at inddrage den faglige organisation.
- Giv vikarer en grundig indkøring – eventuel via virksomhedspraktik.

PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



# Åbenhed er nøglen til rummelighed

Én ud af ti medarbejdere i Entreprenørservice i Slagelse Kommune kan være medarbejdere på særlige vilkår. Det er muligt, fordi alle på arbejdspladsen er gjort til aktive medspillere.



Grethe Larsen er specialarbejder og tillidsrepræsentant for gartnere og specialarbejdere i Entreprenørservice i Slagelse Kommune. Hun er derfor vant til kollegaer, der i kortere eller længere tid er tilknyttet arbejdspladsen på særlige vilkår. For tiden har hun fast følgeskab af en ung mand, når hun kører ud og vedligeholder grønne områder. Tobias Andersen er i virksomhedspraktik to dage om ugen i et afklaringsforløb, og Grethe Larsen sætter stor pris på at have ham med:

– Han er en god og stabil kollega, som ikke er bange for at tage fat og han griber bare en kost eller en skovl. Tobias behøver vi ikke forklare alting, og han ordner bede og klipper hække og den slags rigtig flot, siger Grethe Larsen.



Grethe Larsen og resten af hendes team har haft med i kortere eller længere tid. Medarbejdere på særlige vilkår tilknyttes et bestemt team, som har pligt til at tage imod den pågældende, hvis teamlederen har sagt god for ham eller hende. Generelt er der stor velvilje, oplever Grethe Larsen:

– De fleste falder utroligt hurtigt til, og generelt er de faste medarbejdere meget positive over for at have kollegaer på særlige vilkår.

## **Et fælles anliggende**

Som tillidsrepræsentant for en del af arbejdspladsens medlemmer af 3F møder Grethe Larsen dog også indimellem modstand fra kollegaer, der frygter, at medarbejdere på særlige vilkår kan true deres egen ansættelse.

– Jeg hører indimellem nogen sige, at ”de tager vores job”. Det håndterer jeg som regel ved at forklare, at lige præcis det har vi aftaler på arbejdspladsen, som forebygger. Eksempelvis har vi en aftale om, at der ikke er medarbejdere på særlige vilkår i vinterhalvåret, hvor der ikke er arbejde til alle faste medarbejdere, så nogle vinterfyres.

Hun taler med sine kollegaer om rummelighed som et vigtigt fælles anliggende:

– Jeg minder om, at det sociale kapitel faktisk giver os et socialt ansvar, og at vi alle sammen selv kan komme i den situation en dag, at vi står uden job og har brug for en håndsrekning for at komme tilbage på arbejdsmarkedet. Og herudover minder jeg om, at en medarbejder på særlige vilkår også er et par ekstra hænder.



Grethe Larsen og de øvrige tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen er i jævnlig dialog med lederen, Peter Johansen, om planlægningen af forløb på særlige vilkår, og dette samspil mellem ledelse og tillidsrepræsentanter ser Grethe Larsen som en forudsætning for, at arbejdspladsen kan gennemføre mange gode inklusionsforløb.

– 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, siger Grethe Larsen.

## Jævnlig dialog om formål

Entreprenørservice i Slagelse Kommune vedligeholder kommunens grønne områder og veje, rydder sne, salter og udrydder rotter og meget andet. Medarbejdere og materiel har base på to materielgårde, hvor den fælles administration er placeret på den ene – materielgården i Korsør. Her har leder Peter Johansen sit kontor.

For ham er rummelighed og det sociale arbejde en opgave helt på linje med at slå græsset og at arbejde med kvalitet, viden og konkurrencedygtige priser, og dét er han meget omhyggelig med at kommunikere til sine medarbejdere:



– Én af de ting, jeg står på og er meget tydelig om over for medarbejderne, er, at vi skal være dygtige til at tage ansvar for dem uden for arbejdsmarkedet. Det er en ydelse, vi leverer og konkurrerer om på linje med at slå græs og sætte kantsten, og her kan vi som kommunal virksomhed gøre os positivt bemærket i forhold til mange private virksomheder.

Opbakning til rummelighed blandt medarbejderne kan ikke tages for givet, men kræver jævnlig dialog om formålet, har Peter Johansen erfaret.

– Fra tid til anden popper der en diskussion op om, hvor mange vi dog skal tage og hvorfor; og er dem, vi tager imod, ikke så svage, at det giver for meget arbejde i stedet? Det skal takles med størst mulig åbenhed. Hvis ikke medarbejderne forstår og anerkender opgavens vigtighed, er de ikke aktive medspillere, og så kan rummeligheden ikke fungere og modstand opstår.



Han ser rummeligheden som en styrke for både arbejdspladsen og kommunen som helhed:

- Vi skal have et solidt fundament og en god stabilitet, så vi altid formår at være et aktiv for Slagelse Kommune. Det bidrager den sociale indsats og rummelighed til.

Han er omhyggelig med at forklare, at som medarbejder i en kommune er det et vilkår, at alle kar er forbundne.

- Vi deler CVR-nummer med resten af Slagelse Kommune, og det har værdi for hele kommunen, hver gang vi kan hjælpe en borger ud af ledighed.

## Lederen skal kunne sige stop

*Hvordan* arbejdspladsen praktiserer rummeligheden, taler han også med medarbejdere og tillidsrepræsentanter om. Dels løbende, dels ved to-tre faste drøftelser hvert år i det lokale MED-udvalg. Her præsenterer Peter Johansen sit bud på, hvor mange medarbejdere på særlige vilkår arbejdspladsen skal tage imod det kommende år.

Han redegør samtidig for eventuel ændret lovgivning, som influerer på længen af praktikforløb eller tilskud, arbejdspladsen kan opnå, og han lytter nøje til de kommentarer, der kommer fra medarbejderrepræsentanterne. På nogle områder foreslår medarbejderrepræsentanterne måske en anden fordeling og andel af medarbejdere på særlige vilkår.

- Det er vigtige input, som jeg lytter til, og det kan føre til, at jeg freder et team, så de ikke har kolleger på særlige vilkår i en periode, hvis de trænger til et pusterum, eller hvis de skal have tid til efteruddannelsesaktiviteter. Det er meget vigtigt for den fælles forståelse for rummeligheden, at jeg som leder sikrer, at alle frit tør melde deres betænkeligheder ud, og at jeg har respekt for deres vurderinger og tilbagemeldinger.

Entreprenørservice har en højere andel af medarbejdere på særlige vilkår end de fleste private og andre kommunale virksomheder: Andelen varierer over året, og der er normalt fem eller ti i forløb på virksomheden samtidig. Hvem og hvor mange aftales år for år i dialog med jobcenteret, som arbejdspladsen har en partnerskabsaftale med. Peter Johansen mødes ved årets start med jobcenteret og udveksler ønsker og behov i relation til at modtage borgere på særlige vilkår.

Her er det vigtigt at være tydelig som leder og at være i stand til også indimellem at sige nej, har Peter Johansen erfaret.

– I samspillet skal jobcenteret respektere, hvis jeg i en periode ikke kan tage imod det antal, de gerne vil sende ud til os. De forstår, at for at bevare den gode energi omkring medarbejdere på særlige vilkår kan det være nødvendigt at skrue lidt ned, så der kan opstå fornyet energi til at løse opgaven.

**Alle fotos: Tomas Bertelsen**

### **Lederens råd om samspil**

---

- Gør dig klart, om arbejdspladsen er parat, samt hvordan og hvorfor det vil styrke arbejdspladsen. "Hvorfor" skal være tydeligt for alle.
- Engager medarbejderne, giv plads til dialog og spørgsmål, og lyt til tilbagemeldingerne.
- Sørg for godt samspil med jobcenter og den faglige organisation.

### **TR's råd om samspil**

---

- Sørg for god kommunikation til kollegaer.
- Mind alle om, at arbejdspladsen har en social forpligtelse
- Arbejd for rummelige løsninger.

(/perspektiv)



## **Samspil om rummelighed kræver fælles fokus**

Et godt samspil på arbejdspladsen om rummelighed kræver klare rammer og løbende dialog både centralt og lokalt, viser erfaringer fra kommunale arbejdspladser.

Samspillet mellem ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere er af allerstørste betydning for, om alle på arbejdspladsen ser perspektiv i at vise rummelighed over for ledige og personer med nedsat arbejdsevne, der ikke kan arbejde på ordinære vilkår. Det er den entydige melding fra en række ledere og tillidsrepræsentanter på kommunale arbejdspladser med medarbejdere, som arbejder på særlige vilkår.

Der er også udbredt enighed om, at det vigtige samspil om rummelighed ikke kommer af sig selv, men skal prioriteres af alle parter og fastholdes i fokus. Det kræver god dialog både lokalt og centralt: I kommunens centrale samarbejdsfora skal ledelse og tillidsvalgte gøre *rammerne* for rummeligheden tydelige. Lokalt skal leder og medarbejdere jævnligt drøfte, hvordan rummeligheden fungerer i praksis.

### **Hovedudvalgets vigtige rolle**

At god dialog skal prioriteres højt på arbejdspladser, der åbner sig for medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet, er der også forskningsmæssigt belæg for, fortæller seniorforsker på SFI Helle Holt, som for KL og Forhandlingsfællesskabet er i gang med at identificere gode inklusionsforløb på udvalgte kommunale arbejdspladser med medarbejdere på særlige vilkår. Resultaterne publiceres først til februar næste år, men at god dialog spiller en hovedrolle, er slået fast i tidligere SFI-undersøgelser og anden forskning.

– Der er evidens for, at dialog er vigtig for at sikre, at arbejdspladsen er rummelig på en balanceret måde. Både kommunens centrale MED-system og de lokale arbejdspladser skal løbende tale om, hvorfor rummelighed er vigtig, og hvordan det skal foregå. Det er en forudsætning for, at rummelighed kan praktiseres til alles fordel, siger Helle Holt.

Hovedudvalget har, ifølge Helle Holt, en central opgave i at sikre, at der er en klar politik på området, som bliver efterlevet, og at understøtte de enkelte arbejdspladser i at arbejde med rummelighed på måder, der rummes af det sociale kapital.



– Der er travlt på arbejdspladserne, så de har brug for, at Hovedudvalget understøtter dem i at efterleve det sociale kapitel. De skal forstå, hvad begreber som "merbeskæftigelse", "medinddragelse" og "rimelighedskravet" betyder for dem i praksis, ellers er det bare "fluffy" ord, siger Helle Holt.

## Dialog kan forebygge myter

Birgitte Rømer er HR-chef i Frederiksberg Kommune og ser det også som en meget vigtig opgave for hovedudvalget at forklare resten af organisationen, hvad det sociale kapitel indebærer. Det kan blandt andet forebygge myter om, at rummelighed sker på bekostning af ordinære stillinger, vurderer hun.

– I den aktuelle situation med effektiviseringer af den offentlige sektor sker der også indimellem afskedigelser af medarbejdere, og det giver let myter om, at rummeligheden koster job for ordinært ansatte medarbejdere. De myter kan en god dialog i hovedudvalget være med til at forebygge, siger Birgitte Rømer.

Hun ser det som hovedudvalgets opgave at tydeliggøre rammerne om ansættelser efter det sociale kapitel, herunder at der er et merbeskæftigelseskrav, som skal overholdes, og at medarbejdere på særlige vilkår i Frederiksberg Kommune er *ekstra* ressourcer til kommunale arbejdspladser.

– Det er en vigtig opgave for hovedudvalget at forklare resten af organisationen, at ansættelser efter det sociale kapitel kan tilføre en arbejdsplads noget ekstra, som den ellers ikke ville få.

Når Frederiksberg Kommunes Hovedudvalg drøfter ansættelser efter det sociale kapitel, sker det med inddragelse af arbejdsmarkedsafdelingen, og den model kan Birgitte Rømer varmt anbefale:

– Det giver et andet perspektiv og sikrer, at hovedudvalget baserer sine drøftelser på et samlet og aktuelt billede af, hvor mange medarbejdere der er på hvilke ordninger og de nyeste regler på området.

## Tal om det på personalemøder

Den lokale leder bærer også et meget stort ansvar for at skabe en god dialog om rummelighed med den lokale tillidsrepræsentant, udvalgte nøglemedarbejdere eller hele medarbejdergruppen, fastslår Helle Holt med henvisning til tidligere forskning.

Det har Michael Pakula også personligt erfaret som sagsbehandler i BUPL Sydøst. Daginstitutioner er – sammen med vej & park og plejecentre – de typer kommunale virksomheder med flest medarbejdere på særlige vilkår. Michael Pakula har været med til at forhandle mange aftaler på plads om at finde fleksjob og andre forløb i kommunale daginstitutioner til ledige og til pædagoger, der har været væk fra arbejdsmarkedet efter sygdom.

– I de forløb har den lokale leder spillet en vigtig rolle. Blandt andet ved at sikre, at alle i institutionen også rengøringsassistenten véd, hvem der er i institutionen på særlige vilkår.

Michael Pakula anbefaler, at lederen en gang om året ved et personalemøde gør status over, hvor mange der er plads til på særlige vilkår.

– Det er også altid mit råd at finde en fælles forståelse af, hvilke arbejdsopgaver medarbejdere på særlige vilkår kan udføre, siger han.

Det forebygger "murren i krogene", når den lokale leder tager ansvar for at sikre, at der kan tales åbent om det på personalemøderne og inviterer til et samspil med medarbejderne, mener Michael Pakula:

– Uden grundig dialog kan nogle medarbejdere begynde at stille spørgsmålstejn ved rimeligheden af, at en medarbejder på særlige vilkår ikke har lukkevagter fredag eller har brug for et hvil midt på dagen.

Han anbefaler at tage rummeligheden op jævnligt – ikke kun når der er problemer eller starter en ny medarbejder på særlige vilkår. Hans egen tommelfingerregel er, at der i en

almindelig daginstitution er plads til én eller to medarbejdere på særlige vilkår. Hvis der er flere, har han set eksempler på, at det båndlægger for mange ressourcer.

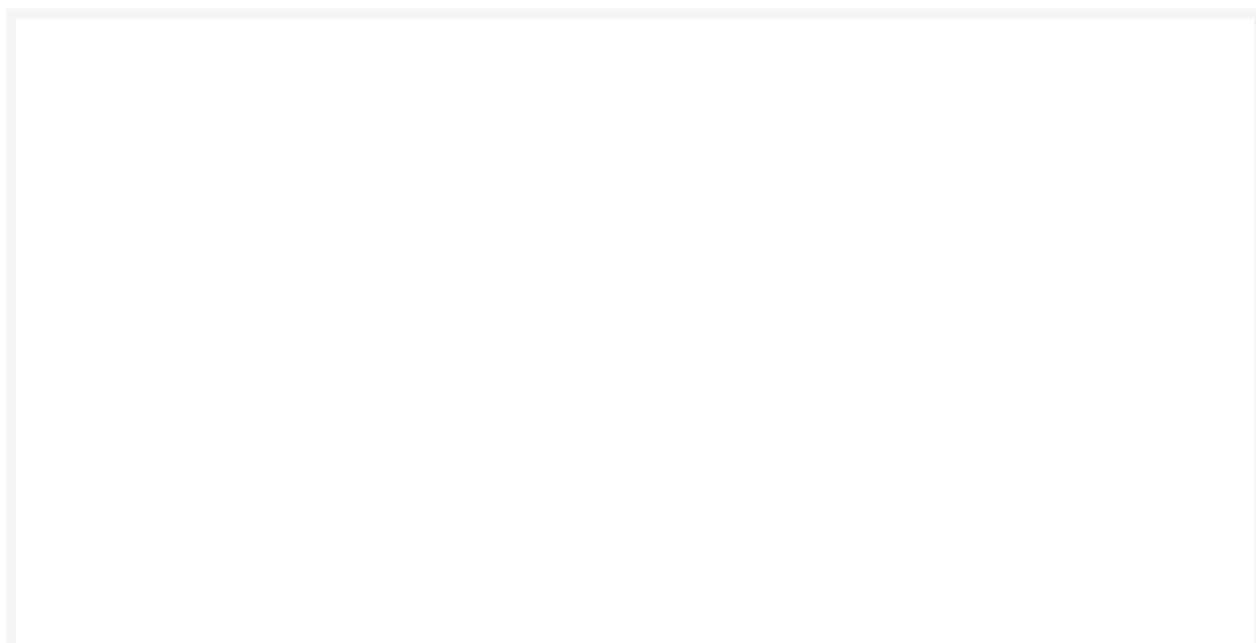
## Start dialogen tidligt

Annette Elvensø er faglig koordinator i FOA Sjælland og har også været med til at tilrettelægge mange forløb på særlige vilkår, især på plejecentre. På basis af de forløb er det hendes erfaring, at den lokale leder og TR har hovedroller i et godt inklusionsforløb. De to skal samarbejde og inddrage jobcenteret tidligt, lyder hendes råd.

At samspillet på den lokale arbejdsplads om rummelighed skal i gang tidligt, er også erfaringen i Frederiksberg Kommune. HR-chef Birgitte Rømer anbefaler at drøfte rammerne om rummelighed på den enkelte arbejdsplads, *før* der kommer en ny kollega på særlige vilkår:

– Det er vigtigt at aftale en god modtagelse, og at leder og tillidsrepræsentant er meget tydelige om, at den kommende kollega ikke er del af den almindelige normering, men er del af personalegruppen og bidrager til, at arbejdspladsen kan få udført opgaver, som ellers ikke ville blive løst.

I Frederiksberg Kommune har HR- og arbejdsmarkedsafdelingen sammen udarbejdet en letlæst guide til lokale ledere og tillidsrepræsentanter med regler og råd om modtagelse og administration af ansættelser efter det sociale kapitel.



PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## Roskilde prioriterer praktik til flygtninge

Roskilde Kommune har stor erfaring med at have flygtninge i praktik og løntilskud på kommunale arbejdspladser. Der er bred opbakning til rummeligheden, og for flere flygtninge har et forløb i kommunen været vejen til ordinær ansættelse.

Bhane Mamu og Nasser Mohamedhaj er begge flygtet til Danmark fra Eritrea og arbejder nu i Madservice Roskilde, der laver mad til kommunens plejecentre. De er begge 30 år og har været i først sprogpraktik og nu løntilskud i Madservice Roskilde. Det er kostleder Pia Fastholm meget tilfreds med:

– Vi er rigtig glade for at have flygtninge i vores organisation. De bidrager positivt på mange måder. Det gør noget godt for personalegruppen at introducere flygtninge til arbejdsmarkedet og lære dem bedre dansk. Samtidig er det to utroligt motiverede og sympatiske unge mænd, og de er virkelig nogle arbejdsheste, siger Pia Fastholm.

Madservice Roskilde er en arbejdsplads med cirka 50 medarbejdere fordelt på syv køkkener rundt om i kommunen. Lige nu er arbejdspladsen i fuld gang med at omlægge til økologisk produktion og har meget fokus på sæsonens råvarer. Det betyder nye arbejdsgange, og at der skal renses, skrælles og hakkes langt flere grøntsager end før. I den situation er de to flygtninge en kærkommen hjælp.

– Hvis jeg havde budget til det, ville jeg helt uden tvivl tilbyde dem at blive her, og jeg ville gerne bruge dem som vikarer, når vi næste år skal gennem et efteruddannelsesforløb med jobrotation, men det kan nok ikke lade sig gøre. Så de skal videre, men jeg tror og håber, at de efter opholdet her har lettere ved at finde arbejde, siger hun.



## Rummelighed en pligt

Det har taget ekstra tid for de faste medarbejdere at oplære og hjælpe de to flygtninge i gang. Men tiden er godt givet ud, vurderer Pia Fastholm, der kun har fået positive tilkendegivelser fra de ordinært ansatte medarbejdere i forhold til at have flygtninge på arbejdspladsen.

– Selvfølgelig går der lidt tid med oplæring og det sproglige, men de er blevet meget bedre til dansk, mens de har været i løntilskud, så de nu endda forstår og håndterer den danske humor; og kollegaerne gør sig umage med at integrere dem socialt ved eksempelvis at inddrage dem i snakken, når der er pause, siger hun og tilføjer, at kulturforskelle indtil videre ikke har givet en eneste konflikt.

At tage imod flygtninge er ikke arbejdspladsens eneste erfaring med at åbne sig for borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Madservice Roskilde har også to udviklingshæmmede borgere ansat i skånestillinger og en medarbejder i fleksjob. Derudover har arbejdspladsen indimellem medarbejdere i løntilskud og elever på særlige vilkår.

For Pia Fastholm er rummelighed en forpligtelse som kommunal arbejdsplads, og at løse den opgave sammen styrker fællesskabet, oplever hun. Samme vurdering har Pernille



Jacobsen, tillidsrepræsentant for ernæringsassistenterne, der er den største faggruppe i Madservice Roskilde:

– 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.

Hun ser ikke udfordringer i, at flygtninge løser arbejdsopgaver, som faste medarbejdere plejer at løse, og hun vurderer, at der er god balance mellem antal flygtninge og faste medarbejdere.

– Oplæring må ikke trække for store veksler på de faste medarbejdere, men det gør den heller ikke. Der er otte faste medarbejdere i det ene køkken, som har en flygtning i løntilskud. I det andet er der ti faste medarbejdere. Det er mange nok til at rumme opgaven, siger tillidsrepræsentanten.



## En fælles prioritering

Bhane Mamu og Nasser Mohamedhaj er to af cirka 400 flygtninge, som Roskilde Kommune de seneste tre år har taget imod. Og Roskilde er et godt eksempel, når det gælder om at skaffe flygtninge i sprogpraktik og løntilskudsjob, vurderer Maria Tvarnø,

leder af området integration, der varetager den overordnede integrationsindsats, herunder modtagelse og integration af nytilkomne flygtninge.

Integrationschefen ser flere forklaringer på, at Roskilde Kommune går foran, når det gælder integration af flygtninge. En af dem er, at der er truffet en politisk beslutning om at prioritere det.

– Jeg synes generelt, at vi har oplevet stor velvilje og rummelighed i vores organisation over for at tage nye flygtninge ind. Eksempelvis er det lykkedes at hjælpe flere ud i praktik på kommunale institutioner trods sprogbarrieren, som kan være en stor udfordring i hverdagen på en arbejdsplads.

Når sprogbarrieren hindrer praktik på en privat virksomhed, er det i en række tilfælde lykkedes at finde praktikpladser på kommunale virksomheder. Aktivitetsniveauet er steget igennem hele året, og Roskilde Kommune har nu løbende 70-80 flygtninge i virksomhedspraktik. Antallet af nye flygtninge, der er kommet videre i job med løntilskud og ordinære job, har også været stigende.

– I dag er knap 40 af kommunens nye flygtninge i job med løntilskud, og yderligere næsten 40 nye flygtninge har fået et ordinært job. I starten af året havde vi langt færre i løbende praktik, og kun et par stykker var i job, så den fremgang er vi rigtig glade for, og vi er også stolte af, at nogle af de nye flygtninge er blevet ansat i Roskilde Kommune, siger Maria Tvarnø.

Herudover er cirka 20 nye flygtninge kommet i gang med en uddannelse.

Mindst 20-25 af praktik- og løntilskudspladserne er etableret på forskellige kommunale arbejdspladser, så flygtninge, der kommer til Roskilde Kommune, har mulighed for at komme praktik i blandt andet dagtilbud eller skoler, hvis de har kvalifikationer til og interesse for det. Derudover findes praktikpladser i kommunens materielgård, i de kommunale køkkener og i viceværtsfunktioner på plejecentre samt inden for pleje og omsorg.

## **Godt samarbejde med lederne**



Det er vigtigt med et godt samarbejde mellem lederne af kommunens arbejdspladser og integrationsområdet i kommunen, vurderer integrationschefen – for opgaven er ikke helt let:

– Man kommer ikke udenom, 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 oplever at have et rigtig godt samarbejde med lederne af de kommunale institutioner om at løse opgaven.

– Da jeg sidste år inviterede lederne af alle kommunens plejecentre til møde om integration af flygtninge på de kommunale arbejdspladser, var der fuldt fremmøde; de allerfleste tilkendegav straks, at de gerne ville bidrage med praktikpladser.

Samme fremgangsmåde planlægger hun at benytte på dagtilbudsområdet, hvor praktikpladser til flygtninge i en periode har været sat i bero, indtil der blev fundet en løsning på kravet om børneattest.

Den problemstilling er der nu fundet en løsning på i form af et sæt retningslinjer, der blandt andet betyder, at ansættelse af en flygtning i praktik i dagtilbud kræver tydelig beskrivelse af, hvilke opgaver praktikanten må udføre, grundig oplæring, og at praktikanten skal have en mentor. Maria Tvarnø forudser, at retningslinjerne vil afføde et stigende antal praktikpladser til flygtninge i kommunens dagtilbud den kommende tid.



## Målet er ordinært arbejde

Selvom en del af de kommunale praktikker er sprogpraktikker, lægger integrationschefen meget stor vægt på, at indsatsen for flygtningene skal have et reelt jobperspektiv.

– Vi ser både praktikforløb og job med løntilskud som midler til at opnå det ordinære job. Selvom begge disse ordninger i sagens natur er midlertidige, er vi meget omhyggelige med at udplacere flygtningene i forløb, som vi vurderer vil bringe dem tættere på rigtig job eller uddannelse. Det skal være målet.

Men hun peger på, at det er også nødvendigt at være realistisk. Hvis en flygtning har store sprogbarrierer eller slet ikke har arbejdsfaring, er et umiddelbart jobsigte ikke muligt.

– I de situationer er vi super glade for, at vores egne kolleger på de kommunale arbejdspladser stiller op til den udfordring og dermed hjælper med til at forbedre flygtningens muligheder for at komme tættere på arbejdsmarkedet, siger Maria Tvarnø.

Det er hendes erfaring, at der er en række områder, hvor flygtninge kan være med til at løse vigtige opgaver for kommunen, og i flere tilfælde har praktik og løntilskud ført til ordinær ansættelse samme sted.

Det har blandt andet været tilfældet på hendes egen arbejdsplads, Integrationservice.

– I foråret indgik vi i et samarbejde med kommunens materielgård, hvor vi fik uddannet seks nye flygtninge i praktikforløb. Efterfølgende ansatte vi to af dem i ordinære stillinger.

Den ene er fra Eritrea, den anden er fra Syrien. De er nu del af Integrationservices team af viceværter og er med til at passe kommunens mange indkvarteringssteder til flygtninge.

– Vi er hurtigt blevet glade for dem begge, de udfører deres arbejde rigtig godt, og de deltager i vores personalefester. Når de får lært endnu mere dansk, vil de også kunne være til en stor hjælp i forhold til vores hverdagskommunikation på indkvarteringsstederne, siger integrationschefen.

Andre flygtninge har fået ordinær ansættelse i kommunen efter praktik og lønstilskud på kommunens materielgård, og en enkelt flygtning har fået arbejde på et plejehjem.

*Alle fotos: Tomas Bertelsen*

## Ordninger for flygtninge

---

Der er flere ordninger til rådighed for arbejdspladser, der vil hjælpe flygtninge ind på arbejdsmarkedet. De mest anvendte er:

- Virksomhedspraktik
- Sprogpraktik
- Ansættelse med lønstilskud
- Mentorordning
- Integrations- og oplæringsstillinger
- Integrationsgrunduddannelse (IGU). En to-årig uddannelse med lønnet praktik på en virksomhed samt skoleundervisning med uddannelsesgodtgørelse. Bygger på eksisterende overenskomster og satserne for den toårige erhvervsgrunduddannelse.

[Læs mere om ordningerne på Cabis hjemmeside.](#)

<http://cabiweb.dk/flygtningejob/saadan-kan-din-virksomhed-hjaelpe>

[Læs mere om IGU på Udlændinge- og Integrationsministeriets hjemmeside.](#)

<http://uibm.dk/arbejdsomrader/Integration/integrationsgrunduddannelsen/integrationsgrunduddannelsen-igu>

[Læs KL og Forhandlingsfællesskabets Aftale om integrations- og](#)

[oplæringsstillinger \(http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/aftaler/6-personalepolitik/6c-integration.aspx\)](http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/aftaler/6-personalepolitik/6c-integration.aspx)

## **Råd til lokale ledere om flygtninge i praktik**

---

Kostleder Pia Fastholm anbefaler ledere af kommunale arbejdspladser at motivere modtagelse af flygtninge således:

- Forklar medarbejderne, at det er et fælles ansvar at være en rummelig arbejdsplads.
- Tilstræb en passende balance mellem antallet af henholdsvis ordinært ansatte og flygtninge, så der er faste medarbejdere nok til at løfte oplæringsopgaven.
- Sørg for god dialog inden modtagelsen, så alle har en god forståelse for flygtingens baggrund.
- Tilgå flygtninge som en god og sund ressource for arbejdspladsen, fordi det ikke kun giver ekstra hænder, men også bidrager til at skabe en arbejdsplads, hvor rummelighed er i højsædet.
- Hav fokus på de faglige kompetencer, som flygtninge kan tilføre arbejdspladsen.

## **Råd til tillidsrepræsentanten om flygtninge i praktik**

---

Tillidsrepræsentant Pernille Jacobsen har følgende råd til tillidsrepræsentanter:

- Vær ikke bange for opgaven, det gavner arbejdspladsen mere end det belaster.
- Argumentér for, at der skal være faste medarbejdere nok til oplæring.

## **Råd til kommunale integrationschefer om flygtninge i praktik**

---

Integrationschef Maria Tvarnø har følgende råd til andre kommuner, der vil have flygtninge ind på kommunale arbejdspladser:

- Vær opsøgende og inviterende i forhold til lederne på de kommunale arbejdspladser.
- Beskriv målgruppen, som skal ud i praktik, så praktikstederne er forberedt på opgaven.
- Sørg for, at flygtning og arbejdsplads afstemmer forventninger til udfaldet af praktikken. Forventes det, at praktikken ender ud i job, hvis forløbet er succesfuldt? Eller er forventningen, at praktikken skal udvikle sprog og faglig kunnen som et trin på vej mod job et andet sted?
- Vær klar til at tilbyde hjælp til de kommunale arbejdspladser, fx i forhold til kommunikationsbarrierer eller kulturforståelse.
- Vær parat til at hjælpe og støtte den enkelte arbejdsplads, hvis der opstår særlige udfordringer – lige som i samarbejdet med private virksomheder.

PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## **Praktik til flygtninge: Vær åben om krav og kulturforskelle**

En arbejdsplads kan have stor gavn af at have nytilkomne flygtninge og familiesammenførte i virksomhedspraktik, men det kræver stor

# omhu. Det vurderer Dansk Supermarked Group, der arbejder systematisk med integrationsforløb for flygtninge.

---

Af Marie Preisler  
09/12/2016

Forhandlingsfællesskabet, KL

---

Dagligvarekoncernen Dansk Supermarked, der driver supermarkedskæderne Bilka, Føtex, Netto m.fl., har lang tradition for at have nytilkomne flygtninge og familiesammenførte i virksomhedspraktik. Det fungerer godt og er til gavn for både den enkelte flygtning, virksomheden og medarbejderne, men vellykket integration af flygtninge på en arbejdsplads kræver grundig forberedelse og opfølgning. Det vurderer Susanne Bjørn Leire, HR Diversity Partner i Dansk Supermarked Group:

– Vi oplever, at både flygtninge og øvrige medarbejdere generelt er meget glade for vores integrationsforløb, men man skal ikke tro, at succes kommer af sig selv. Det kræver rammer, som alle kender og bakker op om, siger hun.

## Tidlig dialog skaber bred opbakning

At sikre bred opbakning på arbejdspladsen, inden flygtningene modtages, er Susanne Bjørn Leires vigtigste råd til private og kommunale arbejdspladser, der planlægger at have flygtninge i praktik- eller træningsforløb.

– Bred opbakning er helt nødvendig. Alle på arbejdspladsen skal synes, opgaven er vigtig og være klar over, hvad den indebærer. Ledelse og medarbejdere bør tale godt igennem, hvad det kræver at tage imod en eller flere nye kollegaer fra kulturer, der er meget anderledes, og hvilke skrevne og uskrevne regler der gælder.

Hun anbefaler også, at ledelse og tillidsrepræsentant grundigt drøfter, hvad arbejdspladsen forpligter sig til, hvilken aftale der indgås med jobcenteret, samt hvilke ressourcer der skal afsættes til at løfte den ekstra arbejdsopgave, det er at tage imod og oplære en ny kollega, som hverken kender arbejdsgange eller taler ret meget dansk.

– Der er brug for ekstra ressourcer til at løfte opgaven, så det er vigtigt at vurdere, om der er behov for at flytte rundt på nogle arbejdsopgaver for at aflaste de medarbejdere, der påtager sig at tage imod flygtninge, siger hun.



## **Stolte sprogmakkere**

I Dansk Supermarked får flygtninge i sprogpraktik tildelt en særlig sprogmakker på arbejdspladsen, som har en særlig opgave i at forklare den nye kollega om alt det praktiske i hverdagen – både fagligt og socialt. Sprogmakkeren støtter også flygtningen i at forbedre sit sprog, forklare fagudtryk mv.

– Mange medarbejdere ønsker at være sprogmakkere, og vi får gode tilbagemeldinger. Det gør medarbejderne stolte, at de kan gøre en forskel, og der opstår hurtigt et kollegaskab, fortæller Susanne Bjørn Leire.

Selvom opgaven kun gælder arbejdstiden, giver mange sprogmakkere også gerne deres nye kollega en hjælpende hånd i fritiden, så flygtningen fx også inviteres med ned i håndboldklubben eller får hjælp til at installere internet derhjemme. I et af koncernens varehuse indsamlede medarbejderne på frivillig basis køkkenudstyr, de selv kunne undvære derhjemme, og fordelte det blandt deres nye kollegaer i sprogpraktik.



Dansk Supermarked bruger de muligheder, der foreligger i lovgivningen, til at frikøbe en medarbejder til at være mentor – ofte sprogmakkeren – da det kræver en del ressourcer af virksomheden at etablere disse forløb.

## **Vi kan rumme, men ikke løse psykiske problemer**

En del flygtninge har oplevet traumatiske begivenheder i hjemlandet og har måske stadig familie dér, som de savner eller bekymrer sig om. Nogle flygtninge har egentlige psykiske diagnoser, men det fylder ikke i hverdagen på arbejdspladsen, vurderer Susanne Bjørn Leire.

– Vi har lang tradition for at rumme medarbejdere med psykiske udfordringer, og vores erfaring er, at det ikke forskrækker de øvrige medarbejdere og ikke nødvendigvis fylder så meget i hverdagen. At få personaleuniformen på, arbejde og tænke på noget andet er nogle gange ligefrem en hjælp til ikke at bekymre sig helt så meget.

Det vigtige er, at man som kollega og leder ikke er berøringsangst, men man skal heller ikke forsøge at løse en flygtnings psykiske problemer.

– Vi er tydelige med, at vi ikke skal agere psykologer for en kollega. Hvis en flygtning har brug for professionel psykologhjælp, skal vi hjælpe den pågældende videre til det.

## **Kulturforskelle frem i lyset**

Berøringsangst duer heller ikke i forhold til de kulturforskelle, som er et vilkår, når der kommer flygtninge ind på en arbejdsplads, understreger hun.

– Der er kulturelle forskelle, og det er essentielt at vide og anerkende, når man tager imod og oplærer flygtninge. De kommer fra vidt forskellige kulturer, og hvor det for nogle er en smal sag at blive del af arbejdspladsen, er det langt sværere for andre.

Hendes overordnede råd er tale åbent om det, når en flygtning har en adfærd, som forekommer de fastansatte medarbejdere upassende. I Dansk Supermarkeds butikker er det især en opgave for lederen og for flygtnings sprogmakker.

Ifølge Dansk Supermarkeds erfaringer er synet på autoriteter et af de steder, hvor kulturforskelle især viser sig.

– Mange kommer fra kulturer med et strengt hierarki på arbejdspladsen, hvor lederens ord er lov, og hvor medarbejdere ikke siger deres mening eller stiller spørgsmål. Det kan eksempelvis være en udfordring, når en flygtning skal instrueres i en opgave og ikke har forstået den, men ikke tør sige det.

## **Her møder man til tiden**

Mødestabilitet er også et felt, hvor kulturforskelle viser sig, og hvor tydelighed er helt afgørende – både af hensyn til flygtningen og de øvrige medarbejdere, forklarer Susanne Bjørn Leire.

– Nogle kommer fra kulturer, hvor man ikke tager mødetid så nøje som her, og det er en udfordring. Derfor er vi meget tydelige med, at mødestabilitet er en forudsætning for at arbejde for os. I forhold til mødetid og stabilitet er vi meget konsekvente og italesætter prompte, når de ikke møder eller kommer for sent, og vi involverer hurtigt jobcenteret.

En flygtning i virksomhedspraktik har ingen gavn af på sidste dag af sin praktik at få at vide, at "du havde potentialet til et job hos os, hvis du bare havde været mere punktlig". Det kan samtidig irritere de øvrige medarbejdere at have en kollega, der ikke er på arbejde og klar til tiden, og dét kan mindske opbakningen til rummelighed, vurderer Susanne Bjørn Leire

Som arbejdsplads skal man dog også være forberedt på, at en flygtning i virksomhedspraktik vil have en del fravær fra arbejdspladsen i forbindelse med samtaler med sagsbehandlere, læge- og tandlægebesøg samt søgen efter bolig; når flygtninge søger familiesammenføring, tager det også tid. Dette prøver Dansk Supermarked blandt andet at afhjælpe ved at tilbyde jobcenteret, at nogle møder kan afholdes lokalt i butikken, så flygtningen ikke skal forlade arbejdspladsen.

## **Også en rekrutteringskanal**

For Dansk Supermarked er virksomheds- og sprogpraktik til flygtninge både en måde at vise socialt ansvar på og en rekrutteringskanal.

– Når man rækker hånden frem til en flygtning, er loyaliteten den anden vej stor; de vil gå langt for arbejdspladsen, og flere kommer hertil med uddannelser eller erhvervserfaring, som vi har mangel på. Eksempelvis mangler vi slagtere og bagere, og den erhvervserfaring har flere flygtninge fra Syrien, siger Susanne Bjørn Leire.

Administrationen af integrationsforløb kan være krævende, men lettes meget, hvis man udpeger en tovholder i både virksomheden og på jobcenteret, råder Susanne Bjørn Leire. I Dansk Supermarked er det typisk servicechefen, personalechefen i varehuset eller en anden leder, der er tovholder. Ikke alle jobcentre har en tovholder, men det bør tilstræbes, fastslår Susanne Bjørn Leire:

– Én indgang er en kæmpe fordel. Så ved alle, hvem de skal gå til, og tovholderen i virksomheden og på jobcenteret kan have en løbende og tæt dialog, så de kan handle hurtigt, hvis der er brug for justeringer.

*Alle fotos er taget af Dansk Supermarked (fra Bilka i Kolding).*

## **Sprogpraktik og integrationsforløb hos Dansk Supermarked**

---

- Dansk Supermarked har 150 samarbejdsaftaler i Danmark fordelt på 75 kommuner.
- Virksomheden har cirka 500 flygtninge og familiesammenførte i aktiv sprogpraktik.
- Danskundervisningen foregår de fleste steder ud i butikken – cirka tre timer dagligt. Resten af dagen arbejder flygtningen i butikken.
- Undervisningen arrangeres og finansieres af kommunen, der også betaler tolkebistand.
- Dansk Supermarked lægger lokaler til og er ansvarlig for den sideløbende praktik.
- Forløbene er på minimum 13 uger – med mulighed for forlængelse, hvis der er motivation og en positiv udvikling.
- Samarbejdsvilkår og opgavefordeling nedskrives i samarbejdsaftale.
- Meget klar forventningsafstemning med den enkelte kandidat – ud fra kompetencer, erhvervserfaring og ønsker.

- Team af koordinatore over hele landet varetager kontakten til det enkelte jobcenter – ofte på tværs af virksomheder i den enkelte kommune.
- Team af mentorer/sprogmakere i den enkelte enhed varetager den daglige mentorfunktion og sidemandsoplæring.
- Målinger tyder på, at flygtninge lærer dansk dobbelt så hurtigt som normalt, men tempoet afhænger af tidligere skolegang, motivation mv.

**Gode råd om integrationsforløb fra Susanne Bjørn Leire**

---

- Vær grundig i forberedelsen. Sørg for bred opbakning, og tal igennem, hvad det kræver af arbejdspladsen.
- Aftal, hvilke ressourcer der afsættes til opgaven.
- Beslut, hvem der tager imod og oplærer den nye kollega.
- Giv flygtningen en fast sprogmakker.
- Overvej, om flygtningen også behøver en mentor – eksempelvis sprogmakkeren.
- Anerkend og tal åbent om kulturforskelle.
- Vær tydelig og bestemt om mødetid.
- Let administrationen ved at udpege en tovholder på arbejdspladsen, som fx har kontakten til jobcenteret.
- Følg løbende op på integrationsforløb.

(/perspektiv)



## **Plejecenter: Fleksjobbere gør vores arbejdsplads bedre**

Hver 12. medarbejder på Othello Plejecenter arbejder i fleksjob, og det beriger arbejdspladsen, fordi der er klare rammer, tydelig kommunikation og godt samarbejde om ansættelserne, vurderer lederen og tillidsrepræsentanten.

Othello Plejecenter i Fredericia Kommune er en kommunal institution med dagcenter, 119 plejeboliger og tradition for at være en rummelig arbejdsplads. Centeret har ofte borgere i virksomhedspraktik og løntilskud, og ti ud af de cirka 125 medarbejdere er ansat i fleksjob.

Fleksjobansættelserne er et stort aktiv for hele arbejdspladsen, vurderer leder Grethe Jørgensen.

– Vi har lang tradition for at have mange i fleksjob, og mit hjerte banker for vores fleksjobbere. Det har stor værdi for arbejdspladsen, at vi er med til at løfte et socialt ansvar, og samtidig bidrager de til at løse mange arbejdsopgaver.

De første fleksjobbere blev ansat for cirka 20 år siden, og flere af dem er stadig på arbejdspladsen. Siden er antallet af fleksjobbere vokset markant. Hver af plejecenterets afdelinger har i dag en eller to fleksjobbere ansat. Deres arbejdsopgaver spænder vidt, afhængig af deres faglighed og arbejdsevne. Nogle løser deciderede plejeopgaver, andre varetager opgaver, som ellers ikke ville blive løst.

Plejecenteret har tre fleksjobbere ansat uden sundhedsfaglig uddannelse. De arbejder fem timer om ugen. Én tager sig af affald, en anden fungerer som massør, mens den tredje står for en klub for centerets mandlige brugere.

De øvrige fleksjobbere er sosu-hjælpere og -assistenter, og den senest ansatte i et fleksjob er sygeplejerske. Hun var i arbejdsprøvning på plejecenteret efter en rygskade og blev efterfølgende ansat i fleksjob seks timer om ugen efter den nye fleksjobordning, fortæller Grethe Jørgensen.

– Hun har tidligere arbejdet på en intensivafdeling og er en rigtig dygtig sygeplejerske, men har fået ødelagt sin ryg, så hun kan ikke arbejde i plejen. I stedet er hendes opgave at undervise og være konsulent for de øvrige medarbejdere, og hendes kompetencer har tilført meget til sosu-gruppen.

# Flødeskummen i hverdagen

Grethe Jørgensen betegner fleksjobberne som "flødeskummen" i organisationen, fordi en del af dem udfører arbejdsopgaver, der ellers ikke ville blive løftet, eller som de øvrige medarbejdere har svært ved at få tid til. Det er eksempelvis ofte fleksjobbere, der fodrer fuglene i plejecenteret voliere – og gør opgaven til en hyggelig stund sammen med beboere. Én sørger for alt omkring personalets uniformer, andre løser opgaver som gåture, spil og socialt samvær, hjælp ved måltider, borddækning og lignende.

Men der er også en del af de fleksjobbere med en sosu-hjælper- eller -assistentuddannelse, der løser ordinære plejeopgaver og indgår i afdelingernes vagtplan på linje med øvrige medarbejdere, men med kortere arbejdstid og skånehensyn.

Tillidsrepræsentant Annette Vangsaa deler begejstringen over arbejdspladsens relativt høje andel af fleksjobbere:

– Det er ledelsens idé, men der er opbakning fra medarbejderside, og fleksjobberne bliver taget godt imod og gør et stort stykke arbejde.





## Reager hurtigt på brok

Leder og tillidsrepræsentant er også enige om, at det kræver en særlig og løbende indsats *både* at få fleksjobbere til at trives på arbejdspladsen *og* at få de øvrige medarbejdere til at betragte fleksjobbere som ligeværdige kollegaer, der dog skal tages visse særlige hensyn til. En vigtig ingrediens i den indsats er klare og tydeligt kommunikerede aftaler om, hvad fleksjobberne udfører, understreger de begge.

– Skånehensyn og fleksjobberens korte 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, siger leder Grethe Jørgensen.

Annette Vangsaa nikker:

– Det hænder, at medarbejdere finder det uretfærdigt, at fleksjobberne har færre timer, og at en del af dem ikke må løse specifikke arbejdsopgaver; eksempelvis har flere fleksjobbere fysiske skader, der betyder, at de ikke kan foretage tunge løft. Den type brok vælger jeg at reagere på straks og direkte.

Det gør hun ved at gøre de pågældende medarbejdere opmærksomme på, hvilke skånehensyn der er aftalt – og hvorfor. Hun minder samtidig om, at alle kan komme i den situation at få brug for særlige hensyn.

Det får gemytterne til at falde til ro igen, oplever Annette Vangsaa. Men hun er nødt til at tale med større bogstaver end tidligere for at forsvare fleksjobberne, synes hun:

"Jeg oplever, at medarbejdere de senere år er mindre solidariske og åbne for at hjælpe hinanden. Det er som om, vi skal være supermennesker, der kan alt 110 procent, og det kan en typisk fleksjobber ikke. En enkelt gang har jeg ligefrem måtte sige til kolleger, der kritiserede en fleksjobber, at de skulle skamme sig."

Annette Vangsaa

Grethe Jørgensen ser som en mulig forklaring, at medarbejderne kan føle mindre overskud, fordi pleje- og omsorgsopgaver i dag er mere komplekse og dermed mere krævende af løse.

## Lær fleksjobberen at sige nej

At tage sig af fleksjobberne er også en opgave, både leder og tillidsrepræsentant bruger tid på. Som fleksjobber er man ansat, men det er for nogle af plejecenterets fleksjobbere svært at føle sig som fuldgyldige medlemmer af fællesskabet på arbejdspladsen, fordi de er der færre timer end kollegerne.

– Derfor er vi meget omhyggelige med at invitere vores fleksjobbere med til alt; de kommer også til MUS-samtale, og jeg har sygefraværssamtaler med dem som med alle andre, siger Grethe Jørgensen.

Nogle fleksjobbere er også psykisk skrøbelige og har særligt brug for, at ledelsen og tillidsrepræsentanten nurser dem lidt, forklarer Annette Vangsaa.

"Det er også vigtigt løbende at holde øje med, at fleksjobberne ikke påtager sig opgaver, de ikke magter, og at lære dem, at det er helt i orden at sige nej til ting, der vil overanstrenge dem. Vores fleksjobbere er meget pligtopfyldende og hjælpsomme, så de skal støttes i også at sige nej."

Annette Vangsaa

## Stadig en god ordning

Som tillidsrepræsentant deltager hun sammen med lederen i det årlige møde med hver fleksjobber, hvor det revurderes, hvilke arbejdsopgaver fleksjobberen kan løse, hvilke skånehensyn det kræver, og hvor mange timer den pågældende kan arbejde.

– Fordi jeg deltager i de møder, har jeg et godt billede af, hvad de enkelte fleksjobbere kan. Dermed kan jeg lettere støtte dem i hverdagen og være med til at sikre, at der tages de fornødne hensyn, så den model vil jeg klart anbefale, siger hun.

De fleste fleksjobberes ugentlige timetal sættes gradvist ned, fordi deres arbejdsevne med tiden falder, oplyser Grethe Jørgensen.

Hun oplever, at det efter fleksjobreformen i 2013 er blevet mindre økonomisk attraktivt for Othello Plejecenter at have medarbejdere ansat i fleksjob, men det ændrer ikke på, at det er en god og brugbar ordning, vurderer Grethe Jørgensen. Hun tøver ikke med at anbefale den til ledere af andre kommunale virksomheder:

– Vær ikke bange for at ansætte en fleksjobber. Mit hjerte banker stadig for mennesker, der behøver noget ekstra for at være på arbejdsmarkedet, så jeg forventer også at gøre brug af fleksjobordningen fremover.

*Alle fotos er taget af Tomas Bertelsen*

**Råd til ledere og tillidsrepræsentanter**

---

- Vær omhyggelig med at præcisere arbejdsopgaver og skånehensyn i den skriftlige aftale om fleksjobberens ansættelse.
- Vær tydelig over for medarbejderne om skånehensyn og om, hvorfor arbejdspladsen ser værdi i at ansætte fleksjobbere.
- Hjælp fleksjobberen til at afpasse sin arbejdsindsats efter formåen; gør det klart, at det er i orden at sige nej til belastende arbejdsopgaver.
- Gå hurtigt i dialog med medarbejdere, der er kritiske over for en fleksjobbers skånehensyn.

-

PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## **Fredericia Kommune prioriterer fleksjob**

**Fleksjobordningen er mere aktuel end nogensinde, vurderer fleksjobteamet i jobcenteret i Fredericia Kommune, hvor næsten 1.000 borgere er visiteret til fleksjob, heraf har cirka en tredjedel fået fleksjob siden 2013.**

Fredericia Kommune har god og lang erfaring med at oprette fleksjob på både private og kommunale arbejdspladser. Aktuelt arbejder ca. 750 borgere i fleksjob; 310 af dem er ansat, efter at der i 2013 kom nye rammer for at bruge ordningen.

– Selv om reglerne er ændret, er der fortsat stor velvilje over for at ansætte fleksjobbere på både private og kommunale arbejdspladser, siger Pia Koch Larsen, arbejdsmarkedskonsulent i Fredericia Kommunes fleksjobteam.

Der er mange fleksjobbere på alle de store kommunale serviceområder, især inden for ældrepleje, skoler, vej og park samt sundhed. På en af byens skoler er der eksempelvis otte fleksjobbere ansat, én af dem pakker mælk til skolebørnene, en anden går til håndene på skolebiblioteket, en tredje hjælper til i SFO'en. I kommunens alkohol- og stofbehandling er seks fleksjobbere ansat, hovedparten i administrationen.

Tilbage i 2013 – umiddelbart efter fleksjobreformen – skabte Fredericia Kommune med ét slag 75 kommunale fleksjob:

– Det var nærmest en event, hvor vi samlede borgere visiteret til fleksjob og kommunale arbejdsgivere i samme lokale, så de kunne møde hinanden ved små boder. Den aktivitet alene affødte 75 nye fleksjobstillinger.

## **Mere tid til kerneopgaverne**

Pia Koch Larsen vurderer, at fleksjobordningen er mere aktuel og relevant end nogensinde:

- Det er med de nuværende regler blevet lettere for den enkelte borger og virksomhed at forme et fleksjob, der passer til behovene. Virksomhederne har fået øjnene op for, at man kan lette øvrige medarbejdere ved at ansætte en fleksjobber til de forefaldende

opgaver – eksempelvis lave kaffe, gå ud med skrald, dække op til møder og lignende. Dermed får de øvrige medarbejdere mere tid til deres kerneopgaver.

I fleksjob, der er oprettet før reformen i 2013, arbejder de ansatte typisk 15-25 timer om ugen, mens der efter reformen har været en stigende andel af såkaldte mini-fleksjob på ti timer og derunder. Enkelte borgere har kun to timer om ugen.

Pia Koch Larsen vurderer, at tre ud af fire fleksjob fungerer uden problemer og til gavn for alle på arbejdspladsen. I den sidste fjerdedel af sagerne går det mindre glat. I nogle tilfælde fordi borgerens helbredssituation forværres, der opstår nye problematikker, eller arbejdspladsen får måske en ny chef, der ser på situationen med andre briller.

– De færreste steder er der problemer, og når der er, handler det som regel ikke om, at fleksjobberen arbejder få timer, eller at der skal tages skånehensyn. Det er min erfaring, at virksomhederne finder gode løsninger på den slags. Problemer skyldes i højere grad generelle udfordringer på arbejdspladsen – eller for borgeren i fleksjob. Udfordringer, der også kunne opstå, hvis den pågældende var ordinært ansat 37 timer om ugen.

*Foto: Tomas Bertelsen*

## **Bred indsats for flere fleksjob**

---

Jobcenteret i Fredericia bistår konkret virksomheder med at oprette fleksjob ved blandt andet:

- At tilbyde virksomhedspraktik forud for en ansættelse, så skånehensyn og timer bliver afstemt med jobindholdet.
- At modtage konkrete stillingsopslag og matche dem med de ledige, der er visiteret til fleksjob.
- At afholde fælles samtaler med den fleksjobomfattede og virksomheden for at afstemme forventninger.
- At formidle fleksjobvisiteredes cv'er til arbejdsgivere.

- At gennemføre opsøgende virksomhedsbesøg, hvor fleksjobordningen bliver promoveret, og hvor konsulenterne "sælger" fleksjobbernes kompetencer.
- At afholde jobcafé, hvor de ledige, der er visiteret til fleksjob, får mulighed for at få sparring på deres cv'er og ansøgninger samt opnå et netværk med andre ledige.

## Fakta om fleksjob

---

At blive godkendt til et fleksjob kræver, at ens arbejdsevne er varigt og væsentligt nedsat, og at det ikke er muligt at opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet.

Alle kommuner fik fra 1. januar 2013 et tværfagligt rehabiliteringsteam, der behandler sager om ressourceforløb, fleksjob eller førtidspension.

En ansættelse i et fleksjob betyder, at der tages hensyn til, at medarbejderens arbejdsevne er begrænset. Arbejdet tilrettelægges derfor ud fra medarbejderens skånebehov. Dette betyder fx, at arbejdstempoet og behovet for pauser så vidt muligt bliver tilpasset i forhold til, hvad medarbejderen har behov for. Størstedelen af de fleksjobomfattede har nedsat arbejdstid som et skånehensyn.

Arbejdsgiveren betaler løn for den reelle arbejdsindsats, og herudover modtager medarbejderen et tilskud fra kommunen, der afhænger af lønindtægten.

For at kommunen kan bevilge en borger et fleksjob, skal tre betingelser i hovedtræk være opfyldt:

- Borgeren skal være under pensionsalderen
- Kommunen skal vurdere, at borgerens arbejdsevne er varigt og væsentligt nedsat
- Alle muligheder for at bevare tilknytning til arbejdsmarkedet på normale vilkår skal være undersøgt.



Der er lagt op til i lovgivningen, at fleksjobomfattede så vidt muligt selv skal finde deres fremtidige job på samme måde, som det gælder for forsikrede ledige i dagpengesystemet.

Arbejdspladsen kan få vejledning i jobcentret om de handicapkomenserende ordninger med personlig assistance, hjælpemidler o.l. Der er desuden mulighed for at få en mentor frikøbt fra arbejdspladsen i en periode.

*Find flere fakta om fleksjobordningen:*

I KL og Forhandlingsfællesskabets Rammeaftale om det sociale kapitel

([http://vpt.dk/sites/default/files/2016-08/6\\_b\\_1\\_1\\_2015.pdf](http://vpt.dk/sites/default/files/2016-08/6_b_1_1_2015.pdf))

På Beskæftigelsesministeriets hjemmeside om fleksjob

(<http://bm.dk/da/Beskaeftigelsesomraadet/Flere%20i%20arbejde/Fleksjob.aspx>)

*Nyere undersøgelser om fleksjob:*

SFI: Borgere i fleksjob efter reformen. (<http://www.sfi.dk/publikationer/borgere-i-fleksjob-efter-reformen-9395/>)

Ankestyrelsen: Praksisundersøgelsen "Fleksjob til borgere med aktuelt meget begrænset arbejdsevne". (<https://ast.dk/publikationer/fleksjob-til-borgere-med-aktuelt-meget-begraenset-arbejdsevne>)

## **Pia Koch Larsens råd til ledere og tillidsrepræsentanter**

---

- Sørg for en tæt og tillidsfuld dialog med jobkonsulenten om ansættelsesbehov og forventninger til fleksjobbereren – i forhold til lovgivningens muligheder og rammer.
- Tal åbent og ærligt med borgeren, der skal i fleksjob, om, hvad vedkommende kan og skal. Tal om skånehensyn uden omsvøb og uden at sygeliggøre fleksjobbereren.
- Involver fleksjobbereren i arbejdspladsens aktiviteter og læg vægt på, at ansvaret for at være del af fællesskabet går begge veje. Flexjobbereren må også selv bidrage.

- Hvis fleksjobberer kun er på arbejdspladsen få timer om ugen, kan det være hensigtsmæssigt, at et par kollegaer sørger for at orientere fra fx personalemøder, frem for at fleksjobberer selv deltager.

(/perspektiv)



## **Fastholdelsesfleksjob – en god ordning med langt tilløb**

**To ud af 15 medarbejdere er ansat i fastholdelsesfleksjob i Greve Kommunes daginstitution Vibemosen. Vejen dertil har været lang, men har været anstrengelserne værd. Det er der bred enighed om på arbejdspladsen.**

I daginstitutionen Vibmosen har oprettelse af fastholdelsesfleksjob været løsningen på den udfordring, at to af arbejdspladsens mangeårige medarbejdere er blevet kronisk syge og ikke længere kan arbejde på ordinære vilkår.

En af dem er Maria Stenbæk Egelund. Hun er 40 år og har arbejdet som pædagog i Greve Kommune siden 2003, de seneste syv år i Vibmosen, en integreret institution med cirka 25 vuggestuebørn, 40 børnehavebørn og 15 medarbejdere.

For fire år fik hun en kronisk blodsygdom og nerveskader i benene, som betyder, at hun hurtigt bliver træt og ikke kan stå og gå i samme omfang som tidligere. Hun blev deltidssygemeldt og gik ned i tid fra 30 til 28 timer om ugen, men det var ikke nok. Hun blev stadig udmattet af jobbet.

Maria Stenbæk Egelunds daværende leder foreslog at tage kontakt til kommunens HR-afdeling med henblik på at undersøge, om Maria Stenbæk Egelund i stedet kunne få bevilget et fastholdelsesfleksjob. Det sagde Maria Stenbæk Egelund ja tak til:

– Jeg havde aldrig hørt om fastholdelsesfleksjob og blev meget glad, da min leder pegede på den mulighed, siger hun.

## 15 timer om ugen

Processen blev sat i gang i december 2015, og efter et stykke tid blev Maria Stenbæk Egelund bevilget et fastholdelsesfleksjob 15 timer om uge, fordelt på fire dage om ugen. Den løsning er hun utrolig glad for:

“Det betyder, at jeg kan være på arbejde præcis i det antal timer, som jeg har kræfter til, og hvor jeg kan levere den samme arbejdsindsats, som jeg plejer. Samtidig bliver jeg på en arbejdsplads, hvor jeg har

været i mange år, og hvor jeg har gode kolleger, der kender mig og ved, hvad jeg kan og står for. "

Maria Stenbæk Egelund

Uden fastholdelsesfleksjob var Maria Stenbæk Egelund formentlig endt med at stå uden arbejde, vurderer hun.

– Det ville have været en meget svær situation, hvis jeg skulle søge nyt arbejde. Potentielle arbejdsgivere ville nok være usikre på, hvad jeg kan og ikke kan med en kronisk sygdom.

## Ny måde at være kollega på

At være på arbejdspladsen i et fastholdelsesfleksjob er en ny situation, som Maria Stenbæk Egelund skal vænne sig til.

– Jeg føler, at jeg går glip af en del, fordi jeg er på arbejdspladsen færre timer end tidligere, så jeg må selv gøre lidt mere for at bevare en god kontakt til min leder og mine kolleger.

Hun oplever ikke, at kollegerne ser skævt til hendes særordning på arbejdspladsen. Den vurdering deler hendes tillidsrepræsentant, Bettina Bomholt Kristensen:

"Hos os har fastholdelsesfleksjob været en virkelig god ordning, der har sikret, at vi kan beholde rigtig gode medarbejdere, der har arbejdet her i mange år, trives med deres arbejde, og som børnene er meget glade for. De har kompetencer, som vi ikke vil undvære."

Bettina Bomholt Kristensen

De hensyn, det kræver af arbejdspladsen, finder arbejdspladsen gode løsninger på, vurderer Bettina Bomholt Kristensen.

– Som jeg ser det, handler det mest af alt om struktur og klare aftaler. Hvis der er styr på rammerne om et fastholdelsesfleksjob, er det mindre afgørende, hvor mange arbejdspladsen har ansat på den måde.

## Sværere men muligt

Der kom i 2013 nye regler for fleksjob, og kravene til at opnå fastholdelsesfleksjob blev skærpet. Se tekstboksen *Fakta om fastholdelsesfleksjob*.

Det krævede derfor tid og kræfter, før Maria Stenbæk Egelund fik bevilget et fastholdelsesfleksjob, og undervejs blev hendes arbejdstid løbende justeret, indtil den nåede et niveau, hun kan klare. Men at etablere et fastholdelsesfleksjob er ikke uoverkommeligt, vurderer Vibemosens leder, Katrine Nørhave.

– Jeg ser det ikke som nogen voldsom arbejdsbyrde for arbejdspladsen at skulle løfte. Det hårdeste er formentlig den usikkerhed, medarbejderen må bære, indtil det står klart, om fastholdelsesfleksjobbet kan bevilges.

Katrine Nørhave er godt tilfreds med, at to af institutionens 15 medarbejdere er ansat i fastholdelsesfleksjob:

– Det fungerer super godt, og samtidig sender vi et vigtigt signal til omverdenen ved at tage et socialt ansvar og demonstrere – også over for børnene – at mennesker er forskellige og har forskellige potentialer. Men vi gør det ikke for at være flinke, men fordi de to medarbejdere leverer et rigtig godt arbejde, som vi ikke vil undvære.

## Vær tydelig om skånehensyn

Som leder er det meget vigtigt at overveje nøje, om en ansættelse i fastholdelsesfleksjob er den rette løsning, inden processen sættes i gang.

– Medarbejderen skal kunne løse sine arbejdsopgaver med de aftalte skånehensyn, ellers belaster det resten af arbejdspladsen, så det skal man som leder tænke godt igennem. Jeg skal også løbende vurdere, om det fungerer godt for hele huset, siger Katrine Nørhave.

Hun anbefaler også, at leder og medarbejder taler grundigt igennem, hvor meget og hvordan medarbejderen engagerer sig i arbejdspladsens aktiviteter, når den pågældende er på arbejdspladsen i færre timer end tidligere.

– Det er vigtigt at have realistiske ambitioner for, hvor meget en fleksjobber kan deltage i fx forældresamarbejdet og i kollegiale aktiviteter, ellers kan medarbejderen blive skuffet.

For at forebygge misforståelser og utilfredshed er hun som leder også nødt til at være meget tydelig om, hvilke vilkår der er aftalt for en medarbejder i fastholdelsesfleksjob. Det kan også være relevant at tale med børnene om, at der fx skal tages fysiske hensyn til en medarbejder, forklarer hun.

## **Fakta om fastholdelsesfleksjob**

---

- Medarbejderen skal være fundet fleksjobberettiget i jobcenteret, før der kan etableres et fastholdelsesfleksjob.
- Medarbejderen bliver ansat i fleksjob på sin hidtidige arbejdsplads.
- Kræver 12 måneders forudgående ansættelse under overenskomstens sociale kapitler eller på særlige vilkår på arbejdspladsen.
- Arbejdspladsen skal dokumentere, at der er gjort et reelt forsøg på at etablere et vedvarende job uden støtte efter de sociale kapitler eller på særlige vilkår.
- Der skal være indgået en skriftlig aftale mellem arbejdsgiver og medarbejder om, hvilke funktioner der er svære for medarbejderen at udføre, og hvilke konkrete skånehensyn der er aftalt. Tidspunktet for indgåelse af aftalen skal fremgå af ansættelseskontrakten.

## **Katrine Nørhaves råd til ledere**

---

- Vær sikker på at fastholdelsesfleksjob er den rigtige ordning for medarbejderen.
- Aftal realistiske rammer for medarbejderens deltagelse i eksempelvis forældresamarbejdet og i det kollegiale.
- Vær meget tydelig om de skånehensyn, der er aftalt.



(/perspektiv)



## **Gør op med uvidenheden om psykisk sygdom**

**Masser af borgere passer et arbejde med eller efter en psykisk sygdom, og med de rette rammer kan ansatte med psykisk sårbarhed blive til gavn for hele arbejdspladsen, vurderer to eksperter.**

Kan en kollega med en psykisk sygdom gå amok eller bryde sammen, hvis man siger eller gør noget forkert? Det er en udbredt frygt blandt medarbejdere og ledere, og frygten er en vigtig del af forklaringen på, at mennesker med psykisk sygdom er den gruppe, som arbejdspladserne har sværest ved at rumme.

Det vurderer Johanne Bratbo, projektleder i Landsindsatsen EN AF OS, som kører på syvende år med det mål at nedbryde frygt og tabuer om psykisk sygdom på blandt andet arbejdsmarkedet.

– Mange ledere og medarbejdere frygter, at de uden at vide det kan udløse en situation, hvor en kollega med en psykisk sygdom mister kontrollen. Det ønsker man naturligvis ikke, og selvom det bunder i uvidenhed, er det med til holde mennesker med psykisk sygdom ude fra arbejdsmarkedet.

Samme fordom møder Lars Olaf Nielsen ofte som leder af virksomheden Human Recovery, der bistår kommuner med at få svært psykisk syge i ordinær beskæftigelse.

– På mange arbejdspladser er der en enorm imødekommenhed, men der er også stadig mange steder en forhåndsantagelse om, at hvis man er psykisk syg, så har man nok også en udadreagerende adfærd, der kan være farlig for omgivelserne. Antagelsen har ikke hold i virkeligheden, men den er en alvorlig barriere for at få mennesker med psykisk sårbarhed i arbejde, siger han.

Både han og Johanne Bratbo vurderer, at der på rigtig mange arbejdspladser er stor uvidenhed om psykisk sygdom og stor usikkerhed i forhold til, hvad det helt konkret indebærer og kræver at have en medarbejder ansat, der har eller har haft en psykisk sygdom eller er psykisk sårbar.

## **Få får job**

Uvidenheden ser de begge som en vigtig del af forklaringen på, at mange psykisk sårbare står uden for arbejdsmarkedet. Mens 79 procent af befolkningen er i beskæftigelse, gælder det kun 28 procent, der er eller har været berørt af psykisk sygdom. Det viser den hidtil mest omfattende undersøgelse af psykisk syges tilknytning til arbejdsmarkedet, som KL og Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse har gennemført.

At reducere uvidenheden er derfor en vigtig opgave, vurderer de begge. For der er et stort uudnyttet potentiale i at ansætte medarbejdere med psykisk sårbarhed, påpeger de:

– Mentale lidelser rammer mange, ikke mindst begavede mennesker, som både kan og vil bruge deres ressourcer. Så arbejdspladserne går virkelig glip af noget ved at afstå fra at ansætte dem, siger Johanne Bratbo.

Lars Olaf Nielsen er enig:

– Den her gruppe er ofte veluddannet, har masser af kompetencer og vil gerne arbejde. Og når arbejdspladsen løfter et socialt ansvar i forhold til mennesker med psykisk sårbarhed, giver det samtidig mere dedikerede medarbejdere og større medarbejdertilfredshed, siger han.

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, og arbejdspladsen vil knap mærke noget til sårbarheden, *hvis* arbejdspladsen er villig til at foretage nogle enkle og ofte helt gratis tilpasninger. Det er det centrale budskab i Landsindsatsen EN AF OS, der stiller viden og rådgivning til rådighed for virksomheder, der vil vide mere.

## **Rimelige tilpasninger**

Landsindsatsen har blandt andet en række ambassadører, der selv har erfaring med at være berørt af psykisk sygdom og som gerne kommer ud på virksomheder. Til ledere har EN AF OS udarbejdet en folder med bud på de tilpasninger, en arbejdsplads typisk kan få brug for at foretage for at inkludere medarbejdere, der har behov for visse hensyn som følge af psykisk sygdom og den sårbarhed som kan følge med.

[Hent folderen Rimelige tilpasninger \(http://www.en-af-os.dk/da/VidenOgVaerktoejer/~media/Files/en-af-os%20media/Rimelige\\_tilpasninger\\_Endelig%20version%20EAO\\_arbejde\\_brochure\\_A4\\_06\\_10\\_13.ashx\)](http://www.en-af-os.dk/da/VidenOgVaerktoejer/~media/Files/en-af-os%20media/Rimelige_tilpasninger_Endelig%20version%20EAO_arbejde_brochure_A4_06_10_13.ashx)

Der kan være brug for at tilpasse rammerne, kulturen og måden at tale om psykisk sårbarhed, viser erfaringerne. Åbenhed er derfor et af nøgleordene i Landsindsatsen EN AF OS. Vær ikke bange for at stille spørgsmål til en medarbejder, der er eller har været ramt af psykisk sygdom, lyder opfordringen.

– Det er vigtigt at kunne tale om sårbarheden på arbejdspladsen, ellers overlades usikkerheden til medarbejderne, som kan spekulere over, om de i en given situation skal beskytte en kollega, der udviser psykiske problemer, eller gå til lederen. Det er vigtigt at turde spørge, hvis man er i tvivl, og at kunne tale sammen om, hvad der behøves i den aktuelle situation. Også for at undgå, at en kollegas adfærd per automatik bliver udlagt som udtryk for psykisk ubalance, siger Johanne Bratbo.

Det råd er Lars Olaf Nielsen delvist enig i.

– Arbejdspladsen har brug for relevant viden, men behøver ikke at vide alt. I ni ud af ti tilfælde oplever de psykisk sårbare borgere, som vi hjælper til beskæftigelse, at de når længst med at være meget åbne over for arbejdsgiveren, men man kan ikke lave en manual for, hvad der skal være åbenhed om.

Det er heller ikke altid en fordel, at der står en stor velkomstkommité for at tage imod en ny medarbejder med psykisk sårbarhed. Lars Olaf Nielsen vurderer, at det kan krænke borgeren og unødigt besvære kollegaerne på arbejdspladsen, hvis man kræver, at alt omkring sygdommen skal fortælles, uanset om det er relevant på jobbet eller ej.

Han og hans konsulenter arbejder ud fra den tilgang, at psykisk sårbare skal ses og behandles som kollegaer og medarbejdere på lige fod med alle andre, og at borgeren med psykisk sårbarhed selv må være med til at afgøre, hvad arbejdsgiveren skal vide. Men han og hans medarbejdere videregiver altid kendt viden om en kommende medarbejder til arbejdspladsen, når blot dette er afstemt med medarbejderen selv.

## **Balanceret åbenhed**

Det er Lars Olaf Nielsens erfaring, at fuld åbenhed ikke nødvendigvis er relevant i tilfælde, hvor der før ansættelsen er indgået en aftale, der meget klart definerer, hvilke arbejdsopgaver medarbejderen med psykisk sårbarhed skal løse:

– Hovedparten af udfordringerne kan løses ved at lave en jobbeskrivelse, der klart definerer, hvilke skånehensyn arbejdspladsen skal tage til medarbejderen. Ofte handler det om at sikre medarbejderen en rimeligt forudsigelig hverdag, hvor medarbejderen kender sine arbejdsopgaver, og hvor udfordringerne ikke er større, end at medarbejderen kan håndtere dem.

Hvis rammerne er uklare, kan det for nogle psykisk sårbare udløse angst, men også mennesker uden særlig psykisk sårbarhed vil typisk trives bedst, når der på arbejdspladsen er klart definerede rammer for arbejdet. Så i virkeligheden er den type tilpasning på arbejdspladsen til gavn for alle, vurderer Lars Olaf Nielsen.

Han opfordrer desuden varmt arbejdspladser til på forhånd at drøfte, om der skal være plads på arbejdspladsen til borgere med psykisk sårbarhed, og hvordan det i givet fald skal sættes i værk.

– Det er en god ide at tage en overordnet dialog på forhånd, hvor medarbejdere og tillidsrepræsentanter inddrages.

Det råd bakker Johanne Bratbo op om. Hun foreslår desuden, at takling af psykisk sårbarhed bliver del af TR-uddannelsen, og at faglige organisationer inviterer nogle af de mange egne medlemmer, der selv har været berørt af psykisk sygdom, til at fungere som ambassadører ude på arbejdspladserne.

– Der er stort behov for at få mennesker, som ledere og medarbejdere kan identificere sig med, til at komme ud og forklare om, hvordan de takler de funktionsvanskeligheder på jobbet, som kan være en følgesvend efter sygdomsperioder. Det afliver mange myter og skaber tryghed, når nogen fortæller med udgangspunkt i egne erfaringer om, hvad der gavner og hvad ikke gavner i forhold til at komme videre og trives på en arbejdsplads. Det giver også mulighed for, at medarbejderne kan stille alle de spørgsmål, de ofte sidder med.

De to eksperter er også enige om, at ledere skal være ekstra opmærksomme på, om medarbejdere med psykisk sårbarhed trives, og tilskynde dem til at sige til, hvis de har behov for dialog eller tilpasninger.

## Mennesket i centrum

Lars Olaf Nielsen har i en årrække arbejdet med integration af borgere med psykisk sygdom på arbejdspladser, først i Odense Kommune og nu i virksomheden Human Recovery, der arbejder med at skabe job eller uddannelse til mennesker med sværere psykiske lidelser, der er motiveret for eller har et ønske eller en drøm om job eller uddannelse.

Human Recovery anvender metoden IPS, der står for "Individual Placement and Support" – på dansk "individuelt, planlagt job med støtte". Metoden går ud på at give borgere med svære psykiske lidelser "håndholdt" hjælp til varig beskæftigelse, og udgangspunktet er borgerens potentiale – ikke sygdommen. Borgeren får fast tilknyttet en IPS-konsulent, også efter at borgeren er ansat på en arbejdsplads.

Virksomhedspraktik er typisk første skridt, men slutmålet er ordinær beskæftigelse og tilbud i det almindelige uddannelsessystem frem for job eller kurser, hvis formål er at træne arbejdsparathed.

### IPS i praksis

---

Hjælper borgere med psykoselidelser, herunder skizofreni, bipolar sindslidelse eller svær depression tilbage i ordinær beskæftigelse eller uddannelse.

Borgeren får tilknyttet en IPS-konsulent, der hjælper borgeren med alt lige fra jobafklaring til at håndtere konkrete vanskeligheder og udfordringer i dagligdagen, fx at vågne til tiden, tage bussen eller udfylde ansøgninger og skemaer eller koordinere behandling og kurser. IPS-konsulenten samarbejder med borgerens psykiatriske behandlere og har dialog med arbejdsgiveren.

Metoden bygger på syv principper:

- Målet er beskæftigelse på det ordinære arbejdsmarked
- Alle kan deltage. Ingen bliver ekskluderet
- Jobsøgning starter hurtigt efter inkludering i programmet

- IPS er en integreret del af den psykiatriske behandling
- Indsatsen er baseret på IPS-kandidatens egne præferencer og valg
- Støtten under beskæftigelse varer så længe, der er behov for det
- Vejledning om sociale ydelser og arbejde.

IPS-metoden bruges og testes aktuelt i Danmark af Region Hovedstaden Psykiatri, Region Syddanmark og jobcentrene i København, Odense og Frederiksberg kommuner.

*Kilde: Human Recovery*

## **Gode råd til ledere**

---

Lars Olaf Nielsen har følgende råd til ledere:

- 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.
- Lav en grundig jobbeskrivelse
- Spørg medarbejderen, hvad vedkommende behøver for at trives på arbejdspladsen
- Overvej at udpege mentorer til medarbejdere med psykisk sårbarhed
- Følg op på, hvordan det går, når en psykisk sårbar ledig er i et forløb. Inviter gerne jobkonsulenten til et opfølgingsmøde på arbejdspladsen.

## **Gode råd til TR**

---

Johanne Bratbos råd til TR og de faglige organisationer:

- Tag kurser i at håndtere psykisk sårbarhed, eller foreslå, at det bliver del af TR-uddannelsen

- Bidrag til, at medarbejdere, der har behov for rimelige tilpasninger, får en god introduktion på arbejdspladsen
- Foreslå din faglige organisation at udpege ambassadører blandt egne medlemmer, der har erfaring med at være berørt af psykisk sygdom
- Vær opmærksom på, at der kan trives mange fordomme og myter blandt ledere og kolleger omkring psykisk sygdom – og at det er vigtigt at afdække og imødegå disse.

## Psykisk sårbares råd til dialogen på arbejdspladsen

---

- Hvis du er i tvivl, så spørg. Vi foretrækker ærlighed frem for tavshed.
- Sig hellere direkte til os, hvis du ikke kan rumme situationen.
- Behandl os, som du vil behandle andre – vi skal nok sige fra.
- Vær ikke bange for at tale om sygdommen, tabu er værre.
- Spørg hvordan vi har det – ikke om vi har det godt!
- Vis respekt for den begrænsning sygdommen giver os, men også for de ressourcer, vi har.
- Forstå, at alle er forskellige – også psykisk syge.
- Snak med os. Tavshed og isolation er det værste.
- Kom hellere med råd, støtte og vejledning frem for at give sygdommen skylden.
- Husk os på de gode ting, vi kan og magter.
- Behandl os så almindeligt som muligt.
- Bebrejd os aldrig vores sygdom.

*Kilde: EN AF OS*

## Læs mere

---

[en-af-os.dk \(http://www.en-af-os.dk/\)](http://www.en-af-os.dk/)

[tidlig-aktiv-indsats.dk \(http://www.tidlig-aktiv-indsats.dk/\)](http://www.tidlig-aktiv-indsats.dk/)



[humanrecovery.dk \(http://www.humanrecovery.dk/\)](http://www.humanrecovery.dk/)

[Vejledning til rammeaftalen om det sociale kapitel](#)

[\(http://vpt.dk/sites/default/files/2016-08/Endelig\\_ Informationsmateriale%20-%20rettet%2019.12.2014.pdf\)](http://vpt.dk/sites/default/files/2016-08/Endelig_ Informationsmateriale%20-%20rettet%2019.12.2014.pdf)

PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## **Vi får meget igen ved at rumme psykisk sårbarhed**

Medarbejderne på de tre genbrugspladser i Nordfyns Kommune er vant til at have psykisk sårbare kollegaer. Det giver ganske få udfordringer og mange glæder, vurderer både leder og tillidsrepræsentant.

Afdelingen Genbrug og Renovation i Nordfyns Kommune har lang erfaring med rummelighed – også i forhold til borgere, der har eller har haft psykisk sygdom eller en særlig psykisk sårbarhed. Og overordnet fungerer det rigtig godt. Det er oplevelsen hos både afdelingens leder, Hans Rasmussen, og tillidsrepræsentant Tommy Rasmussen.

– I perioder har vi en ekstra medarbejder, som har eller har haft psykisk sygdom, og som har behov for arbejdsprøvning. Den pågældende er typisk kontanthjælpsmodtager og er her i et virksomhedspraktikforløb af 13 ugers varighed, og det er min oplevelse, at det generelt er gode forløb til gavn for alle parter, siger leder Hans Rasmussen.

Tillidsrepræsentanten er enig:

– Genbrug og Renovation er generelt en rummelig arbejdsplads, også i forhold til borgere, der på grund af psykisk sårbarhed har mistet kontakten til arbejdsmarkedet. Og når medarbejderne er grundigt informeret, fungerer det udmærket, siger tillidsrepræsentant Tommy Rasmussen.



# Givende for arbejdspladsen

Hans Rasmussen har været leder af Genbrug og Renovation i 11 år, og i den periode har op mod 10 borgere med psykisk sygdom eller psykisk sårbarhed været i praktik på arbejdspladsen.

– 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 også meget givende for arbejdspladsen.

Gevinsterne for arbejdspladsen er der en hel stribe af, forklarer Hans Rasmussen.

– De arbejder engageret og er utrolig glade og taknemmelige for at få mulighed for at bruge deres kompetencer. De yder, mens de er her, et reelt bidrag til, at vi får løst arbejdsopgaverne.

Virksomhedspraktikanter med psykisk sårbarhed er også generelt utroligt stabile medarbejdere, der kommer hver dag, oplever Hans Rasmussen. Denne dag er dog en undtagelse: En mandlig borger med psykisk sårbarhed er midtvejs i et praktikforløb på arbejdspladsen, men er ikke mødt på arbejde her til morgen. Det gjorde han heller ikke i går. Han har ikke givet lyd fra sig og har ikke svaret, når Hans Rasmussen har ringet til ham på hans mobilnummer. Hans Rasmussen er lidt urolig:

– Der er altid en naturlig forklaring, men det giver uro, og jeg har sat himmel og jord i bevægelse for at prøve at finde ham.

## Indskærper mødetider

Den slags situationer forekommer meget sjældent, understreger Hans Rasmussen. Men det er ikke første gang, han har oplevet, at en virksomhedspraktikant med psykisk sårbarhed er udeblevet fra arbejde. I reglen skyldes det, at "psyken har det skidt", som

Hans Rasmussen kalder det, og den pågældende er i reglen retur på arbejde igen efter få dage.

Men det er en klar regel på arbejdspladsen, at alle medarbejdere skal ringe og fortælle, hvis de ikke kommer. Og Hans Rasmussen er meget omhyggelig med at indskærpe over for praktikanter med psykisk sårbarhed, at reglen også gælder dem. Og at gentagne overtrædelser ikke tolereres.

Allerede når arbejdspladsen indgår aftale med en borger om et praktikforløb, er Hans Rasmussen meget grundig med at forklare, at der i udgangspunktet gælder samme rettigheder og pligter som for medarbejdere med psykisk sårbarhed som for alle andre medarbejdere.

– En af pligterne er at komme og gå til aftalt tid og at give besked ved fravær. Det er en forudsætning for at være her, ellers giver det for meget uro.

## **Krav om åbenhed**

En anden regel er, at den pågældende skal være åben over for lederen om sin sygdom eller særlige sårbarhed, fortæller Hans Rasmussen.

– De praktikanter, vi har haft, har været vidt forskellige, men det er altid et krav fra min side, at jeg fra start skal kende deres problem. Ellers er det svært at hjælpe og vejlede dem i det daglige arbejde.

I de fleste forløb giver kravet om åbenhed om sygdommen ingen problemer, vurderer Hans Rasmussen.

– De fleste, der kommer her, er selv meget åbne om deres psykiske udfordringer, også over for kollegaerne, når de først er faldet lidt til og føler sig trygge.

Det er hverken et krav eller nødvendigt, at alle på arbejdspladsen kender kollegaens psykiske sårbarhed i mindste detaljer, fastslår Hans Rasmussen. Men han melder de ting ud til alle medarbejdere, som han anser for relevante i forhold til at varetage driften og god borgerservice. Det sker altid med praktikantens tilladelse.

Det samme gør han med i forhold til andre medarbejdere, der arbejder på arbejdspladsen på særlige vilkår, og dem er der en del af. Seks medarbejdere er ansat i fleksjob, der er også IGU-elever og også indimellem borgere, der aftjener samfundstjeneste på arbejdspladsen.

– Nogle oplysninger om særlige udfordringer er jeg nødt til at videregive til alle medarbejdere. Ikke for at snage, men fordi det er nødvendig viden i forhold til, at vi står i forreste række, tæt på borgerne og er meget synlige.

## **Stor opbakning**

Der er på arbejdspladsen stor forståelse for, at en praktikant med psykisk sårbarhed har brug for indkøring, og det er en udtrykkelig forpligtelse for alle medarbejdere at bidrage til at tage godt imod. Det bliver sagt ligeud ved ansættelsessamtaler, så alle medarbejdere ved, at det er en del af jobbet, forklarer Hans Rasmussen.

Han har aldrig oplevet, at medarbejdere var bange for, at en praktikant med en psykisk sygdom skulle optræde truende, og det er heller aldrig forekommet. Han har heller ikke oplevelsen af, at kollegaerne går rundt med en frygt for at komme til at sige eller gøre noget, der forværrer sygdommen hos en kollega med psykisk sårbarhed.

Oplæringen af praktikanter med psykisk sårbarhed sker overvejende i form af sidemandsoplæring. Efter et par uger i en praktik insisterer Hans Rasmussen på et møde på arbejdspladsen med praktikanten, dennes holdleder og en konsulent fra jobcenteret.

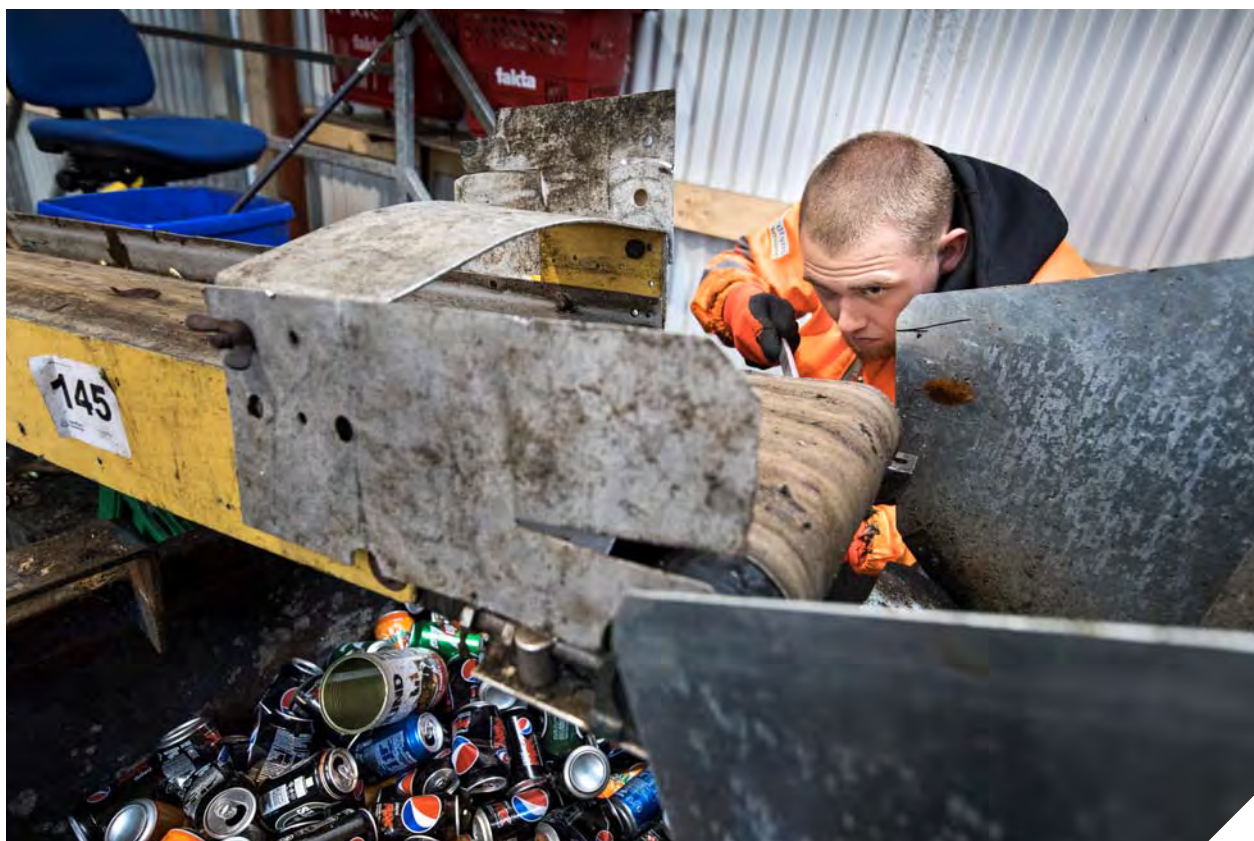
– Jeg anser det for meget vigtigt, at vi holder det møde. Det behøver ikke at tage lang tid, men det er vigtigt at gøre status på, hvordan det går og på, om der er noget, som skal justeres. Det er med til at sikre, at der er perspektiv i opholdet, for det er vigtigt for os, at opholdet ikke er en parkering, men bringer den pågældende nærmere ordinært arbejde.

Indimellem må han også skære igennem og afslutte et forløb før tid.



– Det sker ikke tit, men det er en forpligtelse som leder at sige stop i de tilfælde, hvor det belaster de faste medarbejdere, eller hvis praktikken virker som en for stor mundfuld for praktikanten.

Hans kontor er altid åbent for både praktikanter og ordinært ansatte medarbejdere, der har brug for en samtale. Og er han ikke til stede, kan de ringe eller maile. Det tager mange udfordringer i opløbet for medarbejdere med psykisk sårbarhed, har han erfaret.



## Øvre grænse for antallet

Behovet for særlig vejledning er også med til at sætte en øvre grænse for antallet af medarbejdere med psykisk sårbarhed.

– Vi tager kun en psykisk sårbar praktikant ad gangen, for det tager ekstra tid, og der er også hensynet til borgerne. Hvis en borger ofte oplever, at der står tre medarbejdere på pladsen og snakker sammen, kan det bestyrke fordommen om, at kommunalarbejdere driver den af, selvom der ofte er tale om instruktion eller støtte til en kollega.

Han ser det også som sin opgave at sige nej, hvis jobcenteret spørger, om arbejdspladsen kan tage imod en praktikant med psykisk sårbarhed i en periode, hvor Hans Rasmussen vurderer, at det kan belaste arbejdspladsen for meget. Eksempelvis kører arbejdspladsen om vinteren på nedsat kraft, så i vinterhalvåret tager han færre end om sommeren.

Beslutningen om at tage imod en psykisk sårbar praktikant tager han efter at have vendt spørgsmålet med tillidsrepræsentanten.

– Jeg drøfter det med både tillidsrepræsentanten og medarbejderne, for det giver ejerskab.

Opbakningen blandt medarbejderne er meget stor, oplever han.

– Det ligger virkelig medarbejderne på sinde, at vi er rummelige over for psykisk sårbarhed. Flere af de faste medarbejdere har også selv i perioder psykiske udfordringer og må omkring en psykolog. Psykisk sårbarhed er meget mere udbredt, end de fleste tror, og alle vil gerne være del af en arbejdsplads, der giver en håndsækning, hvis man er i den situation.

Det lykkes ikke hver gang, erkender han.

– Men stoltheden er enorm, og det er alle anstrengelser værd i de tilfælde, hvor vi bidrager til, at en psykisk sårbar medborger kommer tilbage eller bevarer sin tilknytning til arbejdsmarkedet.

Tillidsrepræsentant Tommy Rasmussen er her helt på linje.

– Nogle praktikanter beholder kontakten til os, så vi kan følge dem ud i fremtiden, og når det går dem godt, glædes vi allesammen.

*Alle fotos er taget af Tomas Bertelsen*

**Gode råd til ledere**

---



Hans Rasmussen har følgende råd til andre ledere

- Tal med TR og medarbejdere inden beslutningen om et praktikforløb
- Forklar inden ansættelsen praktikanten om rettigheder og pligter
- Sæt tid af til at tale med praktikanten eller kollegaerne undervejs om eventuelle udfordringer
- Hold et statusmøde efter de første uger for praktikanten, holdlederen og en konsulent fra jobcenteret
- Stop forløbet før tid, hvis det belaster arbejdspladsen for meget.

## **Gode råd til tillidsrepræsentanter**

---

Tommy Rasmussen har følgende råd til andre tillidsrepræsentanter:

- Informer medarbejderne grundigt før forløbet.
- Forklar praktikantens sårbarhed, så kollegaerne er opmærksomme på, hvordan de skal reagere på praktikantens sårbarhed i forskellige situationer.

(/perspektiv)



## Børn og forældre har godt af at møde forskellighed

Der var startvanskeligheder, da børnehaven Eventyrhuset sagde ja til at tage en psykisk sårbar borger i virksomhedspraktik, men nu fungerer det til gavn for alle – også børn og forældre, vurderer institutionens leder.

På fjerde måned har børnehaven Eventyrhuset i Faaborg-Midtfyn Kommune haft en psykisk sårbar borger i virksomhedspraktik. Hun arbejder fire timer dagligt tre dage om ugen og løser både praktiske opgaver og er med på stuerne sammen med børnene og det pædagogiske personale, forklarer børnehavens leder, Jette Holm.

– Hun løser praktiske opgaver som at skære frugt ud til børnene og tørrer hylder af, og hun er også med i dagligdagen på stuerne, i det omfang der er behov for det, og hvis hun føler, at hun magter det. Det fungerer godt, og jeg har kun mødt velvilje fra mine medarbejdere og fra forældrene.

Jette Holm ser mange fordele ved, at børnehaven giver en borger med psykisk sårbarhed mulighed for at komme ud på en arbejdsplads i praktik:

– 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.

## **Behov for indkøring**

Eventyrhuset har lang erfaring med at tage borgere på kanten af arbejdsmarkedet i virksomhedspraktik, men det er første gang, arbejdspladsen har åbnet dørene for en borger med psykisk sårbarhed. Jette Holm har dog prøvet det før i tidligere kommunale lederjob. Derfra har hun erfaring for, at der må påregnes en indkøringsperiode, hvor borgeren skal vænne sig til at være på arbejdspladsen, og hvor borgerens mødedisciplin ikke er i top. Sådan gik det også denne gang:

– Jeg er vant til, at det for nogle borgere med psykisk sårbarhed kan være forbundet med store vanskeligheder at møde på arbejde hver dag, og at der går lidt tid, før de

finder ud af det. Sådan har det bestemt også været i dette praktikforløb, for dels har vores praktikant en psykisk sårbarhed, dels har hun aldrig haft et arbejde. Der var derfor rigtig mange dage i starten af forløbet, hvor hun ikke kom på arbejde.

Borgeren har via kommunens jobcenter fået tilknyttet en kontaktperson, der også har tæt kontakt til arbejdspladsen. Uden den konstruktion havde Jette Holm ikke magtet opgaven:

– Uden et utroligt godt samarbejde med borgerens kontaktperson var det ikke gået. Kontaktpersonen har været utrolig dygtig og tæt på vores praktikant i forløbet, og det er en stærkt medvirkende årsag til, at hun efter tre måneder blev så mødestabil, at vi godt ville forlænge praktikken i yderligere tre måneder.

Faaborg-Midtfyn Kommune har indgået aftale med virksomheden Human Recovery om en "håndholdt" hjælp til beskæftigelse for borgere med særlig psykisk sårbarhed og psykiske diagnoser. En jobkonsulent fra Human Recovery har været tilknyttet den borger, som er i praktik i Eventyrhuset. Jobkonsulenten har også haft tæt dialog med Jette Holm, der vurderer dét som en vigtig hjælp.

## **Mod til den svære samtale**

Det var også jobkonsulenten, der tog en samtale med praktikanten, da nogle forældre havde bemærkninger til praktikantens fremtoning. Praktikanten var meget lydhør, og der har ikke været flere forældrekommenterer, fortæller Jette Holm.

Som leder kan og skal hun også selv kunne tage den slags svære samtaler, understreger Jette Holm.

– Her fik jeg hjælp af jobkonsulenten, men lederen skal også have det

mod. Ellers duer det ikke at åbne arbejdspladsen for borgere med psykisk sårbarhed. Det er også vigtigt, at jeg som leder skærer igennem og stopper et praktikforløb før tid, hvis det ikke fungerer.

Den situation har hun endnu ikke været i, men hun har tidligere prøvet ikke at forlænge et praktikforløb, fordi hun skønnede, at det ville belaste arbejdspladsen.

Jette Holm kræver ikke, at praktikanten skal fortælle alt om sin psykiske sårbarhed til kollegaerne på arbejdspladsen, men hun insisterer som leder på at vide nok til at kunne tage de hensyn både til praktikanten, øvrige medarbejdere, børn og forældre.

Et af de hensyn, hun har taget i forhold til den nuværende virksomhedspraktikant, angår mødetid:

– Jeg har valgt, at hendes arbejdstid starter klokken 8:30, så hun ikke møder *alle* forældre, da de fleste afleverer børn inden det tidspunkt; hun møder nogle af dem, og det er fint.

Et andet skånehensyn er, at praktikanten til hver en tid kan bede om en kort pause, hvis eksempelvis lydniveauet belaster hende. Det bliver også respekteret, hvis der er opgaver, hun ikke bryder sig om at løse. Og når hun er sammen med børnene, er der altid andre medarbejdere til stede.

– Jeg sørger for løbende at afstemme hendes opgaver med, hvad hun kan og vil. Indtil videre er hun derfor ikke alene med børnene.

## **Sørg for en god start**

Tillidsrepræsentanten for BUPL på arbejdspladsen hedder Mette Galberg Jørgensen. Hun arbejder i daginstitutionen Oasen, der også har erfaring med at have psykisk sårbare borgere i praktik. Mette Galberg Jørgensen deler Jette Holms vurdering af, at det har værdi for arbejdspladsen at tage imod borgere med psykisk sårbarhed, selvom det kræver en ekstra indsats:

– Det er et medansvar, vi må tage som arbejdsplads, og vi er meget rummelige. Medarbejderne vil gerne bidrage til at sluse et menneske med psykisk sårbarhed ind i et arbejdsliv, selvom det også indimellem kræver, at en medarbejder skal gå fra for at give praktikanten en hjælpende hånd.

Hun ser det som en vigtig opgave som tillidsrepræsentant at bidrage til at give praktikanten en introduktion til arbejdspladsen, der passer til forløbet.

– Hvis man er psykisk sårbar og kun er hos os ganske få timer om ugen, kan det være meget overvældende at få en masse information til en start. Så i de situationer nøjes jeg med at sige lidt og bygger ovenpå, når praktikanten bliver tryk, kender arbejdspladsen og måske også er klar til at være på arbejdspladsen i flere timer om ugen.

Hun har også god erfaring med at udstyre den psykisk sårbare praktikant med en kontaktperson blandt medarbejderne:

– Det kan være godt med en kontaktperson eller mentor, så praktikanten ikke får instrukser fra fire forskellige.

Ligesom Jette Holm anser hun det for meget vigtigt, at arbejdspladsen kan afbryde et praktikforløb, hvis det viser sig at kræve for mange ressourcer.

– Hvis praktikanten ikke passer til børnegruppen, eller der går alt for meget tid med at inkludere vedkommende, skal medarbejderne tryk kunne gå til lederen og fortælle det, og lederen skal være parat til at stoppe forløbet, hvis det ikke kan løses på anden måde. Den opbakning har vi fra vores leder, og det er vigtigt for at bevare viljen til rummelighed, siger Mette Galberg Jørgensen.

## Råd til ledere

---

Jette Holm har følgende råd til andre ledere:

- Sørg for tilstrækkelig åbenhed om borgerens psykiske sårbarhed
- Hav mod til den svære samtale undervejs
- Husk, at du kan få hjælp i jobcenteret både før og under forløbet
- Sig stop, hvis forløbet ikke fungerer.

## Råd til tillidsrepræsentanter

---

Tillidsrepræsentant Mette Galberg har følgende råd om psykisk sårbarhed:

- Vær omhyggelig, når du informerer psykisk sårbare, der starter i fx virksomhedspraktik. For meget information på én gang kan være overvældende.
- Understøt, at hele arbejdspladsen møder praktikanten på en anerkendende måde.
- Hav en åben og løbende dialog med kollegaer og din leder om, hvordan I sikrer tilstrækkelige ressourcer til at understøtte en kollega med psykisk sårbarhed.
- Vær med til at skabe et miljø, hvor det er naturligt at gå til sin leder og tillidsrepræsentant, hvis den psykiske sårbarhed belaster de øvrige medarbejdere for meget, og forvent, at lederen følger op og i sidste ende er parat til at stoppe forløbet.

(/perspektiv)



## Kommunale topforhandlere: Et fælles ansvar at få alle med

At inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet bliver en stadig vigtigere opgave for kommunale arbejdspladser, vurderer KL og Forhandlingsfællesskabet. Parterne er også enige om, at det kun lykkes, når ledere og medarbejdere arbejder tæt sammen.



Mange kommunale arbejdspladser løfter et stort socialt ansvar ved at tage imod borgere på kanten af arbejdsmarkedet i eksempelvis virksomhedspraktik, løntilskud og fleksjob, og den opgave bliver kun vigtigere og større de kommende år. Det forventer topforhandlerne på det kommunale område: formand for KL's Løn- og Personaleudvalg, Michael Ziegler, og formand for Forhandlingsfællesskabet, Anders Bondo Christensen.

– At arbejde for at give alle borgere fodfæste på arbejdsmarkedet og mulighed for at udvikle deres kompetencer bliver en endnu vigtigere kommunal opgave i en tid, hvor job forsvinder, og kompleksiteten i mange job stiger. Det stiller krav til det kommunale arbejdsmarked om en betydelig rummelighed. Den opgave er kommunerne nødt til at være på forkant med, siger Michael Ziegler.

Anders Bondo Christensen er enig:

– Det er en bunden opgave for kommunerne, som nok ikke bliver mindre de kommende år. Samtidig er det 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.

## **Må ikke udhule kerneopgaven**

Parterne er også enige om, at rummelighed på arbejdspladsen skal praktiseres på måder, der ikke udhuler kerneopgaven og belaster arbejdspladsens øvrige medarbejdere.

– Det skal bidrage med mere til arbejdspladsen, end det belaster. Rummeligheden skal opleves som noget positivt, og det må ikke være sådan, at løsningen af kerneopgaven står og falder med, at arbejdspladsen har ansatte på særlige vilkår. Det vil være uholdbart, siger Michael Ziegler.

Anders Bondo Christensen ser en del eksempler på, at balancen tipper, så rummeligheden slider på de ordinært ansatte og skaber risiko for opgaveglidning. Den risiko stiger, i takt med presset på de kommunale budgetter:

– At værne om kernefagligheden og undgå nedslidning af medarbejderne er en udfordring i en tid med øget kompleksitet i opgaveløsningen og besparelser i rigtig mange kommuner. Den udfordring skal håndteres – blandt andet ved, at arbejdspladsen skal være parat til at sige nej til inklusion og stoppe inklusionsforløb i situationer, hvor belastningen bliver for stor.

## **Samarbejde på alle niveauer**

Hvordan kommunale arbejdspladser sikrer denne balance og får alle til at opleve rummelighed som meningsfuld, har SFI netop afsluttet den første danske undersøgelse af. Undersøgelsen "Rummelighed i praksis" er bestilt af KL og Forhandlingsfællesskabet i fællesskab og zoomer ind på tre kommuner, som har lang og god erfaring med rummelighed.

Alle tre kommuner prioriterer højt at have et godt og tillidsfuldt samarbejde om opgaven både centralt og lokalt.

For Anders Bondo Christensen viser det styrken i den danske model, hvor parterne på arbejdsmarkedet i fællesskab finder løsninger, der fungerer i praksis:

– Her er en god anledning til at stoppe op og glæde os over den danske model. Undersøgelsen viser, at rummeligheden fungerer godt på de arbejdspladser, hvor parterne beslutter, at det *skal* lykkes, og derfor fastlægger gode rammer for det i hoved-MED-udvalget, og hvor de lokale ledere og tillidsrepræsentanter samarbejder godt om inklusionsforløbene. Der skal være sammenhæng mellem niveauerne.

Michael Ziegler er enig i betydningen af et godt samarbejde hele vejen fra topledelsen til den enkelte arbejdsplads:

– Det er meget 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.

Hvor detaljerede rammer MED-systemet aftaler, vil variere fra arbejdsplads til arbejdsplads og afhænge af graden af tillid mellem parterne, vurderer han.

## **Krævende opgaver for leder og TR**

Undersøgelsen fastslår også, at gode inklusionsforløb stiller en række krav til de kommunale ledere. Michael Ziegler ser ikke grund til at uddanne lederne specifikt til opgaven, men de skal have støtte fra topledelsen, understreger han:

– Jeg er overbevist om, at mange kommunale ledere er rigtig dygtige til det her; nogle har brug for at blive bedre og bliver det via ordinær lederuddannelse. Det kræver først og fremmest almindelig god ledelse og et kontinuert toplederfokus, så politikere og direktion skal gå foran, sætte rummelighed på dagsordenen og udbrede de gode eksempler. Det er en vigtig måde at bakke lederne op på, siger Michael Ziegler.

Tillidsrepræsentanterne på de kommunale arbejdspladser spiller ifølge undersøgelsen også nøgleroller i gode inklusionsforløb. De er med til at aftale rammerne, fungerer ofte som kontaktperson for inkluderede borgere og har en løbende dialog med kollegaerne om værdien ved inklusionsforløb; og så er de med til at opfange og reagere på signaler om, at forløb ikke fungerer. Den indsats er vanskelig og fortjener enorm ros, mener Anders Bondo Christensen:

– 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.

## **Anerkend kommunernes indsats**

Undersøgelsen fastslår, at de ledige, der er tættest på arbejdsmarkedet, generelt får løntilskudsjob, virksomhedspraktik og fleksjob i private virksomheder, mens

kommunens egne arbejdspladser tager imod mange, der også har andre udfordringer end ledighed. De to topforhandlere er enige om, at den fordeling er uheldig, men svært helt at undgå. Det øvrige arbejdsmarked og det omgivende samfund kan og bør dog bakke meget mere op om indsatsen, end tilfældet er i dag.

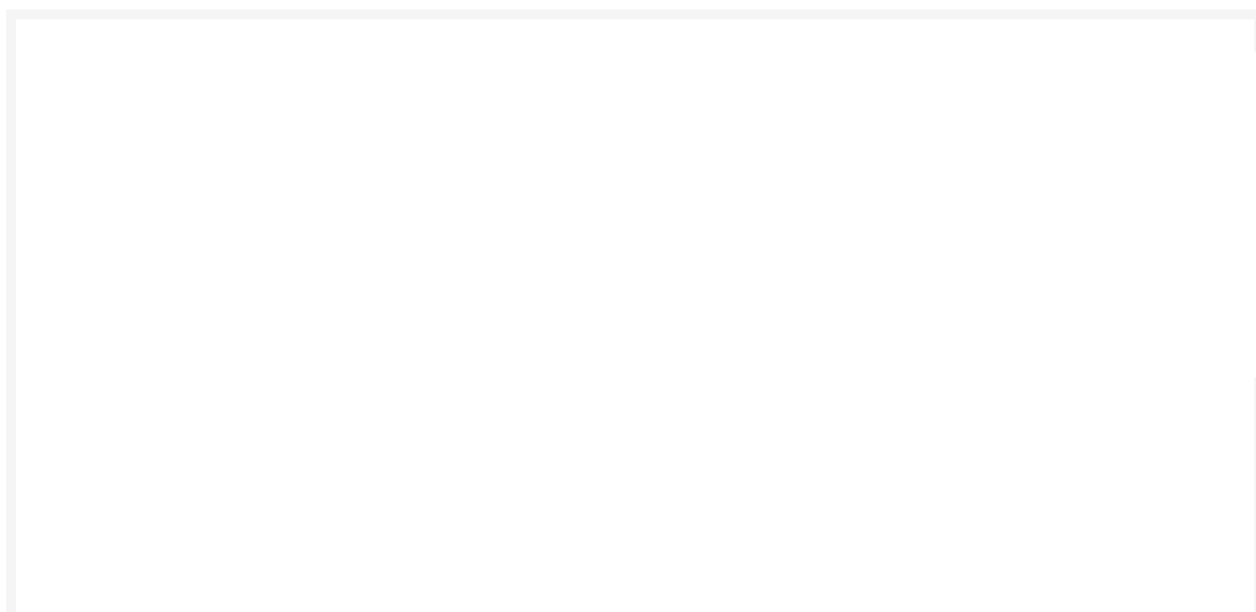
Anders Bondo Christensen er overbevist om, at det vil gavne alle:

– Vi må appellere til, at flere skuldre er med til at bære opgaven. Der er heldigvis private virksomheder, som har indset værdien af at tage et socialt ansvar; hvis ikke af ren idealisme, så fordi det gavner forretningen. At Danmark gang på gang fremhæves som værd at investere i trods et højt skattetryk, skyldes i høj grad, at vi er et trygt samfund med plads til alle.

Michael Ziegler henstiller til større opbakning i den brede offentlighed til det sociale ansvar, kommunerne løfter, og at dette tages med i regnestykket, når den kommunale sektors effektivitet bliver vurderet.

– Det føles en kende uretfærdigt, når kommunerne i den brede offentlighed bliver kritiseret for eksempelvis højt sygefravær, når en del af forklaringen er, at kommunerne løser en stor og vigtig inklusionsopgave for borgere, der generelt har mere fravær end de ordinært ansatte. I debatten om at konkurrenceudsætte den offentlige sektor, må man heller ikke glemme at medregne den værdi det har, at kommunerne skaffer et stort antal borgere en fod inden for på arbejdsmarkedet.

*Foto: Sarah Bender (Anders Bondo Christensen) og KL (Michael Ziegler)*



PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



# Ny forskning: Rummelighed skal give mening for alle

# **Mening er et nøglebegreb, når kommunale arbejdspladser inkluderer borgere på kanten af arbejdsmarkedet, og meningen skal løbende holde ved lige. Det er en af konklusionerne i den første danske undersøgelse af inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser.**

---

Af Marie Preisler  
16/03/2017

Forhandlingsfællesskabet, KL

---

Gode inklusionsforløb stiller krav til de formelle rammer, men når rummelighed fungerer særligt godt på nogle kommunale arbejdspladser, skyldes det også i høj grad, at alle oplever, at det giver mening – både for kommunen som helhed og i hverdagen.

Det fastslår en ny undersøgelse "Rummelighed i praksis", som er udarbejdet af SFI for KL og Forhandlingsfællesskabet. Det er den første undersøgelse, der zoomer ind på, hvordan ledere og medarbejdere helt konkret arbejder med at skabe gode inklusionsforløb for borgere i fx virksomhedspraktik, løntilskudsjob og fleksjob.

Undersøgelsen definerer et godt inklusionsforløb som et, der bidrager til at den inkluderede nærmer sig arbejdsmarkedet, har opbakning fra ledelsen og kollegerne på arbejdspladsen og aflaster mere, end det belaster.

Det kræver ifølge undersøgelsen især to ting.

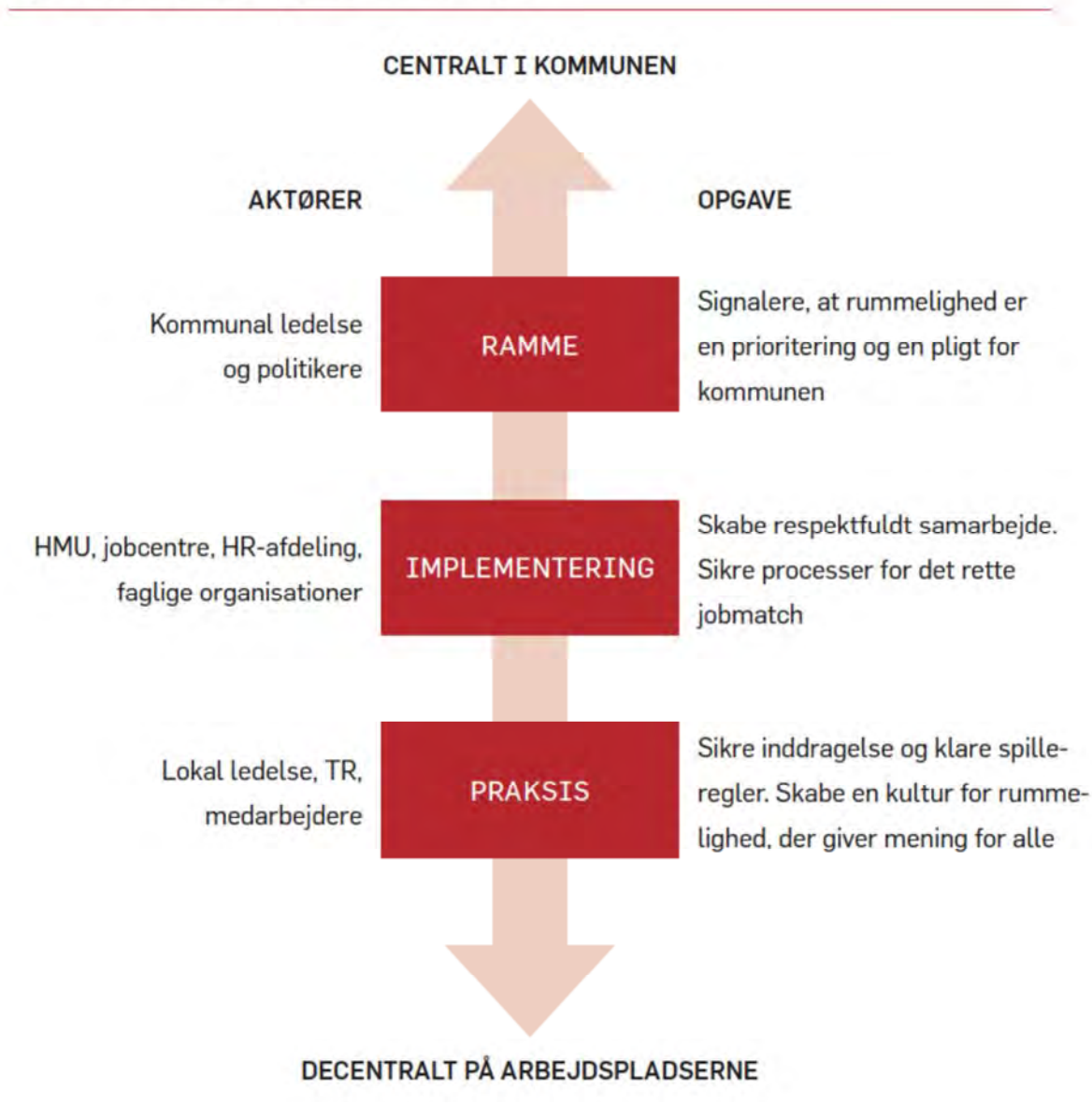
For det første at der er en god sammenhæng mellem de centrale beslutninger om rummelighed i kommunen, arbejdet med at skabe gode fælles rammer for indsatsen samt praksis ude på den enkelte arbejdsplads. Se også figuren nedenfor.

For det andet, at "det skal give mening" for alle parter at inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Inklusionsforløb skaber ifølge undersøgelsen blandt andet mening ved:

- At de giver et menneske på kanten af arbejdsmarkedet en chance til.
- At ledere og medarbejdere kan bruge deres medmenneskelighed og/eller socialfaglighed til at støtte de inkluderede.
- At de aflaster arbejdspladsen samt udvikler og beriger kerneopgaven.
- At de bidrager til fællesskabet, kulturen samt arbejdspladsens rummelighed på en positiv og udviklende måde.

- At der er en tilfredsstillende balance mellem ordinært og ekstraordinært ansatte.

Figur: Forudsætninger for gode inklusionsforløb



## Mening på alle niveauer

Oplevelsen af mening starter ifølge undersøgelsen blandt kommunens politikere og topledere. I de tre undersøgte kommuner er inklusionsindsatsen udsprunget af en fælles fortælling om, *hvorfor* de kommunale arbejdspladser skal påtage sig at inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet. At det er et fælles ansvar at få inklusionen til at lykkes, og at hele kommunen vinder, når det lykkes – både skatteborgere, brugere, medarbejdere og inkluderede.

En HR-chef formulerer det i undersøgelsen således:

- Der er stor opbakning til, at de kommunale arbejdspladser udviser rummelighed, og en forståelse af, at det gavner kommunen og dermed os alle sammen, når de gør det. Vi styrker og støtter vores lokalsamfund.

Netop HR-afdelingerne spiller sammen med jobcentre, de faglige organisationer og Hoved-MED-udvalgene en vigtig rolle i at oversætte de politiske signaler til fælles spilleregler for rummelighed, der nyder bred fælles opbakning.

- Medinddragelse er altafgørende for, at det lykkes – at der er en legitimitet. Oplevelsen af, at vi arbejder professionelt med det, er afgørende. Det er vigtigt, at vi har en oplevelse af, at der er ordnede informerede forhold omkring det – at der ikke er snyd med i spillet, siger en fællestillidsrepræsentant i undersøgelsen.

De lokale ledere italesætter i høj grad rummeligheden som en selvfølgelig del af være en kommunal arbejdsplads. Både ledere og medarbejdere oplever ifølge undersøgelsen, at det er meningsfuldt at bruge kræfter på at hjælpe mennesker på kanten af arbejdsmarkedet med at få en fod indenfor. Deres oplevelse opsummeres således i undersøgelsen:

”Ledere og medarbejdere oplever, at de får lov til at bruge deres styrker og deres talenter i inklusionsforløbene. De oplever, at det giver stor menneskelig værdi at se et menneske vokse, og de oplever dermed at bidrage til, at et andet menneske får en chance til. De gode forløb bidrager endvidere til varetagelsen af kerneopgaven, hvilket opleves som en aflastning i det daglige arbejde. Endelig oplever de, at inklusionsforløbene bidrager til fællesskabet eller arbejdspladskulturen, så selve fællesskabet bliver mere rummeligt”.

## **Meningen opstår ikke af sig selv**

Undersøgelsen peger på, at især tre forudsætninger skal være på plads, for at inklusionsforløbene giver mening ude på den enkelte arbejdsplads:



- En ledelse, der tager ansvar og går foran i inklusionsarbejdet
- En høj grad af tillid og samarbejde mellem ledelse, TR og medarbejdere
- En løbende diskussion af arbejdspladsens kerneopgave og den inkluderedes relation til den.

På samtlige undersøgte arbejdspladser går lederen forrest og påtager sig ansvaret for inklusionsforløbene. Det er blandt andet afgørende, at lederen har en god fornemmelse for, om organisationen har plads og overskud til at påbegynde et inklusionsforløb, og er klar til at stoppe forløbet, hvis det ikke fungerer.

Lederen løfter dog langt fra opgaven alene. På alle arbejdspladser i undersøgelsen er der ildsjæle, som er med til at skabe begejstring og forståelse for indsatsen. Nogle steder er det tillidsrepræsentanter, som er ildsjæle, andre steder er det en udpegede kontaktpersoner, viser undersøgelsen.

- Vi er hjertemennesker, og vi er mange herude, der er gode til at løfte folk, fortæller en leder og en TR på et plejecenter sammen i undersøgelsen.

*"Det er vigtigt at give mennesker en chance til,"* er en vending ledere og medarbejdere ofte bruger, når de taler om inklusion, fastslår undersøgelsen.

Medarbejderne er også meget opmærksomme på at give personer i virksomhedspraktik eller løntilskudsforløb mulighed for at tage del i det kollegiale fællesskab og dermed blive en del af kulturen på arbejdspladsen. Det kan fx være at ved, at de deltager i den fælles morgenmad, holder pauserne sammen og bliver inviteret med til sommerfesten.

- Arbejdsfællesskabet skal vedligeholdes og kan selvfølgelig blive udfordret, men i udgangspunktet har vi jo en forventning om, at virksomhedspraktikanten indgår i fællesskabet. Fællesskabet er stærkt her, og det bliver kun stærkere af at inkludere, siger en tillidsrepræsentant i en daginstitution.

Undersøgelsen viser, at i daginstitutioner og på plejecentre benytter ledere og medarbejdere ofte deres socialfaglige kompetencer i arbejdet med at inkludere fx virksomhedspraktikanter med mange udfordringer:

- Vi arbejder jo i forvejen med mennesker, der har været ude for lidt af hvert, og de ydelser, vi giver vores borgere, det er også de teknikker, vi bruger over for virksomhedspraktikanterne. Vi er bare professionelle, forklarer en tillidsrepræsentant på et sundhedscenter.

# Når inklusionen ikke fungerer

De interviewede peger dog samtidig på, at arbejdspladsen skal værne om sin kultur og sit fællesskab. Et dårligt inklusionsforløb, hvor alle har brugt mange ressourcer, kan dels slide på det psykiske arbejdsmiljø, dels betyde, at man siger nej tak næste gang.

Ledere og medarbejdere i undersøgelsen peger blandt andet på følgende typiske udfordringer i inklusionsforløbene:

- At det kan være svært at bevare forløbenes legitimitet, hvis arbejdspladsen bliver presset på ressourcer
- At det på nogle områder kan være svært at finde arbejdsopgaver til folk uden relevant uddannelse
- At det kan være svært at håndtere mennesker med sociale eller psykiske problemer på arbejdspladser uden socialfaglig ekspertise
- At de korte virksomhedspraktikforløb (ned til fire uger) er så korte, at de oftere bliver en belastning end en aflastning.

Derfor konkluderer undersøgelsen også, at "det kræver en stor indsats på arbejdspladsen at fastholde de normer og værdier, der er grundlaget for et godt psykisk arbejdsmiljø og en rummelig arbejdspladskultur – og dermed også rammerne om de gode inklusionsforløb".

[Læs hele rapporten \*Rummelighed i praksis. Forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser.\* \(http://www.sfi.dk/publikationer/rummelighed-i-praksis-13106/\)](http://www.sfi.dk/publikationer/rummelighed-i-praksis-13106/)

[Læs hæftet \*Rummelighed i praksis – kort & klart\*, der præsenterer undersøgelsens hovedresultater. \(http://www.sfi.dk/publikationer/kort-og-klart-rummelighed-i-praksis-13108/\)](http://www.sfi.dk/publikationer/kort-og-klart-rummelighed-i-praksis-13108/)

## Sådan er undersøgelsen gennemført

Bygger på grundige interview i tre kommuner og på ni kommunale arbejdspladser. Såvel kommuner og arbejdspladser er udvalgt, fordi de betragtes som *særligt gode* til at arbejde med inklusionsforløb. Erfaringerne er

ikke nødvendigvis repræsentative for alle landets kommuner eller udtryk for best practice på området.

Der er i hver kommune gennemført interview med formandskabet i hoved-MED-udvalget, HR-afdelingen, (fælles)tillidsrepræsentanter og en række jobcentre. På hver arbejdsplads er der gennemført interview med ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og inkluderede. I alt er der blevet interviewet 73 personer.

Undersøgelsen er gennemført og ledet af seniorforsker på SFI Helle Holt i samarbejde med analytiker Line Mehlsen. Undersøgelsen er igangsat og finansieret af KL og Forhandlingsfælleskabet.

## Pejlemærker for god inklusion

---

Rapporten opstiller en række pejlemærker for gode inklusionsforløb – som inspiration for andre kommuner og kommunale arbejdspladser. *På arbejdspladsniveau* lyder nogle af pejlemærkerne:

- Ledelsen tager ansvar for de konkrete forløb, bl.a. ved at samarbejde med HR-afdeling og jobcentre om at sikre et godt jobmatch, inddrage medarbejdere og TR samt stoppe forløb, der ikke fungerer.
- Arbejdspladsen har et robust fællesskab og et godt psykisk arbejdsmiljø, og medarbejderne har tillid til, at ledelsen træffer de rigtige beslutninger.
- Man diskuterer løbende kerneopgaven og de inkluderedes opgaver og sikrer så vidt muligt, at forløbene beriger snarere end belaster kerneopgaven.
- For ledere og medarbejdere giver forløbene mening, når de fx ved at bruge deres socialfaglighed eller medmenneskelighed kan hjælpe et menneske til at vokse.
- For de inkluderede giver forløbene mening, når de fx kan bruge deres styrker og talenter, bidrage til opgavevaretagelsen og deltage i et fællesskab.

På et højere niveau i kommunen er det ifølge undersøgelsen blandt andet vigtigt, at hoved-MED-udvalget bidrager til den overordnede ramme for forløbene, ved vedtage centrale retningslinjer om fx overholdelse af de sociale kapitler.

## Undersøgelsen viser også ...

---

- At de kommunale arbejdspladser typisk modtager de ledige, der er længst væk fra arbejdsmarkedet. Det skyldes ifølge de interviewede, dels at chancerne for at komme i varigt job er bedre på de private arbejdspladser, der derfor modtager de mest jobparate, dels at de kommunale arbejdspladser typisk har både viljen og rummeligheden til at inkludere mennesker med mange udfordringer.
- At det hovedsageligt er FOA, 3F og de kommunale HK-områder, der tager sig af inklusionsforløb. Det er ifølge de interviewede, blandt andet fordi der på disse områder stadig er opgaver, der ikke kræver faglig uddannelse.

(/perspektiv)



# Rummelighed kræver gode ledere

Det stiller store krav til en kommunes ledere både centralt og lokalt at lykkes med at skabe rummelige arbejdspladser, fastslår ny SFI-undersøgelse. En topleder og en decentral leder i Fredericia Kommune fortæller her, hvordan de arbejder med inklusion.

Det starter i toppen. Det er en central konklusion i den første danske undersøgelse af, hvad der kendetegner kommunale arbejdspladser, som skaber gode inklusionsforløb. Og en topledelsesbeslutning er præcis, hvad der har kickstartet inklusionsindsatsen i Fredericia Kommune, hvor flere hundrede borgere arbejder på kommunale arbejdspladser i fortrinsvis fleksjob og nyttejob, men også i almindelig virksomhedspraktik og med løntilskud.

Kommunens direktør for vækst, Mogens Bak Hansen, er ikke i tvivl om, at toplederfokus har været afgørende:

– Vi har haft strategisk fokus på rummelighed og arbejdet systematisk med det i snart seks år. At vi lykkes ret godt med det, skyldes i høj grad kontinuerlig opmærksomhed fra den øverste ledelse. Hele indsatsen startede med, at topledelsen i kommunen satte rummelighed på dagsordenen ved at synliggøre, hvor vigtigt det er at få ledige borgere i gang – også for vores økonomi og dermed serviceniveauet i kommunen.

# Klare rammer og etiske spilleregler

Metafortællingen om, *hvorfor* kommunen skal arbejde med rummelighed, er vigtig, og den udspringer i toppen, understreger Mogens Bak Hansen.

– De store økonomiske og menneskelige potentialer i at arbejde med borgernes arbejdsmarkedstilknudning og sundhed kan let blive lidt glemt i arbejdet med de store serviceområder i en kommune. Så vi har brugt meget energi på at forklare, hvorfor rummelighed er en vigtig kommunal forpligtelse.

Mogens Bak Hansen var dengang arbejdsmarkedschef, og tidligt i processen indledte han et tæt parløb med kommunens HR-chef, som også var meget engageret i arbejdet med at øge rummeligheden på de kommunale arbejdspladser. Dette chef-makkerskab var med til at rydde mange hurdler af vejen, vurderer han.

I 2013 tog Fredericia Kommune det første store skridt mod den aktuelle store rummelighed. Med ét slag blev der etableret 75 kommunale fleksjob, men forud for implementeringen gik en vigtig forberedelsesfase, hvor der skulle styr på rammerne, husker direktøren. I den fase havde topledelsen et tæt samarbejde med medarbejdernes faglige repræsentanter centralt i kommunen.

– Vi nedsatte en projektgruppe, der samarbejdede tæt med medarbejderrepræsentanterne og de faglige organisationer, som var med til dels at definere, hvilke arbejdsopgaver der kunne udføres af ikke-ordinært ansatte, dels at formulere et sæt etiske spilleregler. Det var en tid med mange sparerunder, og vi ville sikre, at kommunen ikke med én hånd afskedigede faste medarbejdere og med den anden fik ledige ind og erstatte dem.

Det stod også fast fra dag ét, at ingen arbejdsplads skulle presses til at tage imod, beretter han:

– Vi startede forsigtigt ud og med det udgangspunkt, at det skulle være en aflastning for arbejdspladsen, ikke en ekstra belastning af de ordinært ansatte. Det synes jeg, vi er lykkedes med de allerfleste steder.

# Tidskrævende forarbejde

I en periode havde kommunen en særlig medarbejder afsat til at agere hotline for arbejdspladserne og hjælpe dem med at løse konkrete problemer, straks de opstod. Problemerne skyldtes fx, at forløbene ikke var ordentligt forberedt, så de ledige borgere ikke fik den nødvendige introduktion til jobbet, og arbejdspladsen ikke var klar over, hvilke skånehensyn borgeren havde brug for.

Der blev, med direktørens ord, brugt "rigtig meget krudt" på at diskutere, om det var for stort et pres for en daginstitution at rumme en fleksjobber eller en borger i virksomhedspraktik.

– Det tog tid, men den diskussion var umagen værd. Spillereglerne blev dog bevidst ikke formuleret for detaljeret. Der skulle være et lokalt spillerum, og det har vist sig rigtigt, for der er ofte et ønske om at kunne udvise fleksibilitet ude på arbejdspladserne, når først leder og medarbejdere får en relation til en konkret borger, som de måske gerne vil hjælpe.

I dag er den store kommunefortælling om vigtigheden af rummelighed ikke længere så vigtig. I stedet er en lille fortælling vokset frem:

– Det var vigtigt, at vi som topledelse satte det i gang og skabte en ramme for de relationer, som i høj grad bærer indsatsen i dag. Vi har nu en kultur på de fleste arbejdspladser, hvor medarbejderne utrolig gerne vil hjælpe medborgere på kanten af arbejdsmarkedet i gang og er glade for at have dem som kolleger. Det bringer det gode frem.

At inklusion kan være personligt berigende, har han også selv prøvet:

– Jeg har selv været arbejdsgiver for en borger, som startede med næsten at krybe langs panelerne, ikke turde sige noget og var ved at få stress over at skulle betjene kaffemaskinen. Efter nogle måneder havde vedkommende en helt anden selvtillid og bød endda selv ind med forslag til bedre løsninger. Det var en fantastisk fornøjelse at opleve.



# Stiller krav til ledernes kommunikation

Topledelsen afsatte også ressourcer til at bistå arbejdspladserne med det ekstra administrative arbejde, der er forbundet med ekstraordinære ansættelser. Det var også en vigtig toplederopgave at definere konkrete mål for indsatsen og sikre systematiske tilbagemeldinger, så kommunen kunne følge op på indsatsen. Og opfølgning er ifølge Mogens Bak Hansen stadig en vigtig opgave, det betaler sig at bruge energi på.

Der er i dag borgere i fleksjob på alle de store kommunale serviceområder – især inden for ældrepleje, skoler, vej og park samt sundhed. I 2014 supplerede kommunen sin øvrige indsats med et nyttejob-projekt i driftsafdelingen for 27 jobparate ledige kontanthjælpsmodtagere, som kommer i nyttejob i typisk 13 uger og udfører renholdningsopgaver på offentlige områder, som ellers ikke ville blive løst.

Fordi indsatsen nu kører, har den ikke længere samme intense toplederfokus, men Mogens Bak Hansen forventer af lederne i organisationen, at de kan formidle den store fortælling om, hvorfor kommunen arbejder med rummelighed.

– De skal forstå, *at* det er en bunden og højt prioriteret opgave, og *hvorfor* det er det, så de kan kommunikere meningen klart til medarbejderne. Det kan de fleste ledere, og de dygtigste af dem kan mere end det: De kan også omsætte det overordnede budskab til deres unikke lokale kontekst på en måde, så det motiverer medarbejderne, siger han.

At omsætte fortællingen til motivation praktiserer hans ledere på mange forskellige måder, oplever direktøren:

– Én afdeling har eksempelvis gjort det til en del af sit DNA at være kreative, skæve og kunne rumme alle. En anden afdeling ser sig selv som nogen, der på grund af rummeligheden kan levere mere end de private leverandører. Og så er der den helt konkrete motivation, der knytter sig til et bestemt menneske – en fælles beslutning om, at "ham eller hende tager vi os af".

## En vanskelig balanceakt

Som eksempel på en leder, der formår at motivere til rummelighed, peger Mogens Bak Hansen på Bo Christiansen. Han leder på femte år Fredericia Kommunes driftsafdeling, der omfatter en entreprenørgård med cirka 45 medarbejdere, en serviceafdeling med cirka 90 medarbejdere, en administration med tre medarbejdere og et nyttejob-projekt med tre ordinært ansatte og 27 nyttejobbere.

– Min afdeling løfter et ret stort socialt ansvar, og det er en spændende, men også svær opgave at arbejde med at lede en rummelig arbejdsplads. Der er mange dilemmaer, jeg som leder skal forholde mig til, siger Bo Christiansen.

Hans største dilemma er, at hans organisation skal præstere mere og mere for færre penge og samtidig levere rummelighed, vurderer han. Det valgte han i forløbet med de 27 nyttejobbere.

– Det er en svær balanceakt, og derfor bliver rummeligheden mindre, i takt med at kravene om effektivitet stiger.

Som leder bruger han en del energi på at kommunikere, hvorfor rummeligheden er vigtig:

– Jeg skal 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.

## Ledelsesret og ordentlighed

Han oplever at have et rigtig godt samarbejde med 3F og med sine medarbejdere om at definere de opgaver, de ikke-ordinært ansatte medarbejdere skal løse:

– Der er nogle opgaver oppefra, som bare skal udføres, og så skal man som leder sikre det. Man kan ikke lede en rummelig arbejdsplads uden at være parat til at bruge sin ledelsesret, men generelt er jeg meget dialogorienteret. I mange situationer lønner det sig at være inddragende og gå i dialog med medarbejderne. Jeg tror på ordentlighed og positiv dialog, og ofte er dialogprocessen utroligt givende og skaber medejerskab.

Indimellem skal man som leder være villig til at gå på kompromis for at finde løsninger, som er spiselige for alle parter, vurderer han. Det valgte han ved ansættelsen af de 27 nyttejobbere.

– Jeg havde fået et produktionstab uden lige, hvis jeg bare havde sagt til mine faste folk, at I får 27 nyttejobbere som kollegaer fra på mandag, og I skal dele omklædningsrum. Det var for stor en mundfuld, og kompromiset blev, at nyttejobberne møder ind et andet sted om morgenen.

Bo Christiansen vurderer, at decentrale ledere, som arbejder med rummelighed, især skal have følgende tre kompetencer:

- Evne til at håndtere et krydspres fra egen leder og medarbejdere
- Være i stand til at sætte sig i medarbejdernes sted og samtidig være parat til at eksekvere ordrer oppefra
- Gode samarbejdsevner både i forhold til medarbejdere og ledere på øvrige niveauer i organisationen

## **Private forløb giver bedre jobchancer**

Trods succes med inklusion på de kommunale arbejdspladser er Fredericia Kommune nu i gang med at flytte fokus i inklusionsindsatsen, så der i højere grad sættes på at øge rummeligheden på private virksomheder, fortæller vækstdirektør Mogens Bak Hansen.

– I den private sektor er der jobvækst og dermed bedre chance for, at et inklusionsforløb fører til varigt job. Derfor prioriterer vi nu i højere grad at bidrage til øget inklusion dér.

For ham er det største dilemma i arbejdet med rummelighed, at det kun i meget få tilfælde fører til permanent job i kommunen, når en borger kommer i inklusionsforløb:

– Det har vist sig at være rigtig svært for både ledere og medarbejdere på kommunale arbejdspladser at sige farvel til en borger, som er blevet en kær kollega, og det er desværre nødvendigt, da der er meget få jobåbninger i det kommunale system, slutter Mogens Bak Hansen.

## Arbejdet med rummelighed

---



"Lederne skal forstå, at arbejdet med rummelighed er en bunden og højt prioriteret opgave, og hvorfor det er det, så de kan kommunikere meningen klart til medarbejderne."

*Mogens Bak Hansen, direktør for vækst, Fredericia Kommune*

## Fem råd til topledelsen

---

Mogens Bak Hansen har følgende råd til kommunale topledere arbejde med rummelighed:

- Lad direktion og politikere gå foran og formidle, hvorfor rummelighed er et meningsfuldt mål for kommunen.
- Skab overordnede rammer og etiske spilleregler i en dialog med medarbejderrepræsentanter.
- Lav rammerne fleksible nok til, at arbejdspladserne har et vist spillerum til at udfylde dem.
- Forvent af lokale ledere, at de kan forklare, at rummelighed er vigtig og hvorfor; værdsæt når arbejdspladserne finder deres egen motivation til rummelighed.
- Sørg for, at inklusionsindsatsen løbende kan evalueres

(/perspektiv)



## **TR har en nøglerolle i gode inklusionsforløb**

Medarbejdernes tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer er vigtige spillere i vellykkede inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser. Det er erfaringen i Silkeborg Kommune og en af konklusionerne i en nylig undersøgelse fra SFI.

Det skaber tryghed blandt medarbejderne og gode inklusionsforløb, når kommuner inddrager medarbejdernes repræsentanter og de faglige organisationer i at skabe rammerne om rummelighed, og tillidsrepræsentanten på den enkelte arbejdsplads har også en vigtig rolle i det daglige arbejde med inklusion.

Det er en central konklusion i den første danske undersøgelse af inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser, "Rummelighed i praksis", som er udarbejdet af SFI for KL og Forhandlingsfællesskabet og publiceret i marts 2017.

Samme erfaring har Ulla Gram, formand for Fagligt Fællesskab i Silkeborg, en paraplyorganisation for LO- og FTF-organisationer med medlemmer, der arbejder i Silkeborg Kommune.

– Undersøgelsens resultater fortæller mig, at vi er på rette spor med vores måde at samarbejde om rummelighed på i Silkeborg Kommune, siger Ulla Gram, der også er formand for FOA Silkeborg-Skanderborg.

## **Overordnede aftaler**

I Silkeborg Kommune har kommunale arbejdspladser mange års erfaring med at tage imod borgere i eksempelvis virksomhedspraktik, løntilskud og fleksjob. Og fra første færd har ledelse, tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer haft et meget tæt parløb om at løse opgaven, forklarer Ulla Gram.

Én gang årligt beslutter ledelse, tillidsrepræsentanter og de faglige organisationer i fællesskab, hvilke arbejdspladser der skal godkendes til at modtage medarbejdere på særlige vilkår. Sammen har de i Hovedudvalget formuleret retningslinjer for modtagelsen af medarbejdere på særlige vilkår ude på arbejdspladserne, så de lokale ledere og tillidsrepræsentanter ved, hvordan de skal håndtere opgaven. Parterne mødes desuden jævnligt og gør status på inklusionsindsatsen.

Ulla Gram er imponeret over, hvor dygtige kommunens medarbejdere er til at skabe rummelige arbejdspladser og inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Hun er overbevist om, at en del af opskriften på succesen er, at de overordnede rammer er defineret af kommunens øverste ledelse og Fagligt Fællesskab. Det giver ro om, hvorfor rummelighed er en opgave, og hjælp til, hvordan den skal løses, vurderer hun.

"– Vi har lavet en overordnet aftale, som slår fast, at både arbejdsgiver og vi som fagforeninger ser det som en vigtig opgave, at sygemeldte og ledige får en chance for at komme ind på arbejdsmarkedet, men på måder, der ikke ødelægger de kommunale arbejdspladser."

Ulla Gram

## Årlig status

For at undgå at rummeligheden overbelaster arbejdspladserne og deres arbejdsmiljø, revurderer kommunens ledelse og Fagligt Fællesskab hvert år listen over, hvor mange borgere hver enkelt arbejdsplads kan og må modtage i det følgende år. Listen skal jobcenteret derefter respektere, når der indgås aftaler med arbejdspladser om at oprette job på særlige vilkår.

– Som faglige organisationer har vi en god indsigt i, hvilke arbejdspladser der er egnede til at rumme bestemte grupper borgere. Eksempelvis er nogle arbejdspladser rigtig gode til at tage imod unge med misbrug, der behøver mere end blot et kærligt skub for at komme ind på arbejdsmarkedet. Vi er med til at sikre, at den form for rummelighed ikke overbelaster arbejdspladsen, og at der er perspektiv i at være på arbejdspladsen for den inkluderede borger, siger Ulla Gram.

Hun oplever ikke, at hun dermed blander sig i den kommunale arbejdsgivers ledelsesret:

– Vi har ingen interesse i at blande os i ledelsesretten, og det gør vi heller ikke på nogen måde. Men kommunen har accepteret at give os indflydelse som paraplyorganisation, fordi vi har et godt kendskab til arbejdspladserne og spiller konstruktivt med, og fordi parterne har en fælles interesse i at sikre rummelighed på ordentlige vilkår.



Trods enigheden om formålet, er det ikke altid let at samarbejde om inklusion. Især i starten var der også sværdslag, der blev udkæmpet, husker Ulla Gram.

– Alt er ikke rosenrødt. Vi har toppedes og lagt arm med kommunens personalechef mange gange, men jeg tror mere på dialog end på at råbe af hinanden, og vi har gennem de seneste 22 år gradvist opbygget et stærkt tillidsforhold, baseret på gode relationer og gensidig respekt.

Den vurdering deler Silkeborg Kommunes personalechef, Frank Høy.

“– At arbejde med rummelighed kan være et svært farvand at navigere i. Mange hensyn skal vejes mod hinanden, og der er ikke altid enighed om målet. Hos os har konstruktiv dialog ført til balancerede aftaler, og til at alle involverede parter bagefter kan se hinanden i øjnene og sige, at resultatet er ok.”

Frank Høy

Han ser klare og faste aftaler om fælles spilleregler som et væsentligt element i at skabe ro om rummelighedsindsatsen – sammen med en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem kommunens HR-funktion, beskæftigelsesafdeling og jobcenter.

## **Støtte til den lokale TR**

Ulla Gram er overbevist om, at de overordnede aftaler er med til at forebygge skepsis over for rummelighed blandt medarbejderne.

– Jeg har tidligere hørt udsagn fra medarbejdere af typen: “Hvad skal vi med alle de borgere på arbejdspladsen?” og “Vi vil ikke være barnepiger for ledige”. Men aftalerne har luget ud i den slags.

Hun ser også aftalerne som en vigtig hjælp for tillidsrepræsentanterne i deres arbejde med rummelighed lokalt på arbejdspladserne:

– Vi klæder tillidsrepræsentanterne på til at arbejde med rummelighed ved at forklare dem om den overordnede aftale og de centralt aftalte retningslinjer samt via

”sidemandsoplæring: En gang om året tager vi med den lokale tillidsrepræsentant til et møde med den lokale leder om det års modtagelse af borgere på særlige vilkår.

Det giver tillidsrepræsentanterne ro i maven at vide, at de ikke selv skal tage overordnede diskussioner med kommunen eller deres lokale leder om rummelighed, oplever Ulla Gram.

Ronni Kjær Laumann er fællestillidsrepræsentant for 3F på Entreprenørgården, en entreprenørvirksomhed under Silkeborg Kommune, hvor op til ti procent af medarbejderne arbejder på særlige vilkår. Aktuelt er ti af de 150 medarbejderne i arbejdsprøvning. Ronni Kjær Laumann er enig med Ulla Gram i, at det letter arbejdet med rummelighed ude på arbejdspladserne, når der centralt er aftalt rammer om indsatsen.

– At parterne centralt er enige om de overordnede rammer, gør det nemmere for mig at arbejde for en god balance, så rummeligheden ikke belaster kollegaerne og arbejdsmiljøet eller skader forretningen. Vi er i en konkurrencesituation, og det gør det vigtigt, at 90 procent af medarbejderne har de helt rigtige kompetencer.

## **En del af familien**

Som fællestillidsrepræsentant har Ronni Kjær Laumann været med til at forhandle en lokalaftale, som meget specifikt forklarer, hvordan arbejdspladsen modtager nye kollegaer på særlige vilkår. Eksempelvis fastslår lokalaftalen, at en kollega på særlige vilkår skal have udleveret arbejdstøj fra dag ét, uanset hvor kort eller længe opholdet er.

– Det er vigtigt for os, at en ny kollega føler sig som del af familien, så vi går i det samme tøj. Det står i aftalen, som alle har nikked til, og det er med til at begrænse den murren i kroge, rummelighed altid vil udløse.

At minde kollegaer om, hvorfor rummelighed er en værdi og en pligt på arbejdspladsen, ser Ronni Kjær Laumann som en af sine vigtigste opgaver i det daglige arbejde med rummelighed.

”– En anden vigtig opgave som tillidsrepræsentant og fællestillidsrepræsentant er at sikre, at det ikke er de faste

medarbejdere, som udfører alle de trælse opgaver, fordi de ansatte på særlige vilkår får de lette."

Ronni Kjær Laumann

Virksomheden er organiseret i selvstyrende grupper, der har relativ stor frihed til at selv at tilrettelægge dagens arbejdsopgaver. Men hvis rummeligheden giver udfordringer, kommer grupperne til Ronni Kjær Laumann, oplever han.

Han har ugentlige møder med den øverste ledelse på virksomheden, snakker løbende om rummeligheden med sit eget faglige bagland i 3F i Silkeborg og går hver måned til møde i Fagligt Fællesskab, hvor emnet også ofte er på dagsordenen. Derudover sidder han i Silkeborg Kommunes Hovedudvalg, hvor de centrale retningslinjer er blevet til.

Ronni Kjær Laumann ved efterhånden en del om rummelighed – støttet arbejde, som han kalder det. TR-kurserne klædte ham godt på til at arbejde med det som TR, men det ville være godt at blive klædt fagligt bedre på til at arbejde med rummelighed som *fællestillidsrepræsentant*, vurderer han.

– Som fællestillidsmand har jeg eksempelvis været med til at skrive en lokalaftale om rummelighed, hvor hvert ord skal formuleres med stor omhu. Som fællestillidsrepræsentant har man også brug for dybere indsigt i lovgivning og aftaler på området, siger han.

## Tre råd til tillidsrepræsentanter

---

Ronni Kjær Laumann har følgende råd til arbejdet med rummelighed:

- Sørg for, at der er en fælles forståelse mellem TR og ledelse om opgaven.
- Lav aftaler, men sørg for, at der er et vist råderum til at fylde dem ud lokalt.
- Del de gode historier om rummelighed, der lykkes.

## Vigtige TR-roller

---

I vellykkede inklusionsforløb kan tillidsrepræsentanten ifølge en ny SFI-undersøgelse spille en række vigtige roller:

- **Vagthunden**, der sikrer, at de sociale kapitler bliver overholdt, og at inklusion ikke skader kerneopgaven.
- **Garanten** for, at eventuelle problemer bliver taget op med lederen og løst.
- **Bindeledet** mellem medarbejdere og leder
- **Kontaktpersonen** for den inkluderede.

*"Den lokale tillidsrepræsentant skal formelt set godkende alle inklusionsforløb og er dermed også en slags gatekeeper i forhold til antallet og arten af forløb på arbejdspladsen. Lederens inddragelse af tillidsrepræsentant og medarbejdere vil ligeledes være afgørende for gode forløb på arbejdspladserne."*

Kilde: SFI: Rummelighed i praksis

PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



**"Nogle har brug for en social  
træningsbane"**

## **Holstebro har skiftet kurs i indsatsen for borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Kommunens egne arbejdspladser bruges nu især som "sociale træningsbaner" til borgere med særlige udfordringer. En tæt dialog med arbejdspladserne og uddannelse af mentorer har fået indsatsen til at fungere.**

---

Af Marie Preisler  
08/06/2017

---

Når en borger kommer ud på en kommunal arbejdsplads i virksomhedspraktik eller et andet inklusionsforløb, er det overordnede mål at bringe borgeren tættere på job eller uddannelse. Den opgave kan arbejdspladsens ledere og medarbejdere ikke løfte alene. Kommunens virksomhedskonsulenter og jobcenter må løfte med.

Netop karakteren af det samarbejde er meget afgørende for, om et inklusionsforløb reelt flytter borgeren tættere på job eller uddannelse. Det er erfaringen i Holstebro Kommune, der derfor systematisk har opprioriteret dialogen og samarbejdet mellem jobcenteret og de offentlige og private virksomheder i kommunen om at skabe og gennemføre en mere differentieret inklusionsindsats. Og her spiller kommunens egne arbejdspladser en særlig rolle.

### **Fokus på job til de stærkeste ledige ...**

Kommunen har lav ledighed, få jobparate ledige og en gruppe af ikke-jobparate ledige, som kommunen historisk har søgt at gøre klar til job med forskellige former for aktivering, herunder virksomhedspraktik. Men det bragte ikke i ønsket omfang de aktiverede borgere nærmere job, forklarer Pia C. Rasmussen, der er funktionsleder i Jobcenter Holstebro.

Derfor lagde Holstebro Kommune for nogle år siden kursen om i sit arbejde for borgere på kanten af arbejdsmarkedet:

– Vi har foretaget et paradigmeskifte. Vores nye sigte er at skabe flere ordinære job på færre timer til borgere, der godt kan arbejde, men ikke nødvendigvis 37 timer om ugen. Da virksomhedspraktik skal have et reelt jobperspektiv, bruger vi nu kun den ordning til borgere, der står lige foran at kunne få et ordinært job eller et job på særlige vilkår og med stort fokus på det private arbejdsmarked, siger Pia C. Rasmussen.

Hun vurderer, at det i nogle tilfælde er for ambitiøs en målsætning, at et inklusionsforløb altid skal føre borgeren tættere på ordinært job. For nogle ledige er der lang vej til et ordinært job, og progressionen i de helt korte inklusionsforløb på fx fire uger har været svær at få øje på.

### **... og en social træningsbane til andre**

Derfor tager en del kommunale arbejdspladser i Holstebro Kommune nu imod borgere i forløb, som kommunen kalder "sociale træningsbaner". Det er forløb på typisk 13 uger, hvor borgere prøver en række arbejdspladsfunktioner som fx service-, pedel- og køkkenopgaver, og hvor en mentoruddannet medarbejder på arbejdspladsen er kontaktperson for borgeren.

De første to år med ordningen (2015-16) var der i alt 97 borgere på de sociale træningsbaner. Ordningen var svær at løbe i gang, men har udviklet sig til forløb, der bringer de deltagende borgere lidt tættere på målet om en mere virksomhedsvendt indsats, herunder ansættelse med løn, fortæller Pia C. Rasmussen:

– I starten var det en stor mundfuld for ledere og medarbejdere at tage imod borgere med store udfordringer, men i dag kan alle se perspektiv i forløbene. Vi kan ikke måle den præcise jobeffekt, men vi kan se, at borgerne udvikler sig positivt.

Der er aktuelt ca. 60 borgere på social træningsbane i Holstebro Kommune, hovedparten er borgere i ressourceforløb (der modtager ressourceforløbsydelse), resten er aktivitetsparate ledige (der modtager kontanthjælp).

### **Vigtige mentorer**

Kontaktpersonerne har været igennem Holstebro Kommunes mentoruddannelse, der er et tilbud til udvalgte kommunale arbejdspladser. Uddannelsen består af fire-fem moduler i løbet af et år, hvor medarbejdere lærer at arbejde med inklusion. Det er gratis

for arbejdspladserne at deltage, til gengæld skal jobcenteret ikke senere skaffe mentorer til borgere i inklusionsforløb; de uddannede kontaktpersoner kan typisk selv levere den nødvendige støtte undervejs i et forløb.

Pia C. Rasmussen ser mentoruddannelsen som en afgørende forudsætning for, at inklusionsforløbet skaber reel progression for den inkluderede borger:

– Mentoruddannelsen er helt vildt vigtig. Mentorerne kommer tilbage på arbejdspladsen med en anden tilgang til borgere på kanten af arbejdsmarkedet, og hvad der skal til for at hjælpe dem i gang på arbejdsmarkedet, siger hun.

Eksempelvis betyder selve modtagelsen på arbejdspladsen meget for forløbet, herunder om det bringer borgeren blot en lille smule tættere på et ordinært job, vurderer Pia C. Rasmussen.

### **Den svære opfølgning**

Det er også vigtigt, at jobcenteret har løbende kontakt til en arbejdsplads, når det sender en borger på social træningsbane eller i et andet inklusionsforløb. Det er også en god ide at holde kontakten til borgeren i den første tid, hvis og når vedkommende efter forløbet får et ordinært arbejde, anbefaler Pia C. Rasmussen.

– Den første tid er sårbar, når borgeren bliver en helt almindelig medarbejder med alle de forventninger, der knytter sig til det. Vi lægger derfor stor vægt på opfølgning. Vores virksomhedskonsulenter skal blive på opgaven og indimellem ringe til både arbejdsplads og borger og høre, hvordan det går, siger hun.

Pia C. Rasmussen ser det også som en god ide, at arbejdspladsen holder lidt kontakt med borgere, der har været i inklusionsforløb. For de faste medarbejdere har det værdi at vide, om forløbet rent faktisk har hjulpet borgeren tættere på ordinært job eller uddannelse.

I praksis kan det dog være en udfordring at holde kontakten. Kommunen må ikke videregive personlige oplysninger om en borger til arbejdspladsen, efter forløbet er slut. Men jobcenteret kan med fordel anbefale virksomheden selv at holde kontakt, lyder hendes råd.



## Går ud med tom mappe

Jobcentret i Holstebro Kommune tager i højere grad end tidligere udgangspunkt i arbejdspladsernes situation og behov, når der skal etableres inklusionsforløb. For et nøje kendskab til såvel private som offentlige virksomheder er vejen til inklusionsforløb, der reelt bringer den ledige borger videre, forklarer Pia C. Rasmussen.

– Tidligere tog vores jobkonsulenter ud på virksomhederne med en mappe med profiler på ledige borgere. Nu tager de ud med en tom mappe og spørger i stedet virksomhederne, hvilke kompetencer de har brug for. Det giver inklusionsforløb med meget større udviklingsperspektiv, siger hun.

Jobcenter Holstebro har ændret sin organisation, så den passer bedre til det stærkere virksomhedsfokus. Medarbejderne er nu inddelt efter brancher, så alle har grundigt branchekendskab, og nye interne procedurer sikrer, at den viden, de har med tilbage fra virksomhedsbesøg, bliver delt med de relevante kollegaer.

Virksomhedskonsulenterne har fået et generelt kompetenceløft og sidder nu i samme afdeling som jobcenterets koordinerende sagsbehandlere under fælles ledelse.

Den koordinerende sagsbehandler tager sig af de aktivitetsparate ledige, og ansvaret overgår til en virksomhedskonsulent, når den ledige skønnes klar til aktivering eller job. Det er en både vigtig og svær opgave at vurdere, hvornår en borger er klar til at komme ud på en arbejdsplads i et inklusionsforløb, fortæller Pia C. Rasmussen:

– Det har vi brugt rigtig meget tid på at blive skarpere på, for det er med til at forebygge, at enten borgeren eller medarbejderne på arbejdspladsen bliver meget pressede under et inklusionsforløb. Og selv når vi har foretaget en præcis vurdering, sker der ofte noget i borgerens liv, som gør, at den pågældende alligevel ikke er klar.

### Tre gode råd til jobcentre

---

Pia C. Rasmussen har blandt andet disse anbefalinger til jobcentre i andre kommuner om at sikre perspektiv for den ledige i inklusionsforløb på en kommunal arbejdsplads:

- Vær omhyggelig i matchningen, dialogen og forventningsafstemningen med arbejdspladserne.
- Uddan og brug mentorer på arbejdspladserne, der kan hjælpe de inkluderede til et godt forløb.
- Følg løbende op på, hvordan inklusionsforløbet går – og foreslå evt. virksomheden at holde kontakten med den inkluderede efter forløbet.

## **Sociale træningsbaner på kommunale arbejdspladser**

---

Målet med et træningsbaneforløb er at ruste borgere til at komme videre i en mere virksomhedsrettet indsats (virksomhedspraktik) på vej mod tilknytning til arbejdsmarkedet.

Det er et arbejdsrettet forløb med en ekstra pædagogisk indsats, der skal sikre, at borgeren sideløbende udvikler sine kompetencer og løser konkrete arbejdsopgaver. Borgeren får derfor tildelt en mentor på arbejdspladsen, der understøtter og har samtaler med borgeren om personlige arbejds- og udviklingspunkter.

Jobfunktionerne varierer, men er typisk inden for service og produktion. Opgaveløsningen tilrettelægges med udgangspunkt i den enkeltes formåen samt skånebehov. Også timetallet og træningsbanens varighed afstemmes med den enkeltes formåen.

Ordningen finansieres efter Lov om aktiv beskæftigelsesindsats § 32, stk. 1, nr. 2.

PERSPEKTIV FOR **ALLE**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

(/perspektiv)



## **Gør det lettere for arbejdsgiverne at være rummelige**

Københavns Erhvervshus hjælper hvert år Københavns Kommunes egne arbejdspladser med at tage imod tusindvis af ledige i støttet beskæftigelse. For fire ud af ti fører det til ordinær beskæftigelse

## eller uddannelse. Afdelingsleder Mia Rudolph-Lentz giver her sine råd om at skabe inklusionsforløb, der har perspektiv for både arbejdspladsen og den ledige.

---

Af Marie Preisler  
08/06/2017

---

*Hvad er de vigtigste forudsætninger for, at et inklusionsforløb på en kommunal arbejdsplads bringer den inkluderede tættere på arbejdsmarkedet?*

– Det er helt afgørende, at det på øverste ledelsesniveau bliver vedtaget, at kommunen skal være rummelig. I Københavns Kommune har alle syv borgmestre skrevet under på en aftale om, at der skal oprettes støttede stillinger i alle forvaltningerne. For 2017 er der politisk besluttede måltal for virksomhedspraktik, løntilskud, nytteindsats og fleksjob. Samlet skal antallet på disse ordninger svare til seks procent af antallet af ordinært ansatte i Københavns Kommune.

Derefter skal vi som beskæftigelsesforvaltning brede den gode fortælling ud i resten af det kommunale system og sikre, at der er bredt ejerskab til at modtage ledige – såvel ufaglærte som fx ledige akademikere. Det er vores opgave at klæde arbejdsgiverne på og servicere dem så godt, at de kan løse deres kerneopgaver og få dagligdagen til at køre – og samtidig påtage sig et socialt ansvar.

*Hvordan arbejder jeres virksomhedskonsulenter konkret med at matche ledige og kommunale arbejdspladser med henblik på at der er et reelt perspektiv i forløbene de inkluderede?*

– Virksomhedskonsulenterne skal lytte grundigt til de enkelte arbejdspladser og sætte sig ind i deres behov. Derefter handler det om at finde en kandidat, der kan varetage reelle, relevante opgaver, hvis blot der bliver taget de nødvendige hensyn. Et godt inklusionsforløb er, når den ledige borger føler sig nyttig, og arbejdspladsen oplever, at der også er noget i det for dem, fordi de bliver aflastet i deres arbejdsopgaver.

## Virksomhedskonsulent på besøg

---



Virksomhedskonsulent Kristina Bro Mølgaard fra Københavns Erhvervshus er på besøg hos Strandparkcentret, et dagtilbud til udviklingshæmmede voksne. Her i samtale med teamleder Hanne Raymond og Ole Larsen, som er i støttet beskæftigelse (Foto: Tomas Bertelsen).

*Hvordan sikrer I, at både borger og arbejdsplads har realistiske forventninger til udbyttet af et forløb? Kommunale arbejdspladser ofte får ledige med store udfordringer, så progressionen kan vel nogle gange være svær at få øje på?*

– Vores virksomhedskonsulenter arbejder i høj grad med forventningsafstemning – både for den ledige, og især også for de medarbejdere og ledere, der skal tage imod kandidaten i et forløb. For at kunne skabe et udbytte må man vide, hvornår noget er en succes, og dét er individuelt fra person til person. Derfor arbejder vi systematisk med at italesætte succeskriterier og forventninger.

*I hvor høj grad lykkes det faktisk for de inkluderede at få fodfæste på arbejdsmarkedet?*

– Vi oplever generelt en stigning i antallet af støttede stillinger, der overgår til at være ansættelse på ordinære vilkår. 41 procent af de ledige kandidater, som Københavns Erhvervshus formidlede til et forløb på en kommunal virksomhed i 2016, fik efterfølgende job på ordinære vilkår eller påbegyndte uddannelse. Året før var andelen 29 procent.

Det tilskriver jeg flere forhold. Vores virksomhedskonsulenter har i samarbejde med jobkonsulenterne været gode til at lytte til arbejdsgiverne og lave de rigtige match. Desuden har vi via vores service gjort det lettere for arbejdsgiverne at tilknytte ledige i inklusionsforløb. De betragter os nu i højere grad som garanter for det gode match, og derfor kommer flere af vores kandidater i spil. Det hjælper også, at en tidligere begrænsning i Københavns Kommune er ophævet, så arbejdsgivere nu kan ansætte kandidater i kortere vikariater, uden at stillingen skal slås op. Det giver arbejdspladserne endnu bedre grund til at satse på et inklusionsforløb.

*Hvilken dialog anbefaler I mellem virksomhedskonsulent og arbejdsplads om inklusionsforløbet?*

– **Før forløbet** skal virksomhedskonsulenten yde generel virksomhedsservice. Det vil sige tale med arbejdspladsen om deres behov og hjælpe med at finde arbejdsopgaver, der egner sig til god kandidat. Det er gerne de arbejdsopgaver, der nok er vigtige, men altid bliver lagt i skuffen, fordi der ikke er tid nok. Opgaver, som den ledige kan gå til i eget tempo, og hvor det er ren merværdi, når de bliver løst.

**Under forløbet** gælder det om at stå til rådighed, hvis der opstår udfordringer. Man skal tale om dem, når de dukker op, og være klar til at revurdere den oprindelige plan.

**Efter forløbet** er det vigtigt for os at være nysgerrige på, om der var steder, virksomhedskonsulenten kunne have hjulpet mere effektivt. Vi giver også feedback til arbejdsgiverne om, hvordan de har håndteret modtagelse og fastholdelse af den nye medarbejder.

*I hvor høj grad orienterer I arbejdspladsen om de inkluderedes videre færd efter et inklusionsforløb? Det har flere lokale ledere og TR efterspurgt viden om.*

– Der er virkelig mange dygtige medarbejdere derude, der brænder for både det daglige arbejde og for at hjælpe ledige kandidater videre. De skal vide, at deres indsats gør en

forskel. Vi har ikke mulighed for at melde tilbage om hvert enkelt forløb, men vi effektmåler på, hvor mange ledige kandidater der får ordinært job efter et forløb i en virksomhed, og den information kommer løbende tilbage til arbejdsgiverne.

Vi highlighter succeshistorierne over for de offentlige arbejdsgivere, og det er også motivationsfaktor for de arbejdsgivere, der bruger tid og ressourcer på at modtage ledige i støttet beskæftigelse – til gavn for den enkelte og kommunen.

## **Virksomhedskonsulent Kristina Bro Møllgaard**

---



(Foto: Tomas Bertelsen)

*Foto: Tomas Bertelsen*