

RUMMELIGHED I PRAKSIS

FORUDSÆTNINGER FOR GODE INKLUSIONSFORLØB PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER



17:09

HELLE HOLT
LINE MEHLSSEN

17:09

RUMMELIGHED I PRAKSIS

FORUDSÆTNINGER FOR GODE INKLUSIONSFORLØB PÅ
KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

HELLE HOLT
LINE MEHLSSEN

KØBENHAVN 2017
SFI - DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR VELFÆRD

RUMMELIGHED I PRAKSIS. FORUDSÆTNINGER FOR GODE INKLUSIONSFORLØB
PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen

Afdelingen for Beskæftigelse, uddannelse og inklusion

ISSN: 1396-1810

e-ISBN: 978-87-7119-434-0

Layout: Hedda Bank

Forsidefoto: Hedda Bank

© 2017 SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

Tlf. 33 48 08 00

sfi@sfi.dk

www.sfi.dk

SFI's publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.

INDHOLD

	FORORD	7
	SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVER	9
1	BAGGRUND OG METODE	25
	Baggrund og hovedformål	26
	Metode	28
	Undersøgelsens temaer	30
	Valg af kommuner og arbejdspladser	42
	Læsevejledning	44
2	BESLUTNINGER, IMPLEMENTERING OG SAMARBEJDE PÅ DET CENTRALE NIVEAU	47
	Stakeholdere og økonomien som argument	48
	Implementering og samarbejde	51
	Jobcenterets rolle	55

	Udfordringer	59
	Opsamling	64
	Pejlemærker	64
3	KOMMUNALE ARBEJDSPLADSERS FORSKELLIGE VILKÅR FOR RUMMELIGHED	67
	Administrative arbejdspladser	68
	Daginstitutioner	69
	Pleje- og sundhedscentre	70
	Den typiske 3F-arbejdsplads	72
	Opsamling	73
4	FORUDSÆTNINGER FOR EN RUMMELIG ARBEJDSPLADS	75
	Kulturbegrebet	76
	Den formelle side af arbejdspladskulturen	77
	De lokale rammer for inklusionsforløb	78
	Diskussion og definition af kerneopgaven	81
	Tillidsrepræsentanternes formelle rolle	85
	Opsamling og pejlemærker	86
	Udfordringer for de rummelige arbejdspladser	88
5	RUMMELIGHED I PRAKSIS – DET SKAL GIVE MENING	91
	Det giver så god mening – meningsbegrebet	91
	Kan vi rumme det? – den rummelige kultur	94
	Fællesskabet	96
	Legitimiteten	97
	Social-fagligheden på arbejdspladsen	98
	Glasuren og flødeskummet – aflastningen	101
	Læring	104
	Opsamling og pejlemærker	106

6	DET GODE INKLUSIONSFORLØB – DE INKLUDEREDES PERSPEKTIV	109
	Inklusionen er betinget af ansættelsesforholdet	110
	Det gode inklusionsforløb	113
	Gevinster ved inklusion	122
	Pejlemærker for god inklusion	126
	LITTERATUR	129
	SFI-RAPPORTER SIDEN 2016	133

FORORD

Kommunale arbejdspladser deltager aktivt i at inkludere mennesker, der har behov for en særlig indsats for at få en tilknytning til arbejdsmarkedet. Forventningerne er, at de kommunale arbejdspladser også i fremtiden kommer til at spille en stor rolle i denne inklusion.

I denne rapport undersøger vi, hvilke forudsætninger der skal være til stede på de kommunale arbejdspladser, hvis de mange inklusionsforløb i form af fx virksomhedspraktikforløb eller ansættelser af personer i fleksjob skal etableres på en måde, så det kommer både arbejdspladserne og de inkluderede til gode.

Formålet har således været at beskrive gode inklusionsforløb og de forudsætninger og rammer, gode inklusionsforløb kræver.

Undersøgelsen er baseret på dybdegående interview i tre kommuner og på ni arbejdspladser. Der er udført interview med direktioner, HR-afdelinger, jobcentermedarbejdere, tillidsrepræsentanter, lokale ledere, kommunalt ansatte samt personer, der har været i fx virksomhedspraktik, i et løntilskudsforløb eller som er blevet ansat i et fleksjob på en kommunal arbejdsplads. I alt er der blevet interviewet 73 personer.

Kommuner og interviewpersoner skal have en meget stor tak for, at de har brugt tid og ressourcer på at have besøg af SFI i en i forvejen travl hverdag.

Professor Thomas Bredgaard, Aalborg Universitet har været lektor på rapporten. Han takkes for gode og konstruktive kommentarer.

Undersøgelsen er gennemført af analytiker Line Mehlsen og seniorforsker Helle Holt, der også har været projektleder.

Undersøgelsen er igangsat og finansieret af Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet.

København, marts 2017

AGI CSONKA

SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVER

En forudsætning for den aktive beskæftigelsespolitik er blandt andet private og offentlige arbejdspladser inklusion af personer, der har behov for en særlig indsats for at få en tilknytning til arbejdsmarkedet. Inklusionen kan bestå i at modtage personer i midlertidige forløb som fx virksomhedspraktik, eller den kan bestå i at ansætte personer i fx fleksjob.

De kommunale arbejdspladser tager aktivt del i disse inklusioner, og forventningen er, at de kommunale arbejdspladser også i fremtiden vil spille en stor rolle.

På den baggrund har Kommunernes Landsforening (KL) og Forhandlingsfællesskabet ønsket en undersøgelse af, hvilke forudsætninger der skal være til stede på de kommunale arbejdspladser, hvis de mange inklusionsforløb for personer i fx virksomhedspraktikforløb eller i fleksjob skal etableres på en måde, så det kommer både arbejdspladserne og de inkluderede til gode.

Der er ikke før udarbejdet en undersøgelse med dette formål. Der findes undersøgelser af, hvordan virksomheder bedst muligt kan fastholde langtidssyge medarbejdere, ligesom der er undersøgelser af, hvordan personer i fleksjob oplever det at blive inkluderet på en arbejdsplads, og undersøgelser af, hvordan ledere og medarbejdere overordner sig på virksomheders sociale engagement¹. Men der er ingen undersøgel-

1. Se kapitel 1 for en nærmere gennemgang.

ser af, hvordan ledere og medarbejdere på de enkelte arbejdspladser kan skabe betingelser for et godt inklusionsforløb for personer, de ikke kender på forhånd.

Undersøgelsens formål er således:

- At kortlægge de forudsætninger, der skal være til stede på den enkelte kommunale arbejdsplads for at skabe gode inklusionsforløb for ledere, medarbejdere og den inkluderede
- På baggrund af denne kortlægning at opstille pejlemærker og give inspiration til de kommunale aktører om, hvordan disse forudsætninger tilvejebringes.

Vi har i forbindelse med dette projekt lagt vægt på, at det gode inklusionsforløb ikke kun skal være godt for den inkluderede, men også skal opleves som et gode for arbejdspladsen som sådan.² Derfor definerer vi det gode inklusionsforløb som et forløb, der:

- Har opbakning fra ledere
- Har opbakning fra medarbejdere/kolleger
- Bidrager til den inkluderedes ansættelse eller videre udvikling i retning af en plads på arbejdsmarkedet eller påbegyndelse af en uddannelse³
- Aflaster mere, end det belaster i forhold til ledere, kolleger, den inkluderede og opgavevaretagelsen.

METODEN

Undersøgelsen er baseret på kvalitative caseanalyser på ni kommunale arbejdspladser i tre kommuner. Da undersøgelsens formål er at afdække det gode forløb, er kommunerne valgt ud fra en forestilling om, at de er gode til at inkludere mennesker på deres kommunale arbejdspladser. I praksis er de tre kommuner valgt af KL og Forhandlingsfællesskabet. De tre kommuner har herefter valgt tre kommunale arbejdspladser, som de betragter som særligt gode til at inkludere.

2. Dette er en bredere definition end den mere almindelige definition på inklusion, hvor det gode inklusionsforløb typisk ses som den enkelte persons inklusion og progression hen imod beskæftigelse eller uddannelse.

3. Dette kan vi reelt ikke sige noget om i nærværende undersøgelse. Vi har kun de interviewedes ord for, om den inkluderede har oplevet en udvikling.

Begrundelsen for at tage udgangspunkt i såkaldt ”gode” kommuner er, at formålet er at opstille pejlemærker og give inspiration til andre kommuner. De tre kommuner og ni arbejdspladser er udvalgt som eksemplariske cases, dvs. ”best practice”-cases. Udvælgelsen af eksemplariske cases betyder, at de udfordringer, der opleves i forbindelse med inklusionsforløbene i kommuner og på arbejdspladser, sandsynligvis også vil findes på andre dele af det kommunale arbejdsmarked, hvor man måske har dårligere erfaringer med inklusionsforløb.

Denne form for udvælgelse udgør dog også en udfordring, idet vi grundlæggende ikke ved, om de udvalgte kommuner og arbejdspladser faktisk er ekstraordinært gode til at inkludere, ligesom vi ikke har taget højde for de udvalgte kommuners rammevilkår. De valgte kommuner kan fx have ekstraordinært gode rammevilkår.

De konklusioner og pejlemærker, som er resultatet af undersøgelsen, skal betragtes som inspiration for andre kommuner og kommunale arbejdspladser. Det har dog vist sig, at konklusionerne i denne undersøgelse falder sammen med tilsvarende konklusioner fra andre, beslægtede undersøgelser, og det giver selvsagt konklusionerne mere vægt, og de kan dermed i højere grad betragtes som almenlydige.

Temaerne til interviewguiderne er opbygget via viden fra beslægtede undersøgelser.⁴ Samtidig er der i guiderne givet plads til det uventede. Guiderne er blevet revideret undervejs på baggrund af de første interview.

Centralt i de tre kommuner er formandskabet i hovedsamarbejdsudvalget (HMU) blevet interviewet, ligesom HR-afdelingerne, jobcentre og fællestillids- og tillidsrepræsentanter har bidraget til forståelsen af, hvordan man centralt i kommunerne ser på de kommunale arbejdspladseres rolle i den aktive beskæftigelsespolitik. På arbejdspladserne er ledere, lokale tillidsrepræsentanter, kollegaer samt inkluderede blevet interviewet. Der er i alt foretaget kvalitative interview med 73 personer.

HOVEDRESULTATER

Gennemgangen af resultaterne er struktureret efter følgende tre typer af aktører samt deres vigtigste opgaver:

1. Kommunerne har et centralt niveau, der sætter de overordnede rammer for inklusionsforløbene. Det centrale niveau består af de

4. Se kapitel 1.

kommunale direktioner og politikere, der tager beslutninger på vegne af kommunen. Disse beslutninger skal implementeres.

2. I implementeringen af disse beslutninger medvirker kommunens HR-afdeling, hoved-MED-udvalget (HMU), fællestillids- og tillidsrepræsentanter samt jobcentre. På dette niveau er samarbejde mellem de forskellige aktører vigtigt, for her skabes de centrale rammer for arbejdspladsernes praksis.
3. Implementeringen i praksis foregår på de kommunale arbejdspladser. Her er tale om et formelt niveau, der består af de beslutninger, der er taget på de centrale niveauer, som implementeres på arbejdspladserne via de lokale ledere i samarbejde med de lokale tillidsrepræsentanter samt eventuelle skriftlige retningslinjer.
Den lokale praksis består endvidere af en uformel side. Den uformelle side dækker over lederes og medarbejderes organisering og håndtering af inklusionsforløbene samt de inkluderede og kollegaers oplevelse af samme.

De følgende hovedresultater er struktureret efter disse tre typer af aktører og opgaver.

BESLUTNINGEN PÅ DET CENTRALE NIVEAU

Stakeholder-interesser som omdrejningspunkt

Alle tre besøgte kommuner har en systematisk tilgang til de kommunale arbejdspladseres deltagelse i inklusionen af borgere, der har behov for en særlig indsats for at opnå tilknytning til arbejdsmarkedet. Det kan være i form af fx at modtage borgere i virksomhedspraktik, eller det kan være ved at ansætte borgere i fleksjob.

Der er tale om top-down-beslutninger, som politikere og direktioner har taget af økonomiske grunde. Brugen af billedet "den brændende platform" er et af de implementeringsgreb, der er blevet anvendt af de kommunale beslutningstagere, men billedet er blevet fulgt af historien om, hvordan man som kommunalt ansat har en særlig forpligtelse til at være rummelig. Kommunen betragter sine borgere som stakeholdere med forskellige interesser, der alle skal varetages. Kommunen og dens arbejdspladser har en særlig forpligtelse over for dem af kommunens borgere, der er brugere af de offentlige serviceydelser, som de kommunalt ansatte leverer, men er også afhængige af, at borgere, der er på pas-

siv forsørgelse, bliver selvforsørgende og skattebetalere, hvilket i sidste ende kommer de kommunale arbejdspladser til gode.

Koblingen mellem den økonomiske nødvendighed (den brændende platform) og stakeholderne i form af borgerne og deres mange roller i kommunen bliver den historie, der skal forklare nødvendigheden af, at de kommunale arbejdspladser påtager sig et socialt ansvar.

Top-down-beslutningen er afhængig af, at politikere og direktion går forrest, når historien skal fortælles, fordi det gør det sandsynligt, at fortællingen også når ud til medarbejderne på de kommunale arbejdspladser.

IMPLEMENTERINGEN PÅ DET CENTRALE NIVEAU

Samarbejdet på forvaltningsniveau

Beslutninger gør det ikke alene – de skal implementeres, og her anfører det centrale niveau i de tre kommuner, hvor afgørende det er, at man får et samarbejde op at stå mellem jobcenter, HR-afdeling og de faglige organisationer. Det skal være et samarbejde præget af gensidig respekt og ikke mindst lydhørhed.

I de tre kommuner spiller HMU⁵ også en central rolle i det gode inklusionsforløb, idet de på udvalgmøderne tager mere principielle diskussioner om inklusioner. HMU har i alle tre kommuner udarbejdet retningslinjer for overholdelsen af de sociale kapitler samt givet nogle overordnede anbefalinger til, hvordan arbejdspladserne kan tilrettelægge inklusionsforløbene.

Konkrete problemer i forhold til fx overholdelsen af de sociale kapitler vil typisk blive taget op i samarbejdet mellem jobcenter, HR-afdeling og fællestillids- og tillidsrepræsentanterne. Derfor angives det også som vigtigt, at der er et godt samarbejde.

Fordeling af personer på de kommunale arbejdspladser

Der foregår en løbende sortering og fordeling af de personer, der fx skal i virksomhedspraktik i forhold til henholdsvis private og offentlige arbejdspladser samt mellem de kommunale arbejdspladser.

De private virksomheder får de personer, der er tættest på arbejdsmarkedet, mens de kommunale arbejdspladser modtager de personer, der er længst fra arbejdsmarkedet. Denne fordeling har, ifølge inter-

⁵ HMU er en forkortelse for Hoved – MED – Udvalg, der også kaldes hovedsamarbejdsudvalg.

viewpersonerne i jobcentre og HR-afdelinger, to årsager: Beskæftigelsesperspektivet er større på en privat end på en offentlig arbejdsplads, og de kommunale arbejdspladser anses som bedre til at inkludere de mennesker, der har mange udfordringer. Ifølge interviewpersonerne kommer personer med fx helbredsudfordringer i virksomhedspraktik- og/eller løntilskudsforløb på kommunale arbejdspladser, så de kan blive klar til et forløb på en privat virksomhed.

Alle kommunale områder har medlemmer i fleksjob på kommunale arbejdspladser, men kollegaer, ansat i fleksjob, betragtes som almindelige kollegaer og fylder ikke på samme måde som personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb. Virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb fylder mest på de kommunale arbejdspladser, når man taler inklusion og det rummelige arbejdsmarked.

Det er hovedsageligt tre faglige områder, der tager sig af hovedparten af de kommunale inklusionsforløb. Det drejer sig om FOA-, 3F- og HK-områderne på det kommunale arbejdsmarked.

Grunden til, at det er de tre områder, der påtager sig hovedparten af virksomhedspraktik- og løntilskudsforløbene, er ifølge interviewpersonerne primært særlige forhold ved de tre typer af fagområder: Der kan tilbydes arbejdsopgaver, der ikke kræver en faglig uddannelse, og særligt på FOA-området har de ansatte endvidere social-faglige kompetencer, der kan anvendes i forhold til de inkluderede. På 3F-området har man arbejdsopgaver, hvor der ikke er den store borgerkontakt, hvilket giver muligheder for personer med fx sociale udfordringer. HK-området har haft tradition for at kunne tilbyde afgrænsede, ufaglærte arbejdsopgaver. Dette er ikke i så stor udstrækning tilfældet i dag, men de findes stadig.

IMPLEMENTERINGEN PÅ ARBEJDSPLADSLEVELAU

Ledernes centrale rolle

På de besøgte arbejdspladser genfindes historien om den økonomiske nødvendighed og de kommunale arbejdspladser særlige rolle i lokalsamfundet. Det centrale niveau er lykkedes med at viderebringe forståelsen af den rummelige kommunale arbejdsplads som en selvfølge og en nødvendighed.

I oversættelsen og implementeringen af denne forståelse spiller de lokale ledere en central rolle. Forudsætningen for gode inklusionsfor-

løb er, at den lokale leder påtager sig det overordnede ansvar for inklusionerne. Er der tale om fleksjob, hvilket der er meget få eksempler på i materialet, nedsættes der et egentligt ansættelsesudvalg, ligesom personen skriver en ansøgning og vedlægger et cv. Når der er tale om virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb, tager den lokale leder samtalen med først jobcenteret og dernæst den person, der skal i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.

En pointe er i den forbindelse, at man på lokalt niveau ikke går op i, hvilken ordning personen er på. Man går op i eventuelle helbredsudfordringer og forløbets længde.

Lederen udnævner en kollega som kontaktperson for den inkluderede. På de besøgte arbejdspladser er det ofte tillidsrepræsentanten, der bliver kontaktperson, hvilket vidner om, at inklusionsforløbene etableres i et samarbejde mellem ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere. Lederens ansvar betyder endvidere, at lederen skal være parat til at afslutte et forløb før tid, hvis det ikke fungerer, ligesom lederen forventes selv at være rollemodel i forhold til at være rummelig og inkluderende.

En forudsætning for det gode inklusionsforløb er, ifølge interviewpersonerne på de besøgte arbejdspladser, at lederen inddrager og samarbejder med tillidsrepræsentanten og medarbejdere om inklusionsforløbene. På de besøgte arbejdspladser har medarbejderne en høj grad af tillid til, at lederen rent faktisk også påtager sig ansvaret, også når det er svært.

Endelig er det en forudsætning, at lederen reelt vurderer, om arbejdspladsen kan rumme et inklusionsforløb. Dette indebærer en vurdering af det psykiske arbejdsmiljø, sygefraværssituationen, stabiliteten i medarbejdergruppen mv. Medarbejderne skal have tillid til, at lederen kan foretage denne vurdering. Det kræver kort sagt, at arbejdspladsen har en høj grad af social kapital.

Tillidsrepræsentantens rolle

På de besøgte arbejdspladser er der et tæt samarbejde mellem leder og tillidsrepræsentant. Det ligger implicit i den høje grad af sociale kapital. Ud over at tillidsrepræsentanten ofte udnævnes til kontaktperson for den person, der skal inkluderes, ser tillidsrepræsentanterne endvidere sig selv som garanter for, at eventuelle konflikter eller problemer bliver taget op med lederen og løst, ligesom de er vagthunde over for, om de sociale

kapitler bliver overholdt. Endelig bidrager tillidsrepræsentanterne til, at diskussioner om kerneopgaven løbende bliver taget.

Kerneopgavens betydning

En af de udfordringer, der diskuteres på de besøgte arbejdspladser, er, hvordan man i fællesskab kan sikre, at der ikke sker en opgaveglidning på grund af især de mange virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb. Konteksten eller den kommunale virkelighed er, at der mangler ressourcer og dermed hænder. Virksomhedspraktik- og løntilskudsforløbene kan derfor være en gevinst i den daglige opgavevaretagelse og betragtes også som sådan. Samtidig er det vigtigt, at opgavevaretagelsen vedblivende er af høj faglig kvalitet og ikke udvandes af personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb.

Denne udfordring løses på nogle arbejdspladser ved, at der er opstillet kan- og skal-lister. Det vil sige, at man har lister over, hvilke arbejdsopgaver personerne i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb kan varetage, og hvilke arbejdsopgaver de ordinært ansatte skal varetage. Sådanne lister udformes ud fra diskussioner af, hvori kerneopgaven består. For eksempel kan det at gå en tur med en ældre være en kan-opgave, men det kan også være en skal-opgave, hvis der bag gåturen er et plejefagligt sigte som fx at observere, om den ældre er svimmel.

Ikke alle de besøgte arbejdspladser opstiller sådanne lister, men der er enighed om, at diskussioner om kerneopgaven er vigtige, hvis det skal sikres, at inklusionsforløbene beriger kerneopgaven. Dette fremhæves særligt på de arbejdspladser, hvor der er tale om arbejde med og omsorg for andre mennesker. Diskussionerne anses ikke som lige så relevante i forbindelse med ansættelsen af personer i fleksjob, idet disse personer som oftest har den faglighed, der skal til på den inkluderende arbejdsplads.

Det giver så god mening

”Det skal give mening” er en fremtrædende vending i stort set alle interview med ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser.

”Mening” bruges om den større fortælling om, hvorfor de kommunale arbejdspladser skal påtage sig at inkludere mennesker, men begrebet mening bruges også om dagligdagen med at inkludere mennesker.

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, at de ordinært ansatte får mere overskud til at varetage 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. Rummelighed smitter af. Når ledere og medarbejdere oplever en mening med inklusionerne, så er der heller ikke problemer med legitimiteten i inklusionerne.

Oplevelsen af mening kommer dog ikke af sig selv, men er resultatet af de forudsætninger, der allerede er nævnt:

- En leder, der påtager sig ansvaret, og som inddrager og lytter til sine medarbejdere og selv optræder som rollemodel.
- En tillidsrepræsentant, der optræder som vagthund i forhold til de sociale kapitler, som bindeled mellem medarbejdere og leder, som føler et ansvar for, at alle behandler hinanden med respekt, og som hjælper kollegaerne med at huske meningen med inklusionsforløbene.
- En arbejdsplads, der er kendetegnet ved et godt psykisk arbejdsmiljø og en høj grad af social kapital, samt en arbejdsplads, der kender sin kerneopgave, men som også er parat til at lade den udfordre.
- En arbejdsplads med værdier og normer, der i sig selv er inkluderende, hvilket betyder, at man behandler alle med respekt og anerkendelse og er villig til også at gøre noget aktivt for at lukke nye ind i arbejdsfællesskabet og det sociale fællesskab.

Det er dog vigtigt at påpege, at der her er tale om en idealfremstilling, som ikke i sin fulde beskrivelse findes på de besøgte kommunale arbejdspladser. Der er i højere grad tale om pejlemærker end om et billede af virkeligheden.

Det er i den forbindelse for det første vigtigt at understrege, at de kommunale arbejdspladser hele tiden undergår forandringer og nedskæringer, hvilket til enhver tid kan udfordre inklusionsforløbene. For det andet er det en udfordring for de kommunale arbejdspladser, når fx virksomhedspraktikforløb kun er på fire uger. For det tredje kan sammensætningen af en personalegruppe, af en børnegruppe, en ny leder eller en ny jobkonsulent ændre på forudsætningerne for det gode inklusi-

onsforløb. Endelig påpeger interviewpersonerne, at en rummelig arbejdspladskultur er noget, der løbende skal arbejdes med, for den kommer ikke af sig selv i en travl hverdag.

Læring og nytænkning

En af gevinsterne ved inklusionerne er, ifølge ledere og medarbejdere på de besøgte arbejdspladser, at de kollegaer, der er tæt på forløbene, oplever selv at blive fagligt udviklet af forløbene.

Det sker, når man som kollega skal oplære en anden i sine arbejdsopgaver. Man bliver tvunget til at sætte ord på, hvad man gør, og man kan blive bedt om at besvare spørgsmål om, hvorfor man gør, som man gør. Flere interviewpersoner fortæller i den forbindelse, at de bliver udfordret på vanetænkningen og dermed oplever at få gentaget og udviklet deres faglighed. Enkelte har oplevet, at den person, der har skullet inkluderes, er kommet med forslag til, at noget kan gøres anderledes og bedre, hvilket direkte kan betragtes som en udvikling og forbedring af kerneopgaven.

Enkelte personer i virksomhedspraktik, løntilskudsforløb eller fleksjobansatte kan også medbringe nogle kompetencer til arbejdspladsen, som man slet ikke vidste, at man manglede, men som, når de én gang er åbenbaret, er svære at skulle undvære igen – som fx den tidligere klinikassistent, der henledte de på et plejecenter ordinært ansattes opmærksomhed på de ældre beboeres mangelfulde tandpleje.

Læringen og udviklingen af kerneopgaven er en yderligere gevinst, der kan høstes, hvis der er en lydhørhed og åbenhed hos de ordinært ansatte.

Mening for den inkluderede person

Meningsbegrebet er centralt for ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser, når de skal karakterisere det gode inklusionsforløb. Det samme er tilfældet for de inkluderede. De interviewede inkluderede oplever størst mening, når de i deres forløb anvender deres styrker og kompetencer, når de kan bidrage til og aflaste i forhold til arbejdsopgaverne, samt når de indgår i et fællesskab om dette bidrag.

Der er dog forskel på, hvilke udfordringer de inkluderede fremhæver. Forskellene opstår i selve ansættelsesforholdet. Det har betydning, om der er tale om en permanent ansættelse i et fleksjob eller et midlertidigt ophold som fx et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.

Personer i midlertidige stillinger oplever og er påvirkede af usikkerheden for fremtiden, hvilket er ganske logisk, da virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb netop er midlertidige. Derudover fremhæver personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb, at det for dem er vigtigt at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen. De lægger særligt vægt på, at kollegaerne hilser på dem, og at de er en del af de fælles frokostpauser, morgenmad, kageordning og lignende, da dette giver dem en oplevelse af at være en del af arbejdspladsen. De sociale elementer vægtes således højt.

For de inkluderede i fleksjob er det derimod behovet for anerkendelse af deres begrænsninger, de interviewede trækker frem. Inklusion af borgere i fleksjob kræver, ifølge de interviewede, en balancegang mellem en anerkendelse af den enkeltes begrænsninger og samtidig en anerkendelse af den enkeltes faglighed og bidrag til arbejdspladsen.

De inkluderede fremhæver derudover – ligesom ledere og medarbejdere – at et godt inklusionsforløb kræver en leder, der tager ansvar, en rummelig arbejdspladskultur, hvor kollegaer oplever inklusionerne som en gevinst for arbejdspladsen, samt inklusionsforløb, der er velstrukturerede med fast kontaktperson og faste arbejdsopgaver.

UDFORDRINGER FORBUNDET MED INKLUSIONERNE

Der er mange udfordringer forbundet med inklusionsforløbene. Her omtales kun de udfordringer, der oftest er blevet nævnt på tværs af kommuner og arbejdspladser:

- Det er vedvarende en udfordring at bevare en legitimitet i forbindelse med inklusionsforløbene, når de kommunale arbejdspladser samtidig bliver presset på ressourcer. Kvoter, karenstider, retningslinjer og kan- og skal-liste er nogle af de redskaber, der bruges på de besøgte arbejdspladser, men beskyttelsen af kerneopgaven mod opgaveglidning er en løbende udfordring.
- De inkluderedes helbredsproblemer kan på nogle arbejdspladser opleves som en udfordring. På de arbejdspladser, hvor der ikke er en socialfaglig ekspertise til rådighed, kan mennesker med psykiske og/eller sociale problemer være en udfordring, fordi arbejdspladserne oplever ikke at have redskaber til at kunne håndtere disse mennesker.

- Ledere og tillidsrepræsentanter, både på centralt og lokalt niveau, ser en udfordring i vedblivende at finde de arbejdsopgaver, der kan gives til en person uden relevant uddannelse. Det kommunale arbejdsmarked udvikler sig i retning af at være et komplekst og specialiseret arbejdsmarked, som stiller større og større krav til de medarbejdere, der skal varetage arbejdsopgaverne.
- Især de lokale ledere finder det u hensigtsmæssigt, at de er underlagt en striks sygefraværspolitik, hvor der skal afholdes sygefraværssamtaler, og hvor de bliver målt på deres sygefravær. Samtalerne opleves som unødvendige og ressourcekrævende, og statistikkerne opleves som uretfærdige, når meget af fraværet kan adresseres tilbage til de mennesker, der er inkluderet fra det rummelige arbejdsmarked.
- De korte virksomhedspraktikforløb er for korte. De bliver oftere en belastning end en aflastning, og ingen af parterne får noget ud af forløbet. Når det er tilfældet, sniger meningsløsheden sig ind, som når en kollega ikke kan se meningen med vedblivende at skulle oplære nye kollegaer.
- Det kræver en stor indsats fra både leder, tillidsrepræsentant og medarbejdere at skabe forudsætningerne for de gode inklusionsforløb. Det er også forudsætninger, der skal vedligeholdes og udvikles, ellers forsvinder de. Det er på alle de besøgte arbejdspladser en udfordring i den daglige praksis at fastholde de normer og værdier, der er grundlaget for et godt psykisk arbejdsmiljø og en rummelig arbejdspladskultur.

KONKLUSIONER OG PEJLEMÆRKER

I tre kommuner og på ni arbejdspladser har vi spurgt om, hvilke forudsætninger der skal til for at skabe et godt inklusionsforløb for personer med udfordringer. Resultaterne fra denne undersøgelse kan bruges som inspiration for andre kommuner, men undersøgelsen er ikke repræsentativ. Dog har konklusionerne en karakter, der gør det sandsynligt, at de er mere almengyldige. For det første ligger konklusionerne tæt på andre, beslægtede undersøgelser som fx undersøgelser af fastholdelsesforløb, undersøgelser af lønmodtageres erfaringer med og holdninger til det sociale ansvar samt undersøgelser set fra de inkluderedes synsvinkel.⁶ For det andet er de beskrevne forudsætninger for et godt inklusionsforløb en beskrivelse af, hvordan man mere generelt sikrer en velfungerende ar-

6. For en nærmere gennemgang, se kapitel 1.

bejdsplads: en leder, der tager ansvar for samarbejde og inddragelse mellem ledelse og medarbejdere, et godt psykisk arbejdsmiljø, der gør, at medarbejderne trives, en høj grad af social kapital, en inkluderende arbejdspladskultur med fælles værdier og normer for en acceptabel adfærd samt et fælles engagement i kerneopgaven.

FORUDSÆTNINGER FOR DET GODE FORLØB PÅ DET CENTRALE NIVEAU

For at opnå et godt forløb er følgende forhold forudsætninger på det centrale niveau:

- At inklusionerne er resultatet af beslutninger, taget af direktion og politikere i de respektive kommuner. Denne top-down-beslutning er blevet implementeret på det lokale niveau ved at politikere og direktioner personligt har været med til at bære budskabet ud til kommunernes arbejdspladser.
- At et godt samarbejde mellem jobcenter, HR-afdeling og fællestillids- og tillidsrepræsentanter har givet de lokale ledere og tillidsrepræsentanter en tryghed og legitimitet i forhold til at skulle inkludere borgere med forskellige former for udfordringer på deres respektive arbejdspladser.
- At HMU har bidraget til den overordnede ramme for inklusionerne ved at vedtage centrale retningslinjer om fx overholdelsen af de sociale kapitler fra overenskomsterne. HMU kan i den forbindelse fastsætte kvoter mellem ordinært og ekstraordinært ansatte og beslutte, at der skal være en karensperiode, når en arbejdsplads har afskediget en medarbejder.
- I en af de besøgte kommuner er der udarbejdet en central aftale, hvor de centrale parter i kommunen har vurderet og herefter aftalt, om den enkelte kommunale arbejdsplads kan modtage personer i fx virksomhedspraktik eller løntilskudsforløb. Det bidrager til, at de lokale tillidsrepræsentanter oplever, at de sociale kapitler bliver håndhævet.

FORUDSÆTNINGER FOR DET GODE FORLØB PÅ ARBEJDSPLADSNIVEAUET

For at opnå et godt forløb er følgende forhold forudsætninger på arbejdspladsniveauet:

- At de lokale ledere samarbejder med jobcenteret og HR-afdelingen er tillidsfuldt, således at de borgere, der kommer i fx et virksomhedspraktikforløb, matcher de arbejdsopgaver, der er til rådighed.
- At lederne inddrager tillidsrepræsentanter og medarbejdere i beslutningerne vedrørende inklusionsforløbene, og at lederne tager hånd om både de gode og de mindre gode forløb.
- At en høj grad af social kapital, en rummelig arbejdspladskultur samt et godt psykisk arbejdsmiljø giver arbejdspladsen overskuddet til inklusionsforløbene.
- At alle, både ledere, medarbejdere og de inkluderede oplever, at inklusionsforløbene giver god mening. Meningsbegrebet sætter samtidig en standard for det gode forløb. Et inklusionsforløb skaber mening og dermed værdi ved, at ledere og medarbejdere bruger deres social-faglighed og/eller medmenneskelighed i forløbene. Fællesskabet bliver styrket, når inklusionerne på samme tid aflaster de ordinært ansatte, giver et menneske en chance til og udvikler og beriger kerneopgaven.
- At løbende diskussioner af afgrænsning og definition af kerneopgaven kan være med til at sikre, at opgavevaretagelsen beriges af de mange inklusionsforløb og ikke udvandes. Sådanne diskussioner bidrager også til, at inklusionsforløbene aflaster og ikke belaster de ordinært ansatte.
- At man som den inkluderede oplever, at man har mulighed for at bruge egne styrker og talenter, at man bidrager til værdiskabelsen i forhold til opgavevaretagelsen, samt at man deltager i et fællesskab. Er disse forudsætninger til stede, giver forløbene mening.

PERSPEKTIVER

Denne undersøgelse viser, at de besøgte kommunale arbejdspladser gør en stor indsats for at inkludere borgere med forskellige former for udfordringer. De kommunale arbejdspladser i de tre kommuner tager sig af de borgere, der har flest udfordringer, fordi kommunernes jobcentre vurderer, at de personer, der er længst væk fra arbejdsmarkedet, oftest ikke kan passes ind på de private virksomheder. Hermed bidrager de kommunale arbejdspladser med en betydelig indsats i forhold til den aktive beskæftigelsespolitik.

De besøgte kommunale arbejdspladser har således en stor erfaring med, hvordan man skaber gode forløb. Disse erfaringer kan formentlig genfindes i andre kommuner. Til gengæld er det ikke sikkert, at der er tradition for udveksling af gode erfaringer mellem kommuner og kommunale arbejdspladser og nok slet ikke mellem private arbejdspladser og de kommunale arbejdspladser. De rammer og forudsætninger, der er beskrevet i denne undersøgelse, og som ligger til grund for det gode inklusionsforløb, indeholder inspiration, der formentlig vil kunne være til glæde for alle typer af arbejdspladser.

Jobcentrene er broen mellem borgeren med behov for en særlig indsats og arbejdspladsen. Undersøgelsen viser, at jobcentermedarbejderne gør sig mange overvejelser over matchet, og på den baggrund sker der en sortering af borgerne i forhold til, hvilke rammer og arbejdsopgaver de forskellige arbejdspladser kan tilbyde. Undersøgelsen viser også, at det på de kommunale arbejdspladser bliver vanskeligere at finde arbejdsopgaver til personer med udfordringer. Arbejdsopgaverne på de kommunale arbejdspladser bliver vedvarende mere komplekse og kræver flere både sociale og faglige kompetencer. Det matcher sjældent, hvad denne gruppe borgere med særlige behov kan byde ind med.

Denne udvikling i arbejdsopgaverne kan på længere sigt skabe udfordringer i den måde, jobcentrene fordeler borgere med udfordringer på og dermed også skabe udfordringer for den måde, den aktive beskæftigelsespolitik er skruet sammen på i dag. På længere sigt vil det måske betyde, at den aktive beskæftigelsespolitik bliver mere afhængig af de private virksomheders indsats.

På den baggrund kan erfaringer med forskellige former for inklusionsforløb på forskellige typer af arbejdspladser samt overvejelser om, hvordan man skaber det gode match, blive vigtige i den fremtidige beskæftigelsespolitik.

Diskussioner om indholdet i og varetagelsen af kerneopgaven bliver på de besøgte kommunale arbejdspladser aktualiseret af inklusionsforløbene. En person i fx et virksomhedspraktikforløb kan afstedkomme overvejelser om, hvilke arbejdsopgaver vedkommende kan varetage, og det rejser samtidig spørgsmål om, hvad der udgør kernen i det daglige arbejde med fx de ældre, med børnene eller med borgerne. Hvis ledere og medarbejdere ikke gør sig denne type af overvejelser, kan det betyde, at virksomhedspraktikanten kommer til at varetage arbejdsopgaver, der kræver erfaring og faglige kompetencer. En konsekvens kan bli-

ve en faldende kvalitet i udførelsen af kerneopgaven og en opgaveglidning mellem de fastansatte og fx virksomhedspraktikanterne.

Dette er centrale spørgsmål i diskussionen om, hvem der skal varetage velfærdsstatens kerneydelser, og måske har dette spørgsmål en sådan karakter, at det bør diskuteres centralt i kommunerne, landspolitisk og i de faglige organisationer.

BAGGRUND OG METODE

I Danmark er der en gruppe mennesker, der af forskellige årsager har vanskeligt ved at opnå og fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet.⁷ Den aktive beskæftigelsespolitik har til formål at bistå disse mennesker med at komme tættere på en beskæftigelse eller en uddannelse. Jobcentrene står for den praktiske udmøntning af beskæftigelsespolitikken. Dette gør jobcentrene blandt andet ved, sammen med offentlige og private virksomheder, at finde jobåbninger til personer med en permanent nedsettelse af arbejdsevnen og finde åbninger til fx virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb. Fleksjobansættelser samt virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb medvirker til, at disse personer kan opnå en beskæftigelse eller kan udvikle sig i retning af at blive enten job- eller uddannelsesparate.

Hvis den aktive beskæftigelsespolitik skal lykkes, er det en forudsætning, at der er arbejdspladser, der inviterer disse mennesker indenfor og giver dem en ansættelse eller et midlertidigt forløb.

Arbejdspladserne kan som sagt være enten private eller offentlige. I denne undersøgelse har vi udelukkende fokus på de kommunale arbejdspladser.

7. Det drejer sig om cirka 500.000 fuldtidspersoner eller 950.000 berørte personer (jobindsats.dk). I dette antal er ikke medtaget personer på førtidspension.

De offentlige og særligt de kommunale arbejdspladser stiller sig i stor udstrækning til rådighed for inklusionen af mennesker med forskellige former for udfordringer.

De kommunale arbejdspladser står for cirka 28 pct. af ansættelserne i fleksjob. Cirka 35 pct. af virksomhedspraktikker og løntilskudsjob foregår på offentlige arbejdspladser, mens 65 pct. foregår på private arbejdspladser.⁸ Til sammenligning er cirka 16 pct. af lønmodtagerne generelt ansat på kommunale arbejdspladser, og cirka 31 pct. af lønmodtagerne er offentligt ansat.⁹ Man kan således sige, at de kommunale arbejdspladser står for en relativt stor del af inklusionsforløbene i den aktive beskæftigelsespolitik, og forventningen i kommunerne og i de respektive faglige organisationer er, at denne andel ikke vil blive mindre i fremtiden. Det kommunale arbejdsmarked vil også i fremtiden skulle inkludere et stort antal personer med forskellige former for udfordringer.

BAGGRUND OG HOVEDFORMÅL

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2015 blev det besluttet af Kommunernes Landsforening (KL) og Forhandlingsfællesskabet at igangsætte en undersøgelse af, hvilke indsatser og rammer der skal til for at sikre en fælles forståelse og opbakning fra ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser til beskæftigelse af personer med nedsat arbejdsevne og inklusion af personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb.

Formålet med undersøgelsen er at finde eksempler på gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser og beskrive, hvad der kendetegner de gode inklusionsforløb.

KL og Forhandlingsfællesskabet¹⁰ fik tilbage i 2009 udført en undersøgelse, der så på mangfoldige kommunale arbejdspladser, og hvad der skal til for at skabe sådanne arbejdspladser med succes. Den mangfoldige arbejdsplads er kendetegnet ved evnen til at udnytte og respektere forskellighed hos medarbejderne. Forskellighed kan være i forhold til alder, køn, etnicitet, seksualitet og helbred. Denne undersøgelse så således på, hvordan man skaber en arbejdspladskultur, der kan rumme

8. Egne tal, trukket fra DREAM-databasen. Det er ikke muligt at se, hvor stor en andel af disse forløb der foregår på kommunale arbejdspladser.

9. Statistikbanken: DST.dk.

10. Dengang KTO.

mangfoldigheden, men primært med udgangspunkt i ordinært ansatte. Denne undersøgelse så ikke specifikt på inklusion af personer med særlige udfordringer (KL & KTO, 2009).

Nærværende undersøgelser ser udelukkende på et udsnit af mangfoldigheden, nemlig inklusionen af personer med særlige udfordringer i form af fx helbredsmæssige udfordringer.¹¹ Undersøgelsen fra 2009 kan dog stadig inspirere i forhold til, hvilke forhold man skal være opmærksom på generelt ved inklusionsprocesser.

Denne undersøgelses hovedformål er således at:

- Beskrive, hvilke indsatser og rammer der skal til for at sikre en fælles forståelse og opbakning fra ledere og medarbejdere til inklusionsforløb for mennesker med forskellige udfordringer.
- Opstille pejlemærker for det gode inklusionsforløb – pejlemærker, som alle kommunale arbejdspladser kan anvende som inspiration i deres arbejde med at inkludere personer med udfordringer.

Der er ingen fast definition af et godt inklusionsforløb, men fra tidligere undersøgelser har vi nogle indikationer på, hvad et godt forløb kan indeholde. Fra en undersøgelse af personer, ansat i fleksjob, ved vi, at det er afgørende for de fleksjobansatte, at de føler sig værdsat og inddraget i arbejdspladsernes fællesskab, både af ledere og kollegaer. Endvidere viser undersøgelsen, at muligheden for at anvende sine kompetencer og eventuelt udvikle dem også har betydning (Holt m.fl., 2015).

Fra en undersøgelse af virksomheders fastholdelse af sygdomsramte medarbejdere ved vi, at opbakningen fra kollegaer og ledelse har stor betydning for legitimiteten i forløbene (Holt & Nilsson, 2013).

Endelig ved vi fra målinger af virksomheders sociale engagement, at holdningen blandt ledere og kollegaer til inklusionsforløb er afhængig af, at forløbene aflaster mere, end de belaster (Jacobsen m.fl., 2014). På baggrund af disse undersøgelser definerer vi det gode inklusionsforløb på følgende måde:

- Et forløb, der har opbakning fra ledere
- Et forløb, der har opbakning fra medarbejdere/kollegaer

11. Udfordringerne kan "blot" være længerevarende ledighed, eller det kan være ledighed kombineret med udfordringer af mere helbredsmæssig karakter.

- Et forløb, der bidrager til den inkluderedes ansættelse eller videre udvikling i retning af en plads på arbejdsmarkedet eller påbegyndelse af en uddannelse¹²
- Et forløb, der aflaster mere, end det belaster i forhold til ledere, kollegaer, den inkluderede og opgavevaretagelsen.

Denne definition er bredere end den mere almindelige definition på et godt inklusionsforløb. Det gode inklusionsforløb ses typisk som et forløb, der bidrager til den enkelte persons inklusion og progression henimod beskæftigelse eller uddannelse. I denne undersøgelse har vi således lagt vægt på, at det gode inklusionsforløb ikke kun skal være godt for den inkluderede, men også skal opleves som et gode for arbejdspladsen som sådan.

Det vil altid være en udfordring at skulle fremhæve det ”gode” inklusionsforløb, idet det er vanskeligt at forestille sig sådanne processer uden udfordringer. Der vil da også igennem rapporten blive givet plads til de udfordringer, som de besøgte kommuner og arbejdspladser fremhæver. Dette ændrer dog ikke på, at udgangspunktet i projektet er at fokusere på forudsætningerne for det gode forløb.

METODE

Den valgte metode til denne undersøgelse er den kvalitative caseanalyse. Formålet med undersøgelsen er eksplorativ og beskrivende i forhold til et område, hvor der ikke umiddelbart findes tidligere undersøgelser. Derfor bliver den kvalitative metode det oplagte valg, idet den giver mulighed for at åbne for det uventede samt beskrive og forstå praksis.

Der undersøges tre kommune-cases og ni arbejdsplads-cases. Caseanalysen består af kvalitative interview med nøglepersoner, med inddragelse af konteksten. Konteksten er for kommunerne i forbindelse med inklusionsforløb fx den relevante lovgivning og refusionsordninger. For arbejdspladsen er konteksten fx jobcenterets evne til at matche, men også arbejdsmiljøet på arbejdspladsen, der har betydning for inklusionsforløbene. I en caseanalyse vil der typisk indgå skriftlige dokumenter, der kan bidrage til forståelsen af den specifikke kontekst. I denne undersø-

12. Vi har kun de interviewedes ord for, om der i forbindelse med inklusionsforløbet er sket en udvikling for den inkluderede person.

gelse har den skriftlige dokumentation været kommunernes personalepolitik og eventuelle retningslinjer for det rummelige arbejdsmarked centralt og konkret på den enkelte arbejdsplads.

Valget af caseanalyser som metode for denne undersøgelse har flere fordele.

For det første giver caseanalysen mulighed for at koble konteksten med udsagnene fra interviewpersonerne.

For det andet giver det kvalitative interview mulighed for at arbejde eksplorativt. Udgangspunktet for interviewene har været et antal interviewguider¹³, men der har været plads til andre temaer end de udvalgte, hvis interviewpersonen har fundet, at der var andre vigtige pointer, der skulle med (fx som stakeholdertankegangen og meningsbegrebet).

For det tredje giver det kvalitative interview mulighed for at spørge meget konkret til en bestemt adfærd. På den måde bliver det muligt at afdække de normer og værdier, der ligger bag en adfærd (fx med hensyn til arbejdsopgaver, som de personer må og ikke må udføre).

Endelig giver caseanalysen optimale betingelser for at beskrive konkrete forløb, fordi man kan koble kontekst og interview. Hverken kontekst eller interview alene vil kunne give det fulde billede. De pejlemærker for det gode inklusionsforløb, der gives på baggrund af denne undersøgelse, sker således på baggrund af en samlet vurdering af de sammenhænge og kontekster, som inklusionsforløbene indgår i.

Langt de fleste interview er enkeltinterview, men der har også været gennemført gruppeinterview. Gruppeinterviewene har typisk været med fællestillids- og tillidsrepræsentanterne eller med personer, der er blevet inkluderet på samme arbejdsplads. Særligt for de inkluderede har det givet en tryghed at blive interviewet sammen med nogen, de kender, og de har tilsammen kunnet give et nuanceret billede af det at skulle starte på en arbejdsplads.

Alle interviewene er blevet optaget, og lydfilerne er efterfølgende blevet refereret i databehandlingsprogrammet NVivo. Analysen af materialet er også sket i NVivo, hvor referaterne er blevet kodet, og meningsbærende citater er blevet trukket ud.

13. For hvert niveau har der været en særligt udarbejdet interviewguide, selvom mange af temaerne er gået igen.

UNDERSØGELSENS TEMAER

Fokus i undersøgelsen er på arbejdspladsen og de aktører, der på forskellig vis har indflydelse på og påvirkes af inklusionsforløbene. Umiddelbart er der ikke før udarbejdet undersøgelser af, hvordan inklusionsforløb opleves på arbejdspladsniveau. Der er derfor heller ikke – så vidt vides – udarbejdet undersøgelser af, hvilke forudsætninger der kan være med til at skabe det gode forløb. Nærværende undersøgelse er derfor i sit udgangspunkt eksplorativ og beskrivende. Formålet er ganske enkelt at beskrive, hvordan arbejdspladserne tilrettelægger og gennemfører inklusionsforløbene og under hvilke forudsætninger. I forbindelse med udarbejdelsen af interviewguides til de kvalitative interview har vi dog ladet os inspirere af undersøgelser, der har undersøgt beslægtede emner.

Fra implementeringsteori ved vi, at der er flere niveauer i en beslutningsgang, ligesom der kan anvendes forskellige implementeringsgreb for at sikre, at beslutninger når derhen, hvor den enkelte beslutning bliver omsat til praksis (Winther & Nielsen, 2008).

En implementeringsproces består som regel af flere niveauer, hvilket vi antager også er tilfældet, når det drejer sig om kommunale arbejdspladser deltager i den aktive beskæftigelsespolitik. Derfor har vi delt undersøgelsen op i tre niveauer:

- Kommunen centralt og Hoved-MED
- Jobcenteret og HR-afdelingen
- Den lokale kommunale arbejdsplads
 - Leder og TR på arbejdspladsen
 - Medarbejdere/kollegaer og de inkluderede.

Kommunen – her forstået som politikere, direktion og Hoved-MED – forholder sig til lovgivning, overenskomster og kommunens økonomi. Den beslutter, at de kommunale arbejdspladser skal ansætte/modtage personer i fleksjob og fx virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb og skaber nogle rammer for, at dette kan blive implementeret på de kommunale arbejdspladser. Jobcenteret og HR-afdelingen har kontakten til både personer, der skal inkluderes, og til arbejdspladserne og tager derfor første skridt i forhold til implementeringen. Leder og tillidsrepræsentant beslutter, hvordan inklusionsforløbene skal implementeres på

arbejdspladsen. Slutteligt står medarbejdere/kolleger sammen med den inkluderede for den endelige implementering.

Hvert niveau bidrager således med forskellige forståelser og rammer for inklusionsforløbene, ligesom der er forskellige interviewpersoner knyttet til hvert enkelt niveau. Til hvert niveau er der desuden knyttet forskellige temaer, der vil være styrende for interviewtemaerne.

DET CENTRALE NIVEAU

Kommunen har overordnet to roller i forbindelse med inklusionsprocesser på de kommunale arbejdspladser. For det første er kommunen den centrale arbejdsgiver, der udstikker rammer for de lokale arbejdspladseres indsats i forhold til inklusion af personer med særlige behov. For det andet er kommunen den myndighed, der etablerer de forskellige forløb for borgere med eventuelle særlige behov. I begge tilfælde sætter kommunen nogle rammer og betingelser op, der har betydning for den enkelte arbejdsplads' inklusionsproces. Det centrale niveau er udgangspunktet for implementeringen af den rummelige kommunale arbejdsplads. Når kommunen betragtes som arbejdsgiver, er følgende emner relevante:

- Baggrunden for beslutningerne om det kommunale arbejdsmarked som rummeligt
- Implementeringen af denne beslutning
- Forudsætninger og rammer for de kommunale arbejdspladseres inklusionsforløb, herunder overholdelse af de sociale kapitler¹⁴
- HMU's¹⁵ rolle i rammerne omkring inklusionsforløbene.

Vi har fundet det relevant at interviewe følgende i forhold til at kunne belyse disse temaer bedst muligt:

- Kommunalpolitikere
- Direktion, herunder HR-chefen
- Medlemmer af HMU, fx formandskabet
- Fællestillids- og tillidsrepræsentanter.

14. Rammeaftale om socialt kapitel, indgået mellem KL og forhandlingsfællesskabet. Aftalen fastsætter generelle retningslinjer for ansættelser på særlige vilkår. Medinddragelseskravet, merbeskæftigelseskravet samt rimelighedskravet fremhæves som de centrale krav, der skal opfyldes i forbindelse med de kommunale arbejdspladseres inklusionsforløb.

15. HMU er en forkortelse af hoved-MED-udvalg, som svarer til hovedsamarbejdsudvalg på fx private arbejdspladser.

Ved gennemlytningen af interviewene med ovenstående personer er det blevet tydeligt, at de centrale beslutningstagere i de besøgte kommuner ser kommunens forskellige interessenter som en slags stakeholdere. Stakeholdertankegangen bruges som implementeringsgreb. Stakeholder-teorien tager udgangspunkt i, at virksomheder har mange forskellige interessenter, der skal plejes, ud over aktionærerne. Der er de interne stakeholdere som fx medarbejdere og tillidsrepræsentanter, og der er eksterne stakeholdere som fx det omkringliggende samfund, kunderne, potentielle medarbejdere (fx Freeman, 1984).

I direktionerne i de besøgte kommuner ser man kommunen som en virksomhed, som har mange forskellige stakeholdere, der skal tilgodeses. Kommunens interne stakeholdere er medarbejdere og ledere på de kommunale arbejdspladser. De eksterne stakeholdere er borgere som brugere af de kommunale serviceydelser, borgere med behov for offentlig forsørgelse, borgere som skattebetalere og borgere som politiske vælgere mv. Denne forståelse af kommunen er i de besøgte kommuner blevet koblet med en økonomisk brændende platform. En brændende platform er et ofte anvendt begreb i forbindelse med forandringsledelse. En brændende platform er et billede på en undtagelsestilstand, der kræver øjeblikkelig handling og forandring. Billedet er en måde at motivere ledere og medarbejdere til at deltage positivt i de krævede forandringer på.

I de besøgte kommuner var denne kobling mellem kommunens stakeholdere og den brændende platform udgangspunktet for en kommunikation om, hvorfor det er nødvendigt, at de kommunale arbejdspladser tager et socialt ansvar ved at inkludere personer med udfordringer på deres arbejdspladser. Denne fortælling genfindes også på de besøgte arbejdspladser. Det centrale niveau behandles i kapitel 2.

JOBCENTRETS ROLLE

Når kommunen optræder som myndighed i forhold til mennesker på offentlig forsørgelse, er det som regel jobcenteret, der er den udførende part. Jobcenteret kan derfor have betydning for det gode inklusionsforløb, idet det er jobcenteret, der kender det menneske, der skal inkluderes, og også til en vis grad kender de kommunale arbejdspladser og de arbejdsopgaver, de kan tilbyde dette menneske.

Fra undersøgelsen af borgere i fleksjob ved vi, at det har stor betydning for den inkluderedes oplevelse af inklusionen, at vedkommende er blevet matchet rigtigt i forhold til arbejdsopgaverne, ligesom mulighe-

den for skånevilkår har betydning. Skånevilkår kan fx være få arbejdstimer, ikke-fysisk eller -psykisk krævende arbejdsopgaver eller særlige arbejdsredskaber (Holt m.fl. 2015).

Fastholdelse af medarbejdere efter lang tids sygefravær er et velkendt forskningstema. I Danmark går sådanne undersøgelser under betegnelsen tilbage-til-arbejdet- eller TTA-projekter.¹⁶ Både danske og internationale studier af disse fastholdelsesprocesser konkluderer, at samarbejdet mellem arbejdsgiver, arbejdsplads og jobcenter har betydning for, at fastholdelsesprocesserne skal være vellykkede (Holt & Nilsson, 2013; Høgelund, 2012; Aust m.fl. 2012; Sieling Monas & Bredgaard, 2015). Vi antager, at der er paralleller mellem fastholdelsesprocesser og inklusionsprocesser og lader os derfor inspirere af denne forskning. Temaer, inspireret af disse undersøgelser, er fx:

- Selve jobmatchet
- Etablering af skånevilkår
- Kontakten og samarbejdet mellem jobcenter og arbejdsplads.

Vi har fundet det relevant at interviewe følgende i forhold til at kunne belyse disse temaer bedst muligt:

- En leder i arbejdsmarkedsafdelingen/jobcenteret
- Virksomhedskonsulenter/jobkonsulenter.¹⁷

Dette niveau afrapporteres ligeledes i kapitel 2.

LEDER OG LOKAL TILLIDSREPRÆSENTANT PÅ ARBEJDSPLADSEN

LO m.fl. opstillede i 2013 20 anbefalinger til, hvordan arbejdspladser på én gang kan inkludere mennesker med udfordringer og samtidig sikre et godt psykisk arbejdsmiljø (LO m.fl., 2013). De arbejder med tre faser i et inklusionsforløb: forberedelse af inklusionen, selve inklusionen og den løbende forventningsafstemning og evaluering af forløbet.

Disse anbefalinger falder fint i tråd med konklusionerne fra den føromtalte SFI-undersøgelse af fastholdelsesprocesser af langtidssyge

16. På engelsk går denne type af undersøgelser under betegnelsen Return-to-Work eller RTW-processer.

17. Jobcentrene kalder de sagsbehandlere, der har kontakten til arbejdspladsen, enten virksomhedskonsulenter eller jobkonsulenter.

og/eller arbejdsskadede medarbejdere (Holt & Nilsson, 2013). Denne undersøgelse konkluderer ligeledes, at det er afgørende for et godt forløb, at fastholdelsen af en kollega er forberedt, at de kollegaer, der konkret skal hjælpe kollegaen tilbage på arbejde, ved, hvem der har det overordnede ansvar, hvilke arbejdsopgaver vedkommende skal varetage og hvilken rolle de selv har i den forbindelse. Endelig konkluderer undersøgelsen, at det er afgørende for kollegaernes accept af fastholdelsesprocessen, at der er klare retningslinjer for forløbet, og at retningslinjerne bliver overholdt.

Fastholdelsesprocesser for sygemeldte medarbejdere har som sagt været genstand for stor forskningsmæssig interesse. Gensby m.fl. (2012) har udarbejdet et større review om fastholdelsesprocesser på arbejdspladser og kommer op med en liste på 13 indsatser, der vil bidrage til den gode fastholdelsesproces. Eksempler på disse indsatser er: inddragelse af medarbejderne, et fælles engagement i processen fra ledere og medarbejdere, tydelig information om processerne og eventuelle skånevilkår samt en tydelig ansvarstildeling i processen.

Der er forskel på at skulle fastholde en medarbejder/kollega, man kender i forvejen, og så at skulle inkludere en person, som ingen på arbejdspladsen i udgangspunktet kender. Alligevel vil resultaterne fra forskning i såkaldte TTA-processer blive anvendt som inspiration til interviewtemaerne, fordi vi antager, at forudsætninger for henholdsvis et godt fastholdelsesforløb og et godt inklusionsforløb har mange ligheder. Det gælder temaer som:

- Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere
- Inddragelse, information og beslutning, herunder brugen af sociale kapitler
- Organiseringen af og ansvaret for inklusionsprocessen på arbejdspladsen
- Retningslinjer i forhold til fx arbejdsopgaver og arbejdstid
- Etablering og fastholdelse af opbakning til inklusionen
- Samarbejdet med eksterne aktører som jobcenter og HR-afdelingen i kommunen

Vi har fundet det relevant at interviewe følgende i forhold til at kunne belyse disse emner bedst muligt:

- Den lokale leder
- Den lokale tillidsrepræsentant.

Resultaterne fra dette niveau præsenteres i kapitel 4.

KOLLEGAERNE

Et godt inklusionsforløb forudsætter mange forudgående beslutninger på forskellige niveauer, men det er i hverdagen og i praksis på arbejdspladsen, at det skal udfoldes og lykkes.

Flere forhold kan forventes at have betydning på dette niveau:

En antagelse vil være, at der er forskel på, om der er tale om en person, der skal være på arbejdspladsen permanent i form af et fleksjob, eller om der er tale om et midlertidigt ophold på arbejdspladsen i fx et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.

”Arbejdspladskulturen” dækker som begreb over de normer og værdier, der præger den måde, ansatte på en arbejdsplads agerer på.

Normer og værdier er med til at styre både den formelle og den uformelle adfærd på en arbejdsplads og vil derfor have betydning for, på hvilken måde arbejdspladsen tager imod nye kollegaer, og hvordan sociale relationer opstår og fastholdes. En arbejdspladskultur påvirkes af de rammer, arbejdspladsen er underlagt, herunder ressourcer, personalepolitikker, arbejdsopgaverne, organiseringen af arbejdsopgaverne mv. Schein (1991) udnævner lederen til den vigtigste aktør i forhold til skabelsen af en arbejdspladskultur. Vi antager, at arbejdspladskulturen har betydning for det gode inklusionsforløb (jf. fx KL & KTO, 2009).

Fra arbejdsmiljøforskningen ved vi, at arbejdspladskulturen er påvirket af både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø samt den sociale kapital på arbejdspladsen. Arbejdsmiljøet har betydning for medarbejdernes trivsel, og det gælder, uanset om der er tale om medarbejdere eller inkluderede ansatte (LO m.fl., 2009; Olesen m.fl. 2008; Kristensen, 2009). I den forbindelse er antagelsen, at medarbejdere, der selv trives, også i højere grad vil have overskuddet til at inkludere mennesker udefra.

Fra spørgeskemaundersøgelser om virksomheders sociale ansvar ved vi, at det kan have betydning, hvilken form for fx helbredsmæssig udfordring det menneske, der skal inkluderes, har. Undersøgelserne viser, at danske lønmodtagere generelt er mere skeptiske og utrygge ved at skulle inkludere mennesker med psykiske udfordringer sammenlignet med mennesker med fysiske udfordringer (Jacobsen m.fl., 2014).

Endelig viser forskning, at tillid mellem ledere og medarbejdere er med til at skabe en rummelig, anerkendende og respektfuld arbejdspladskultur – forudsætninger, som, antager vi, har betydning for et godt inklusionsforløb (Olesen m.fl., 2008; KL & KTO, 2009). Dette bekræftes af en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere på FTF-området. De er blevet spurgt om deres holdninger til det sociale ansvar, og besvarelsenerne viser, at inddragelse af medarbejderne i beslutningerne vedrørende inklusioner er afgørende for, at medarbejderne oplever inklusioner som noget positivt (Bredgaard, 2016).

Arbejdsopgaverne og arbejdsorganiseringen kan have betydning for inklusionsforløbet, idet der for den nye medarbejder er nogle arbejdsopgaver, der er nemmere umiddelbart at tilegne sig end andre. Arbejdsorganiseringen drejer sig om, i hvilket omfang man fx er alene om arbejdsopgaverne, eller om man indgår i et team. Det kan også have betydning, om andre er afhængige af de arbejdsopgaver, man udfører, eller man blot har en bunden opgave (Hohnen, 2000; 2003; Holt m.fl., 2015).

På det kommunale arbejdsmarked er mange af kerneopgaverne forbundet med relationsarbejde – det kan være relationer til ældre, børn, forældre eller skoleelever. Den social-faglighed, der ligger til grund for dette relationsarbejde (at arbejde med mennesker), kan have både positiv og negativ betydning for arbejdspladsens inklusionsarbejde. Den kan være positiv, fordi de ansatte, med baggrund i deres faglighed, kan hjælpe den inkluderede med de helbredsmæssige udfordringer, men også negativ, fordi socialfaglige arbejdspladser har borgere, fx børn og forældre, der kan blive utrygge over for ansatte med særlige udfordringer (Limborg & Hvenegaard, 2008).

Der er også kommunale arbejdspladser, hvor man i udførelsen af kerneopgaven ikke ser borgerne, og hvor der ikke er en social-faglighed til stede, der eventuelt kan støtte de personer, der skal inkluderes. For de personer, der skal inkluderes på disse arbejdspladser, kan det i nogle tilfælde være en fordel, at de kan få lov til at passe sig selv og deres arbejdsopgaver. De behøver ikke at skulle forholde sig til andre. Omvendt kan det ses som en udfordring for den persons inklusion, at arbejdet er afsondret fra kollegaer – kollegaer, der måske kunne bidrage til den persons udvikling. Endelig viser Hohnens undersøgelse, at personer, ansat i fleksjob, i sådanne tilfælde kan opleve sig ekskluderet fra fællesskabet (Hohnen, 2000). Kollegaernes manglende redskaber til at håndtere fx personer med psykiske og sociale udfordringer kan endvidere opleves

som både en belastning for kollegaer og den inkluderede (Jacobsen m.fl., 2014).

Endelig skal det påpeges, at længden på de forskellige forløb må antages at have betydning for inklusionsforløbene. De midlertidige forløb kan formentlig opleves som en udfordring for arbejdspladserne, idet det vil kunne betragtes som en belastning løbende at skulle forholde sig til nye kollegaer. Undersøgelsen om FTF-medarbejderes syn på inklusioner viser endvidere, at der er et mindretal af medarbejdere, der oplever inklusionerne som belastende (Bredgaard, 2016)

Et overordnet tema vil i den forbindelse være, hvornår og under hvilke betingelser et forløb opleves som en belastning, og hvornår det kan være en aflastning.

Ud fra ovenstående undersøgelser har vi valgt følgende temaer:

- Arbejdspladskulturen
- Arbejds miljøet og den sociale kapital
- Arbejdsopgaven og arbejdets organisering
- Medarbejdernes egen faglighed
- Helbredsmæssig udfordring hos den inkluderede
- Belastende og aflastende forløb.

Vi har fundet det relevant at interviewe følgende personer for at kunne belyse disse temaer bedst muligt:

- Kollegaer
- Kontaktperson til den inkluderede
- Lokal tillidsrepræsentant
- Lokal leder.

Efter gennemlytning af interviewene viste det sig, at der var endnu et begreb, der gik igen i forhold til oplevelsen af det gode inklusionsforløb, og det var begrebet ”mening”. I mange af interviewene fremhæves det som afgørende for det gode inklusionsforløb, at det giver ”mening”.

Frederik Thuesen udarbejdede tilbage i 2010 et litteraturstudie om motivation i den offentlige sektor. Han konkluderede, at der i motivationsforskningen indgår mange forskellige aspekter af motivation. Særligt når der ses på de offentligt ansatte, lægges der vægt på, at der måske er et særligt altruistisk aspekt i offentligt ansattes motivation, også kal-

det ”Public service motivation theory”. Det er dog vanskeligt at finde empirisk belæg for, at dette aspekt skulle optræde særligt i den offentlige sektor i en dansk kontekst. Til gengæld ser det ud til, at oplevelsen af mening i arbejdet samt det medmenneskelige aspekt har betydning for offentligt ansattes motivation (Thuesen, 2010).

Mening og meningsfuldhed i arbejdet er et vanskeligt begreb at definere, men Ib Ravn (2008) har forsøgt at operationalisere det. For at opleve mening i arbejdet skal den enkelte opleve (Ravn, 2008, s. 61):

- Styrkerealisering – den enkelte skal have mulighed for at bruge sine styrker og talenter i arbejdet.
- Værdiskabelse – den enkelte skal opleve, at arbejdspladsens produkter skaber reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere.
- Bidrag – den enkelte skal have mulighed for at bidrage til denne værdiskabelse.
- Fællesskab – den enkelte indgår i et produktivt fællesskab med kollegaer og ledere om at skabe værdi.

Denne operationalisering af begrebet ”mening” har vist sig anvendelig i forhold til at forstå ledere og kollegaers og de inkluderedes brug af begrebet mening i forhold til inklusionerne på de kommunale arbejdspladser.

Medmenneskelighedsaspektet dækker over relationer til kollegaer, ledere, brugere og andre personer, som man kommer i berøring med på arbejdspladsen (Thuesen, 2010). Inddrager vi arbejdspladsernes inklusioner i dette aspekt, giver det en forståelse af, at der er et medmenneskelighedsaspekt i at inkludere mennesker med udfordringer, hvilket indgår som motiverende aspekt, men også som en del af det meningsgivende (jf. også Bredgaard, 2016).

Endelig viser danske undersøgelser, at både privat og offentligt ansatte lønmodtagere i Danmark er allermest motiverede af jobbet indhold (Thuesen, 2010). Jobbet indhold på en kommunal arbejdsplads er også at inkludere mennesker med udfordringer, hvilket således også kan ses som en vigtig del af det meningsgivende i arbejdet.

Resultaterne fra dette niveau præsenteres i kapitel 5.

DE INKLUDEREDES SYN PÅ INKLUSIONEN

I undersøgelsen opererer vi med tre forskellige typer af personer, der kan have behov for at blive inkluderet på en kommunal arbejdsplads:

- Personer uden andre udfordringer end ledighed. For denne gruppe gælder, at de er i et kortvarigt forløb på arbejdspladsen, hvor formålet er at give personen arbejds erfaring. Det kan også dreje sig om unge, der har behov for afklaring i forhold til et uddannelsesvalg. Her gælder det for arbejdspladsen om at lade personen indgå i så mange arbejdsopgaver, som det er muligt og forsvarligt. Disse personer har ikke behov for, at der tages særlige hensyn til deres arbejdsevne.
- Personer med andre udfordringer end ledighed. For denne gruppe gælder, at de også er i korte forløb, men at de har helbredsmæssige og/eller sociale udfordringer, som der skal tages hensyn til. Her gælder det for arbejdspladsen om at give personen arbejdsopgaver, der matcher hans/hendes arbejdsevne på en måde, så det ikke belaster personen eller arbejdspladsen unødigt. Formålet med forløbet kan fx være at give personen en fornemmelse af, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads, og hvad han/hun magter i forhold til arbejdsopgaver og antal arbejdstimer.
- Personer med varigt nedsat arbejdsevne, ansat i fleksjob.

For denne gruppe gælder, at de har en varig nedsættelse af deres arbejdsevne, og at de er blevet visiteret til et, i udgangspunktet, varigt job på arbejdspladsen. Arbejdspladsen skal i forbindelse med disse inklusionsforløb i fællesskab skabe et job, hvor personens arbejdsevne og jobkravene går op i en højere enhed. Formålet med ansættelsen er at gøre personen selvforsørgende og udvikle personens arbejdsevne, hvis det er muligt.

Personer fra de tre grupper kommer med vidt forskellige forudsætninger, og derfor kræver inklusionen af dem også noget forskelligt af arbejdspladserne. Derudover vil det formentlig have stor betydning, om det menneske, der skal inkluderes, har en permanent ansættelse, eller om vedkommende kun er i et midlertidigt forløb på arbejdspladsen. I en undersøgelse af borgere i ressourceforløb er det en pointe, at midlertidigheden i sig selv kunne opleves som et problem, idet den skaber en høj

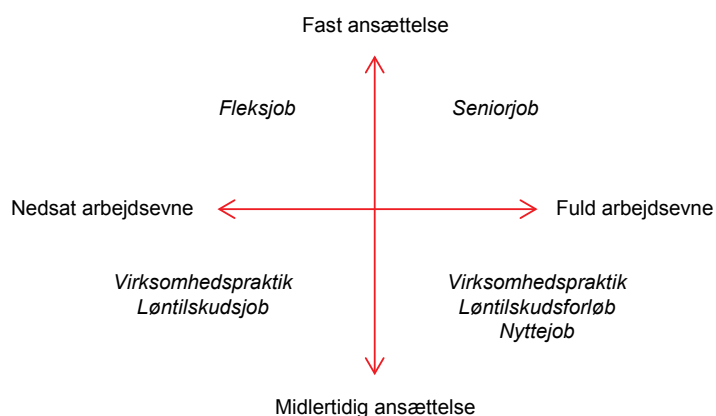
grad af uvished, som kan bidrage til en forværring af den inkluderedes helbredsmæssige udfordringer (Mehlsen m.fl., 2015).

Disse tre forskellige grupper kan placeres i en matrix, hvor henholdsvis fast ansættelse og midlertidig ansættelse¹⁸ udgør den ene akse, mens nedsat arbejdsevne og fuld arbejdsevne udgør den anden akse.

Som det fremgår af figur 1.1, er der forskellige former for job og forløb, der kan placeres i denne matrix, og som alle hører ind under det rummelige arbejdsmarked.

FIGUR 1.1

Matrix for mulige ansættelser på særlige vilkår på det rummelige arbejdsmarked.



Fælles for de fem typer af ansættelser er dog, at, uanset forudsætninger, er et godt forløb på en arbejdsplads en vigtig forudsætning for den pågældende persons videre udvikling.

På de besøgte arbejdspladser indgår alle fem former for job på særlige vilkår, ligesom vi har interviewet personer fra alle fem ansættelsesformer.

I interviewene med de inkluderede dukkede meningsbegrebet op igen, hvorfor dette begreb og den operationalisering, som Ravn (2009) har udarbejdet, også er blevet brugt i forbindelse med disse interview.

18. Ved virksomhedspraktik er der ikke tale om et egentligt ansættelsesforhold.

Fra undersøgelser af personer, ansat i fleksjob, har vi viden om nogle af de temaer, der har betydning (Holt m.fl., 2015; Hohnen, 2000):¹⁹

- Midlertidighed
- Arbejdsbetingelserne og arbejdsopgaverne
- Udnyttelse af kvalifikationer og kompetencer
- Kollegaernes og lederens anerkendelse
- Fremtiden og udviklingsmuligheder.

Fra en undersøgelse af personer i ressourceforløb samt ældre undersøgelser af personer i fleksjob og skånejob ved vi endvidere, at usikkerhed og utryghed præger disse grupper (Mehlsen m.fl., 2015; Hohnen, 2000, 2003).

Gruppen kan opleve sig særligt sårbar ved fx afskedigelser. Samtidig føler den en taknemmelighed over for den inkluderende arbejdsplads, fordi den er blevet taget godt imod. Koblingen mellem usikkerheden i forhold til virksomhedspraktikken eller jobbet og taknemmeligheden kan føre til, at personen selv fx ser stort på skånevilkårene og arbejder mere, end vedkommende magter, ikke synes, at eget fravær er legitimt mv. Et sådant reaktionsmønster kan føre til, at personen ikke efterlever de nødvendige skånebehov, og at hans eller hendes helbredsmæssige tilstand forværres. Denne viden leder til følgende temaer for undersøgelsen:

- Oplevelse af jobsikkerhed
- Overholdelse af eventuelle skånevilkår.

Vi har interviewet repræsentanter for de typer af personer og de typer af ansættelser, der inkluderes på kommunale arbejdspladser. Resultaterne fra interviewene med de inkluderede præsenteres i kapitel 6.

19. Det er ikke lykkedes at finde undersøgelser om, hvordan det opleves at være i et praktik- eller løntilskudsforløb.

VALG AF KOMMUNER OG ARBEJDSPLADSER

I samarbejde med Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet er der udvalgt tre kommuner, som i de to organisationer er kendt for at gøre en stor indsats for at sikre gode inklusionsforløb på de kommunale arbejdspladser. De tre kommuner er udvalgt som cases, fordi de er eksemplariske – de repræsenterer ”best practice” (Flyvbjerg, 2011).

En eksemplarisk eller ”best practise”-case kan karakteriseres ved at adskille sig fra andre lignende cases ved at være ”særlig”. Det særlige her er, at de tre kommuner af parterne (KL og Forhandlingsfællesskabet) anses for at være særligt gode til at inkludere mennesker på kommunale arbejdspladser. Eksemplariske cases kan betragtes som en slags idealtyper – som andre kan trække inspiration fra. Netop fordi der er tale om eksemplariske kommuner, der har udvalgt eksemplariske arbejdspladser til denne undersøgelse, vil udfordringer, oplevet her, givetvis være at finde i kommuner og på arbejdspladser, der har mindre gode eller færre erfaringer med at inkludere.

Der er selvfølgelig også en fare ved at udvælge kommuner og arbejdspladser på denne måde: Det er ikke til at vide, om de tre kommuner faktisk er eksemplariske, ligesom de udpegede arbejdspladser kan være nogle særligt udvalgte arbejdspladser, mens andre af kommunens arbejdspladser har dårligere erfaringer med at inkludere. Denne fare er undersøgelsen født med, fordi det så entydigt er målet at beskrive og komme med pejlemærker for det gode inklusionsforløb.

De konklusioner og pejlemærker, som undersøgelsen giver anledning til, kan derfor ikke generaliseres til at gælde alle kommunale arbejdspladser. Konklusioner og pejlemærker skal udelukkende betragtes som inspiration for andre kommuner og kommunale arbejdspladser. I de tilfælde, hvor konklusionerne falder sammen med tilsvarende konklusioner fra andre beslægtede undersøgelser, har konklusionen mere vægt.

I de tre kommuner påtog HR-afdelingen sig at finde arbejdspladser, der ville deltage i undersøgelsen. Følgende kriterier blev stillet op for udvælgelsen af arbejdspladser:

- De tre forskellige grupper af personer, der skal inkluderes, skulle dækkes i valget af arbejdspladser

- I valget af arbejdspladser skulle kommunernes kerneopgaver dækkes – dvs. at så mange kommunale faggrupper som muligt skulle dækkes ved de valgte arbejdspladser.

Disse kriterier blev opfyldt ved følgende typer af arbejdspladser:

- Ældreplejen
- Daginstitutioner
- Vej og park
- Skole
- Sundhedscenter
- Administrativ arbejdsplads.

INTERVIEWPERSONERNE

I tabel 1.1 og 1.2 viser vi de forskellige niveauer i dataindsamlingen, arbejdspladser samt interviewpersoner:

I alt er der foretaget interview med 73 personer. Interviewene har haft en varighed på mellem en halv time og to timer.

Arbejdspladser og interviewpersoner er anonyme, ligesom stilling og arbejdsplads ikke vil blive koblet til den enkelte kommune.

TABEL 1.1

Interviewpersoner på det centrale niveau, fordelt på kommuner. Antal.

	HR-afdeling	FTR ¹	JC ²	Direktion
Kommune 1	1	2	2	2
Kommune 2	2	2	0 ³	1
Kommune 3	1	1	3	1
I alt	4	5	5	4

1. Fællestillids- og tillidsrepræsentanter.

2. Jobcentermedarbejdere.

3. I en af kommunerne lykkedes det ikke at foretage interview i jobcenteret.

TABEL 1.2

Interviewpersoner på arbejdspladsniveauet, fordelt på arbejdspladser og positioner. Antal.

	Ledere	TR/AMR ¹	Kollegaer	Inkluderede
Daginstitution 1	1	1	1	2
Daginstitution 2	1	2	2	2
Plejecenter 1	1	1	1	5
Plejecenter 2	1	1	2	1
Entreprenørgård 1	1	1	2	2
Entreprenørgård 2	1	1	0	0
Administrativ arbejdsplads	1	1	2	3
Sundhedscenter	1	1	3	2
Skole	2	1	2	3
I alt	10	10	15	20

1. Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

LÆSEVEJLEDNING

Igennem hele rapporten har det været en udfordring at skulle vælge en betegnelse for de mennesker, der af forskellige grunde er blevet inkluderet på kommunale arbejdspladser. I kommunerne går disse personer under fællesbetegnelser som: personer ansat på særlige vilkår, ekstraordinært ansatte, forbedringsmedarbejdere, kollegaer fra det rummelige arbejdsmarked og virksomhedspraktikanter. Vi har ikke kunnet vælge en fællesbetegnelse, fordi det ofte er en pointe, om personen er på besøg eller ansat på arbejdspladsen, og om personen har helbredsmæssige udfordringer eller ej, jf. figur 1.1.

Når vi skal anvende en fællesbetegnelse, har vi valgt at bruge ”de inkluderede”. Når vi omtaler personer, der er ansat på særlige vilkår med nedsat arbejdsevne, er der tale om personer i fleksjob, og det bliver de kaldt. Nyttejob og seniorjob bliver også kaldt ved navn. Personer i virksomhedspraktik og i løntilskudsforløb bliver nævnt under ét. Når der står ”virksomhedspraktikforløb”, er der aldrig tale om praktikanter fra uddannelsesinstitutioner. Det vil ofte være sådan, at kollegaer på arbejdspladserne ikke nødvendigvis ved, hvilken ordning de inkluderede er på, men de ved ofte, om det er et kort eller et længere forløb. Personer i virksomhedspraktik har korte forløb, og forløbet er gratis for arbejdspladsen, mens løntilskudsforløbene ofte er en forlængelse af et virksom-

hedspraktikforløb og koster arbejdspladsen et mindre beløb. I gruppen i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb indgår personer med og uden nedsat arbejdsevne og med korte og længere forløb, men de er alle midlertidigt på arbejdspladsen.

Rapportens disposition følger den rækkefølge, som interviewene er foretaget i, og som samtidig viser processen i implementeringen af inklusionsprocesserne.

Kapitel 2 beskriver således det centrale niveau. Det vil sige, hvordan kommunerne har skabt rammerne for inklusionen. Heri indgår også jobcenterets rolle i inklusionsprocesserne.

Kapitel 3 beskriver de overordnede forskelle mellem de forskellige typer af arbejdspladser. Her vil de enkelte arbejdspladsers forskellige rammebetingelser blive trukket frem i det omfang, at disse betingelser har betydning for arbejdspladsens inklusionsprocesser.

I kapitel 4 dykker vi ned i den rummelige arbejdsplads og de forudsætninger, der er nødvendige for, at det gode inklusionsforløb kan etableres. I dette kapitel ser vi på den formelle side af arbejdspladskulturen. Her er der tale om de erfaringer, som særligt ledere og tillidsrepræsentanter har gjort sig på tværs af de ni arbejdspladser.

I kapitel 5 ser vi mere på den uformelle del af arbejdspladskulturen. Her er der tale om de erfaringer, som ledere, tillidsrepræsentanter og kollegaer har gjort sig på tværs af de ni arbejdspladser.

Kapitel 6 er reserveret til de inkluderedes egne historier. I dette kapitel bliver der lagt vægt på, hvordan det opleves at være den, der skal inkluderes.

BESLUTNINGER, IMPLEMENTERING OG SAMARBEJDE PÅ DET CENTRALE NIVEAU

I dette kapitel beskrives de beslutninger og vedtagne rammer, der er skabt og implementeret fra det centrale niveau i de tre casekommuner til de kommunale arbejdspladser i forbindelse med inklusionsforløbene.

De centrale beslutninger har været meget ens i de besøgte kommuner²⁰. Fælles er oplevelsen af, at kommunerne er underlagt en lovgivning og nogle økonomiske realiteter, der gør det rummelige arbejdsmarked til en nødvendighed. Denne nødvendighed har medført et værdisæt til en nødvendighed. Denne nødvendighed har medført et værdisæt på de kommunale arbejdspladser – et værdisæt, baseret på en fælles kultur og en fælles forståelse af det rummelige arbejdsmarked som en selvfølgelighed. Denne fælles forståelse er grundlagt via et samarbejde på centralt niveau mellem fællestillids-, tillidsrepræsentanter, HR-afdelinger og jobcentre, cementeret i hoved-MED-udvalget (HMU).

Dette kapitel er baseret på interview med formandskabet i HMU, enkelte kommunalpolitikere, HR-chef, fællestillids- og tillidsrepræsentanter samt repræsentanter fra jobcenteret²¹, typisk en leder og virksom-

20. Kommunernes størrelse kan i den forbindelse måske have betydning for muligheden for at skabe denne fælles forståelse. To af kommunerne har cirka 100.000 indbyggere, mens den sidste har 50.000.

21. Jobcenteret eller arbejdsmarkedsafdelingen – de tre kommuner bruger forskellige betegnelser. Vi vil i resten af rapporten bruge betegnelsen jobcenter.

heds- eller jobkonsulenter²². Kapitlet beskriver de centrale beslutninger og strategier for det gode inklusionsforløb, herunder italesættelsen af inklusion som både meningsfuld og en økonomisk nødvendighed samt etablering af samarbejde på flere niveauer. Endelig beskrives konkrete udfordringer og anbefalinger for inklusionsforløbene.

STAKEHOLDERE OG ØKONOMIEN SOM ARGUMENT

Når private virksomheder påtager sig et socialt ansvar som fx at inkludere mennesker med helbredsmæssige udfordringer, skal der argumenteres for dette valg i forhold til virksomhedens økonomi. Private virksomheder, der påtager sig et sådant socialt ansvar, bruger ofte stakeholder-teorien som argumentation (Bredgaard, 2014). Stakeholderteorien antager, at private virksomheder ikke kun skal tilfredsstille sine ejere/aktionærer, men at også andre interessegrupper har betydning for private virksomheders bundlinje. Typiske stakeholdergrupper er medarbejderne, potentielle medarbejdere, forbrugere, samarbejdspartnere, lokalsamfund, NGO'er, verdenssamfundet, politikere osv. (fx Freeman, 1984). Ved at inddrage stakeholderteorien kan private virksomheder argumentere for, at det at inkludere mennesker med helbredsmæssige udfordringer tilgodeser flere af stakeholdergrupperne, og at det samlet set gavner virksomhedens image og dermed dens bundlinje.

Offentlige virksomheder har ikke på samme måde et krav om økonomisk overskud, men de besøgte kommuner anvender alligevel en stakeholdertankegang, når de skal argumentere for den rummelige og inkluderende kommunale arbejdsplads.

En kommune har mange roller: Kommunen er myndighed og skal implementere bl.a. en beskæftigelsespolitik, kommunen skal være en ansvarlig arbejdsgiver, kommunen skal udbyde kommunale serviceydelser, kommunen skal sikre et lokalt erhvervsliv, kommunen skal agere økonomisk ansvarligt (skattefinansiering), og så skal kommunen tage lokalpolitiske hensyn.

Centralt blandt kommunens stakeholdere (interessentgrupper) står borgeren. Borgeren har også forskellige roller og dermed forskellige

22. Der er lidt forskellige stillingsbetegnelser, men det drejer sig om de konsulenter i jobcenteret eller arbejdsmarkedsdelingen, der står for udplaceringen af borgere på private og offentlige arbejdspladser. I resten af rapporten vil vi bruge betegnelsen "jobkonsulenter".

interesser i kommunen. Borgeren kan være arbejdstager i kommunen, borgeren er forbruger af kommunale serviceydelser, borgeren betaler skat til kommunen, borgeren kan være forsørget af kommunen, og borgeren er en vælger.

De besøgte kommuner – her forstået som politikere og direktion – er lykkedes med at formidle dette billede af en kommune med mange roller og mange interessentgrupper, og dermed med at anskueliggøre, hvorfor det at inkludere borgere på kommunale arbejdspladser blot er en del af en større meningsfuld fortælling om at indgå i en kommune i et lokalsamfund.

DEN BRÆNDENDE PLATFORM²³

Fortællingen om kommunens og borgernes mange roller og interesser er skabt i en proces, der har skullet anskueliggøre den økonomiske nødvendighed og logik i, at de kommunale arbejdspladser skal påtage sig et stort socialt ansvar, og det er lykkedes i de tre besøgte kommuner.

I de besøgte kommuner taler direktionerne ikke om økonomisk overskud, men om at få pengene til at slå til på den mest hensigtsmæssige måde, hvor netop borgerne i de forskellige roller betragtes som vigtige interessenter. Som en HR-chef formulerer det:

Vi har nogle kommunalt ansatte medarbejdere, der typisk er repræsenteret ved deres faglige organisationer, så har vi borgerne, der skal have et tilbud, og så har vi en kommunal virkelighed, hvor arbejdspladserne hele tiden skal tilpasse et serviceniveau efter den finansielle virkelighed, hvilket betyder nedskæringer, og endelig er der kommunen, der har en udfordring med at skulle kunne tilbyde borgerne et job. Ingen af de fire virkeligheder må komme til at fylde for meget – der skal hele tiden være en balance. (HR-chef)

Derudover er kommunerne i en situation, hvor de oplever sig presset på ressourcerne, hvilket afstedkommer en stor opmærksomhed på, hvordan de økonomiske incitamenter i en kommunal økonomi kan videreformidles til de kommunalt ansatte, således at alle interessenter kan se, at hver gang en kommune kan rykke en borger fra passiv til aktiv forsørgelse, så

23. En ”brændende platform” er et ofte anvendt begreb i forbindelse med forandringsledelse. En brændende platform er et billede på en undtagelsestilstand, der kræver øjeblikkelig handling og forandring. Ved anvendelse af dette billede bliver nødvendige forandringer til et fælles ansvar.

har det betydning for hele kommunens økonomi. En arbejdsmarkedschef formulerer det på denne måde:

For mig handler det rigtig meget om at følge pengene. De økonomiske incitament er så åbenbare og tydelige på det her område, at hvis man formidler det på koncernniveau og får det budskab ud, så kan man skabe en koalition, der kan rykke. Det er den brændende platform. Men så viser det sig jo også, at der er enormt meget positiv energi i at arbejde med det [det rummelige arbejdsmarked] ude på arbejdspladserne. (Arbejdsmarkedschef)

Tankegangen hos denne arbejdsmarkedschef kan illustreres ved inklusionsforløbets rolle i en stakeholdertankegang. Et succesfuldt inklusionsforløb på en kommunal arbejdsplads kan tilfredsstille kommunernes stakeholdere ud fra kommunens forskellige roller:

- En borger med udfordringer inkluderes i et fællesskab – kommunen lever op til kravene i den aktive beskæftigelsespolitik.
- En borger, som går ledig, går fra passiv til aktiv forsørgelse – fra udgift til indtægt – kommunen som økonomisk ansvarlig.
- En borger som bruger oplever serviceydelser af høj kvalitet – kommunen som serviceudbyder.
- En borger som medarbejder trives med og udvikles af at være på en rummelig arbejdsplads – kommunen som arbejdsgiver.
- En borger som vælger oplever kommunen som en socialt ansvarlig virksomhed med et socialt image – kommunen tiltrækker nye skatteydere, og lokalpolitikere genvælges.

Dette helhedsbillede af, hvilke roller og ansvar der er for en kommune og for borgerne i en kommune, er det lykkedes de tre kommuner at formidle til hele den kommunale organisation. Udgangspunktet har været økonomien og en brændende platform, men det at få italesat en økonomisk nødvendighed som et fælles anliggende og et anliggende, der kan generere positiv energi, har haft stor betydning for de kommunale arbejdspladsers vilje til at inkludere mennesker med udfordringer. De efterfølgende citater illustrerer denne pointe:

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. (HR-chef)

Alle disse ordninger er noget, der er blevet os påtvunget udefra – alle reformerne med medfølgende krav til kommunerne. Samtidig har der været stigende omkostninger til overførselsindkomster til kommunen, og så har man sat sig ned og spurgt, hvad skal vi gøre ved det. Det er rammesætningen, og så er vi alligevel lykkedes med at tilføje noget værdi. (HR-chef)

I de tre besøgte kommuner er der etableret en fortælling om, at det er et fælles ansvar at få inklusionen til at lykkes, og at hele kommunen – i rollerne som borgere, brugere og arbejdstagere – vinder, når det lykkes.

IMPLEMENTERING OG SAMARBEJDE

På det centrale niveau tager fortællingerne om inklusion altså udgangspunkt i en helt konkret økonomisk brændende platform, hvor der fx ændres i nogle refusionsregler, eller hvor en ny indsats er vanskelig at få implementeret. Dette var tilfældet, da man fra statens side ændrede refusionsreglerne for borgere på ledighedsydelse.²⁴ Denne ændring afstedkom en indsats i kommunerne for at flytte disse borgere fra ledighedsydelse til små fleksjob på kommunale arbejdspladser. I de besøgte kommuner er der langt hen ad vejen blevet brugt de samme implementeringsgreb for at få det til at lykkes. Det er implementeringsgreb som: direktion og borgmester signalerer engagement og vigtighed, etablering af en jobmesse, samarbejde mellem HR-afdeling, fællestillids- og tillidsrepræsentanter og jobcenter og inddragelse af HMU.

IMPLEMENTERINGEN

I alle tre kommuner var beslutningen om at rykke kraftigt på at oprette små fleksjob en top-down-beslutning, men i de besøgte kommuner lykkedes det at inddrage alle niveauer i den kommunale organisation i pro-

24. En person modtager ledighedsydelse, når vedkommende er visiteret til et fleksjob, men ikke er i beskæftigelse.

jektet, og man fik skabt den fælles fortælling om den økonomiske nødvendighed for at oprette et stort antal små fleksjob.

I en af kommunerne besluttede direktionen i kommunen, at der skulle etableres 100 fleksjob med en arbejdstid på under 10 timer om ugen, såkaldte minifleksjob, på kommunens arbejdspladser. Denne beslutning ligger tre år tilbage. Den satte herefter en implementeringsproces i gang:

Vi satte nogle helt konkrete målsætninger op og kunne følge op, hvilket har været meget vigtigt. HR har været meget drivende, og der har været nogle ildsjæle blandt cheferne, der har kunnet se en mulighed for at kunne sparke noget liv ind i deres institutioner. Koncernniveauet har været meget afgørende, fordi det favner hele organisationen på tværs af forvaltninger. Når koncernen er blevet enig med sig selv, så har man kunnet tage beslutningen videre til HMU. Her har de faglige organisationer krævet flest argumenter, hvilket jo er helt legitimt. (Arbejdsmarkedschef)

Konkret gennemførte man i kommunen en jobmesse. De kommunale arbejdspladser kunne tilmelde sig messen, ligesom borgerne på ledighedsydelse blev inviteret. Det var borgmesteren og kommunaldirektøren, der inviterede og åbnede messen, hvilket alle implicerede vurderede, var et vigtigt signal, der markerede ”toppens” engagement.

Messen blev af interviewpersonerne vurderet til at være en succes, hvilket bl.a. illustreres ved, at alle interviewpersoner stadig fortæller om messen, og hvad den har betydet for det rummelige arbejdsmarked i kommunen. Konkret blev der på messen og i tiden efter skabt 135 jobåbninger til borgere i mini-fleksjob på kommunale arbejdspladser. Nogle borgere og arbejdspladser fandt hinanden på messen, mens de resterende jobåbninger blev lagret i en database, som jobcenteret herefter kunne bruge. Det lykkedes således at skabe en forståelse og et engagement fra borgmester og direktion til de kommunale arbejdspladser – en forståelse, der stadig lever på de besøgte arbejdspladser,²⁵ også i fravær af direkte brændende platforme. De jobåbninger, der blev skabt på dette tidspunkt, er sidenhen blevet brugt af jobcenteret til at finde virksomhedspraktikpladser.

25. Det skal hele tiden erindres, at ligesom vi i udvalget af kommuner er gået efter dygtige kommuner, så har kommunerne også udvalgt arbejdspladser, som er gode til at inkludere.

SAMARBEJDE OG HMU'S ROLLE

I alle tre kommuner fremhæves et stærkt samarbejde mellem HR-afdeling, fællestillids- og tillidsrepræsentanter og jobcenter/arbejdsmarkedsafdeling som en forudsætning for, at en event som fx jobmessen lykkes, og at den stemning, der opbygges, er langtidsholdbar.

I en af casekommunerne sikrede man sig dette samarbejde ved at etablere en outplacement-ordning, hvor en jobkonsulent i en længere periode fik kontor og dermed en fysisk placering i HR-afdelingen:

Den person, der blev sat i HR fra arbejdsmarkedsafdelingen, formåede at skabe den bro mellem os tillidsrepræsentanter og arbejdsmarkedsafdelingen, og det skulle der til, for at det skulle lykkes. Det er hun sådan set stadigvæk. Hun er en meget vigtig brik. Hun har nogle gode relationer til os og sikrer sig, at vi er informeret korrekt. Hun melder hele tiden tilbage. Alle tråde samles hos hende. (FTR/TR, 3F)

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. Det er vigtigt, at der er en person, der vil det nære samarbejde med TR'erne. (FTR/TR, HK)

Derudover spiller HMU en vigtig rolle for opbygningen af et samarbejde/implementeringen af inklusionsopgaven, især når større indsatser skal rulles ud i organisationen. I alle tre kommuner har det været afgørende for successen, at fællestillids- og tillidsrepræsentanterne har følt sig inddraget i implementeringen. De sociale kapitler – kravet om medinddragelse, rimelighedskravet samt kravet om merbeskæftigelse – har skullet overholdes, hvilket har været helt centralt for fællestillids- og tillidsrepræsentanternes opbakning. Med baggrund i de sociale kapitler er der i alle tre kommuners HMU aftalt nogle retningslinjer for det rummelige arbejdsmarked.

Vi har en aftalt retningslinje, der tager udgangspunkt i aftalen om de sociale kapitler. Denne retningslinje er vedtaget i HMU. Alle kommunens arbejdspladser skal følge den – det er en slags mindstekrav. Starten skal være forberedt grundigt. Disse retningslinjer skal løbende tages op i HMU og lokalt for at være

sikker på, at de lever. Men selvfølgelig er der forskel på de forskellige arbejdspladser. (HR-chef)

HMU er dog ikke et forum, hvor den daglige håndtering af inklusionsopgaven diskuteres. HMU vedtager retningslinjer og eventuelle måltal og kan også diskutere eventuelle principielle problemer eller konflikter, men ellers ikke. De praktiske problemer løses typisk i et samarbejde mellem HR-afdelingen og fællestillids- og tillidsrepræsentanterne. Derfor fremhæves det også i interviewene, at dette samarbejde har stor betydning for, at inklusionerne oftest forløber uden konflikter:

Her i HR hjælper vi også med, at det sociale kapitel bliver overholdt. Alle aftaler om forløb kommer forbi HR, ligesom FTR skal skrive under. Vi har lige haft en sag, hvor en af FTR'erne ikke synes, hun får nok at vide i forhold til, om de sociale kapitler er overholdt. Så er det en HR-opgave at ringe til sagsbehandleren og bede om en bedre beskrivelse af jobbet og aftalen. Så sætter vi os alle tre parter og finder ud af, hvilke oplysninger der mangler. (HR-chef)

Ud over samarbejdet mellem fællestillids- og tillidsrepræsentanter, HR-afdeling og arbejdsmarkedsafdeling/jobcenter fremhæves vigtigheden af, at fællestillids- og tillidsrepræsentanterne oplever en respekt og en anerkendelse af de bekymringer, de kan have i forhold til overholdelsen af de sociale kapitler. Det illustrerer nedenstående citat, som er fra formanden for HMU i en af de besøgte kommuner:

I HMU diskuterer vi nok mest, hvor meget vi kan klare, og ikke så meget alle de andre udfordringer. Vi diskuterer oftest, om der bliver fortrængt ordinært ansatte, ligesom vi diskuterer den gode modtagelse på arbejdspladserne. Vi er jo i et spareregime, så det er en relevant diskussion. (Kommunaldirektør)

Implementeringen og samarbejdet lykkes, når direktion og HR-afdeling anerkender, at der er udfordringer for de faglige organisationer og for håndteringen på den enkelte arbejdsplads. De faglige organisationer skal inddrages, og deres bekymringer skal respekteres. Centralt fastsatte retningslinjer, databaser, der kan give overblik over udplaceringen på de kommunale arbejdspladser, samt mindst årlige diskussioner af det rummelige arbejdsmarked i HMU er med til at mindske omfanget af konflik-

ter og utryghed. Dog er det også sådan, at uanset om disse forudsætninger er til stede, så vil der opleves udfordringer på det centrale niveau. Disse udfordringer vil blive præsenteret i et senere afsnit.

BOKS 2.1

Eksempel på en aftale, indgået mellem en kommune – her som arbejdsgiver – og de faglige organisationer.

I en af de besøgte kommuner har man formaliseret samarbejdet mellem de faglige organisationer og kommunen som arbejdsgiver. Fagligt fællesskab og akademikernes organisationer har indgået en lokalaftale med kommunen om oprettelse af fleksjob og oprettelse af løntilskudsforløb/virksomhedspraktikforløb med det formål at smidiggøre oprettelsen af såvel fleksjob som løntilskudsforløb/virksomhedspraktikforløb. Konkret betyder det i forhold til fx oprettelsen af løntilskudsforløb/virksomhedspraktikforløb, at der udarbejdes en beskrivelse af hver stilling, hvoraf det fremgår, hvilke arbejdsopgaver der er tale om. Herefter udarbejdes der en arbejdspladsaftale til hvert løntilskudsforløb/virksomhedspraktikforløb. Listen over løntilskudspladser overgives til jobcenteret, der herved får en liste over pladser, hvor der på forhånd er indgået en aftale. HR-afdelingen sørger for den løbende opdatering af listen. En sådan overordnet aftale har gjort sagsgangen nemmere, ligesom man lokalt på arbejdspladserne er sikre på, at det hele er gået rigtigt til. FOA-afdelingen i kommunen har været rundt på alle FOA-arbejdspladserne og vurderet, om arbejdspladsen kan modtage personer fra det rummelige arbejdsmarked. FOA-afdelingen har afvist arbejdspladsen, hvis man har vurderet, at lederen ikke i tilstrækkelig grad har påtaget sig ansvaret for et forsvarligt inklusionsforløb. Kommunen har accepteret afvisningerne, fordi den til gengæld har fået et godt samarbejde med både organisationer og arbejdspladserne samt lister over arbejdspladser med plads til en ekstraordinært ansat. HMU har derudover vedtaget nogle retningslinjer for, hvordan man som arbejdsplads tager imod medarbejdere på særlige vilkår. Retningslinjerne fremhæver blandt andet kravet om inddragelse, beskæftigelseskravet og rimelighedskravet, samt hvor vigtigt det er, at arbejdspladserne forbereder inklusionsforløbet og tager godt imod den person, der skal inkluderes.

JOBCENTERETS ROLLE

Som allerede beskrevet har samarbejdet mellem jobcenterets jobkonsulenter, de faglige organisationer og HR-afdelingen betydning for, hvordan inklusionsforløbene implementeres på den enkelte arbejdsplads.

I de besøgte kommuner er der ikke den samme arbejdsdeling mellem arbejdsmarkedsafdelingen og HR-afdelingen. I to af kommunerne er det arbejdsmarkedsafdelingen, der står for alle udplaceringer på kommunale arbejdspladser, mens der i en enkelt af kommunerne er en arbejdsdeling, således at HR-afdelingen står for ansættelserne af borgere i

fleksjob samt seniorjobbere, mens arbejdsmarkedsafdelingerne står for udplaceringen i midlertidige forløb.²⁶

De interviewede ledere og medarbejdere i arbejdsmarkedsafdelingerne i de tre kommuner fremhæver de samme forhold, når de skal finde en jobåbning til en ledig: Det helt afgørende er jobmatchet – passer borgerens kompetencer og erfaringer med de arbejdsopgaver, arbejdspladsen kan tilbyde? Til denne vurdering bruger virksomhedskonsulenterne forskellige redskaber, nemlig forskellige former for databaser og lister, der beskriver forskellige udbudte arbejdsopgaver på forskellige kommunale arbejdspladser. Ledere og medarbejdere i arbejdsmarkedsafdelingerne vægter dog i højere grad det personlige kendskab til de forskellige arbejdspladser, som tilsyneladende er stort, når de skal matche en ledig med en åbning. Derudover påpeger de interviewede konsulenter, at forudsætningen for et godt inklusionsforløb er, at alle aftaler er overholdt.

Det er typisk lederen på den udvalgte arbejdsplads, der er kontaktpersonen for arbejdsmarkedsafdelingen, hvilket i princippet ikke er nogen garanti for, at hele arbejdspladsen er inddraget i beslutningen om at modtage en ledig. Kendskabet og kontakten til de kommunale arbejdspladser vægtes højt, og jobkonsulenterne vurderer, at de stort set har været på besøg på samtlige kommunale arbejdspladser.

Konsulenterne oplever, at de har en rolle som advokat over for de personer, der skal inkluderes, også over for de kommunale arbejdspladser, og det betyder blandt andet, at de prøver at bidrage aktivt til inklusionen med de midler, de har til rådighed:

”Forbedringsmedarbejdere” kalder vi dem. Vi prøver at få de ordinært ansatte til at se borgerne som en aflastning og ikke en belastning. Det giver de offentligt ansatte mulighed for at have fokus på det, de betragter som deres kerneopgave, og blive aflastet på alt det andet af en fleksjobber eller en virksomhedspraktikant eller en person i et løntilskudsjob. Det kan let blive en win-win-situation. (Jobkonsulent, jobcenter).

Vi hjælper meget med skånevilkår. Her er vi ligeglade med penge. Vi putter også mentor på, hvis det er nødvendigt. Vi prøver at sikre, at der bliver taget pænt imod borgeren. Ikke kun den

26. Umiddelbart ser det ikke ud til, at denne arbejdsdeling har nogen særlig betydning for inklusionsforløbene. Argumentet for arbejdsdelingen er, at det også markerer, hvor kommunen er myndighed, og hvor kommunen er arbejdsgiver.

første dag, men også de næste dage. (Virksomhedskonsulent, jobcenter).

Det gælder meget om også at få italesat, at det ikke er sådan, at en person, der skal inkluderes, skal have de lette opgaver. Så må man se på hjælpemidler, så vedkommende kan deltage på lige fod og netop ikke bliver en belastning. Det skal vi være skarpe på. (Jobkonsulent, jobcenter).

De interviewede jobkonsulenter og ledere i de besøgte arbejdsmarkedsafdelinger arbejder ud fra det rationale, at jo bedre jobmatch og jo bedre forberedelse af arbejdspladsen, desto større er sandsynligheden for, at inklusionen går godt. De har et stort kendskab til de kommunale arbejdspladser og deres arbejdsopgaver og prøver ud fra denne viden at skabe de bedste match, ligesom de hjælper arbejdspladserne i det omfang, de kan. Det er i både arbejdspladsens og jobcenterets interesse, at inklusionsforløbet bliver succesfuldt. Hvis inklusionsforløbet mislykkes, står jobkonsulenten med en ny opgave:

Så kommer borgeren jo bare tilbage til os, og vi skal begynde forfra, måske endda med en borger, der nu har det ringere, end vedkommende havde det ved første forløb. (Jobkonsulent)

I kapitlerne 3 og 4 belyser vi de kommunale arbejdspladser, og hvordan de oplever deres rolle i arbejdet med at lave det bedste jobmatch.

FORDELING AF PERSONER, DER SKAL INKLUDERES

Ud over matchet mellem borgerens kompetencer og jobåbningerne er der også en anden form for fordeling på spil – en fordeling, som alle interviewpersonerne taler åbent om, og som har betydning for, hvordan det gode inklusionsforløb skal tilrettelægges. Der foregår en fordeling af personer, der skal inkluderes, mellem private og offentlige arbejdspladser:

Vi kræver helt sikkert mere af de offentlige arbejdspladser end af de private. Kommunerne får de sværeste og svageste. De private virksomheder vil slet ikke have tålmodigheden med de svageste. De vil fx gerne hjælpe nogle unge på vej, men det skal være nogle, der i forvejen er motiverede og rimeligt klare. Vi giver de nemmeste opgaver til de private. I arbejdsmarkedsafdelingen er

det simpelthen en strategi. På det private skal man ud og sælge varen mere. På det offentlige arbejdsmarked er man forpligtet på forhånd, og i forbindelse med databasen er aftalerne også på plads. (Arbejdsmarkedschef)

De bedste af de svageste kommer på de private virksomheder. Der er flest reelle jobåbninger på det private arbejdsmarked. (Jobkonsulent, jobcenter)

Lige nu ansætter vi helst i private virksomheder, fordi vi jo aldrig ansætter nogen på de kommunale arbejdspladser. Der er ikke noget beskæftigelsesperspektiv. De kommunale arbejdspladser har ikke så stor personaleomsætning og er ikke i en situation, hvor medarbejderantallet udvides. (Kommunaldirektør)

Argumentationen for denne fordeling mellem de private og offentlige arbejdspladser er tosidet. Beskæftigelsesperspektivet bliver fremhævet som afgørende. Der er et større beskæftigelsesperspektiv på private end på offentlige arbejdspladser. Samtidig kobles beskæftigelsesperspektivet med, at de borgere, der er tættest på arbejdsmarkedet, derfor fx skal i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb på en privat virksomhed. Omvendt kommer de borgere, der er langt fra arbejdsmarkedet, i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb på en kommunal arbejdsplads uden det store beskæftigelsesperspektiv. Håbet er, at den kommunale arbejdsplads kan gøre borgeren klar til det private arbejdsmarked. Denne fordeling af personer bekræftes i øvrigt af spørgeskemaundersøgelsen til FTF-medarbejdere (Bredgaard, 2016).

Ud over denne fordeling mellem offentlige og private arbejdspladser er det også et udvalg af kommunale arbejdspladser, der tager sig af hovedparten af inklusionsforløbene.

3F, HK og FOA – det er os, der lægger overenskomster til hele dette her. Enkelte lærere eller enkelte pædagoger, men det er primært hos os. (FTR/TR, HK)

Lærere og pædagoger vil ikke være med til at lukke folk ind i klasseværelset eller på stuen – derfor ender de hos pedellerne, men det er en skam. (FTR/TR, 3F)

Fleksjobberne har vi på alle arbejdspladser, men primært i servicefunktioner. Ufaglært arbejde på arbejdspladsen i servicefunk-

tioner. Virksomhedspraktikanter er rigtig meget ufaglærte. Hovedorganisationerne er 3F, FOA og HK. BUPL er ved at komme med. Vi kan komme ind selv i skoler, men selvfølgelig ikke som lærere. De laver bogopsætning og rengøring. Grundlæggende er det sjældent, at det er faglærte eller andre uddannede, der skal inkluderes. (HR-chef)

Derudover sker der endnu en fordeling, nemlig i forhold til, hvad det er for en type arbejdsopgaver, og om der fx er borgerkontakt.

Forløbene må ikke gå ud over borgerne – hverken de ældre, de syge eller børnene. Der er entreprenørgården taknemmelig, fordi der ikke er den direkte borgerkontakt. (HR-chef)

Det kan således opsummeres, at der centralt i de besøgte kommuner er skabt en positiv fortælling om det rummelige kommunale arbejdsmarked. HMU er inddraget i denne fortælling og bidrager til konsensus ved at være opmærksom på de sociale kapitler og udarbejdelsen af fælles retningslinjer for inklusionen. Jobcentrets konsulenter bidrager til et godt forløb for borgeren ved at forberede inklusionen sammen med den udvalgte arbejdsplads og bistår gerne arbejdspladsen med hjælp, hvis det er nødvendigt. Det viser sig dog, at når der centralt i kommunerne tales om ”det rummelige kommunale arbejdsmarked”, så er det i realiteten kun en del af det kommunale arbejdsmarked, der aktiveres, ligesom det kun er en delmængde af personer, der har behov for en særlig indsats, der kommer i fx et virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb på en kommunal arbejdsplads. Denne fordeling har selvsagt betydning for de kommunale arbejdspladser, der er blevet udpeget som velegnede til at varetage inklusionsforløb.

Hvad disse rammer for inklusionsforløbene konkret betyder for den enkelte arbejdsplads, bliver belyst i kapitel 3. I nærværende kapitel ser vi på, hvordan det centrale niveau ser på udfordringerne forbundet med det rummelige kommunale arbejdsmarked.

UDFORDRINGER

De tre besøgte kommuner er udvalgt, fordi de er gode til at inkludere borgere på de kommunale arbejdspladser. Alle de interviewede på det

centrale niveau ser dog også adskillige udfordringer forbundet med dette sociale ansvar.

OPGAVEGLIDNING OG JOBFORTRÆNGNING

I de sociale kapitler er rimelighedskravet og kravet om merbeskæftigelse centrale. Det er også de to krav, som bliver nævnt flest gange af såvel fællestillids- og tillidsrepræsentanter som kommunaldirektører, fordi de to krav handler om opgaveglidning og jobfortrængning. Disse diskussioner opstår, fordi de kommunale arbejdspladser, samtidig med deres rolle som rummelige arbejdspladser, befinder sig i en situation, hvor deres ressourcer bliver færre. Udfordringen bliver at finde en balance på den enkelte arbejdsplads, der gør det muligt til stadighed at bevare en legitimitet i inklusionerne og gøre opgavevaretagelsen mulig. En kommunaldirektør forklarer balancen således:

Der vil jo ske det, at der er arbejdsopgaver, der førhen blev varetaget af de ordinært ansatte, [der] i dag bliver varetaget af folk på det rummelige arbejdsmarked, men det er jo o.k., for opgaven ville ikke blive varetaget, hvis ikke det var for de ekstraordinært ansatte. (Kommunaldirektør)

En tillidsrepræsentant ser lidt anderledes på dilemmaet:

Ledelsen og de lokale tillidsrepræsentanter glemmer hurtigt retningslinjerne, derfor sker der en opgaveglidning. Kerneopgaverne reduceres til ”skal-opgaver”, mens det sjove og hyggelige bliver til ”kan-opgaver”, som de ekstraordinært ansatte kan varetage. (FTR/TR, SL).

De er dog enige om, at der er en udfordring i at finde den rette balance, men at det er afgørende at finde balancen for at kunne bevare legitimiteten i inklusionerne.

Et andet eksempel er, når der fx er blevet afskediget medarbejdere på en arbejdsplads på grund af nedskæringer. Her påpeger interviewpersonerne igen vigtigheden af at få adskilt inklusionen fra spørgsmålet om afskedigelser, da det er to uafhængige størrelser. Men for medarbejderne på arbejdspladserne vil det ikke altid blive set som noget uafhængigt, og derfor er der i de besøgte kommuner blevet indført en slags karenperiode. Når en arbejdsplads har afskediget medarbejdere, så skal

der være en periode, hvor arbejdspladsen ikke tager ekstraordinært ansatte ind. Formålet er, at arbejdspladsen først skal bevise over for sig selv, at den kan klare kerneopgaven uden ekstra hænder, inden der er plads til igen at inkludere nye medarbejdere.

Det er også stadig sådan, at hvis der lige er blevet fyret på en arbejdsplads, så kommer vi ikke lige med fem personer, der skal udplaceres. Vi har fx haft ansættelsesstop. Det har været en kæmpe udfordring. Der har været områder, der så helt bliver undtaget. Der har vi drøftet, hvor lang tid der skal gå, før arbejdspladserne igen kan modtage folk. En slags karensperiode. (Arbejdsmarkedschef)

Forskellige balancer er således hele tiden i spil og til forhandling, hvor det afgørende er, om det lykkes at bevare legitimiteten i inklusionerne.

OPGAVEVARETAGELSEN OG KERNEOPGAVEN

En anden udfordring i kommunerne er, hvordan man fra centralt niveau kan påvirke og sikre, at opgavevaretagelsen løftes på en måde, der tilgodeser alle involverede stakeholdere.

En HR-chef fortæller om sin bekymring for den kommunale opgavevaretagelse og kulturen på de kommunale arbejdspladser:

Kunsten bliver, at sådan en udvikling heller ikke må blive et ræs mod bunden, sådan at kompetencer pludselig bliver ligegyldige, og hvem som helst kan passe børn osv. Det skal også være et løb mod toppen. For mig er det også helt afgørende, at det rummelige arbejdsmarked ikke ødelægger kulturen, at man kommer til at slække på kulturen. I stedet skal ordinært ansatte være rollemodeller. God kultur skal smitte af, men ikke tage farve af ustabilitet. Derfor er det udfordringen at finde den rette balance. (HR-chef)

En anden HR-chef ser en udfordring i tilrettelæggelsen af arbejdet:

Der kan også være en tilrettelæggelse af det daglige arbejde, der er en udfordring, fordi der er nogle skånevilkår, der skal overholdes, og det kan belaste de ordinært ansatte. Udfordringen med at få et ekstraordinært og et ordinært arbejdsmarked til at balancere går ikke over. (HR-chef)

Samme HR-chef ser også en udfordring i forhold til, hvordan kerneopgaven på de kommunale arbejdspladser skal defineres. For mange af interviewpersonerne eksisterer der en underliggende præmis om, at det er en kommunal opgave at inkludere borgere med udfordringer, men at det til stadighed kræver diskussioner i forhold til, hvor grænserne for inklusionen skal gå:

På plejecenteret er det at være inkluderende næsten blevet en del af kerneopgaven. Ja, det kan godt gå hen og kamme over, men det er utrolig svært at sige, hvor grænsen går. Den offentlige kerneopgave rykker sig hele tiden, og lige nu ser det ud til, at en kommunal kerneopgave er at inkludere et helt civilsamfund.
(HR-chef)

En tillidsrepræsentant udtrykker dilemmaet på følgende måde:

Det afgørende for det rummelige arbejdsmarked er, at det ikke skal trække ressourcer fra kerneopgaven, men i stedet berige kerneopgaven, og den balance er svær at finde. (FTR/TR, SL)

”Balancere” er et begreb, der ofte anvendes af interviewpersonerne, og det beskriver formentlig i sig selv, at det vedblivende er en udfordring, på både det lokale og det centrale niveau, at finde de rette balancer mellem de sociale kapitler og varetagelsen af kerneopgaven.

UDVIKLINGEN PÅ DE KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

Flere af interviewpersonerne påpeger, at der opstår udfordringer, hver gang der sker organisationsændringer i kommunen, hvilket sker relativt ofte. Sådanne ændringer har betydning for det rummelige arbejdsmarked på flere måder. Eksempelvis risikerer jobkonsulenterne at miste kontaktpersoner og viden om de forskellige muligheder på de kommunale arbejdspladser:

Vi er lige i gang med en stor informationskampagne over for de offentlige arbejdspladser og især at finde de rigtige ledere. Det er altid faren, når man laver større organisationsændringer, som vi lige har gjort. Er det de rigtige ledere, vi får fat i? (Jobkonsulent, jobcenter)

Konsulenterne oplever også, at nogle borgere i fx et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb kan blive tabt i organisationsændringer, fordi der rykkes rundt på arbejdsopgaver, og at de fysisk kan blive flyttet.

Som beskrevet tidligere i kapitlet er det hovedsageligt ufaglærte arbejdsopgaver, personerne på det rummelige arbejdsmarked varetager. Men selv disse opgaver kan blive en udfordring for de inkluderede at løse, hvis man medtager den generelle udvikling på det kommunale arbejdsmarked og de krav, der stilles.

Vi får et mere specialiseret arbejdsmarked med en efterspørgsel efter mere specialiseret arbejdskraft med mere komplekse job. Omstillingsparathed skal være i top. Jeg tror godt, vi stadig kan være et rummeligt arbejdsmarked, men det stiller store krav. (Leder, jobcenter)

Det er altid et dilemma, når vi på den ene side skal inkludere de allersvageste og på den anden side bliver anklaget for at være ineffektive og have for stort et sygefravær. Mange peger fingre ad kommunerne, og det er der bare ingen grund til. (HR-chef)

Der er da en grænse for, hvor effektive man kan forlange, at de kommunale arbejdspladser skal være, når der er en stor andel medarbejdere med udfordringer. (Kommunaldirektør)

Endelig påpeger en HR-chef, at det er en udfordring vedblivende at finde de ufaglærte arbejdsopgaver, når der er et stigende behov for specifikke kompetencer, ligesom det bliver påpeget, at ansvaret for inklusionen ofte lægges på de kommunalt ansatte med de korteste uddannelser:

Det kan godt være, at det er ufaglærte opgaver, men derfor kan de uddannede jo godt have ansvaret. Bare fordi vi ofte peger på serviceopgaver, så bliver det også de ufaglærte, der får opgaven med at inkludere. Det kan jo være svært vedblivende at finde de ufaglærte opgaver. Det er også tankevækkende, at det forventes, at dem med færrest ressourcer kan tage sig af folk med endnu færre ressourcer. (HR-chef)

Udfordringer er der således nok af, når det kommer til at finde arbejdsopgaver, som de inkluderede kan løse i en tid, hvor der generelt er stigende efterspørgsel efter specifikke kompetencer, og uden at de inklude-

rede kommer til at tage arbejdsopgaver fra de ordinært ansatte. Samlet for interviewpersonerne er dog den grundlæggende holdning, at det at være en rummelig kommunal arbejdsplads vil være et vilkår også i fremtiden, og at de udfordringer, der kommer, derfor må løses. Det rummelige kommunale arbejdsmarked er kommet for at blive – det går ikke væk, som en tillidsrepræsentant formulerer det.

OPSAMLING

Det centrale niveau i kommunerne samt arbejdsmarkedsafdelingen/jobcenteret er med til at udstikke rammerne for de kommunale arbejdspladser, der inkluderer mennesker med forskellige udfordringer.

Interviewene i de tre casekommuner har vist, at kommunernes økonomi, og kommunens og borgernes forskellige roller i denne økonomi, har været et slagkraftigt argument over for de kommunale arbejdspladser i forhold til at påtage sig inklusionsopgaven. Det er lykkedes at skabe en fortælling ud fra en stakeholder-tankegang, der har gjort inklusionen på de kommunale arbejdspladser til en selvfølge.

I de tre kommuners fortælling lægges der stor vægt på samarbejdet mellem HR-afdelingen, arbejdsmarkedsafdelingen/jobcenteret og fællestillids- og tillidsrepræsentanterne, illustreret ved HMU, og overholdelse af de sociale kapitler.

Jobkonsulenterne har et godt kendskab til de kommunale arbejdspladser og mener derfor, at de kan bidrage til gode forløb, men de erkender samtidig, at der sker en skæv og bevidst fordeling af personer imellem både det offentlige og det private arbejdsmarked og mellem forskellige typer af kommunale arbejdspladser. Endelig fremhæver interviewpersonerne, at det hele handler om balancer – balancer, der hele tiden skal diskuteres og forhandles, hvis man vedblivende skal finde den positive fortælling.

PEJLEMÆRKER

Interviewpersonerne er alle blevet bedt om at reflektere over, hvilke erfaringer og anbefalinger de vil give videre til andre kommuner med det

formål at opnå de bedste betingelser for inklusionen af borgere på de kommunale arbejdspladser.

Der er enighed om, at det er afgørende, at både den kommunale direktion samt det politiske niveau bakker op om og er med til at anerkende den inklusionsindsats, der udføres på de kommunale arbejdspladser.

Samarbejde på alle niveauer er afgørende. De sociale kapitler skal overholdes og konkretiseres på centralt og lokalt niveau i form af retningslinjer. Retningslinjerne skal løbende tages op og måske ændres, hvis de skal leve i praksis. I den forbindelse anbefales det, at det rummelige arbejdsmarked bliver en del af HMU's årshjul, så diskussionerne hele tiden holdes i live. Et tæt samarbejde mellem HR, jobcenter og fællestillids- og tillidsrepræsentanter er en forudsætning, fordi det skaber en tryghed ude på arbejdspladserne om, at alt er, som det skal være.

Der er i interviewene også blevet nævnt særlige redskaber, som de besøgte kommuner har fundet nyttige. Det drejer sig om at:

- Have en procedure, der på forhånd godkender de kommunale arbejdspladser til inklusion ved, at leder og lokal tillidsrepræsentant har diskuteret og underskrevet en aftale.
- Have en medarbejder fra jobcenteret/arbejdsmarkedsafdelingen på ophold i HR-afdelingen, således at der bliver overensstemmelse mellem kommunens ageren som myndighed og kommunen som arbejdsgiver.
- Udforme centrale retningslinjer for overholdelsen af de sociale kapitler og sikre, at disse retningslinjer overholdes lokalt.
- Indføre en slags karenperiode for inklusioner ved afskedigelser.
- Sikre en balance ved at have en kvote på størrelsesforholdet mellem de ordinært og de ekstraordinært ansatte.
- Skabe et overblik over antallet af inkluderede på fx den enkelte arbejdsplads ved hjælp af databaser og statistik, da mere viden og overblik giver færre konflikter.
- Sikre, at der på alle niveauer er respekt for og anerkendelse af den opgave, der bliver løst på de kommunale arbejdspladser.

KOMMUNALE ARBEJDSPLADSERS FORSKELLIGE VILKÅR FOR RUMMELIGHED

Vi har besøgt seks forskellige typer af kommunale arbejdspladser, der alle har forskellige vilkår, muligheder og traditioner for at inkludere personer fra det rummelige arbejdsmarked.

I dette kapitel præsenterer vi nogle af disse forskelligheder, der har betydning for, hvilke former for inklusionsforløb arbejdspladserne kan tilbyde og påtager sig.

I det forrige kapitel viste interviewene med HR-chefer og med jobcentermedarbejdere, at der allerede på det centrale niveau sker en sortering eller en fordeling af de mennesker, der skal i et fleksjob eller have et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.

Den første sortering sker i forhold til jobkonsulenternes og HR-afdelingernes vurdering af, om personen skal på en privat eller offentlig arbejdsplads. Ifølge de interviewede kommer de personer, der er tættest på arbejdsmarkedet – hvis det er muligt – på en privat arbejdsplads, fordi beskæftigelsespotentialer her er størst. På de kommunale arbejdspladser anses beskæftigelsespotentialer for mindre. Derudover er det også interviewpersonernes vurdering, at de kommunale arbejdspladser er bedre end de private til at skabe udvikling for de personer, der er længst væk fra arbejdsmarkedet eller uddannelse. Endelig vurderer de interviewede jobkonsulenter, at de private arbejdspladser primært er interesserede i

inklusionsforløb for arbejdsmarkedspare personer (jf. også Bredgaard, 2016).

Ud over fordelingen mellem de private og de offentlige arbejdspladser sker der en yderligere fordeling mellem typer af kommunale arbejdspladser.

I dette kapitel vil vi, på baggrund af interviewene, beskrive forskellene og dermed baggrundene for den fordeling, der er mellem de kommunale arbejdspladser.

Forskellene viser sig i faktorer som:

- Arbejdsopgavernes karakter og graden af borgerkontakt
- Faglige kompetencer som redskab i inklusionen
- Arbejdets organisering.

ADMINISTRATIVE ARBEJDSPLADSER

På de besøgte administrative arbejdspladser har de primært ansatte personer i fleksjob og seniorjob. Her er således tale om permanente ansættelser, og personerne vil ofte have en eller anden form for administrativ uddannelse eller erfaring med administrative arbejdsopgaver.

De lokale ledere og tillidsrepræsentanter anfører flere grunde til, at det forholder sig sådan: Arbejdsopgaverne på de administrative arbejdspladser er blevet meget specialiserede og komplekse. Administrative opgaver er i dag digitaliserede i en grad, der kræver, at medarbejderne mestrer administrative systemer. Der findes således kun meget få ufaglærte arbejdsopgaver på de administrative arbejdspladser. Derfor rettes blikket mod personer med en eller anden form for administrativ uddannelse, og dermed tit mod personer, der er tæt på arbejdsmarkedet.

En administrativ arbejdsplads kræver i dag et skrivebord med adgang til en pc samt oplæring i de administrative systemer. Dette ser interviewpersonerne som et argument for, at de korte virksomhedspraktikforløb er økonomisk irrationelle. Det kræver således en investering i en arbejdsplads og i en oplæring, som man som arbejdsplads ikke kan nå at få en gevinst af.

Arbejdsopgaverne på en administrativ arbejdsplads er indbyrdes forbundne samt præget af deadlines, hvilket gør, at en kollega, der fx er mødeustabil eller langsom, kan blive betraget som en belastning af sine

kollegaer. De fleksjobansatte adskiller sig dog fra personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb ved, at de er ansat i et permanent job, hvilket gør det muligt at organisere arbejdet efter den fleksjobansattes behov for skånehensyn – noget, der anses som vanskeligt med personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb.

Forudsætninger for det gode inklusionsforløb på en administrativ arbejdsplads er således, at personen har en eller anden uddannelse eller erfaring med administrative arbejdsopgaver og systemer, samt at der er tale om en permanent ansættelse. På de besøgte administrative arbejdspladser var der ansat personer i fleksjob og seniorjob.

DAGINSTITUTIONER

I daginstitutionerne tager de personer i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, men som de selv siger, ”så får vi de bedre” personer. Det betyder, at der primært er tale om arbejds- eller uddannelsesparate, ofte unge mennesker.

I en daginstitution er der mange forskellige typer af arbejdsopgaver, hvilket betyder, at der altid er noget at gøre. Der er arbejdsopgaver, der ikke forudsætter en pædagogisk uddannelse, hvilket gør daginstitutionerne velegnede til at modtage personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb. Kollegaerne er derudover vant til at oplære vikarer.

Grunden til, at daginstitutionerne modtager primært de job- og/eller uddannelsesparate, er hensynet til børn og forældre. Som nogle af interviewpersonerne udtaler, så er børnene tolerante og synes som regel, det er spændende med en ny voksen, men for forældrene til børnene kan det se anderledes ud, så derfor er daginstitutionerne påpasselige med de personer, de får i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb, ligesom jobcenteret kender dette vilkår.

Daginstitutionerne kan som sagt tilbyde mange forskellige former for arbejdsopgaver, og de kan også tilbyde en forskellig organisering af arbejdet. Vuggestuer kan have en velstruktureret og planlagt dagligdag, mens børnehaverne har muligheder for en mere spontan og dermed løst struktureret dagligdag. Det kan der tages hensyn til i forhold til de eventuelle helbredsudfordringer, personerne i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb måtte have.

I daginstitutionerne er man sjældent alene – det vil sige, at man som den, der skal inkluderes, hurtigt får en tilknytning til kollegaerne og børnene på stuen. Dette anses som en stor fordel i forhold til oplæring af virksomhedspraktikanten og dermed i forhold til at opnå en aflastning.

Daginstitutionerne er dog sårbare over for personer, der ikke kan være i eller håndtere sociale relationer, hvilket de selv og jobcentrene er meget opmærksomme på. Omvendt oplever de ordinært ansatte pædagoger, at de via deres pædagogiske redskaber samt børns umiddelbarhed faktisk kan løfte sådanne personer. Personer med psykiske og sociale udfordringer er derfor ikke udelukket fra daginstitutioner. Den enkelte persons fremtrædelsesform i form af fx hygiejne og adfærd samt fx sproget har større betydning og kan udelukke en person fra et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb. En udelukkelse vil i givet fald ske af hensyn til børn og forældre. På de besøgte daginstitutioner var der p.t. ansat en person i fleksjob i køkkenet, mens de løbende havde personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb i kortere eller længerevarende forløb.

PLEJE- OG SUNDHEDSCENTRE

De besøgte plejecentre samt sundhedscenteret modtager alle former for virksomhedspraktikanter, også de virksomhedspraktikanter, der er aktivitetsparate, hvilket betyder, at de kan have både fysisk, psykiske og sociale helbredsmæssige udfordringer.

Centrene er, ligesom daginstitutionerne, kendetegnet ved at have mange forskellige former for arbejdsopgaver, og dertil skal lægges, at plejecentrene dækker hele døgnet, så særlige ønsker til arbejdstid også kan indfries.

Arbejdsopgaverne på centrene er tæt tilknyttet borgerne/beboerne, men der findes også arbejdsopgaver, der ikke involverer borgerne, men som er til glæde for alle. Rengøring fremhæves som et oplagt område – ikke den almindelige rengøring, men den særlige rengøring som fx at få ordnet køleskabe eller få sprittet håndtag af.

Det unikke ved disse typer af arbejdspladser er, at der er arbejdsopgaver på mange forskellige niveauer. Det betyder, at hvis en person i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb viser sig interesseret i omsorgs- og plejeopgaver, så er der også mulighed for det, ligesom det er

muligt langsomt at give personen opgaver tættere på borgeren. Udvikling og progression er muligt på disse arbejdspladser.

Social-fagligheden på disse arbejdspladser er en forudsætning for, at de kan inkludere de aktivitetsparate, da de via deres social-faglige kompetencer ved, hvor meget og hvad der kan kræves af en person med helbredsudfordringer. Dette er også et forhold, jobcenteret benytter sig af, når de henvender sig. Jobcenteret ved, at disse arbejdspladser har mulighed for at løfte selv stærkt udfordrede mennesker.

Der er en høj grad af borgerkontakt på disse arbejdspladser. Dette betragtes dog ikke umiddelbart som et problem. På plejecentrene er borgerne for det første vant til at se mange forskellige ansigter i løbet af et døgn. For det andet kommer de inkluderede først tæt på borgerne, når de er klar til det. Her er adfærd og hygiejne afgørende. Endelig er beboere og pårørende glade for muligheden for en ekstra gåtur, hvilket tilsidesætter enhver bekymring.

På sundhedscenteret er der også en høj grad af borgerkontakt. Borgerne kommer på centeret af forskellige grunde, men ofte fordi de har nogle helbredsmæssige udfordringer. Det betyder, at personerne i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb og de borgere, der har ærinde på sundhedscenteret, ikke nødvendigvis er så langt fra hinanden. Interviewpersonerne på sundhedscenteret fremhæver dette sammenfald som afgørende for, at det er en gevinst at have inklusionsforløb.

Det er ikke muligt for personerne i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb at komme til direkte at deltage i kerneopgaven på sundhedscenteret, da arbejdsopgaverne kræver en professionsuddannelse. Det er der større sandsynlighed for på plejecentrene. Til gengæld kan sundhedscenteret tilbyde mange forskellige former for arbejdsopgaver rundt om kerneopgaverne.

Inklusionsforløbene på de besøgte pleje- og sundhedscentre foregår i tæt samarbejde med de ordinært ansatte, og de tager sig af nogle af de mennesker med store udfordringer. Netop derfor anser ledere og medarbejdere fire uger for et alt for kort forløb, hvis man ønsker at løfte og udvikle et menneske med udfordringer.

På de besøgte arbejdspladser var der ikke personer ansat i fleksjob i forbindelse med kerneopgaven, men i serviceafdelinger og i forbindelse med administrative opgaver var der personer ansat i fleksjob og seniorjob.

DEN TYPISKE 3F-ARBEJDSPLADS

3F-arbejdspladser kan tilbyde arbejdsopgaver med manuelt og/eller teknisk indhold. Den typiske kommunale 3F-arbejdsplads er her Vej & Park, der har forskellige arbejdspladser og forskellige former for arbejdsopgaver. Derudover findes der serviceafdelinger på andre større kommunale arbejdspladser. På sundhedscenteret, plejecentrene og på skolen har de afdelinger, der tager sig af pedalarbejde og arbejdet med udenomsarealerne.

I Vej & Park beskæftiger man nogle af de mennesker, der er længst væk fra arbejdsmarkedet, i forskellige former for virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb, herunder også i nyttejob. Længst væk fra arbejdsmarkedet betyder ikke nødvendigvis, at der er tale om helbredsmæssige udfordringer – der kan også være tale om manglende sociale kompetencer, misbrug og motivation.

Arbejdsopgaverne, som personer i virksomhedspraktik og i nyttejob typisk varetager, er manuelt arbejde som fx renovation og rutinehavarbejde som fx lugning og græsslåning. Dertil skal lægges, at der i forbindelse med disse opgaver ikke er direkte borgerkontakt, hvilket ofte vil være en af de udfordringer, de andre kommunale arbejdspladser har. Endelig er arbejdet organiseret på en sådan måde, at personen i et midlertidigt forløb kan få en opgave, som vedkommende selv er ansvarlig for at løse. På den måde er personen i forløbet ikke afhængig af andre, og andre er ikke afhængige af ham/hende. Det kan være en fordel for nogle mennesker, men for andre vil det være en udfordring måske at gå alene en hel dag. Under Vej & Park er der arbejdspladser, hvor der sjældent er social-faglighed tilstede. Ledere og medarbejdere bruger her deres medmenneskelighed til at håndtere de forskellige udfordringer, de inkluderede måtte have. Derfor prioriterer kollegaer og ledere på disse arbejdspladser primært at socialisere personerne i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb og nyttejob til det at gå på arbejde, for eksempel i forhold til mødestabilitet og hygiejne.

Serviceafdelingerne på de andre arbejdspladser råder over samme slags arbejdsopgaver, men er tættere på borgerne i form af børn, forældre og ældre. Derfor er man på disse arbejdspladser også meget bevidste om, at de personer, man tager imod, har en adfærd og en hygiejne, der kan tolereres i forhold til disse brugergrupper. Personerne i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb indgår endvidere også i højere

grad i fællesskabet i forbindelse med kerneopgaven og kommer på hele arbejdspladsens matrikel. Personerne i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb i disse serviceafdelinger nyder godt af kollegaernes socialfaglige kompetencer i forhold til at blive støttet i de udfordringer, de måtte have.

Vej & Park tager således imod de personer, der er langt væk fra arbejdsmarkedet, og som både i adfærd og hygiejne kan have nogle udfordringer, mens serviceafdelingerne på de andre arbejdspladser har vanskeligere ved at tolerere dette.

I serviceafdelingerne på de kommunale arbejdspladser samt på Vej & Parks forskellige arbejdspladser findes alle former for ekstraordinært ansatte: personer i nyttejob, seniorjob samt virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb. Vi stødte dog ikke på personer i fleksjob på disse arbejdspladser.

OPSAMLING

De forskellige arbejdspladser kan således tilbyde forskellige former for inklusionsforløb, der har betydning for, hvilke typer af mennesker de får tilbudt af jobcenteret og ønsker at modtage. Jobcentre og HR-afdelinger kender vilkårene på de forskellige typer af arbejdspladser og forsøger at skabe et godt match mellem personen, der skal inkluderes, og arbejdspladsen. De ovenfor beskrevne kommunale arbejdspladser er dem, der, ifølge interviewpersonerne, har tradition for at inkludere mennesker fra det rummelige arbejdsmarked. Det viser således også et billede af, at ikke alle kommunale arbejdspladser inkluderer personer med udfordringer – fx inkluderer den besøgte skole personer i deres serviceafdeling men ikke i forbindelse med arbejdet i klasserummet.

I de næste kapitler vil forudsætningerne for de gode forløb blive beskrevet på tværs af arbejdspladser. Ovenstående karakteristika vil dog danne grundlaget for disse inklusioner, og vi vil løbende vende tilbage til mange af disse karakteristika, der er beskrevet ovenfor.

FORUDSÆTNINGER FOR EN RUMMELIG ARBEJDSPLADS

Fokus i dette kapitel er på arbejdspladser, der inkluderer. Kapitlet vil præsentere den konkrete praksis og dermed hverdagen med at inkludere mennesker med forskellige udfordringer på kommunale arbejdspladser. Kapitlet vil udelukkende se på den mere formelle del af et inklusionsforløb, hvorimod kapitel 5 vil beskrive den uformelle side af den rummelige arbejdsplads.

Empirien til dette kapitel er interview, primært med ledere og lokale tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter på ni forskellige arbejdspladser, fordelt på to daginstitutioner, to plejecentre, to entreprenørgårde, et sundhedscenter, en administrativ arbejdsplads og en skole. Arbejdspladsfordelingen illustrerer allerede konklusionen fra foregående kapitel, nemlig at det er bestemte arbejdspladser, der tager sig af de fleste inklusioner. Hvis der i undersøgelsen ikke var blevet insisteret på variation i typen af arbejdspladser, var resultatet af de respektive HR-afdelingers valg af arbejdspladser blevet tre plejecentre, tre daginstitutioner samt tre entreprenørgårde. Dette er de første arbejdspladser, der bliver tænkt på, når HR-afdelingerne skal udpege arbejdspladser, der er gode til at inkludere.

Formålet med kapitlet er at bidrage til forståelsen af, hvad der er forudsætningerne for det gode inklusionsforløb. Det gode inklusionsforløb er i forbindelse med denne opgave blevet defineret som et forløb, der:

- Har opbakning fra ledere
- Har opbakning fra medarbejdere/kollegaer
- Bidrager til den inkluderedes ansættelse eller videre udvikling i retning af en plads på arbejdsmarkedet eller påbegyndelse af en uddannelse²⁷
- Aflaster mere, end det belaster i forhold til ledere, kollegaer, den inkluderede og opgavevaretagelsen.

Kapitel 3 beskrev forskellene mellem kommunale arbejdspladser i forhold til de vilkår, de har for at inkludere. I nærværende kapitel vil der ikke blive differentieret mellem de forskellige arbejdspladser. Kapitlet prøver i stedet at se på forudsætninger og erfaringer på tværs af arbejdspladser og typer af inklusionsforløb. Det skal dog bemærkes, at de fleste af de besøgte arbejdspladser i overvejende grad forholdt sig til virksomhedspraktikforløb og løntilskudsforløb og ikke til fleksjobansættelser. Personer, ansat i fleksjob, betragtes som kollegaer på lige fod.²⁸ Endvidere var fleksjobansættelserne på de besøgte arbejdspladser få.²⁹ Derfor vil inklusionsforløbene primært omhandle personer i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb af kortere eller længere varighed.

KULTURBEGREBET

”Vi har bare en rummelig kultur”. Dette udsagn er formuleret på direktionsgangene og i HR-afdelingen om det kommunale arbejdsmarked som sådan og på arbejdspladserne. Det oplagte spørgsmål er herefter, hvilke forudsætninger der er for at skabe en rummelig kultur, og hvad der menes med en rummelig kultur.

”Kultur” er et begreb, der kan defineres på mange forskellige måder. En klassisk definition på arbejdspladskultur stammer fra en ældre kulturteoretiker, Edgar Schein. I hans definition har en arbejdspladskultur både en formel og en uformel side. Den formelle side består af personalepolitikker og i dette tilfælde eventuelle retningslinjer for inklusionsforløb, som har betydning for den mere uformelle side af kulturen.

27. Dette kan vi reelt ikke vide, da vi kun har de interviewedes vurderinger af dette.

28. Dette bekræftes af en undersøgelse af personer, ansat i fleksjob. De ser sig selv som ansatte og kollegaer (Holt m.fl., 2015).

29. På de besøgte arbejdspladser havde man ikke råd til at ansætte personer i fleksjob efter reformen, da de nu indebærer en udgift.

Den uformelle side af kulturen er de sociale processer og relationer, der skaber arbejdspladsens værdier og sætter normerne for adfærden. En arbejdspladskultur består både af den formelle og af den uformelle side (Schein, 1991). Denne definition vil fx også kunne genfindes i KL og KTO's undersøgelse fra 2009 om skabelsen af en mangfoldig arbejdspladskultur (KL & KTO, 2009). I dette kapitel beskrives den formelle del.

Det interessante er, hvordan skabelsen af en bestemt kultur – her en rummelig kultur – kan styres. Schein vil i denne sammenhæng entydigt pege på lederen som kulturbærer, men nyere forskning på området vil argumentere for, at ledelsen ikke kan gøre det alene, selvom ledelsen er en vigtig aktør. Elementer som psykisk arbejdsmiljø og social kapital har endvidere betydning for kulturen på en arbejdsplads.

Arbejds miljøforskningen påpeger, at skabelsen af en rummelig, inkluderende kultur går via et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor faktorer, der har betydning for, hvordan den enkelte medarbejder trives på arbejdspladsen, er afgørende (Kristensen, 2009). Disse faktorer har også betydning for, om den enkelte, og dermed også arbejdsfællesskabet, har overskud til at være inkluderende.³⁰

En arbejdsplads' sociale kapital kan betragtes som en slags overbygning på det psykiske arbejdsmiljø. Social kapital består af tre indikatorer, der tilsammen giver et billede af den sociale kapital på arbejdspladsen, og som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø og dermed også for arbejdspladskulturen. De tre indikatorer er: graden af tillid mellem leder og medarbejdere, oplevelsen af at blive behandlet retfærdigt samt samarbejdet mellem ledere og medarbejdere (Olesen m.fl., 2008).

Endelig viser FTF-undersøgelsen ligeledes, at inddragelse af tillidsrepræsentant og medarbejdere i beslutningerne om inklusionsforløbene var afgørende for, at medarbejderne fandt inklusionerne positive (Bredgaard, 2016).

DEN FORMELLE SIDE AF ARBEJDSPLADSKULTUREN

Den formelle side af en arbejdspladskultur består af de rammer, som arbejdspladsen agerer indenfor. Det er fx centrale rammeaftaler, HMU's

30. Her defineres seks guldorn/indikatorer: Indflydelse på eget arbejde, Mening i arbejdet, Forudsigelighed, Social støtte, Belønning og krav i arbejdet. Typisk indikatorer, der indgår i arbejdspladsenes APV (Sondergaard Kristensen, 2009).

fastsatte retningslinjer og arbejdspladsens egne vedtagne retningslinjer, men det er også de signaler, der kommer fra de centrale niveauer om, at kommunale arbejdspladser skal påtage sig et socialt ansvar og være inkluderende over for medborgere, der har behov for det. Endelig indeholder den formelle side de eventuelle fastlagte procedurer, arbejdspladsen har i forhold til inklusionsprocessen.

Den formelle del af arbejdspladskulturen har betydning for den mere uformelle del. Der vil løbende ske en vekselvirkning mellem den formelle og den uformelle del af arbejdspladskulturen, når forudsætningerne for et godt inklusionsforløb skal skabes.

Rammerne for den formelle side af en arbejdspladskultur stammer for det første fra beslutningerne på det centrale niveau i kommunen. Når direktionen og den politiske ledelse i fællesskab melder ud, at nu skal der skaffes så og så mange fleksjob eller virksomhedspraktikforløb på de kommunale arbejdspladser, så bidrager det lokalt til de formelle rammer. Det samme gælder i forbindelse med HMU, der med centrale aftaler på området hjælper de lokale arbejdspladser med implementeringen af kravene om rummelighed.

I de tre besøgte kommuner har det centrale niveau været særdeles aktivt i udmeldingerne om, at kommunale arbejdspladser skal være rummelige. Udmeldingerne er udgangspunktet for de besøgte arbejdspladsers aktive medvirken til inklusionerne.

De lokale ledere italesætter rummeligheden som en selvfølge og en del af det at være en kommunal arbejdsplads. Lederne har således grebet den bold, som er blevet afsendt fra centralt hold, og har omsat de centrale rammer til praktisk hverdag: den brændende platform og stakeholderinteresserne kan genfindes på lokalt niveau.

Denne del af kapitlet beskriver oversættelsen fra nogle centralt fastsatte rammer til nogle ditto lokale. Kapitlet er baseret på interview med ledere og lokale tillidsrepræsentanter eller arbejdsmiljørepræsentanter.

DE LOKALE RAMMER FOR INKLUSIONSFORLØB

På de besøgte arbejdspladser er ledere og tillidsrepræsentanter ret enige om, at formålet med at inkludere borgere fra kanten af arbejdsmarkedet er følgende:

- Personerne, der inkluderes, skal opleves som en ressource.
- Arbejdspladsen skal lære af inklusioner, både fagligt og menneskeligt.
- Inklusionerne skal bidrage positivt til arbejdspladsens arbejdspladskultur.

Især det første punkt er afgørende for interviewpersonerne. Som en leder formulerer det:

Vi investerer noget i de forløb, og så vil vi også have noget tilbage. Det skal gøre en forskel, både for vores hus og for dem, der kommer, ellers giver det ikke mening. (Leder, daginstitution)

Ligesom på kommunens centrale niveau er økonomi og ressourcer således også afgørende på det lokale niveau. Ledere og lokale medarbejderrepræsentanter prøver på forskellig vis at sikre, at formålene med inklusionsforløbene også bliver indfriet. Dette gøres ved at trække på centralt aftalte rammer og mere lokale aftaler.

CENTRALT AFTALTE RAMMER FOR INKLUSIONSFORLØB

Centralt aftalte rammer består fx af centralt indgåede aftaler mellem kommunen og de faglige organisationer om de forudsætninger, der skal være til stede, for at et inklusionsforløb kan komme op at stå. De centralt indgåede aftaler kan fx, som det er tilfældet i den ene kommune, angive, hvilke arbejdspladser der er godkendt til inklusionsforløb, og give fx den lokale tillidsrepræsentant en sikkerhed for, at de sociale kapitler er overholdt.

Der er fastsatte kvoter i forhold til den enkelte arbejdsplads – for hver fem ordinært ansatte må arbejdspladsen have én ekstraordinært ansat. Sådanne kvoter er med til at beskytte de ordinært ansatte. To af kommunerne arbejder desuden med en slags karensperioder. Hvis arbejdspladsen har afskediget ordinært ansatte, kan arbejdspladsen i en periode ikke modtage ekstraordinært ansatte.

HMU har i alle tre kommuner nedskrevet centrale retningslinjer for inklusionsforløb, men dog på så overordnet niveau, at tanken er, at der skal udformes lokale retningslinjer på hver enkelt arbejdsplads. FTR i kommunerne opfordrer deres lokale folk til at få gjort dette.³¹

31. For eksempel fastslår retningslinjerne i en af kommunerne, at der i inklusionerne skal være et godt match mellem stilling, arbejdsplads og medarbejder. Matchet skal tage udgangspunkt i kon-

Sådanne formelle rammer er med til at give både ledere og medarbejdere en sikkerhed for, at det sociale ansvar ikke tager overhånd.

Endelig er det en vigtig forudsætning, at jobcenter og HR-afdeling sikrer et godt jobmatch mellem person og arbejdsplads.

LOKALE RETNINGSLINJER – LEDERENS ROLLE

Ingen af de besøgte arbejdspladser har lokalt nedskrevne retningslinjer i forhold til inklusionsforløb. Ikke desto mindre er beskrivelserne af, hvad der konkret sker på arbejdspladserne i forhold til inklusionsforløb, stort set identiske. De centralt fastsatte retningslinjer lever og er blevet oversat til konkret handling, men ikke som nedfældede retningslinjer.

Lederen på arbejdspladsen har den helt centrale rolle i inklusionsforløbene. Lederen sætter rammerne og har ansvaret for inklusionsforløbene. Processen for et inklusionsforløb beskrives ens på tværs af kommuner og på tværs af arbejdspladser:

1. Jobcenter, anden aktør eller HR-afdeling henvender sig med en konkret person.
2. Lederen spørger til eventuelle skånevilkår og anden nyttig viden.
3. Personen kommer til en samtale med lederen, hvor lederen præsenterer personen for mulige arbejdsopgaver og vurderer personens motivation for fagområdet og arbejdsopgaverne.
4. Lederen tager temperaturen på arbejdspladsen og udnævner en kontaktperson.³²
5. Den lokale tillidsrepræsentant inddrages altid, hvis der er tale om et fleksjob, men ikke altid, hvis det er et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.
6. Personen introduceres for sine nye kollegaer og nye arbejdsplads.
7. Alle på arbejdspladsen informeres om den nye kollega, og der tages imod vedkommende med fx et introforløb.
8. På daginstitutioner og plejecentre informeres børn, de ældre og de pårørende ligeledes.
9. Lederen afslutter forløb, hvis det ikke fungerer, og tager ligeledes samtaler undervejs, hvis det er nødvendigt.

krete arbejdsopgaver. De sociale kapitler skal overholdes. Der skal være en klar aftale om skånehensyn. Forløb kan stoppes, hvis der er tale om et dårligt match.

32. Dette bliver behandlet senere i kapitlet.

Tilgangen til inklusionsforløbene er således som til alle andre former for ansættelser – også selvom det kun er fire ugers virksomhedspraktikforløb – at disse personer skal modtages som alle andre nye medarbejdere, og de skal føle sig velkomne på arbejdspladsen og behandles med respekt.

Det er den lokale leder, der sætter de formelle rammer for inklusionsforløbene. Det er lederen, der har kontakten til jobcenteret og HR-afdelingen, og det er lederen, der siger enten ja tak eller nej tak efter en vurdering af, om personen passer ind, og om der er et overskud på arbejdspladsen til at påbegynde et sådant forløb. Lederne fremhæver da også, hvor vigtigt det er, at jobkonsulenterne fra jobcenteret kender arbejdspladsen og de arbejdsopgaver, der kan være tale om i et inklusionsforløb, og at virksomhedskonsulenten er ærlig i forhold til at beskrive personens udfordringer. Det er afgørende, at lederen har tillid til jobkonsulenterne og deres oplysninger.³³

Ledelsens fornemmelse for arbejdspladsens overskud til at inkludere en person bygger udelukkende på lederens subjektive oplevelse³⁴.

Lederens ansvar for den formelle side af inklusionsforløbene fordrer, at der på arbejdspladsen er en høj grad af tillid til lederen hos både tillidsrepræsentant og medarbejdere. De skal have tillid til, at lederen rent faktisk tager ansvar, hvis der opstår problemer i forløbene, ligesom lederen også skal kunne tage en svær samtale med den inkluderede, hvis det er påkrævet. En høj social kapital pointeres således som vigtig for det gode forløb, hvilket de interviewede ledere også selv er klar over:

Mine medarbejdere skal have den tryghed at vide, at hvis der opstår problemer, så afbryder vi samarbejdet med vedkommende.
(Leder, daginstitution)

DISKUSSION OG DEFINITION AF KERNEOPGAVEN

På et enkelt område er der forskellige holdninger blandt de interviewede ledere og tillidsrepræsentanter, og det er, når diskussionen falder på, hvilke arbejdsopgaver den inkluderede må varetage på arbejdspladsen.

På et plejecenter og i en daginstitution er der nedskrevet lister over, hvilke arbejdsopgaver ekstraordinært ansatte skal varetage, og hvil-

33. Hvilket svarer til virksomhedskonsulenternes egne syn på dette samarbejde, jf. kapitel 2.

34. Hvordan lederne vurderer dette, bliver beskrevet i kapitel 5.

ke de ikke skal varetage. Skal-opgaverne varetager de ordinært ansatte, mens kan-opgaverne kan uddelegeres til de inkluderede. Når listerne er nedskrevet, bliver de en del af de formelle rammer for inklusionsforløbene.

På de resterende arbejdspladser har de ikke nedskrevne lister, men mener at vide, hvad de inkluderede må og ikke må. Disse uskrevne lister tilhører således i højere grad den uformelle del af kulturen på arbejdspladsen og bliver i mindre grad gjort til genstand for diskussion blandt ledere og medarbejdere.

Uanset om listerne er nedskrevne eller ej, er det tydeligt, at når emnet er blevet taget op i interviewene, så medgiver alle, at det er en central diskussion, fordi diskussionen berører afgrænsningen og definitionen af kerneopgaven på de respektive arbejdspladser, og listerne og/eller diskussionerne kan dermed også have betydning for opbakningen til inklusionsforløbene:

Hvis man vil have succes, så skal man nedskrive de opgaver, der findes som kan-opgaver. Kan-opgaverne er det mere sociale, den lille ekstra-opgave. (Leder, plejecenter med liste)

Hovedreglen er, at du ikke må gå ind og tage arbejdet for en pædagog. Aldrig samtaler med forældrene. Aldrig være alene med børnene – dvs ikke åbne og lukke alene. Der er vasketøj, rydde op i køkkenet, tage med på ture, være de ekstra hænder på stuen. De må aldrig erstatte eller indgå i normeringen. Når vi tæller, hvor mange vi er i dag, så er det kun de faste hoveder. Virksomhedspraktikanter er kun bonus. (Leder, daginstitution med liste)

De arbejdspladser, der har udarbejdet en liste med kan- og skal-opgaver, medgiver, at de faktisk sjældent kigger på den, men de har en oplevelse af, at de diskussioner, de havde, da de udarbejdede listerne, var givende, idet man for det første fik nogle rigtig gode diskussioner af, hvordan kerneopgaven skal afgrænses. Det er ikke noget, der diskuteres i en travl hverdag, og derfor kan det være nyttigt at blive tvunget til at diskutere det. Derudover kan listen give tryghed for de inkluderede, der ved, hvad de må, og hvad de ikke må. For de ordinært ansatte giver det desuden tryghed, når der er enighed om, hvilke arbejdsopgaver de ekstraordinært ansatte kan udføre. Listen benyttes af begge i tvivlsspørgsmål. Listen bru-

ges også af lederne til den første samtale med personen i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb for at forventningsafstemme.

På de arbejdspladser, der ikke har lister, finder de ikke listerne nødvendige. Tværtimod synes de, at listerne er ufleksible og ikke tager individuelle hensyn til det menneske, der skal inkluderes:

Vi har ikke kan- og skal-lister, men snarere afgrænsede arbejdsopgaver. Vi tænker ikke så meget i faggrænser, fordi vi i forvejen er rigtig mange forskellige faggrupper. Vi lader dem aldrig være alene i borgersituationer. Jeg gider ikke skriftlige retningslinjer – de bliver så firkantede og bliver så svære at udfordre. Jeg synes egentlig, det er lidt ekskluderende at lave sådanne lister. Vi skal finde det flødeskum, der gør hverdagen lidt lettere for os andre, og det er på de præmisser, vi kan udvikle på opgaven. (Leder, sundhedscenter uden liste)

Vi har ikke nedskrevet, hvad de må og ikke må. Det kommer helt an på, hvem vedkommende er, og hvilke kompetencer vedkommende har. (Leder, plejecenter uden liste)

Det sidste citat illustrerer, at lederne også differentierer mellem de forskellige typer af inkluderede, hvilket også er ret tydeligt på arbejdspladserne. De personer i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, der ønsker at komme i virksomhedspraktik på fx ældreområdet, fordi de eventuelt gerne vil uddanne sig inden for området, får andre arbejdsopgaver end mennesker, der er i virksomhedspraktik for at få erfaring med at være på en arbejdsplads.

Der er altså ikke en systematik i, hvilken type arbejdspladser der udarbejder skriftlige lister. Det er indtrykket, at alle arbejdspladserne har et ret klart billede af kan- og skal-opgaverne, når det drejer sig om opgaverne, der er rettet mod borgerne. Når kerneopgaven indeholder relationsarbejde i forhold til ældre, børn, forældre, pårørende og borgere, så er både ledere og medarbejdere meget påpasselige med uddelingen af opgaver – også selvom både daginstitutioner og plejecentre har opgaver, der ikke kræver en faglig uddannelse, og som varetages af medarbejdere uden direkte relevant uddannelse.

Derimod er der ikke samme bevågenhed omkring kerneopgaven, når blikket rettes mod opgaver, der ikke indeholder direkte kontakt med borgere. De besøgte plejecentre, skolen og sundhedscenteret har fx in-

kluderede, der varetager havearbejde og pedalarbejde. Her diskuteres ikke på samme måde kan- og skal-lister i forhold til kerneopgaven.

På entreprenørgården bidrager de ekstraordinært ansatte direkte til kerneopgaven. De inkluderede varetager arbejdsopgaver som lugning, græsslåning, renovation mv. De mere fagligt specialiserede arbejdsopgaver i Vej & Park varetages af de ordinært ansatte, så også her skelnes der mellem de forskellige arbejdsopgaver inden for rammerne af kerneopgaven.

Behovet for diskussioner om kan- og skal-opgaver er tydeligst på arbejdspladser, hvor arbejdsopgaverne har en sådan karakter, at en forkert opgavevaretagelse kan have alvorlige konsekvenser, og hvor der er en høj grad af borgerkontakt.

Enkelte af interviewpersonerne påpeger, at faren ved de manglende diskussioner af kerneopgaven kan blive opgaveglidning og, i værste fald, en udvanding af de respektive professioners faglige indhold. Det er dog ikke nemt at være stringent i forhold til en hverdag, hvor de ekstra hænder kan være afgørende. En tillidsrepræsentant beskriver, hvordan listen kan være med til at udvande fagligheden, selvom de har haft diskussionerne på denne daginstitution:

De fagpolitiske overvejelser som TR ligger egentlig i retningslinjerne og i, hvad de [virksomhedspraktikanterne] må og ikke må. Fx må de gerne skifte ble, men den funktion er også dér, hvor man som pædagog får noget nærhed og to-til-to-samvær med barnet, så derfor bliver det primært pædagogerne, der tager den, men ikke altid. (Tillidsrepræsentant, daginstitution med liste)

En regional FOA-repræsentant har de samme overvejelser og bekymringer:

På plejecentrene skal vi også passe på. Det at gå en tur med en ældre kan have to forskellige formål: Hvis det er ren hygge, så er det o.k. at give det til en virksomhedspraktikant, men hvis det er en gåtur med et plejefagligt sigte, så går det ikke. Det samme gælder ved fx måltiderne. Der kan det også være nødvendigt at observere den ældre i forhold til, hvor meget og hvordan hun spiser. Det kræver også en faglighed. (regional FOA-repræsentant)

Denne repræsentant argumenter således for, at det kan være farligt for fagligheden at udarbejde kan- og skal-lister, før man som faggruppe har defineret, hvad fagligheden i forhold til kerneopgaven består i.

Begge citater viser, at det er en væsentlig diskussion, og en svær diskussion i praksis, fordi man som ordinært ansat på en kommunal arbejdsplads har travlt. Diskussionen rejser spørgsmål om, hvordan man som pædagog eller SOSU-medhjælper/-assistent i praksis får brugt social-fagligheden i det daglige arbejde. Hvad udgør kernen i det daglige arbejde med de ældre, med børnene eller med borgerne?

Inklusionen af personer for kortere eller længere perioder kan være med til at rejse denne diskussion og dermed faktisk indirekte være med til at højne fagligheden på de respektive arbejdspladser. De besøgte arbejdspladser synes samstemmende, at det er svært, og at opgaveglidningen sker langsomt og ubevidst. Listerne er ikke i sig selv løsningen, men listerne kan starte en diskussion og være med til – for en periode – at sikre en bevidsthed om det faglige indhold i kerneopgaven.

TILLIDSREPRÆSENTANTERNES FORMELLE ROLLE

På langt de fleste af de besøgte arbejdspladser er de lokale tillidsrepræsentanters formelle rolle at godkende inklusionsforløbene. I praksis har det ikke den store betydning, idet det i de tre besøgte kommuner centralt er sikret, at arbejdspladserne er godkendt. Både ledere og tillidsrepræsentanter giver entydigt lederen hovedansvaret for forløbene, og samtlige af de interviewede tillidsrepræsentanter er helt rolige med denne ansvarsfordeling. Som allerede påpeget forudsætter det en høj grad af social kapital, hvilket også er til stede på de besøgte arbejdspladser. Her er det vigtigt igen at påpege, at de besøgte arbejdspladser er udpeget som særligt gode til at inkludere, og at det på andre arbejdspladser kan se anderledes ud.

Tillidsrepræsentanterne bliver underrettet og i nogle tilfælde også inddraget i inklusionsforløbene. Ofte er det tillidsrepræsentanten, der er kontaktpersonen for den inkluderede, fordi tillidsrepræsentanten og lederen ofte er ildsjælene i forhold til inklusionerne. Dette kom eksempelvis til udtryk på et af de besøgte plejecentre, hvor leder og TR ønskede at blive interviewet sammen, fordi inklusion var deres fælles projekt.

En enkelt af de interviewede tillidsrepræsentanter har stillet krav i forhold til, hvem arbejdspladsen kan inkludere, og derved også hvem de ikke kan inkludere:

Min øverste leder og jeg har haft en overordnet snak med jobcenteret om, hvilken type virksomhedspraktikanter vi kan klare i økonomi. Vi har sagt, at vi kan ikke rumme dem, der måske har noget på psyken. Det er vi simpelthen ikke egnede til. Fordi, når du er i økonomi, så tænker du i kasser og ikke så meget på mennesker. Jeg tror, vi ville gøre ondt værre. Vi er uempatiske – vi kan lige rumme os selv og hinanden, fordi vi kender hinanden så godt. Vi kan altså ikke rumme fremmede, der bryder sammen. Vi kan rumme nogle andre, fx med fysiske handicap, og giver dem alle tænkelige hjælpemidler. Vi synes bare, at alle burde have den selverkendelse og sige – det er vi ikke gode til. (TR, HK-økonomi)

De lokale tillidsrepræsentanter ser også sig selv som vagthunde i forhold til de sociale kapitler, og så ser de en opgave i at sikre, at der bliver taget ordentligt imod de mennesker, der kommer på kortere eller længere besøg, samt at de bliver behandlet på en respektfuld måde.

Endelig står tillidsrepræsentanten til rådighed for kollegaerne, hvis der opstår problemer. Tillidsrepræsentanten vil ved opståede problemer typisk kontakte lederen, der har det overordnede ansvar for inklusionsforløbene. Lederne vil på de besøgte arbejdspladser tage sig af problemet. Det er dog ikke nødvendigvis sådan på alle kommunale arbejdspladser. Nogle af de interviewede fællestillidsrepræsentanter kunne fortælle, at problemer på enkelte arbejdspladser via de lokale tillidsrepræsentanter nogle gange ender hos dem. De tager dem så op med jobcenteret eller HR-afdelingen. Hvis det er et principielt spørgsmål i forbindelse med fx rimeligheds- eller merbeskæftigelseskravet, så kan de tage det op i HMU. De centralt fastsatte retningslinjer for det rummelige arbejdsmarked er i denne forbindelse afgørende for, at tillidsrepræsentanterne kan tage principielle spørgsmål op i HMU.

OPSAMLING OG PEJLEMÆRKER

- De centrale rammer i de besøgte kommuner består af de sociale kapitler, kvoter for den enkelte arbejdsplads, nogle centralt aftalte ret-

ningslinjer for rummeligheden på arbejdspladsen samt en karenperiode ved afskedigelser af ordinært ansatte.

- De centralt vedtagne beslutninger er implementeret på den enkelte arbejdsplads. På samtlige besøgte arbejdspladser er det en forudsætning for inklusionsforløbene, at en lokal leder tager ansvaret og er meget tydelig i udøvelsen af dette ansvar.
- Interviewene viser, at tillidsrepræsentant og medarbejdere skal have tiltro til, at lederen løfter dette ansvar. Medarbejdere og tillidsrepræsentanter på de besøgte arbejdspladser har en sådan tillid, og der er endvidere et tæt samarbejde mellem leder, tillidsrepræsentant og medarbejdere – altså det man kalder en ”høj social kapital”.
- 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.
- Lokale retningslinjer samt en diskussion og definition af kerneopgaven i form af fx kan- og skal-lister er redskaber, der kan bruges lokalt til at sikre en god proces og en fastholdelse af en fagligt forsvarlig opgavevaretagelse. Det sidste kræver en diskussion og afgrænsning af kerneopgaven på den enkelte arbejdsplads. På nogle af arbejdspladserne havde man taget denne diskussion – en diskussion, som er startet på grund af faren for opgaveglidning ved inklusion. Diskussionen om kan- og skal-lister kan på længere sigt vise sig at være nødvendig for at fastholde fagligheden i opgaveløsningen.

En del af konklusionerne vedrørende de formelle forudsætninger for det gode inklusionsforløb bekræftes af de beslægtede undersøgelser, der er gennemgået i kapitel 1. Dette gør således konklusionerne mere almengyldige. Dog bidrager nærværende undersøgelse med ny viden om vigtigheden af, at det centrale niveaus beslutninger og forklaringer om nødvendigheden af den rummelige kommunale arbejdsplads skal nås og forstås på arbejdspladsniveauet, at samarbejdet på arbejdspladsniveauet er afgørende, og at diskussioner af kerneopgaven er en af forudsætningerne for det gode forløb.

UDFORDRINGER FOR DE RUMMELIGE ARBEJDSPLADSER

Afslutningsvis får lederne og tillidsrepræsentanter igen ordet, idet flere af de interviewede ledere havde nogle lidt mere overordnede betragtninger i forhold til det at være en rummelig kommunal arbejdsplads. Nogle af disse udfordringer blev også fremhævet på det centrale niveau, jf. kapitel 2.

De tre kommuner har alle en ganske strikt sygefraværspolitik, hvor sygefraværet er et fokusområde for HR-afdelingen og direktionen. Blandt andet bliver medarbejderne kaldt til samtaler efter ganske få sygefraværsdage, og arbejdspladsen bliver gjort opmærksom på, hvis de har et højt sygefravær.

Det finder ikke alle ledere retfærdigt. Når man som arbejdsplads er aktiv på det rummelige arbejdsmarked, så er der en sandsynlighed for, at sygefraværet stiger. Både personer i løntilskudsjob og personer ansat i fleksjob kan have et højere sygefravær end de ordinært ansatte, og det viser sig i arbejdspladsernes sygefraværstatistik. Ligeledes dikterer sygefraværspolitikken samtaler med de medarbejdere, der har haft sygedage – i en af kommunerne seks sygefraværsdage, hvilket mange af de inkluderede hurtigt kan nå op på. Det betyder, at lederne skal have en del tidskrævende samtaler, som de ikke finder relevante eller rimelige:

De personer, der er på det rummelige arbejdsmarked, skal også til sygefraværssamtaler osv., og hvis der så er tale om et kortere forløb, så kan det simpelthen ikke betale sig. (Leder, skole)

Jeg vil have taget dem ud af sygefraværstatistikkerne. Jeg vil ikke både tvinges til at være rummelig og så skældes ud bagefter for at have et for stort sygefravær. Derfor får de altid to statistikker. Vi har også en meget skrap sygefraværspolitik, og det er skideirriterende. (Leder, sundhedscenteret)

Det skal dog påpeges, at kommunernes direktioner og HR-afdelinger formentlig har overvejet dette forhold og alligevel fastholder sygefraværspolitikkerne over for alle arbejdspladser og medarbejdere – formentlig for at få arbejdspladserne til at fokusere på forebyggelse af sygefraværet, uanset typen af ansættelser. Endvidere kan det opfattes som rimeligt, at især personer i fleksjob kommer til sygesamtaler på lige fod med de ordinært ansatte for at få en chance for at tale om den generelle trivsel

eller mistriivsel, hvilket personer, ansat i fleksjob, anser som vigtigt i den for refererede spørgeskemaundersøgelse af personer, ansat i fleksjob. Jo større grad af ligestilling, der er mellem ordinært ansatte og personer ansat i fleksjob, desto mere oplever personer i fleksjob sig ligestillede og respekterede (Holt m.fl. 2015).

Samme leder finder det også besynderligt, at der er nogle arbejdspladser, der formår helt at gå fri over for kravet om at deltage i det rummelige arbejdsmarked:

Og så opfatter jeg det jo som et fælles kommunalt ansvar, som vi alle skal tage del i. Derfor kan jeg også godt blive sur, når der er arbejdspladser, der ikke bidrager. Hvorfor skal det altid være de samme, der tager opgaven på sig? (Leder, sundhedscenter)

De korte forløb betragtes som en belastning. En enkelt leder forlanger af jobcenteret, at der med det samme sker en forlængelse til de 13 uger, ellers melder hun pas, især hvis det er en person med udfordringer:

Fire uger er alt for kort tid, så jeg prøver altid til det indledende møde at tale det op til 13 uger. Ellers får vi og de for lidt ud af det. (Leder, plejecenter)

Endelig er der flere interviewpersoner, der påpeger, at den generelle udvikling på det kommunale arbejdsmarked kan sætte nogle barrierer op for rummeligheden – det gælder især i forhold til de administrative opgaver:

Vi har én gang sagt nej tak til en løntilskudsperson, fordi vi simpelthen ikke kunne finde opgaverne til vedkommende, fordi de fleste opgaver er blevet meget komplekse. Tidligere var det meget nemmere – vi har faktisk ikke så mange ufaglærte arbejdsopgaver. Det skal jo give mening. Det er jo ikke sjovt bare at sidde og glo. (Kollega, administrativ afdeling)

Mange arbejdsopgaver på HK-området har efterhånden fået et så komplekst indhold, at man på fire uger faktisk ikke rigtig kan nå noget. I et fleksjob er det noget andet. Der skal man jo indgå på lige vilkår. HK-overenskomsterne tager primært imod fleksjobbene, fordi det ikke er muligt at finde de meget små opgaver på et HK-område. De andre områder er meget bedre til at finde de jobåbninger, der kan matche en svag borger. (FTR, HK)

RUMMELIGHED I PRAKSIS – DET SKAL GIVE MENING

Den uformelle side af kulturen udgøres af de sociale processer og relationer, der skaber arbejdspladsens værdier og normer for adfærd (Schein, 1991; KL & KTO, 2009). Nogle af de afgørende elementer for sådanne processer er, udover den formelle del af arbejdspladskulturen, der er beskrevet i kapitel 4, det psykiske arbejdsmiljø og den sociale kapital, der har betydning for arbejdspladskulturen (Kristensen, 2009; Olesen m.fl., 2008).

Dette kapitel konkretiserer, hvordan disse forskellige begreber udspiller sig på arbejdspladserne som en vigtig del af forudsætningen for en rummelig arbejdspladskultur. Derudover har det vist sig, at et andet begreb også spiller en rolle. Det er begrebet ”mening”, der bliver anvendt af flere interviewpersoner. En typisk udtalelse vil være: ”Det giver bare så god mening at være rummelig”.

DET GIVER SÅ GOD MENING – MENINGSBEGREBET

Når interviewpersoner udtrykker, at de oplever en mening med at være en rummelig arbejdsplads, bruger de et begreb, som arbejdslivsforskere har diskuteret og forsøgt at definere i mange år. At se mening med noget er en subjektiv oplevelse, men dækker dog alligevel meget ofte over no-

get fælles. Når interviewpersonerne taler om mening, indikerer de samtidig, at de ikke står alene med denne oplevelse, men at det er udtryk for en fælles oplevelse. Den fælles oplevelse kan være udtryk for, at den fortælling om den rummelige kommunale arbejdsplads, der blev beskrevet i kapitel 2, også er en del af oplevelsen lokalt. Rummeligheden giver mening, fordi inklusionsforløb er økonomisk rationelle i en kommunal kontekst, samtidig med at det på alle måder tilgodeser kommunens mange stakeholdere.

Ib Ravn (2008) har defineret mening i arbejdet ved hjælp af fire faktorer, der alle skal optræde, og som hænger sammen, men som tager udgangspunkt i den enkeltes individuelle oplevelse af mening. For at opleve mening i arbejdet skal den enkelte opleve (Ravn, 2008, s. 61):

- Styrkerealisering – den enkelte skal have mulighed for at bruge sine styrker og talenter i arbejdet.
- Værdiskabelse – den enkelte skal opleve, at arbejdspladsens produkter skaber reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere.
- Bidrag – den enkelte skal have mulighed for at bidrage til denne værdiskabelse.
- Fællesskab – den enkelte indgår i et produktivt fællesskab med kollegaer og ledere om at skabe værdi.

Denne definition af mening kan også bruges som pejlemærke for det gode inklusionsforløb: I forhold til at inkludere et menneske med udfordringer skal kollegaen opleve at kunne bruge sine styrker og talenter i inklusionsprocessen, kollegaen skal opleve, at indsatsen skaber værdi for arbejdspladsen og den inkluderede, kollegaen skal opleve direkte at bidrage til denne værdiskabelse, og kollegaen skal indgå i et produktivt fællesskab omkring inklusionen. Disse fire faktorer kan også bruges som pejlemærke i forhold til det menneske, der skal inkluderes på arbejdspladsen. Det vil vi vende tilbage til i næste kapitel.

Mening er ikke et statisk begreb. Tværtimod er det et begreb, der ændres og udvikles. Kamp (2011) giver meningsbegrebet et transformativt perspektiv. Hun påpeger, at mening skal ses som noget, der løbende produceres og forhandles lokalt.

Transformationsperspektivet vil være oplagt at medtænke, idet det netop er i relationen mellem ledere, medarbejdere og den inkluderede,

at mening skal skabes, fastholdes og videreudvikles i takt med udviklingen af rammerne for de kommunale arbejdspladser.

Forskningstraditionen om offentligt ansattes motivation i forhold til deres arbejde indeholder også et meningsaspekt, og fra denne forskningstradition kan vi supplere Ravns lidt instrumentelle meningsdefinition med et aspekt om med- og mellemmenneskelighed (Thuesen, 2010). Ved at inddrage dette aspekt får vi sat ord på en vigtig dimension ved de kommunalt ansattes oplevelser af at inkludere mennesker med udfordringer, nemlig oplevelsen af, at medmenneskelighed samt mellemmenneskelige relationer motiverer og bidrager til oplevelsen af meningsfuldheden.

Endelig skal en sidste distinktion nævnes. Pratt & Blake (2003) påpeger, at det i diskussionen af mening er nødvendigt at skelne mellem mening i arbejdet, som er spørgsmålet om, hvorvidt arbejdsopgaven giver mening i sig selv, og så mening med arbejdslivet, der er et spørgsmål om, hvordan arbejdet giver mening til livet. Denne distinktion kan være relevant, både for kollegaer, der måske oplever en større mening med arbejdsopgaven, når de bidrager til inklusionen, og for de inkluderede, der måske i højere grad ser en mening med arbejdslivet end med den specifikke arbejdsopgave.

De besøgte arbejdspladser tager alle del i det rummelige kommunale arbejdsmarked. Den fortælling, som det centrale niveau i kommunen har givet i forhold til, hvorfor kommunen skal påtage sig et socialt ansvar, er også den fortælling, som interviewpersonerne på arbejdspladserne præsenterer. De genkender billedet af kommunens rolle i lokalsamfundet og synes som udgangspunkt, at ”det giver så meget mening”. De har en oplevelse af at være med til i et fællesskab at bidrage til at skabe værdi for sig selv og andre ved at bruge egne styrker og talenter (Ravn, 2008). Værdien, de er medskabere af, er tosidet. Ved at inkludere mennesker kommer der ressourcer i form af ekstra hænder til arbejdspladsen, og ved at hjælpe det enkelte menneske videre til beskæftigelse eller uddannelse vil den kommunale udgift til dette menneske mindskes og i sidste ende komme arbejdspladsen til gode i form af færre nedskæringer.

De ansatte på de besøgte arbejdspladser oplever også, at inklusionerne rent personligt giver mening, idet de ansatte som kollegaer bidrager til et andet menneskes udvikling, og dermed udviser kollegaerne

medmenneskelighed, som er et aspekt af at opleve at gøre noget meningsfuldt.

I interviewene på de ni arbejdspladser med ledere, kollegaer, lokale tillidsrepræsentanter samt kontaktpersoner har begrebet ”mening” været centralt, men endvidere har et godt psykisk arbejdsmiljø samt et højt niveau af social kapital været fremtrædende som beskrivelser af de forudsætninger, der skal være til stede for at skabe en rummelig arbejdspladskultur og dermed et godt inklusionsforløb.

KAN VI RUMME DET? – DEN RUMMELIGE KULTUR

Der er flere forudsætninger for, at inklusionsforløbene giver mening. I dette afsnit beskriver vi de mest centrale forudsætninger. Forudsætningerne vil blive præsenteret som en rummelig arbejdspladskultur, og under dette begreb ligger elementer som: fagligheden på arbejdspladsen, arbejdsopgaverne, at sikre aflastning og undgå belastning samt, i et samarbejde mellem jobcenter, leder og medarbejdere, at sætte realistiske mål for inklusionen, således at det bliver en succesoplevelse for alle involverede.

Som Edgar Schein anfører, er lederen kulturbæreren på en arbejdsplads. Lederen er rollemodel, og det gælder også, når der tales om inklusionsforløb. Opgaven som rollemodel løftes på de besøgte arbejdspladser, hvor lederen går forrest og påtager sig ansvaret for inklusionsforløbene. Lederen løfter dog ikke opgaven alene, men er afhængig af, at der på arbejdspladsen er ildsjæle, der brænder for inklusionen. På samtlige besøgte arbejdspladser er det ildsjæle, som er med til at skabe begejstring og samle på de gode historier frem for de dårlige, så forløbene giver mening.

Vi er hjertemennesker, og vi er mange herude, der er gode til at løfte folk. (Leder og TR, plejecenter)

Jeg er nok kontaktperson for 90 pct. af de forløb, vi har her på arbejdspladsen. (TR på plejecenter)

Ledere, tillidsrepræsentanter og kontaktpersoner spiller en stor rolle i inklusionsforløbene, og de er ofte også ildsjæle. Det, som denne under-

søgelse imidlertid har til opgave, er at finde de forudsætninger, der skal opbygges, for at inklusionsforløbene ikke står og falder med ildsjæle.

Det er af stor betydning, hvordan lederen helt konkret tager stilling til, om der i organisationen er rum og overskud til at påbegynde et forløb, og hvor i organisationen der eventuelt er plads.

Der er forskel på, om der er tale om et fleksjob eller et midlertidigt forløb. Flexjob behandles som en egentlig ansættelse og kræver et match mellem arbejdsopgaver og kompetencer. Dette er ikke nødvendigvis tilfældet, når der er tale om virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb. Her er det mere et spørgsmål om, hvorvidt arbejdspladsen og fællesskabet har overskuddet til at inkludere en virksomhedspraktikant. Lederne beskriver deres vurdering som ”min fornemmelse siger mig” eller ”jeg tager lige temperaturen på organisationen”. De interviewpersoner, hvis svar dette kapitel bygger på, har primært beskrevet inklusionsforløbene i forhold til virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb.

Lederne tager følgende forhold i betragtning, når de skal vurdere, om der er rum på arbejdspladsen:

- Antallet af virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb, der allerede er i gang
- Er der en ledig og oplagt kontaktperson?
- Hvilke helbredsudfordringer har personen, hvis nogen overhovedet?
- Er der andre projekter i gang på arbejdspladsen, der tager tid og kræfter?
- Det psykiske arbejdsmiljø skal være godt – medarbejderne skal trives og have overskud. Lederen vurderer dette ved at se på:
 - Sygefraværet i medarbejdergruppen
 - Det psykiske arbejdsmiljø³⁵
 - Personalegruppens stabilitet, fx – ingen eller lille personaleomsætning
 - Antallet af afskedigelser for nylig, idet accepten af et inklusionsforløb i medarbejdergruppen er afgørende.

35. På et af de besøgte plejehjem var de netop i gang med at tage temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø. Hver dag, inden medarbejderne gik hjem, skulle de lægge en rød, gul eller grøn bold i en glasskål. Lagde man en rød som udtryk for en rigtig dårlig dag, var man forpligtet til at snakke med leder eller TR, mens en gul var valgfri. De grønne bolde var udtryk for, at det havde været en fin dag. Dagligt kunne man så se, hvordan temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø lå.

Spørger man tillidsrepræsentanter og kontaktpersoner, kan der tilføjes følgende punkter til listen:

- Den udvalgte stue eller det udvalgte team på et plejecenter skal have henholdsvis en børnegruppe og en gruppe beboere, der kan rumme et nyt menneske. Kerneopgaven skal således inddrages i vurderingen.
- Tillidsrepræsentant, kontaktperson og kollegaer skal synes, de har overskuddet, og de snakker altid med deres kollegaer, om kollegaerne har overskud, men de siger sjældent nej.
- Tillidsrepræsentant, kontaktperson og kollegaer skal have en oplevelse af, at det kan lykkes at løfte personen, samtidig med at der er en gevinst i form af ekstra hænder.
- Tillidsrepræsentant, kontaktperson og kollegaer skal have en oplevelse af, at det er legitimt at sige nej tak – altså have tillid til, at lederen accepterer et nej.
- Tillidsrepræsentant, kontaktperson og kollegaer skal opleve inklusionen som rimelig, og de skal kunne forsvare den over for kollegaerne.

Det betragtes som et ressourcetræk at inkludere personer i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, og derfor sker disse overvejelser. Kollegaerne skal være parate til at dele ud af deres fællesskab, og fællesskabet skal være så robust, at det ikke tager skade af at inkludere en lidt ”skæv” person (jf. KL & KTO, 2009; Bredgaard, 2016).

FÆLLESSKABET

Både ledere og medarbejdere på de besøgte arbejdspladser lægger stor vægt på de værdier, de har i deres fællesskab, som er respekt og ligeværd, og med hensyn til inklusionsforløbene bruges der vendinger som ”Det er vigtigt at give mennesker en chance til”.

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. (TR, daginstitution)

Men interviewpersonerne påpeger også, at man skal værne om sin kultur og sit fællesskab. Et dårligt inklusionsforløb, hvor alle har brugt mange ressourcer, tærer voldsomt, og det kan nemt føre til, at man siger nej tak næste gang. I værste fald kan sådanne forløb have direkte negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø.

På de besøgte arbejdspladser var medarbejderne meget opmærksomme på at give personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb muligheden for at deltage i fællesskabet på arbejdspladsen og dermed blive en del af kulturen. De har den antagelse, at det at være med i det sociale fællesskab i sig selv er med til at give personen et godt forløb. Interviewpersonerne fortæller om gode erfaringer med at inddrage personerne i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb i det sociale fællesskab, så de føler, at de bliver anerkendt og respekteret. Denne inddragelse er særligt vigtig for de personer, der mest går for sig selv på udendørsarealerne (plejecentrene), som sidder i en reception (sundhedscenteret), eller som sidder i en serviceafdeling (skolen). Disse personer står i forvejen uden for fællesskabet omkring de opgaver, der betragtes som kerneopgaverne, og derfor er det særlig vigtigt for inklusionen, at de inviteres ind i de fælles aktiviteter – ellers vil der reelt blive tale om en eksklusion. Interviewpersonerne fortæller, at personerne i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb deltager i fælles pauser, bliver inviteret med til sommerfesten, bliver hidkaldt ved fælles kage eller morgenmad osv.

LEGITIMITETEN

På arbejdspladserne bruger de indimellem kræfter på at gentage over for sig selv og kollegaerne, hvorfor det giver så meget mening at være en rummelig arbejdsplads. Emnet opstår som regel i kølvandet på et forløb, der har trukket flere ressourcer, end det har givet.

Ifølge Ravn (2008) er der ikke langt fra mening til meningsløshed, og derfor er det afgørende, at de implicerede er dygtige til at se værdien i selv de mest udfordrende forløb.

Interviewpersonerne på daginstitutionerne og plejecentrene medgiver, at de har glæde af deres social-faglighed i den forbindelse. Det gælder om at kunne se de små fremskridt hos et menneske med mange udfordringer og ikke opsætte urealistiske mål for et virksomhedspraktikophold, for urealistiske mål giver bagslag.

De mislykkede forløb giver desuden anledning til at diskutere legitimiteten af at inkludere meget sårbare mennesker, fordi det kan blive på bekostning af kerneopgaven.

Omvendt er der også interviewpersoner, der ganske enkelt ser inklusionerne som en del af kerneopgaven på en kommunal arbejdsplads: ”Og så opfatter jeg det jo som et fælles kommunalt ansvar, som vi alle skal tage del i” (leder, sundhedscenter).

De tunge og nogle gange mislykkede forløb involverer ofte personer med psykiske lidelser og/eller misbrugsproblemer, hvilket som sagt kan udfordre meningen med et kortere virksomhedspraktikforløb.

En kollega fortæller, at han ikke synes, at han har redskaberne til at håndtere sådanne mennesker, men han glæder sig alligevel, når det lykkes et plaget menneske at luge et halvt bed på en formiddag.

På den anden side oplever en kollega, at det indimellem bliver meningsløst, når han må sige farvel til én person, hvis praktikophold er færdigt, og som klarer arbejdsopgaverne lige så godt som ham selv, for dernæst at tage imod en ny person, der skal inkluderes i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb.

Vi ville ikke kunne klare vores arbejde, hvis vi ikke havde alle dem på særlige vilkår. Jeg synes, det er helt forkert, at vi har jobbet til manden, som vi ikke ansætter, fordi der ikke er råd til det. Vi må ikke ansætte én, men vi ville have arbejdet til én person. Vi hjælper dem på vej, så det måske bliver nemmere at få et job et andet sted, men vi kan ikke ansætte dem. Vi skriver anbefalinger, og vi er referencer i forhold til en ny arbejdsgiver. Det hele er et spørgsmål om kasser. Hvilket budget går det fra? (Kollega, serviceafdeling)

Denne kollega genopbygger meningen med og legitimiteten i inklusionen igen ved at overbevise sig selv om, at inklusionsforløbet har givet personen ”noget på cv’et, en anbefaling og en reference”. På den måde retfærdiggør han inklusionerne og gør inklusionen legitim.

SOCIAL-FAGLIGHEDEN PÅ ARBEJDSPLADSEN

Som allerede antydnet i de foregående afsnit betyder social-faglighed meget i forhold til inklusionsforløbene.

På daginstitutioner og på ældre- og sundhedscentre fremhæves det af samtlige interviewpersoner, at medarbejderne arbejder på et område, hvor omsorg over for andre mennesker er en del af deres socialfaglighed – dette gælder også i forhold til at inkludere mennesker med udfordringer. Omsorgsogen eller mor-genet fremhæves ofte som begrundelse for, at de ser det som en naturlig opgave, og meningsfuldt for arbejdspladsen, at påtage sig et socialt ansvar:

Jeg synes, at det er rigtig spændende med de udfordringer, der ligger i det rummelige arbejdsmarked. De, der er ansat her, er jo ansat til at drage omsorg og pleje. Det er godt indimellem at få brugt omsorgen over for en anden kategori end dem, vi har boende. Det giver noget erfaring, som man kan bruge i sit arbejde. (Leder, plejecenter)

For mange af de faggrupper [der er ansat her] falder det naturligt at være rummelige – både i forhold til borgere og i forhold til det rummelige arbejdsmarked. Vi er vant til at rumme mennesker på godt og ondt. (Leder, sundhedscenter)

Især på plejecentrene og på sundhedscenteret fremhæver interviewpersonerne, at de er vant til at arbejde med sårbare mennesker og vant til at opstille mål for forskellige udviklingsprocesser. De mener således, at deres faglighed er en forudsætning for det gode inklusionsforløb:

Vi får formentlig de borgere, der har psykiske lidelser, fordi vi har en socialfaglig tilgang til dem. (Leder, plejecenter)

Vi får ofte de tunge og ofte dem med psykiske dobbeltdiagnoser. (Leder, sundhedscenter)

Vi arbejder jo i forvejen med mennesker, der har været ude for lidt af hvert, og de ydelser, vi giver vores borgere, de er også de teknikker, vi bruger over for virksomhedspraktikanterne. Vi er bare professionelle. (TR, sundhedscenter)

Det er interviewpersonerne på de socialfaglige og pædagogiske arbejdspladser,³⁶ der hurtigst trækker omsorgskortet som forudsætning for at

36. Det kommunale arbejdsmarked er stærkt konsopdelt. Således er daginstitutioner samt pleje- og sundhedscentre kvindedominerede arbejdspladser, mens Vej & Park og tilsvarende arbejdsplad-

være rummelig, men glæden og værdien af at se et andet menneske vokse er lige så stor på de mere praktiske arbejdspladser (jf. Thuesen, 2010; Bredgaard, 2016).

På de praktiske arbejdspladser fremhæves det endvidere, at de er gode til og vant til at oplære nye kollegaer og hurtigt opbygge de relationer, der skal til, for at man kan fungere sammen på en arbejdsplads. En af interviewpersonerne fremhæver, at det med hele tiden at få nye kollegaer er et vilkår inden for byggebranchen, hvor han selv kommer fra:

Håndværkere er vant til at arbejde sammen med andre i kortere tid. De er jo en slags daglejere på byggepladserne. Så jeg har det fint med skiftende kollegaer, hvis bare de bidrager med noget. (Kollega, serviceafdeling)

En anden fremhæver, at man jo ikke går op og ned ad hinanden, og derfor er kemien mindre afgørende:

Vi er jo ikke et kontor. Vi mødes om morgenen og drikker kaffe, og så går vi ud og varetager vores opgaver. Mødes igen til frokost, og så går vi igen hver til sit. Så de skal virkelig være umulige, hvis det ikke skulle kunne gå. (Kollega, serviceafdeling)

I undersøgelsen er der eksempler på, at mennesker med psykiske helbredsproblemer ses som en udfordring på de arbejdspladser, der ikke har en social-faglig ekspertise, hvilket ligger i forlængelse af andre undersøgelser, der viser, at netop personer med psykiske helbredsudfordringer opleves som en udfordring (fx Jacobsen m.fl., 2014; Sieling-Monas & Bredgaard, 2015):

Psykisk sygdom har jeg ikke redskaberne til at håndtere. Det kan virkelig være udfordrende. Fysiske skavanker er ikke noget problem. Jeg har kun min menneskelige empati at byde ind med. (Kollega, serviceafdeling)

Vi kan ikke rumme dem, som måske har noget med psyken. Det er vi simpelthen ikke egnede til. (TR, Økonomiafdeling)

ser er mandedominerede. I forhold til diskussionen om omsorgen kan der være et kønsэлемент, men det virker mere, som om det er fagligheden, der er afgørende.

De kommunalt ansattes faglighed bruges således på forskellig vis i forhold til inklusionsforløbene. Fagligheden bruges som ressource, men kan også være udtryk for en begrænsning. Man kan på den baggrund sige, at et meningsskabende inklusionsforløb skal tage højde for de respektive arbejdspladser faglighed. Arbejdsdelingen mellem de forskellige typer af arbejdspladser på det kommunale arbejdsmarked kan ses som udtryk for netop dette hensyn. Det er formentlig også disse overvejelser, man gør sig i henholdsvis jobcenter og HR-afdeling, når man henvender sig med en konkret person, der skal ud i fx et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb på en kommunal arbejdsplads.

GLASUREN OG FLØDESKUMMET – AFLASTNINGEN

Personer, der er ansat i fleksjob, varetager typisk egentlige arbejdsopgaver på lige fod med kollegaerne. De arbejder færre timer om ugen end deres kollegaer, som er ansat på ordinære vilkår, og de kan have behov for, at der tages skånehensyn, for at de kan løse deres arbejdsopgaver.

Personer i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb er midlertidigt inkluderede og opfattes på en anden måde. De italesættes som de ekstra hænder, glasuren eller flødeskummet i hverdagen, som muligheden for at udføre arbejdsopgaven til en guldmedalje frem for en bronzemedalje – eller som en gave i en travl hverdag. Når personer i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb omtales på denne måde i interviewene, er det samtidig en måde at pointere på, at sådan skal det gode inklusionsforløb helst opleves af alle parter. Det gode inklusionsforløb skal være en aflastning, ikke en belastning.

I sidste kapitel diskuterede vi kerneopgaven og kan- og skallerne i forhold til, hvilke konkrete arbejdsopgaver personerne i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb må varetage. For at inklusionsforløbene kan karakteriseres som vellykkede forløb, stiller det dog også nogle krav til personernes kompetencer: ”De skal have skruet hænderne ordentligt på, hvis de skal gøre nytte her” (kollega, serviceafdeling). Dette er et typisk udsagn fra de arbejdspladser, hvor kerneopgaven går på praktisk arbejde: Det kan ikke nytte, hvis de ikke kan lide børn, eller de er så generte, at de ikke tør gå ind på en stue” (TR, daginstitution).

Samme type citat findes blandt kollegaer og TR'er på plejecentrene, hvortil der typisk tilføjes, at hvis de inkluderede hverken kan lide ældre mennesker eller kan gøre rent, så kan det blive tungt.

Men samtidig fylder ”solstrålehistorierne” om de mennesker, det er lykkedes at løfte i løbet af et forløb, meget.

Et eksempel på en ”solstrålehistorie” er historien om den kvinde, som plejecenteret tog ind, langhåret og uvasket, som intet kunne, og som var helt apatisk på grund af tidligere misbrug og psykisk sygdom. Kontaktpersonen finder langsomt ud af, at kvinden godt kan lide at lave mad og er særligt god til at lave chokoladekage. Hun får lov til at lave chokoladekage til beboerne, hvis hun bliver klippet og vasket. Aftalen overholdes, og hun laver chokoladekage til beboernes udelte begejstring. Fra den dag går det kun fremad, og i dag har kvinden påbegyndt en uddannelse.

Et andet eksempel på en ”solstrålehistorie” er historien om den unge kvinde med flere psykiske diagnoser, der i daginstitutionen ikke turde gå ind på stuen, fordi hun syntes, at børnehavebørnene var skræmmende og uforudsigelige, men som så blev flyttet til vuggestuen, hvor børnene er langt mere forudsigelige. Det viste sig i øvrigt, at hun var en rigtig god højtleser.

Historierne – som der er mange af – viser, at der må skelnes mellem typer af inklusionsforløb, også på den enkelte arbejdsplads. Der er de forløb, der bliver en gevinst for arbejdsopgaven, fordi kerneopgaven får tilført værdi ved, at den ordinært ansatte bliver aflastet i forhold til at udføre kerneopgaven, eller ved at personen i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb lægger glasur på kerneopgaven. Og så er der de forløb, som bliver en del af kerneopgaven i sig selv, eller hvor kollegaen oplever mening i selve arbejdslivet ved at forbedre livet for et andet menneske (jf. Pratt & Blake, 2003). Den sidste type forløb må nøgternt betragtes som belastende, men de bidrager til den fælles historie om, at arbejdspladsen gjorde en forskel for dette menneske og vedkommendes tilknytning til arbejdsmarkedet, og dermed vokser både kollegaer og arbejdsplads (jf. Thuesen, 2010; Bredgaard, 2016).

Det er dog også sådanne forløb, der kan gå hen og få negative konsekvenser for opgavevaretagelsen, hvis inklusionsopgaven reelt tager tid fra denne, og som, hvis det ikke lykkes at løfte personen, kan dræne en afdeling eller et team for kræfter. Der er tale om nogle hårfine balancer, hvor lederen har et stort ansvar for, at balancen ikke tipper.

Når interviewpersonerne skal udpege de største belastninger ved inklusionsforløbene, peger de på, at virksomhedspraktikforløbene er alt for korte. Fire uger er for kort tid, hvis arbejdspladsen også skal have en aflastning ud af forløbet. Ligeledes betyder de fire uger, at nogle af de meget inklusionsaktive arbejdspladser kan opleve det lidt som en hovedbanegård, fordi der stort set hele tiden er nogen, der holder op, og nogen, der begynder. De korte forløb opleves også at være dårlige for dem, der skal inkluderes, fordi det bliver svært at nå at gøre det så godt, som man gerne vil, på de besøgte arbejdspladser.

Et dårligt match kan også være en stor belastning. Ved et dårligt match forstås i denne sammenhæng, at den person, der skal inkluderes, ikke er motiveret og synes, at han/hun er blevet tvunget af jobcenteret. En sådan person er ofte mødeustabil, og det forhindrer en planlægning på arbejdspladsen: ”De er de værste”, som en interviewperson formulerer det.

Der er en tilbøjelighed til, at de besøgte arbejdspladser ikke stopper 4-ugersforløb, selvom forløbet ikke opleves at fungere:

Når det ikke fungerer, så holder vi alligevel ud i de fire uger.
(Kollega, plejecenter)

Jeg stopper det ikke, hvis det er fire uger. Herregud – det går jo nok. Men hvis det er 13 uger, så kan jeg godt stoppe det. (AMR, plejecenter)

De eneste eksempler på forløb, der er ophørt i utide, er når personen i et forløb har en adfærd, der er direkte uforenelig med arbejdspladsens kerneopgave. Det kan være personer, der taler hårdt eller uforskammet til børn eller ældre. Eller det kan være personer, der absolut intet foretager sig, men blot sidder og hænger i en stol. Som en interviewperson forklarer om det sidste eksempel:

Forældrene kan jo ikke se, at det er en virksomhedspraktikant – de kan tro, at det er en ordinært ansat, der ikke laver noget.
(Kollega, daginstitution)

Relationsarbejde eller det ”at arbejde med mennesker” stiller krav til de mennesker, der skal inkluderes, hvis de skal opleves som en aflastning:

Det er svært at inkludere en person, hvis man ikke har relations-tække – så kan vi ikke have dem. Det er så vigtigt for det her arbejde. Det bliver frustrerende for alle, og det går ud over børnene. Relationsarbejdet er helt afgørende – de må simpelthen ikke komme ind hos os, hvis de ikke kan være i relationer. Vi skal kunne holde kvaliteten over for børnene. (TR, daginstitution)

Sprog og opførsel over for børnene er helt afgørende for, at jeg kan stå model til det. (TR, daginstitution)

Det er tit noget med adfærden – en træls adfærd. De skal snakke ordentligt til borgerne. Hvis de ikke kan det, så stopper jeg det med det samme. (AMR, plejecenter)

På tværs af de besøgte arbejdspladser er der således stor enighed om, hvad det er, der skal til, for at inklusionsforløbene skal opleves som en aflastning af arbejdspladsen. Det er, at forløbene kan aflaste i forhold til arbejdsopgaverne, og at kollegaerne kan se, at inklusionen hjælper og løfter personen. Ligeledes er der enighed om, hvad der belaster, nemlig de korte forløb og den trælse adfærd. Kunsten for leder og tillidsrepræsentant er at spotte de forløb, der kan aflaste, og stoppe de forløb, der bliver til en belastning, men det er en svær balancegang.

LÆRING

Alle interviewede – både ledere og medarbejdere – har oplevet både gode og mindre gode forløb. De har også erfaret, at de ofte selv lærer noget af at skulle inkludere et menneske.

Resultaterne kan være på det rent menneskelige plan, hvor man fx bliver dygtigere til at opstille realistiske mål for et virksomhedspraktik- eller løntilskudsophold og dygtigere til at se selv små skridt fremad: ”Jeg kunne pludselig se på kropsholdningen, at der var sket noget. Hun havde fået det bedre”.

Men interviewpersonerne – både ledere og medarbejdere – kan også opleve, at de selv bliver fagligt dygtigere af at inkludere. Det at skulle lære fra sig, det at skulle besvare spørgsmål om, hvorfor man gør, som man gør, og det at blive kigget over skulderen betyder, at man bliver

skarpere på sin egen faglighed og metode. Det giver mere kompetente medarbejdere:

Jeg synes, at det er rigtig spændende med de udfordringer, der ligger i det rummelige arbejdsmarked. De, der er ansat her, er jo ansat til at drage omsorg og pleje. Det er godt indimellem at få brugt omsorgen over for en anden kategori end dem, vi har boende. Det giver noget erfaring, som man kan bruge i sit arbejde. Man får udviklet sin faglighed ved at inkludere. Det udvikler medarbejderne, og de er rigtig stolte, når det ender med et godt resultat. Man får gentaget og rekapituleret sin faglighed ved at have et føl i nakken, og det kan give stof til eftertanke. Behøver han spise alene på sin stue, bare fordi han altid har gjort det? Vi lever i en vaneverden, hvor vi gør, som vi plejer. (Leder, plejecenter)

Jeg får en glæde ved at lære fra mig. Man bliver glad, når de [personerne i et forløb] tager det til sig. Jeg får også repeteret og reflekteret over min egen faglighed ved at skulle guide andre. Det er også spændende, hvis det viser sig, at de [personerne i et forløb] har skjulte kompetencer, som pludselig dukker op og kan anvendes. (TR, daginstitution)

De gode inklusionsforløb kan således bidrage til en skærpelse af socialfagligheden og dermed også give kerneopgaven et kvalitetsløft.

Det sker, at personerne i et virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb bidrager med et nyt syn på løsningen af kerneopgaven ved, at de stiller spørgsmål til måden, tingene bliver gjort på. Personerne i forløbene kan bidrage med kompetencer, der beriger kerneopgavens varetagelse:

Der er eksemplet med en person, der var rigtig god til at spille guitar og synge, som de ældre beboere på plejecenteret satte stor pris på, eller historien om personen, der er uddannet tandtekniker, og derfor kan hjælpe de ældre med tandbørstning og gebisser, der generer. Eller historien om personen, der, fordi hun led af OCD,³⁷ fik sat alt i system i forhold til køkken og skiftrum i vuggestuen.

Endelig bliver arbejdspladsen mere rummelig af at være rummelig. Flere interviewpersoner fortæller, at det at skulle inkludere lidt ”skæ-

³⁷ OCD (Obsessive Compulsive Disorder) er en psykiatrisk lidelse med tilbagevendende tvangstan-ker og/eller tvangshandlinger.

ve” personer i fællesskabet betyder, at man også bliver mere tolerant og rummelig over for kollegaernes særheder, for som én påpeger, så er der ikke altid så stor forskel på de personer, der skal inkluderes, og så kollegaerne. På sundhedscenteret påpeger tillidsrepræsentanten endvidere, at det at inkludere sårbare mennesker på arbejdspladsen også bidrager til en større grad af tolerance over for de borgere, de behandler på centeret.

Pointen er, at der ikke altid er så stor forskel på medarbejdere, inkluderede og borgere/brugere, når man som medarbejder først har fået øjnene op for det – og det tvinges man til, når man har mange inklusionsforløb på arbejdspladsen.

På den måde bidrager personer i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb og personer i fleksjob til transformationsprocesserne på arbejdspladserne, dér hvor mening i arbejdet forhandles og forandres (jf. Kamp, 2011).

Der er dog også eksempler på, at arbejdspladser er bekymrede for, at deres fællesskab og deres faglighed udfordres ved inklusionerne. På enkelte arbejdspladser blev det påpeget, at balancen er vigtig, for det kan også gå den anden vej med rummeligheden.

På en entreprenørgård fortællere ledere og tillidsrepræsentant, at de ikke vil have nyttejobberne til at møde på entreprenørgården. I stedet bliver de placeret i midtbyen. Begrundelsen er en oplevelse af, at ”nytterne” kan smitte af på kulturen ved ustabilitet, sygefravær og dårlig kvalitet i arbejdet.

Samme bekymring påpeges både i plejecentre og i daginstitutioner. Medarbejderne skal være gode rollemodeller og ikke være under dårlig indflydelse fra de personer, der skal inkluderes.

OPSAMLING OG PEJLEMÆRKER

En rummelig arbejdspladskultur består af to dele – den formelle og den uformelle. De to dele spiller sammen og påvirker hinanden.

Den uformelle del er de værdier og normer, der er på arbejdspladsen, og som gør den rummelig. Lederen er en vigtig kulturbærer, der er med til at sætte rammerne ved at tage ansvar for forløbene, men også ved i sig selv at være rollemodel i forhold til de rummelige værdier.

De besøgte arbejdspladser er kendetegnede ved at have markante ledere med klare værdier i forhold til rummelighed. Rummelighed er i

denne forbindelse også at bidrage til et godt psykisk arbejdsmiljø og en høj social kapital.

Meningsbegrebet går igen på samtlige arbejdspladser. Mening kan både være en individuel oplevelse og en del af noget fælles. Det gode inklusionsforløb bærer begge former for mening i sig.

Et inklusionsforløb skaber værdi og dermed mening ved at:

- Ledere og medarbejdere bruger deres social-faglighed og/eller medmenneskelighed i forløbene.
- Inklusionerne på samme tid giver aflastning i forhold til kerneopgaven, giver et menneske en chance til og udvikler og beriger kerneopgaven.
- Forløbene bidrager til fællesskabet, kulturen samt arbejdspladsens rummelighed på en positiv og udviklende måde.
- Balancerne mellem ordinært, ekstraordinært ansatte samt virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb er tilfredsstillende.
- Forløb, som direkte skader kerneopgaven, stoppes.

En skoleleder opsummerer dette på følgende måde:

Smitter skrøbelighed? Vi kan jo se det i klasserne, hvis der bliver for mange tosprogede elever, så bliver alle i klassen dårligere. Der er et turning point, og det kunne man også forestille sig, der er med det rummelige, således at de skrøbelige trækker nedad, fordi de kommunalt ansatte i forvejen er belastede. Hvis den sociale kapital bliver fortyndet, så går det ikke godt. (Leder, skole)

En HR-chef sætter ligeledes ord på betingelserne for rummelighed:

Rummeligheden smitter af på kulturen i forhold til de ordinært ansatte. Kunsten bliver, at sådan en udvikling ikke må blive et ræs mod bunden, sådan at kompetencer pludselig bliver ligegyldige, og hvem som helst kan passe børn osv. Det skal være et løb mod toppen, hvor det er uacceptabelt at slække. De ordinært ansatte skal være rollemodeller. (HR-chef)

I kapitel 4 kunne vi konstatere, at en del af konklusionerne vedrørende de formelle forudsætninger for et godt inklusionsforløb ligger tæt op ad beslægtede undersøgelser. Det samme kan man sige om konklusionerne i

dette kapitel, der dog også bidrager med ny viden, fordi der ikke før er udført denne form for arbejdspladsstudier. Den nye viden er særligt knyttet til meningsbegrebet og forudsætningerne for det meningsfulde forløb samt de gevinster, som inklusionsforløbene giver arbejdspladserne i form af mening, aflastning, læring og rummelighed.

DET GODE INKLUSIONSFORLØB – DE INKLUDEREDES PERSPEKTIV

Inklusionsforløb består af et samspil mellem mennesker på mange måder. Sidste kapitel beskrev, hvordan ledere, tillidsrepræsentanter og kollegaer oplever inklusionsforløbene.

Dette kapitel handler om, hvordan de mennesker, der skal inkluderes på arbejdspladsen, oplever inklusionsforløbene, og hvad de har fået ud af deres inklusionsforløb. Kapitlet skal illustrere, hvilke forudsætninger de inkluderede oplever som nødvendige for et godt forløb. Et godt forløb for den inkluderede må antages også at bidrage til arbejdspladsens vurdering af forløbet.

Vi ser først på, hvad der kendetegner forskellige former for inklusionsforløb, og om der er oplevelser eller udfordringer, der særligt opleves hos mennesker i bestemte former for inklusionsforløb. Herefter beskriver vi, hvad der, ifølge de interviewede inkluderede, kendetegner det gode inklusionsforløb – både i opstarten og undervejs i inklusionsforløbet – samt hvilke gevinster de har oplevet ved inklusionsforløbene. Endelig opstiller vi en række pejlemærker for, hvordan henholdsvis ledere og kollegaer kan være med til at skabe gode inklusionsforløb for de inkluderede medarbejdere.

INKLUSIONEN ER BETINGET AF ANSÆTTELSESFORHOLDET

Dette kapitel starter med en beskrivelse af de forskellige typer af inklusionsforløb, der indgår i undersøgelsen, og præsenterer en række centrale konklusioner fra vores analyse af, hvad typen af inklusionsforløb betyder for oplevelsen af inklusionsforløbet.

Inklusionsforløb kan karakteriseres ved en række forhold, der har betydning for arbejdspladsen og for den person, der skal inkluderes: Der kan være tale om en fast eller en midlertidig ansættelse, og der kan være tale om en person med helbredsmæssige udfordringer eller en person, hvis eneste problem er ledighed.

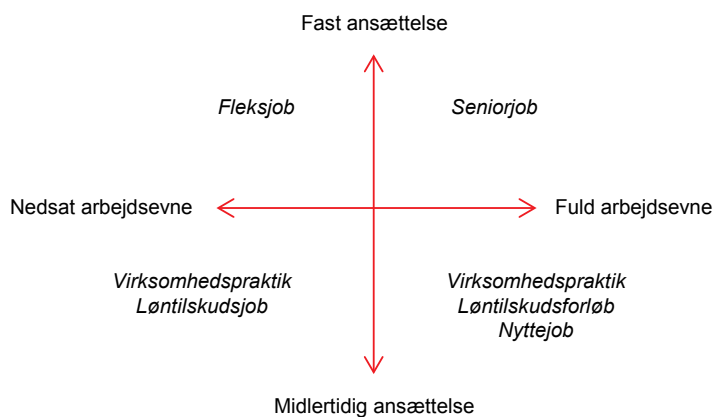
Vilkårene for ansættelsen giver forskellige oplevelser og muligheder for inklusionen. I det følgende beskriver vi, hvordan disse forskellige vilkår kommer til udtryk blandt de inkluderede, som har deltaget i undersøgelsen. En meningsfuld opdeling vises i figur 6.1.

Figuren viser, hvordan de forskellige typer af ansættelsesforhold/forløb er placeret i forhold til 1) Baggrunden for behovet for en inklusion; nedsat arbejdsevne eller fuld arbejdsevne og 2) Varigheden af inklusionen; midlertidig eller fast ansættelse.

Særligt to forhold synes at være mere udtalte blandt inkluderede, der er i midlertidige stillinger, end blandt inkluderede i faste stillinger. Det drejer sig om oplevelsen af usikkerhed i forhold til fremtiden samt behovet for at være en del af arbejdspladsen. For inkluderede, der har en varigt nedsat arbejdsevne, der er inkluderet i et fleksjob, er det derimod behovet for anerkendelse af deres begrænsninger, der særligt adskiller dem fra de andre grupper af inkluderede. Betydningen af de tre forhold beskrives nærmere i det følgende.

FIGUR 6.1

Matrix for mulige ansættelser på særlige vilkår på det rummelige arbejdsmarked.



USIKKERHED I FORHOLD TIL FREMTIDEN

Det, der primært adskiller oplevelsen blandt de inkluderede, der er midlertidigt ansat, fra oplevelsen hos dem, der er i en fast ansættelse, er den usikkerhed, der er knyttet til den midlertidige ansættelse. Denne usikkerhed udgør i sig selv en udfordring for de inkluderede, der ofte også skal forholde sig til en usikkerhed i forhold til (udviklingen i) deres fysiske og/eller psykiske helbred. De oplever det som stressende, at de ikke ved, hvordan deres fremtid ser ud. Lignede oplevelser af utryghed på grund af uvished om fremtiden er også centrale hos nogle personer i ressourceforløb, der ikke ved, hvad der venter dem på den anden side af deres ressourceforløb (Mehlsen m.fl., 2015).

Inkluderede, der er fastansat i enten fleks- eller seniorjob, fortæller dog også, at de kan opleve deres ansættelse som usikker. Eksempelvis oplever de deres ansættelse som usikker og frygter at blive fyret i forbindelse med besparelser eller omorganiseringer i kommunen. De inkluderede er bekymrede for, at de i fx en fyringsrunde vil være i en særligt udsat position (jf. Holt m.fl., 2015).

BEHOVET FOR AT VÆRE EN DEL AF ARBEJDSPLADSEN

At blive inkluderet på en arbejdsplads afhænger af, om man føler sig anerkendt som kollega, hvilket kræver en anerkendelse af den enkelte, både arbejdsmæssigt og personligt (KL & KTO, 2009; Kristensen, 2009). De midlertidigt ansatte fremhæver oftere end de fastansatte betydningen af at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen. De midlertidigt ansatte lægger her særligt vægt på det, at kollegaerne hilser på dem, og at de er en del af de fælles frokostpauser, morgenmad, kageordning og lignende, da dette giver dem en oplevelse af at være en del af arbejdspladsen.

Det er således i høj grad de sociale elementer af det kollegiale fællesskab, som de midlertidigt inkluderede medarbejdere fremhæver. Oplevelsen af at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen er afgørende for, at den enkelte oplever at bliver anerkendt som den person, han/hun er. Det er ikke vanskeligt at forstå, hvorfor det at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen ser ud til at fylde mere for de inkluderede, der er midlertidigt inkluderet, end for dem, der er fast inkluderet i fx et fleksjob. Den usikkerhed, der er knyttet til midlertidigheden i inklusionen og et eventuelt fravær af en faglig baggrund for at løse arbejdsopgaverne, øger behovet for at blive anerkendt socialt. En undersøgelse har fx vist, at personer i fleksjob tillægger ”fællesskab på arbejdspladsen” mindre betydning end hhv. ”at kunne forsørge sig selv”, ”struktur på hverdagen” og ”tryghed i ansættelsen” (Holt m.fl., 2015).

BEHOV FOR ANERKENDELSE AF BEGRÆNSNINGER

Behovet for/ønsket om en større forståelse for og anerkendelse af ens fysiske og/eller psykiske begrænsninger fylder meget hos personer, ansat i fleksjob. Oplevelsen af manglende forståelse fra kollegaer synes også at være størst blandt inkluderede i fleksjob. En kvantitativ undersøgelse blandt 1.950 fleksjobansatte viser dog, at ca. 90 pct. af de fleksjobansatte i undersøgelsen i høj eller i nogen grad oplever, at deres skåneshen syn bliver respekteret af deres kollegaer og leder (Holt m.fl., 2015).

To af de interviewede i fleksjob i nærværende undersøgelse fortæller dog, at de oplever, at det er mere illegitimt, at de snakker om private ting på arbejdet, end de ansatte på ordinære vilkår, fordi de som fleksjobansatte er på arbejdspladsen færre timer end de øvrige medarbejdere. Dette opleves som uretfærdigt, fordi ikke-faglig kollegial snak også er en del af det at være på en arbejdsplads, og de ser det som en manglende forståelse for og anerkendelse af de fleksjobansattes begrænsninger.

Ansatte i fleksjob kan på den ene side opleve, at der kan være kollegaer, der ikke har forståelse for/viden om deres skånehensyn. På den anden side er der også ansatte i fleksjob, der oplever, at der kan være kollegaer, der ikke ser dem på lige fod med de øvrige fastansatte medarbejdere, men i stedet ser dem på lige fod med de midlertidigt inkluderede, blandt hvem der ofte er en løbende udskiftning. Dette vidner om, at inklusion af medarbejdere med skånehensyn er en balancegang, der kræver anerkendelse af den enkeltes begrænsninger og samtidig anerkendelse af den enkeltes faglighed og bidrag til arbejdspladsen.

DET GODE INKLUSIONSFORLØB

I kapitel 5 præsenterede vi fire faktorer, der tilsammen tilbyder en definition af mening i arbejdet, der kan bruges som pejlemærke for det gode inklusionsforløb (Ravn, 2008). Med udgangspunkt i de fire faktorer skal personer, der inkluderes på en arbejdsplads, opleve at:

1. Blive inkluderet på en måde, der sikrer, at de oplever at kunne bruge egne styrker og talenter i arbejdsopgaverne
2. Være en del af en arbejdsplads, der skaber værdi
3. Have mulighed for at bidrage til denne værdiskabelse
4. Indgå i et fællesskab sammen med kollegaer og ledere om at skabe værdi.

På baggrund af viden, indsamlet i denne undersøgelse, mener vi, at der er yderligere to faktorer, der skal tages højde for, for at forstå, hvad der påvirker mening i arbejdet for personer i inklusionsforløb:

5. Inklusionen sker på en måde, hvor der tages hensyn til den enkeltes mulige begrænsninger.
6. Der rettes en særlig opmærksomhed mod, hvordan en midlertidig inklusion kan påvirke den enkeltes oplevelse af mening i arbejdet.

I det følgende beskriver vi, hvordan de seks faktorer kan forstås, og for hvilke grupper af inkluderede de er pejlemærker for den gode inklusion.

Første faktor: at blive inkluderet på en måde, der sikrer, at den inkluderede oplever at kunne bruge sine styrker og talenter i sine arbejdsopgaver. Denne faktor

er faktisk ikke særlig udtalt blandt de interviewede inkluderede i denne undersøgelse. Der er selvfølgelig inkluderede, der fortæller, at de oplever, at de kan bruge deres kompetencer fra tidligere beskæftigelse eller uddannelse i deres inklusionsforløb, men det er langt fra det, der fremhæves som den vigtigste faktor i deres inklusionsforløb.

Forklaringen skal muligvis findes i den *femte faktor: at bruge sine styrker og talenter i sine arbejdsopgaver*. Denne faktor er relevant for personer, der har begrænsninger i deres arbejdsevne, der gør, at de skal inkluderes på særlige vilkår. For personer med begrænsning i arbejdsevnen kan denne faktor ikke realiseres, uden at der tages hensyn til den enkeltes begrænsninger i arbejdsevnen. De inkluderede i denne undersøgelse giver udtryk for, at det har været afgørende for deres trivsel i inklusionsforløbet, at deres ledere og kollegaer har taget hensyn til både deres personlige og faglige ressourcer og begrænsninger. Det er dog tankevækkende, hvis det er vigtigere for de inkluderede, at der bliver taget hensyn til dem, så de kan bidrage på arbejdspladsen, end at de har mulighed for at bruge deres styrker og talenter på arbejdspladsen.

Anden og tredje faktor: være en del af en arbejdsplads, der skaber værdi, og have mulighed for at bidrage til denne værdiskabelse. Behovet for at bidrage til værdiskabelse synes for personerne i inklusionsforløb primært at komme til udtryk ved behovet for at opleve, at man bidrager på arbejdspladsen, og at det arbejde, man udfører, er meningsfuldt for andre end én selv. Relationen til ledelsen italesættes særligt af de inkluderede, der via deres arbejdsopgaver er i direkte kontakt med ledelsen, og mere generelt tillægges ledelsen stor betydning for, om kulturen på arbejdspladsen er inkluderende og rummelig.

Fjerde faktor: indgå i et fællesskab sammen med kollegaer og ledere om at skabe værdi. Her genfindes behovet for at føle sig som en del af fællesskabet på arbejdspladsen blandt de inkluderede. At være en del af fællesskabet er afgørende for de inkluderedes oplevelse af at være medarbejdere på lige fod med de medarbejdere, der er ansat på ordinære vilkår. Betydningen af at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen fremhæves særligt af dem, der er midlertidigt inkluderede.

Sjette faktor: særlig opmærksomhed på, hvordan en midlertidig inklusion kan påvirke den enkeltes oplevelse af mening i arbejdet. Den usikkerhed, der er knyttet til de midlertidigt inkluderedes ansættelse, udgør en udfordring for deres mulighed for at finde mening i deres arbejde. De midlertidige ansatte er ofte uforstående overfor, hvorfor de kun kan være ansat i kort

tid, da de oplever, at kollegaerne er tilfredse med dem og det arbejde, de udfører. Alligevel er de nødt til at stoppe efter den fastsatte periode, hvorefter der ofte vil blive inkluderet en ny medarbejder til at varetage de opgaver, som de har varetaget.

De seks faktorer er vigtige at have for øje i det følgende, hvor vi beskriver konkrete erfaringer med inklusionsforløb.

PROCESSEN FREM TIL INKLUSIONSFORLØBET

De interviewede fortæller om forskellige forløb forud for starten på deres inklusionsforløb. Nogle har oplevet sagsbehandlere og jobkonsulenter, der har haft forståelse for dem og deres ønsker og behov i forhold til en arbejdsplads, og som har støttet dem i forhold til at tage kontakt til en relevant arbejdsplads. En person, der er uddannet smørrebrødsjomfru, men ikke længere kan arbejde inden for faget, fortæller, at hun er god til børn, og sammen med jobkonsulenten fandt hun derfor frem til, at hun skulle prøve at komme i virksomhedspraktik i en daginstitution. Andre fortæller om mindre positive oplevelser, præget af stor udskiftning af sagsbehandlere og manglende opbakning til deres egne ønsker i forhold til arbejdsmarkedet.

Flere af de interviewede fortæller, at deres jobkonsulent kendte den arbejdsplads, de kom i virksomhedspraktik på, og havde erfaringer med at sende personer i forløb til arbejdspladsen. Dette kan have betydning for den efterfølgende positive oplevelse af inklusionsforløbet. Nogle fortæller, at de selv tog kontakt til arbejdspladsen for at høre om muligheden for at komme i virksomhedspraktik, mens det for andres vedkommende var deres sagsbehandler, der tog kontakt på vegne af dem. For personen, der oplevede at være lidt tilbageholdende eller havde psykiske udfordringer, der gjorde det svært at tage den første kontakt selv, blev dette oplevet som en stor hjælp. En person, som er i et forløb i en daginstitution, fortæller om at få hjælp til at tage den første kontakt: ”Det syntes jeg var rigtig rart, for jeg er ikke så god til at tage kontakt til andre” (løntilskud i daginstitution).

Flere fortæller positivt om, at de oplevede, at deres sagsbehandlere lyttede til dem og deres ønsker og havde forståelse for, hvilken person de var. En fortæller eksempelvis, at hun oplevede, at hendes jobkonsulent gjorde en stort indsats for, at hun kunne få opfyldt sit ønske om en virksomhedspraktikplads på en specifik afdeling på et plejecenter, der passede til hendes faglige interesse.

Oplevelsen af at blive inddraget i processen, der i dette tilfælde skal føre én tættere på arbejdsmarkedet, er for det første afgørende for at lave det rette match mellem den inkluderede og arbejdspladsen. For det andet er oplevelsen af at blive inddraget i processen afgørende for den inkluderedes motivation for at indgå i inklusionsforløbet. Personer med lang systemanciennitet kan være svære at motivere til at indgå i endnu et forløb. Erfaringer fra sagsbehandlere for personer i ressourceforløb viser, at de kan motiveres, hvis de mødes med tillid og oplever, at der tages hensyn til, hvem de er, og hvad deres ønsker er for et forløb (Mehlsen m.fl., 2015).

ERFARINGER MED OPSTART OG MODTAGELSE

De inkluderede fortæller, at det har haft stor betydning for deres start i et inklusionsforløb, at de har følt sig velkomne på arbejdspladsen. Derudover er der flere, der italesætter betydningen af, at de oplevede at blive behandlet på lige fod med alle andre på arbejdspladsen, og at de oplevede at blive accepteret som den person, de er:

Jeg er blevet taget imod som mig. Jeg er ikke blevet taget imod med alle de ting, jeg har i min bagage. Men Katrine, som hun er lige nu og her. Og det, synes jeg, er rigtig rart. Og jeg er blevet behandlet på lige fod med alle de andre. Jeg er en lige så stor del af huset som de faste, og det er rigtig rart. (Løntilskudsforløb på plejecenter)

Ønsket om at blive taget godt imod og behandlet på lige fod med alle andre er ikke anderledes, end hvordan de fleste ville foretrække at blive modtaget på en ny arbejdsplads. For dem, der inkluderes, kan der dog være særlige hensyn, som de har behov for, at deres arbejdsgiver og kollegaer kender og tager, for at de kan udføre deres arbejdsopgaver. De kan derfor have behov for en indledende samtale, hvor de fortæller, om der skal ske særlige tilpasninger, for at de bedst muligt kan udføre deres arbejdsopgaver. Det kan også være en fordel for de inkluderede at have en eller flere kontaktpersoner, som de kan henvende sig til med løbende spørgsmål i forhold til konkrete opgaver og arbejdsgange. For nogle personer kan det opleves som positivt, at de har én fast tilknytning (fx til én stue eller afdeling). En person i virksomhedspraktik i en daginstitution fortæller positivt om, at hun fik en fast tilknytning til en stue og to pædagoger:

Jeg fik at vide fra dag ét, at jeg skulle være inde på Rød stue sammen med to pædagoger. Det var mit tilholdssted, og så skulle jeg arbejde derudfra. (Virksomhedspraktikant i daginstitution)

Særligt for de personer, der er midlertidigt inkluderet, eksempelvis i virksomhedspraktik, og kommer uden en faglig baggrund til at løse opgaverne, opleves det som positivt at få lov til at kigge med i starten og sige til, når de er klar til at få arbejdsopgaver:

De første to dage sad jeg bare og snakkede med beboerne og personalet, der lige havde tid til det, og jeg skulle ligesom selv komme og sige, at jeg ville prøve et eller andet, og det fik jeg faktisk efter de første dage – ønsket om at komme i gang. (...) Efter den første uge, hvor jeg havde fulgt med rundt, der fik jeg selv nogle borgere, og så faldt jeg egentlig ind i det. (Virksomhedspraktikant på et plejecenter)

Omvendt kan det som virksomhedspraktikant være meget udfordrende at starte i en periode, hvor der ikke er tid til, at man kan blive sat ordentligt ind i sine arbejdsopgaver, eksempelvis på grund af underbemanding, og hvor man således er nødsaget til at prøve sig frem i forhold til at løse konkrete opgaver. En virksomhedspraktikant fortæller om sin start i en daginstitution:

Vi prøvede at finde vores egne rutiner i forhold til, hvordan man gjorde det, og der var også en liste, hvor der stod, hvad tid man gør hvad, hvornår man spiser osv. Og så havde vi nogle inde ved siden af, som vi kunne spørge om hjælp. Men det var lidt kaotisk i starten. (Virksomhedspraktikant i daginstitution)

ERFARINGER UNDERVEJS I INKLUSIONSFORLØBET

De interviewede fortæller om forskellige forhold, der er afgørende for, at inklusionsforløbet opleves som positivt. Det handler blandt andet om at opleve, at man bliver inkluderet og indgår på lige fod med de øvrige medarbejdere, og at man får mulighed for at lære noget på arbejdspladsen. Herunder beskrives en række oplevelser, der går igen i flere af de interviewedes beskrivelse af deres inklusionsforløb.

INKLUSION PÅ LIGE FOD MED DE ØVRIGE MEDARBEJDERE

Betydningen af at blive inkluderet på lige fod med de øvrige medarbejdere fremhæves af både personer, der er fast og midlertidigt inkluderet. Tre fleksjobansatte fortæller eksempelvis, hvordan de oplever det som rart, når de ikke sættes i bås som ”fleksjobbere”, men bliver set som medarbejdere og kollegaer på lige fod med de øvrige. Et eksempel er, at de oplever, at de har de samme muligheder for at komme på kursus eller anden opkvalificering ligesom de medarbejdere, der er ansat på ordinære vilkår. Hvor man som medarbejder er placeret på en arbejdsplads, og om man udfører sine arbejdsopgaver alene eller sammen med andre, har ligeledes betydning for den enkeltes oplevelse af tilhørsforhold til arbejdspladsen (Hohnen, 2000).

I undersøgelsen finder vi eksempler på personer i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, der løser deres arbejdsopgaver alene, men alligevel oplever at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen. Et eksempel er en mand i et løntilskudsforløb, der løser mange af sine opgaver alene (og udendørs). Han fortæller, at hans kollegaer er gode til at inkludere ham ved eksempelvis at invitere ham med til fællesmorgenmad, frokost og kageordning. Han oplever dog også, at der kan være ting, som han ikke bliver involveret i, og han tænker, at det kan være, fordi han kun er på arbejdspladsen midlertidigt. Dette eksempel viser, at arbejdspladsen, ved at inddrage den inkluderede medarbejder i sociale aktiviteter, kan bidrage til, at denne føler sig som en del af arbejdspladsen. Midlertidigheden i inklusionsforløbet kan dog betyde, at der er ting, som den inkluderede oplever ikke at blive inddraget i, fordi det ikke giver mening, når den inkluderede er så kort tid på arbejdspladsen.

De fleste af de inkluderede, der er i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, vurderer, at der er forskel på de opgaver, som de varetager, og de opgaver, som det uddannede personale varetager, og de mener, at det også bør være sådan. En anden person, der på spørgsmålet om, hvorvidt der er forskel på det, som hun og pædagogen på hendes stue lavede, svarer:

Det burde der være, men jeg tror faktisk ikke, jeg kunne mærke forskellen. Hun [den ordinært ansatte kollega] havde nok lidt mere kontakt med børnene, hvor jeg tog mig lidt mere af det praktiske som at tørre borde af og skifte nogle af børnene, hvor hun havde det mere overordnede ansvar. Men jeg synes ikke, at

jeg kunne mærke forskel, og det synes jeg egentlig, har været rigtig rart. Det var på lige fod. (Løntilskudsforløb i daginstitution)

Som det ovenstående viser, var der i praksis forskel på de arbejdsopgaver, som den inkluderede og den ordinært ansatte havde, men den inkluderede mener ikke, at der var den store forskel – hun oplevede, at hun var på lige fod med den ordinært ansatte kollega.

En anden inkluderet oplever en mere klar forskel på opgaver, som hun og det uddannede personale udfører, og synes, at det giver god mening. Adspurgt, om der er opgaver, hun ikke løser, svarer hun:

Det er nok det pædagogiske i sig selv, og sidde med forældrene, det gør jeg jo ikke. Jeg er jo ikke uddannet, så det tror jeg, er meget normalt. (Virksomhedspraktikant i daginstitution)

For de inkluderede, der har fysiske eller psykiske udfordringer, der begrænser deres arbejdsevne, opleves det som positivt, at både kollegaer og ledelsen har forståelse for og respekterer de inkluderedes begrænsninger. Denne forståelse har stor betydning for, at de inkluderede oplever, at de ikke behøver at have dårlig samvittighed over, at de ikke kan være tilgængelige på fuld tid på arbejdspladsen.

At være en del af fællesskabet på arbejdspladsen bidrager til en positiv oplevelse af inklusionsforløbet. Særligt de midlertidigt inkluderede fremhæver, at de har været glade for at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen, eksempelvis ved at blive inddraget i de fælles pauser, være med til fælles morgenmad og lignende. To personer i nyttejob fremhæver også betydningen af, at ledelsen forsøger at gøre det til en rigtig arbejdsplads, bl.a. ved at drive en sodavandsordning, hvor overskuddet går til morgenbrød. Det er således vigtigt, at der på arbejdspladsen er en kultur for at inddrage de inkluderede i de fælles, sociale aktiviteter på arbejdspladsen.

AT VIDE HVILKE OPGAVER MAN SKAL LØSE

Der er forskel på, hvor faste arbejdsopgaver de inkluderede medarbejdere oplever at have. De fleste fortæller, at der er nogle faste opgaver, som de ved, at de skal løse, og at de derudover skal løse opgaver, der opstår undervejs.

En person i seniorjob³⁸ i en pedelfunktion på en skole fortæller, at han har en række faste arbejdsopgaver, men at han også tager imod pedelopgaver, der opstår løbende, på lige fod med de andre i sit team. De faste arbejdsopgaver består i, at han hver morgen pakker mælk, hver torsdag tømmer skraldespande, mandag vander blomster, onsdag kører papirer rundt osv. Seniorjobberen har en faglig baggrund, der gør, at han er i stand til at påtage sig og løse de løbende ad hoc-opgaver.

En ansat i fleksjob på et plejecenter fortæller, at hans eneste faste opgave er at lave kaffe og te om morgenen. Derudover står han til rådighed som altnuligmand, hvor han henter varer, går tur med beboerne og lignende. Den inkluderede fortæller, at han motiveres af, at der er nogen, der har behov for hans hjælp, og af at skulle finde en løsning på de ting, der skal løses.

En inkluderet i et løntilskudsforløb som servicemedarbejder fortæller, at det ikke er nedskrevet, hvad han skal lave, men at han for det meste godt ved, hvad han skal gå i gang med. Hans arbejdsopgaver er primært vedligeholdelse af udendørsarealerne, men det kan også være ad hoc-opgaver indenfor som at stille op til møder, udskifte lamper eller lignende.

En person i en daginstitution fortæller, at hun løbende får at vide, hvad der skal gøres, men at hun selv tager initiativ til at gøre ting, hvis hun kan se, at der mangler hjælp. Hendes arbejdsopgaver består i at lege med børnene, skifte bleer, tørre borde af og feje gulv.

Ovenstående eksempler viser, at de inkluderede har nogle faste arbejdsopgaver, de løser, men at en stor del af deres arbejdstid også går med at løse opgaver, der opstår løbende, og som de ofte selv skal være opmærksomme på. Disse fire oplever også at have en god relation til deres kollegaer og deres leder, hvilket må forventes at have en positiv påvirkning på deres mulighed for at spørge, når de har behov for det.

MULIGHED FOR AT LÆRE OG BIDRAGE

I interviewene med de inkluderede fremhæves det også som positivt, at de ansatte tager sig tid til at lære de inkluderede noget på arbejdspladsen. Én fortæller eksempelvis:

38. Seniorjob er en fast ansættelse, jf. figur 6.1, men dog tidsbegrænset til personen kan gå på efterløn.

Jeg har haft tusinde spørgsmål, og jeg har fået svar på det hele. De tager sig tid til at give en ordentlig forklaring. (Løntilskudsforløb i plejecenter)

Én fortæller om, hvordan hun får hjælp af sine kollegaer:

Jeg kan godt stå i en dyb konflikt med et barn, hvor jeg lige får hentet assistance og siger: ”Jeg skal lige have hjælp.” Hvor jeg står i en situation, som jeg ikke har værktøjerne til at håndtere. Men der bliver hele tiden puttet mere og mere i rygsækken. Det er personalet rigtig gode til – når jeg bagefter spørger: ”Hvad kunne jeg have gjort anderledes?” (Virksomhedspraktikant i daginstitution)

De inkluderede fremhæver også betydningen af at få mulighed for at bidrage på arbejdspladsen. Eksempelvis fortæller en kvinde i et løntilskudsforløb på en daginstitution, at hun oplever, at de kan bruge hende, fordi hun er meget struktureret og et ordensmenneske, der af sig selv sørger for at få ordnet nogle praktiske ting – eksempelvis at rydde op og tørre nogle hylder af, når der lige er tid til det, eller mens pædagogerne ordner nogle andre ting. Hun oplever, at hendes kollegaer lægger mærke til, at hun gør disse ting, og roser hende for det. På den måde bidrager hun med sine kompetencer og oplever samtidig, at hun er med til at gøre det rart for sine kollegaer: ”Jeg gør i hvert fald sådan, at det også er rart for dem at være der” (løntilskudsforløb i daginstitution).

En anden inkluderet, der har en uddannelse som tandtekniker, fortæller, hvordan hun oplever, at hun kan gøre en særlig indsats på plejecenteret i forhold til beboernes tænder. Problemer med tænder eller gebis oplever hun som udbredt blandt beboerne på plejecenteret, og der bliver derfor sat stor pris på, at hun med sin baggrund har mulighed for at hjælpe, jf. også kollegaernes beskrivelse af samme historie i kapitel 5.

Oplevelsen af at kunne bidrage og blive anerkendt for bidraget har således betydning for de inkluderedes trivsel og motivation. Denne konklusion er i overensstemmelse med meningsbegrebet, men også med den mere almene viden om, hvad der har betydning for medarbejderes trivsel på en arbejdsplads. Undersøgelser fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø af det psykiske arbejdsmiljø viser således, at netop anerkendelsen har stor betydning for lønmodtageres vurdering af det psykiske arbejdsmiljø og dermed deres trivsel (NFA, 2014).

LEDELSEN VISER VEJEN

Ledelsen fremhæves som afgørende for, at arbejdspladsen opleves som rummelig og inkluderende. Én fortæller, at hun oplever, at hendes leder altid er meget opmærksom på alle medarbejderne:

Hun [lederen] er rundt hver morgen og sige godmorgen – hun er åben og synlig hele tiden. Hun kan godt være hård og skrap, men hun er også helt nede på jorden, og du kan altid komme til hende. (...) Hun har altid lige tid til at stoppe op og lægge en hånd på skulderen og spørge: ”Går det godt? Hvordan har du det i dag?” (Løntilskudsforløb, plejecenter)

På en anden arbejdsplads fremhæves lederen også som afgørende, fordi de ansatte i fleksjob oplever, at chefen går forrest i forhold til at inkludere dem på arbejdspladsen. Det oplever de først og fremmest ved, at lederen har ansat personer i fleksjob i arbejdsfunktioner, der refererer direkte til ham (som sekretærer), og fysisk har placeret dem ude foran sit kontor, hvilket de ser som en anerkendelse: ”Altså, han er ikke flov over at have os to siddende uden for hans kontor” (fleksjob, administrativ afdeling).

Derudover oplever de, at chefen passer på dem som medarbejdere og tager hensyn til deres skånebehov. De oplever, at han bakker dem hundrede procent op, og det betyder, at de lettere kan se igennem fingre med, at nogle kollegaer ikke helt forstår deres arbejdsvilkår og skånebehov.

GEVINSTER VED INKLUSION

De inkluderede fremhæver flere positive konsekvenser af deres inklusion. Nedenfor er beskrevet nogle af de ting, som går igen hos de inkluderede, der er interviewet til undersøgelsen.

NOGET AT STÅ OP TIL OG ØGET LIVSKVALITET

For personer i nyttejob fremhæves det ”at have noget at stå op til” og ”at arbejde for sine penge” som positive konsekvenser af at være i inklusionsforløb. For personer, der er i nyttejob, er jobbet en mulighed for at have noget at lave og føle, at man holder sig i gang og bidrager, i modsætning til eksempelvis at gå derhjemme.

Det er heller ikke voldsomt rart at få kontanthjælp. Man vil jo gerne tjene sine egne penge. Men når man så er nede og arbejde, så føler man, at man i hvert fald gør noget for det. Og har fortjent det i hvert fald lidt mere. (Nyttejob på entreprenørgård)

En anden i nyttejob fortæller videre:

Hvis man har siddet hjemme i lang tid, så kan man godt få en frygt for at lave noget, eller det er et forkert udtryk, men man kan komme ned i gear. Det kan hjælpe én med at komme i gang igen. (Nyttejob på entreprenørgård)

Der er også personer i virksomhedspraktik- eller løntilskudsforløb, der fortæller, at inklusionsforløbet har haft en stor betydning for, hvordan de har det i det daglige. En virksomhedspraktikant fortæller eksempelvis:

Det er så dejligt at være her. Og det siger familien, venner og bekendte også – at jeg er blomstret op. (Virksomhedspraktikant, daginstitution)

Lignende fund fremgår af en undersøgelse blandt personer i ressourceforløb, hvor nogle oplever, at de efter et virksomhedspraktikforløb har fået troen på, at de kan få en (varig) tilknytning til arbejdsmarkedet, og andre oplever en positiv afsmitning på deres privatliv og livskvalitet (Mehlsen m.fl., 2015).

PERSONLIG UDVIKLING

Flere fortæller, hvordan deres inklusionsforløb har bidraget til, at de har udviklet sig personligt. Særligt personer i virksomhedspraktik – og løntilskudsforløb samt nyttejob – fremhæver, at de i kraft af deres inklusionsforløb har lært noget nyt om sig selv, fået nye kompetencer eller et nyt syn på egne kompetencer og hvad de kan bidrage med. At mange først og fremmest oplever en udvikling på det personlige plan på den korte bane, genfindes i undersøgelsen af personer i ressourceforløb (Mehlsen m.fl., 2015).

En person i et løntilskudsforløb på et plejecenter fortæller, at hun oplevede, at hun udviklede sig personligt af at være en del af det sociale liv på arbejdspladsen og at få positiv feedback for sin person og sit arbejde:

For mit vedkommende så var jeg slet ikke vant til at omgås mennesker. Jeg har også angst og har en fortid, som måske ikke var som mine kollegaers, men de tog mig med, og jeg lærte alle mulige ting; smalltalk, hvad man gør, normalitet, jeg blev inviteret ud til et privat arrangement, og dér sagde jeg også til dem, at det er 10 år siden, jeg har været sammen med andre mennesker på den måde. (...) Jeg fik rigtig meget god feedback på min person, og de fortalte mig altid, når jeg gjorde noget, der var supergodt. (...) Jeg blev respekteret med det, jeg kom med, og den person jeg nu var, og det gjorde bare hele forskellen. (Løntilskudsforløb på plejecenter)

En anden fortæller, at hun oplevede, at hun blev anerkendt for det, som hun kunne bidrage med, selvom hun startede i virksomhedspraktik på et plejecenter uden at have den nødvendige faglighed og egentlig ikke følte sig særlig meget værd:

Men de [kollegaerne] så meget i mig i forhold til det område, de arbejdede med, de gav udtryk for, at de kunne lære noget af mig. Så jeg kunne bidrage med den viden, jeg havde. Det var simpelt hen så fedt, at de kunne bruge min viden til noget. (Virksomhedspraktik på plejecenter).

En tredje fortæller, at hendes virksomhedspraktikforløb lærte hende, hvordan hun kunne arbejde med sine begrænsninger:

Pludselig så lærer man sig selv at kende på en anden måde, fordi folk er gode til at sige: ”Jamen, hvis du nu gør sådan i stedet for at presse dig selv og gøre sådan. Eller vi kunne hjælpe dig til at gøre sådan.” (Virksomhedspraktik på plejecenter).

Der er også inkluderede, der fremhæver, at de i løbet af deres inklusionsforløb har fået et nyt syn på deres egne kompetencer. Én fortæller eksempelvis, at forløbet gav hende et nyt syn på sig selv og sine kompetencer. Da hun startede på plejecenteret, var hendes oplevelse af sig selv, at hun ikke kunne klare stressede situationer og bevare overblikket i dem. En dag var der en kollega, der sagde til hende, at hun oplevede hende som én, der kunne bevare overblikket i pressede situationer. Dette var helt modsat af hendes egen oplevelse, og det gav hende et nyt syn på sig selv: ”Jeg fik lige pludselig lavet fuldstændig om på overbevisningen om mig selv” (virksomhedspraktikant på plejecenter).

En anden fortæller, at arbejdet i løntilskudsforløbet faktisk har lært hende at tackle nogle af de udfordringer, hun har.

Jeg har ADD, så det med at være opmærksom i længere tid og skulle koncentrere mig i længere tid, det bliver også sat på en prøve her. Og jeg synes faktisk, at det er lidt fedt, fordi jeg har lært at arbejde med mig selv. (Løntilskudsforløb i daginstitution)

Hun fortæller, at hun har fortalt dem, som hun arbejder tættest sammen med, om sine diagnoser, så de ved, hvad det er, hvis hun pludselig ikke kan rumme en situation.

FAGLIG UDVIKLING, ANSVAR OG ARBEJDSIDENTITET

Der er inkluderede, der fremhæver, at deres inklusionsforløb har udviklet dem fagligt ved, at man fra arbejdspladsens side har givet dem ansvar, og at de selv har fået en øget tro på, hvad de kan klare. Én fortæller om at blive inddraget og føle sig som en vigtig del af afdelingen:

Og man får ansvar. Det er også med til at udvikle meget. Jeg blev taget med ind i opgaverne, og jeg følte mig vigtig. Jeg følte mig som en vigtig del af afdelingen. (Virksomhedspraktik på plejecenter)

Hun fortæller, at hun selvfølgelig ikke måtte give medicin og ikke havde ansvaret for beboerne, men hun måtte en masse andre ting. En ansat i fleksjob fortæller, at hun syntes, at det var svært i starten, men at hendes selvtillid er vokset: ”Min selvtillid har ikke været den helt store, men det kan jeg mærke nu – at den er vokset meget” (fleksjob i daginstitution).

Hun oplever, at hun har kunnet klare køkkenet selv, hvis køkkenlederen fx har været på kursus, og at hun har fået meget ros af sine kollegaer. En anden, ansat i fleksjob, fortæller, at hun oplever, at arbejdet har givet hende troen tilbage på, at hun kan noget:

Det giver simpelthen så meget. Bare det, at man nu tror på, at man kan noget. For jeg har jo i mange, mange år været syg, hvor man ikke har kunnet noget. Så det giver virkelig noget at komme ud. Og det er et fedt sted at være. (Fleksjob i daginstitution)

En person i virksomhedspraktik fortæller, hvordan han oplever, at det, at han bliver anerkendt for sit arbejde, og at der er tillid til, at han kan løse

opgaverne, er medvirkende til, at han selv får en større tro på, hvad han kan:

Hvis man føler, at man har det godt med det, og hvis man bliver anerkendt – og de har jo tillid til os, fordi de lader os gøre alle de ting – så kan man faktisk rigtig mange ting. (Virksomhedspraktik, serviceafdeling)

OPBAKNING TIL AT FORTSÆTTE ELLER TAGE EN UDDANNELSE

Flere i virksomhedspraktikforløb er blevet forlænget eller er overgået fra virksomhedspraktik til løntilskud og er på den måde blevet opfordret til at fortsætte på arbejdspladsen. Der er virksomhedspraktikanter, der fortæller, at de er blevet opmuntret til at starte på den uddannelse, der er en forudsætning for, at de kan få en ordinær ansættelse, eller er blevet opmuntret til at påbegynde en anden uddannelse. Én fortæller, at hun ikke havde oplevet at få særlig meget støtte fra jobcenteret, men til gengæld oplevede hun, at hun fik rigtig god støtte på det plejecenter, hvor hun var i virksomhedspraktik, hvilket gav hende modet til at fortsætte:

Fra at være opgivende og have det sådan ”jamen det ender bare med, at jeg aldrig bliver til noget, og at jeg aldrig bliver et produktivt medlem af samfundet”, så fik jeg mere og mere mod på at kaste mig ud i det, fordi de tog imod mig med åbne arme alle sammen. Jeg blev lynhurtigt en del af hele fællesskabet, både med borgerne og personalet, og jeg havde en god relation til dem allesammen. Og når de talte til mig og om mig, så var det, som om jeg havde været en del af det altid. (Virksomhedspraktik på plejecenter)

PEJLEMÆRKER FOR GOD INKLUSION

På baggrund af interviewene med de inkluderede kan der opstilles en række pejlemærker for det gode inklusionsforløb, som præsenteres nedenfor. Pejlemærkerne er målrettet, hvad henholdsvis ledelsen og kollegaerne kan gøre for at skabe det gode inklusionsforløb for den inkluderede, men det er samtidig en beskrivelse af de forudsætninger, der er med til at skabe det gode inklusionsforløb, som er til gavn for både den inkluderede, leder, kollegaer og opgavevaretagelsen.

HVAD KAN LEDELSEN GØRE:

- Lederen kan sørge for, at der er de nødvendige rammer for, at den inkluderede kan blive inddraget i det kollegiale og faglige fællesskab på arbejdspladsen. Dette gøres ifølge de inkluderede blandt andet ved at sørge for, at medarbejderne har det fornødne overskud til at inkludere nye kollegaer, og at medarbejderne anerkendes for den indsats, de gør i forhold til at inkludere.
- Lederen kan være opmærksom på de inkluderedes kompetencer, og hvordan disse bedst muligt kan bringes i spil på arbejdspladsen.
- Lederen kan spørge ind til de inkluderedes skånebehov, og hvordan disse behov bedst håndteres. I forbindelse med usynlige helbredsudfordringer kan det være nødvendigt, at lederen informerer nuværende og nye medarbejdere om, hvilke hensyn der skal tages til dem. Dette kan ske i dialog med alle involverede.
- Lederen kan sørge for, at de inkluderede får en grundig introduktion til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne. Hvis den inkluderede kommer med en anden faglig baggrund, vil der særligt være behov for en udførlig introduktion. Lederen skal endvidere, ifølge de interviewede, udpege én eller to medarbejdere, der kan være kontaktpersoner for dem. Dette gør, at den, der skal inkluderes, hurtigt får skabt en relation til nogen på arbejdspladsen, og nogen, han/hun kan blive fortrolig med og spørge ind til opgaver og arbejdsgange.
- Hvis de inkluderede er i midlertidige forløb på arbejdspladsen, der ikke umiddelbart kan føre til en beskæftigelse, kan lederen hjælpe de inkluderede videre i forhold til uddannelse eller arbejdsmarkedstilknytning ved at levere dokumentation af, hvilke arbejdsopgaver den inkluderede har udført i sin virksomhedspraktik eller i sit løntilskudsforløb og eventuelt skrive en decideret anbefaling.

HVAD KAN KOLLEGAERNE GØRE:

- Kollegaerne spiller en vigtig rolle i forbindelse med at inddrage de inkluderede i det kollegiale fællesskab. Den inkluderede har måske ikke selv overskuddet til at tage det første skridt i forhold til at blive en del af fællesskabet, men det er sandsynligt, at den inkluderede gerne vil være en del af fællesskabet. De interviewede fremhæver endvidere, at kollegaerne skal huske at spørge om ting, som man og-

så spørger andre kollegaer om, fx hvad man har lavet i weekenden, i ferien osv.

- Kollegaerne kan spørge ind til, hvilke (skåne)behov den inkluderede har, og om der er hensyn, som kollegaerne kan tage. De interviewede fortæller, at de selv ofte gerne vil fortælle om skånebehovene, så kollegaerne ved, hvorfor de eksempelvis ikke kan være på arbejde hver dag. Det er vigtigt, at kollegaerne viser forståelse for disse skånehensyn.
- Inkluderede, der på grund af fysiske eller psykiske begrænsninger ikke kan arbejde fuld tid, fortæller, at de til hver en tid gerne ville bytte med en krop eller psyke, der kan holde til at arbejde fuld tid. Bemærkninger, der kan være venligt ment, men som kan tolkes som, at den inkluderede er ”heldig”, fordi han eller hun kan gå tidligt eller holde fri dagen efter, kan derfor opleves som manglende forståelse for den inkluderedes begrænsninger og virke direkte sårende.
- Kollegaerne må meget gerne afse tid til at lære fra sig. Særligt de, der er midlertidigt inkluderede og ofte kommer med en anden eller en begrænset faglighed, sætter stor pris på muligheden for at lære nye ting på en arbejdsplads. Ifølge de interviewede skal man derfor som kollega være tydelig omkring, hvorfor man gør ting på en bestemt måde, og man skal som kollega også være forberedt på at blive udfordret på sin egen faglighed, når den inkluderede stiller spørgsmål til, hvorfor man gør ting, som man gør.

LITTERATUR

- Aust, B., T. Helverskov, M.B.D. Nielsen, J.B. Bjørner, R. Rugulies, K. Nielsen, O.H. Sørensen, G. Grundtvig, M.F. Andersen, J.V. Hansen, H.L. Buchardt, T.L. Lund, I. Andersen, M.H. Andersen, A.S. Clausen, E. Heinesen, O.S. Mortensen, J. Ektor-Andersen, P. Ørbæk, G. Winzor, U. Bültman & O.M. Poulsen (2012): "The Danish National Return-to-Work program – Aims, Content, and Designs of the Process and Effect Evaluation". *Scandinavian Journal of Environment & Health*, 38(2), s. 120-133.
- Bredgaard, T. (2016): *Virksomhedernes sociale ansvar – en analyse af medarbejdernes holdninger og erfaringer*. FTF dokumentation nr. 2 – 2016.
- Bredgaard, T. (2014): *Virksomhedernes sociale ansvar – Et studie i politisk forandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Flyvbjerg, B. (2011): "Case Study." I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, . Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 310-316.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management – a stakeholder approach*. Marshfield, Mass.: Pitman Publishing
- Gensby, U., T. Lund, K. Kowalski, M. Saidj, A.-M.K. Jørgensen, T. Filges, E. Irvin, B.C. Amick III & M. Labriola (2012): *Workplace Disability Management Programs Promoting Return to Work: A System-*

- atic Review*. Campbell Systematic Reviews. The Campbell Collaboration, 8(17).
- NFA (2014): *Danskernes arbejdsmiljø – 2014*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Olesen, K.G., E. Thoft, P. Hasle & T.S. Kristensen (2008): *Virksomhedens sociale kapital: Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet/NFA 2008.
- Hohnen, P. (2003): *Aftalebaserede skånejob – En kvalitativ analyse*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Hohnen, P. (2000): *Fleksjob – En vej til et rummeligere arbejdsmarked?* København: Socialforskningsinstituttet.
- Høgelund, J. (2012): *Effekter af den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 12:06.
- Holt, H., M. Larsen, H.B. Bach & S. Jensen (2015): *Borgere i fleksjob efter reformen*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 15:31.
- Holt, H. & K. Nilsson (2013): *Arbejdsfastholdelse af skadelidte medarbejdere: Virksomheders rolle og erfaringer*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 13:27.
- Jacobsen, V., H. Holt, S. Jensen & M. Larsen (2014): *Virksomheders sociale engagement – Årbog 2014*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 14:27.
- Kamp, A. (2011): ”Mening i arbejdet – for lidt, for meget, til forhandling?” *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), s. 8-27.
- KL & KTO (2009): *Når forskelle gør en forskel – Mangfoldighed på kommunale arbejdspladser*. København: KL & KTO.
- Kristensen, T.S. (2009): *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag*. København: HK Danmark.
- Limborg, H.J. & H. Hvenegaard (2008): ”Når man arbejder med mennesker – relationer, følelser og psykisk arbejdsmiljø”, *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(4), s. 12-27.
- LO, DA, FTF, KL, AC, Danske Regioner, Moderniseringsstyrelsen, Ledernes Hovedorganisation, Finansforbundet, Arbejdsmiljørådet & Arbejdstilsynet (2013): *Et godt psykisk arbejdsmiljø – Når kollegaer skal inkluderes på arbejdspladsen*. København: LO m.fl..

- Mehlsen, L., H. Holt, H.B. Bach & C. Thörnfeldt (2015): *Ressourceforløb. Koordinerende sagsbehandlere og borgeres erfaringer*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 15:39.
- Pratt, M.G. & Blake, E. A. (2003): "Fostering meaningfulness in working and at work", I: K. Cameron, J. Dutton & R. Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, s. 14-27.
- Ravn, I. (2008): "Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering". *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(4), s. 59-75.
- Schein, E.H. (1991): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Sieling-Monas, S.M. & T. Bredgaard (2015): "Er der evidens for antagelserne i beskæftigelsesindsatsen for sygedagpengemodtagere?" *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17(1), 2015, s. 28-43.
- Thuesen, F. (2010:) *Ledelse og motivation i den offentlige sektor – et litteraturstudium*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 10:11.
- Winther, S.C. & V.L. Nielsen (2008): *Implementering af politik*. Aarhus: Academia.

SFI-RAPPORTER SIDEN 2016

SFI-rapporter kan købes eller downloades gratis fra www.sfi.dk. Nogle rapporter er kun udkommet som netpublikationer, hvilket vil fremgå af listen nedenfor.

- 16:01 Skårhøj, A., A.-K. Højen-Sørensen, K. Karmsteen, H. Oldrup & J.H. Pejtersen: *Anbragte unges overgang til voksenlivet. Evaluering af fire efterværnsinitiativer under efterværnspakken*. 160 sider. ISBN: 978-87-7119-352-7. e-ISBN: 978-87-7119-353-4. Pris: 160,00 kr.
- 16:02 Andersen, D., M.B. Holtet, L. Weisbjerg & L.L. Eriksen: *Alkoholbehandling til socialt udsatte borgere. Systemets tilbud i borgerperspektiv*. 176 sider. ISBN: 978-87-7119-354-1. e-ISBN: 978-87-7119-355-8. Pris: 170,00 kr.
- 16:03 Baviskar, S., M.N. Christoffersen, K. Karmsteen, H. Hansen, M. Leth-Espensen, A. Christensen & J. Brauner: *Kontinuitet i anbringelser. Evaluering af lovændringer under Barnets reform, delrapport 1*. 128 sider. e-ISBN: 978-87-7119-356-5. Netpublikation.
- 16:04 Niss, N.K., K.I. Danneboe, C.P. Nielsen & C.P. Christensen: *Evaluering af inklusionsindsatsen i Billund Kommune*. 132 sider. e-ISBN: 978-87-7119-357-2. Netpublikation.

- 16:05 Benjaminsen, L., M.H. Holm & J.F. Birkelund: *Fattigdom og afsavn. Om materielle og sociale afsavn blandt økonomiske fattige og ikke-fattige.* 336 sider. ISBN: 978-87-7119-358-9. e-ISBN: 978-87-7119-359-6. Pris: 320 kr.
- 16:06 Keilow; M., M. Friis-Hansen, S. Henze-Pedersen & S. Ravn: *Inklusionsindsatser i folkeskolen. Resultater fra to lodtrækningsforsøg.* 128 sider. ISBN: 978-87-7119-361-9. e-ISBN: 978-87-7119-362-6. Pris: 130 kr.
- 16:07 Niss, N.K. & I.S. Rasmussen: *Evaluering af satspuljen "Forebyggende indsatser for overvægtige børn og unge". Projekt "Øget udbytte" på Julemærkehjemmene.* 130 sider. e-ISBN: 978-87-7119-363-3. Netpublikation.
- 16:08 Andersen, D, K. Markwardt, L.B. Larsen & M.A. Svendsen: *Vel-færdsteknologi i plejeboliger. Borger, medarbejder og økonomisk perspektiv.* 200 sider. e-ISBN: 978-87-7119-364-0. Netpublikation.
- 16:09 Amilon, A & A.G. Jeppesen: *Økonomisk udsatte pensionister. Levevilkår blandt økonomisk dårligt stillede pensionister.* 98 sider. ISBN: 978-87-7119-365-7. e-ISBN: 978-87-7119-366-4. Pris: 100 kr.
- 16:10 Bille, R.: *Implementering af beskæftigelsespolitik i Danmark.* 102 sider. e-ISBN: 978-87-7119-369-5. Netpublikation.
- 16:11 Bach, H.B., L. Mehlsen & J. Høgelund.: *Evidens om effekten af indsatser for ledige seniorer.* 62 sider. e-ISBN: 978-87-7119-370-1. Netpublikation.
- 16:12 Mehlsen, L., R.C.H. Jørgensen, M.G. Kjer & V. Jakobsen: *Effektfulde indsatser i boligområder til at forbedre børns skolegang og uddannelse og voksnes arbejdsmarkedsparticipation. En systematisk forskningsoversigt, nr. 2 og 3 af 4.* 172 sider. ISBN: 978-87-7119-371-8. e-ISBN: 978-87-7119-372-5. Pris 170 kr.
- 16:13 Mehlsen, L., R.C.H. Jørgensen, M.G. Kjer & V. Jakobsen: *Effektfulde indsatser i boligområder til at øge børns trivsel og forbedre forældres kompetencer. En systematisk forskningsoversigt, nr. 4 af 4.* 134 sider. ISBN: 978-87-7119-373-2. e-ISBN: 978-87-7119-374-9. Pris: 130 kr.
- 16:14 Højen-Sørensen, A.-K., L. J. Kristiansen, A.-M.K. Jørgensen & R.E. Wendt: *Kortlægning, kvalitetsvurdering og analyse af udviklingen i skandinaviske dagtilbudsforskning for 0-6-årige i året 2014.* 107 sider. e-ISBN: 978-87-7119-375-6. Netpublikation.

- 16:15 Larsen, M., H. Holt, M.R. Larsen: *Et kønsopdelt arbejdsmarked. Udviklingsstræk, konsekvenser og forklaringer*. 170 sider. ISBN: 978-87-7119-376-3. e-ISBN: 978-87-7119-377-0. Pris: 170 kr.
- 16:16 Oldrup, H., M.N. Christoffersen, I.L. Kristiansen, S.V. Østergaard: *Vold og seksuelle overgreb mod børn og unge i Danmark 2016*. 256 sider. ISBN: 978-87-7119-378-7. e-ISBN: 978-87-7119-379-4. Pris: 250,00 kr.
- 16:17 Oldrup, H., S. Frederiksen, S. Henze-Pedersen & R.F. Olsen: *Indsat far udsat barn. Hverdagsliv og trivsel blandt børn af fængslede*. 140 sider. e-ISBN: 978-87-7119-380-0. Netpublikation.
- 16:18 Thomsen, J.-P. (red): *Unge i Danmark – 18 år og på vej til voksenlivet. Årgang 95 – Forløbsundersøgelsen af børn født i 1995*. 288 sider. ISBN: 978-87-7119-383-1. e-ISBN: 978-87-7119-384-8. Pris: 290,00 kr.
- 16:19 Hansen, H, C.P. Christensen & T. Termansen: *Evaluering af Feedback-Informed Treatment ved Silkeborg Kommunes Familiecenter*. 77 sider. e-ISBN: 978-87-7119-385-5. Netpublikation.
- 16:20 Højen-Sørensen, A.-K., K.S. Kohl, K.M.V. Dahl, H. Oldrup & J.H. Pejtersen: *Lige Muligheder – Udsatte børn og unge. Afsluttende evaluering*. 176 sider. ISBN: 978-87-7119-386-2. e-ISBN: 978-87-7119-387-9. Pris: 180,00 kr.
- 16:21 Bagger, S., K.S. Kohl, M.T. Strande & K. Karmsteen: *Anbragte børns skolegang på intern skole*. 89 sider. e-ISBN: 978-87-7119-388-6. Netpublikation.
- 16:22 Rangvid, B.S.: *Skoleudvikling med fokus på sprog i al undervisning. Implementering og elevresultater af udviklingsprogram til styrkelse af tosprogede elevers faglighed – afsluttende rapport*. 103 sider. e-ISBN: 978-87-7119-389-3. Netpublikation.
- 16:23 Fridberg, T & J.F. Birkeund: *Pengespil og spilleproblemer i Danmark 2005-2016*. 176 sider. ISBN: 978-87-7119-390-9. e-ISBN: 978-87-7119-391-6. Pris: 180,00 kr.
- 16:25 Karmsteen, K., C.J.de Montgomery & J.H. Pejtersen: *Anbragte unges overgang til voksenlivet II. Kvantitativ evaluering af to efterværnsinitiativer under efterværnspakken*. 80 sider. ISBN: 978-87-7119-393-0. e-ISBN: 978-87-7119-394-7. Pris 80,00 kr.
- 16:26 Jensen, D.C., M.J. Pedersen, J.H. Pejtersen & A. Amilon: *Indkredsning af lovende praksis på det specialiserede socialområde*. 128 sider. ISBN: 978-87-7119-395-4. e-ISBN: 978-87-7119-396-1. Pris: 130,00 kr.

- 16:27 Jakobsen, V. & M.R. Larsen: *Boligsociale indsatser og buslejestøtte. En effektevaluering af Landsbyggefondens 2006-2010-pulje*. 172 sider. ISBN: 978-87-7119-397-8. e-ISBN: 978-87-7119-398-5. Pris: 170,00 kr.
- 16:28 Henze-Pedersen, S., C.B. Dyssegaard, N. Egelund & C.P. Nielsen: *Inklusion – set i et elevperspektiv. En kvalitativ analyse*. 144 sider. e-ISBN: 978-87-7119-403-6. Netpublikation.
- 16:29 Nielsen, C.P. & B.S. Rangvid: *Inklusion i folkeskolen. Sammenfatning af resultaterne fra Inklusionspanelet*. 128 sider. ISBN: 978-87-7119-404-3. e-ISBN: 978-87-7119-405-0. Pris 130,00 kr.
- 16:30 Siren, A., M. Bjerre, H.B. Nørregård, N.K. Niss & H.H. Lauritzen: *Forebyggelse på aldrerådet. Evaluering af forebyggelse af fysiske, social og psykisk mistrivsel blandt ældre borgere*. 160 sider. ISBN: 978-87-7119-406-7. e-ISBN: 978-87-7119-407-4. 160,00 kr.
- 16:31 Olsen, R.F., K.M.V. Dahl & M.H. Poulsen: *På vej mod ungdomskriminalitet. Hvilke faktorer gør en forskel i ungdommen?* 116 sider. e-ISBN: 978-87-7119-408-1. Netpublikation.
- 16:32 Kohl, K.S., M.L. Kessing, L. Fynbo, D. Andersen, A. Schmidt, M.N. Jensen & M.C. Munkholm: *Stofmisbrugsområdet i et brugerperspektiv*. 210 sider. e-ISBN: 978-87-7119-411-1. Netpublikation.
- 16:33 Henze-Pedersen, S., K.S. Kohl, H. Oldrup & J.H. Pejtersen: *Implementering af Multifunc. Et behandlingsprogram til unge med svære adfærdsvanskeligheder*. 176 sider. ISBN: 978-87-7119-413-5. e-ISBN: 978-87-7119-414-2. Pris 180,00 kr.
- 16:34 Amilon, A., J.F. Birkelund, G. Christensen, A.G. Jeppesen & K. Markwardt: *Kapaciteten i den sociale stofmisbrugsbehandling*. 142 sider. e-ISBN: 978-87-7119-415-9. Netpublikation.
- 16:35 Fridberg, T. & J.F. Birkelund: *Pengespil blandt unge i Danmark 2007-2016. En undersøgelse af 12-17-åriges spil om penge og risikable spilleadfærd*. 192 sider. ISBN: 978-87-7119-416-6. e-ISBN: 978-87-7119-417-3. Pris 190,00 kr.
- 17:01 Lausten, M. & T. Jørgensen: *Anbragte børn og unges trivsel 2016*. 60 sider. ISBN: 978-87-7119-420-3. e-ISBN: 978-87-7119-421-0. Pris 60,00 kr.
- 17:02 Lyk-Jensen, S.V., M. Bøg & M.R. Lindberg: *Børn, der oplever vold i familien. Omfang og konsekvenser*. 144 sider. ISBN: 978-87-7119-409-8 e-ISBN: 978-87-7119-410-4. Pris 140,00 kr.

- 17:03 Benjaminsen L., T.M. Dyrby, M.H. Enemark, M. T. Thomsen, H.S. Dalum & U.L. Vinther: *Housing first i Danmark. Evaluering af implementerings- og forankringsprojektet i 24 kommuner*. 200 sider. e-ISBN: 978-87-7119-418-0. Netpublikation.
- 17:04 Liversage, A: *Voldsforebyggelse på botilbud og forsorgshjem*. 185 sider. e-ISBN: 978-87-7119-422-7. Netpublikation.
- 17:05 Fridberg, T & M. Larsen: *Frivillige i hjemmeværnet 2016*. 160 sider. ISBN: 978-87-7119-423-4. e-ISBN: 978-87-7119-424-1. Pris 160,00 kr.
- 17:06 Winter, S.C.: *Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementering af folkeskolereformen*. 180 sider. E-ISBN: 978-87-7119-425-8. Netpublikation.
- 17:07 Hansen, A.T., V.M. Jensen & C.P. Nielsen: *Folkeskolereformen: Elevernes faglige deltagelse og interesse. En kvantitativ analyse af elevernes faglige deltagelse og interesse før og efter reformen*. 79 sider. E-ISBN: 978-87-7119-426-5. Netpublikation.
- 17:08 Liversage, A. & C.P. Christensen: *Etniske minoritetsunge i Danmark. En undersøgelse af årgang 1995*. 201 sider. E-ISBN: 978-87-7119-431-9. Netpublikation.
- 17:09 Holt, H & L. Mehlsen: *Rummelighed i praksis. Forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser*. 133 sider. E-ISBN: 978-87-7119-434-0. Netpublikation.
- 17:10 Fridberg, T & M. Larsen: *Volunteers in the Danish Homeguard 2016*. ISBN: 978-87-7119-436-4. e-ISBN: 978-87-7119-437-4. 161 sider. Pris 160,00 kr.

RUMMELIGHED I PRAKSIS

FORUDSÆTNINGER FOR GODE INKLUSIONSFORLØB PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

Kommunale arbejdspladser deltager aktivt i at inkludere mennesker, der har behov for en særlig indsats for at få en tilknytning til arbejdsmarkedet. Denne rapport afdækker, hvilke forudsætninger der skal være til stede, hvis inklusionsforløbene – i form af fx virksomhedspraktikforløb eller ansættelser af personer i fleksjob – skal etableres på en måde, så det kommer både arbejdspladserne og de inkluderede til gode.

Undersøgelsen er baseret på dybdegående interview i tre kommuner og på ni arbejdspladser. Der er udført interview med direktioner, HR-afdelinger, jobcentermedarbejdere, tillidsrepræsentanter, lokale ledere, kommunalt ansatte samt personer, der har været i fx virksomhedspraktik, i et løntilskudsforløb, eller som er blevet ansat i et fleksjob på en kommunal arbejdsplads.

Undersøgelsen er igangsat og finansieret af Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfælleskabet.