

Rummelighed i praksis - gode inklusionsforløb på 9 kommunale arbejdspladser i 3 kommuner

Maj 2017

Seniorforsker Helle Holt, SFI www.sfi.dk



Formålet med undersøgelsen:

Kortlægge de forudsætninger der kan bidrage til at skabe gode inklusionsforløb

Definition på det gode inklusionsforløb:

- Har opbakning fra ledere
- Har opbakning for medarbejdere/kollegaer
- Bidrager til den inkluderedes udvikling
- Aflaster mere end det belaster ift. ledere, kollegaer, den inkluderede og opgavevaretagelsen

Data og metode

Kvalitativ metode – enkeltinterview og fokusgruppeinterview

Interview i 3 udvalgte kommuner og på 9 arbejdspladser -
udvalgt som eksemplariske dvs. særligt dygtige

- Har i alt interviewet 73 personer fordelt på det centrale niveau og på arbejdspladsniveau
- Arbejdspladserne: 2 daginstitutioner, 2 plejecentre, 2 entreprenørgårde, 1 administrativ arbejdsplads, 1 skole og 1 sundhedscenter – i alt 55 interview på arbejdspladserne.

Interviewpersoner, der er eller har været igennem en inklusionsproces på de besøgte arbejdspladser:

- Personer i virksomhedspraktik med og uden udfordringer
- Løntilskudsjob
- Nyttejob
- Fleksjob
- Seniorjob

3 niveauer skal samarbejde for at skabe gode forudsætninger:

1. Det centrale niveau forstået som direktions- og politikere. Det er her den overordnede beslutning om de rummelige kommunale arbejdspladser tages
2. Kommunernes HR-afdelinger, jobcentre, fællestillidsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og HMU står tilsammen for implementeringen af denne beslutning – skaber rammer for inklusionen på arbejdspladserne
3. Rummelighed i praksis på arbejdspladsniveau – den egentlige implementering.

1. Beslutningen på det centrale niveau:

- En fælles fortælling om det rummelige kommunale arbejdsmarked - økonomien som udgangspunkt – men også værdi i sig selv. Kommunen som en central aktør i lokalsamfundet, der har betydning for borgerne på mange forskellige måder
- Koblingen mellem den brændende platform og stakeholderinteressenter
- Politikere og direktion går forrest i historiefortællingen

2. Implementering på det centrale niveau

Samarbejde mellem jobcenter, HR-afdeling og fællestillidsrepræsentanter om rammerne fx

- Overholdelse af de sociale kapitler – overblik og viden nødvendigt
- Outplacement
- Godkendelse af arbejdspladser
- Samarbejde ml. JC og ledere på arbejdspladserne

HMU tager de principielle diskussioner om inklusioner, opgaveglidning og de sociale kapitler fx

- Karensperiode og kvoter
- Principielle diskussioner om fx opgaveglidning og konflikter

Fordelingen af de ledige – samarbejdet ml. JC, HR og arbejdspladser - jobmatchet:

- Det manglende beskæftigelsesperspektiv på de kommunale arbejdspladser
- Den social-faglige ekspertise
- De ufaglærte arbejdsopgaver
- Borgerkontakten i opgaveløsningen
- Organiseringen af arbejdsopgaverne

3. Implementeringen på arbejdspladsen

Lederen tager ansvar for forløbene og er rollemodel

- slutter fx forløb, der ikke fungerer

Lederen vurderer arbejdspladsens rummelighed ved at se på:

- Trivslen – psykisk arbejdsmiljø
- Fraværssituationen fx barsel eller langtidssyge
- Personaleomsætningen – afskedigelser
- Antallet af forløb i forvejen

Lederen og TR udarbejder evt. retningslinjer

- Diskussion og definition af kerneopgaven

TR og medarbejdere stoler og har tillid til lederen

Implementeringen på arbejdspladsen fortsat

Inklusionsforløbet skal give mening. Dette sker når:

Kollegaerne bruger egne styrker og talenter i inklusionsforløb fx faglighed og medmenneskelighed

Inklusionsforløb giver værdi til arbejdspladsen og dermed til løsningen af kerneopgaven og dermed aflastning

Inklusionsforløb medvirker til, at alle involverede gror og udvikler sig

Inklusionsforløb bidrager til fællesskabet, og rummeligheden smitter af på alle og dermed på kulturen.

Mening i praksis:

- Arbejdspladsen skal have overskud til inklusion
- Overskud til at inddrage den inkluderede i det faglige og det sociale fællesskab
- Legitimitet en forudsætning for mening – mening bidrager til oplevelsen af legitimitet
- Fagligheden på arbejdspladsen som en ressource eller en barriere
- Inklusionsforløb skal opleves som en aflastning og en gave
- Læring og udvikling

De inkluderedes syn på det gode forløb - også her skal det give mening

De inkluderede skal opleve, at de får brugt deres evner og talenter, at de er med til at skabe værdi, og at de skaber værdi i et arbejdsfællesskab. I praksis betyder det konkret:

- Modtagelsen – at være ventet og velkommen
- En fast kontaktperson og en leder, der tager ansvar
- Tålmodighed i forhold til arbejdsopgaverne
- At opleve respekt og anerkendelse både ift. begrænsninger og ift. succeser

Udfordringerne:

- Opgaveglidning (fx ved færre ressourcer til de kommunale opgaver)
- Korte forløb (fx ved ikke at opnå oplevelsen af mening)
- Belastning – ressourcetræk (fx når et forløb ikke fungerer)
- Manglende redskaber til helbredsudfordringerne (fx ved personer med psykiske og/eller sociale udfordringer)
- Træk på fællesskabet (fx ved at arbejdsmiljøet belastes)
- Færre oplagte arbejdsopgaver på grund af stigende specialisering og kompleksitet i de kommunale opgaver (fx det administrative område)
- Ikke langt fra meningsfuldhed til meningsløshed – balancer skal løbende etableres og vedligeholdes

Det gode inklusionsforløb lykkes på disse arbejdspladser fordi:

- Inklusionerne er et resultat af top-down beslutninger, hvor direktion og politikere i kommunen selv har båret beslutningen til de næste niveauer
- Der er et godt samarbejde på de centrale niveauer og i HMU
- De lokale ledere har et godt samarbejde med jobcenter og HR-afdeling – gode match mellem ledig og opgave
- De lokale ledere har et godt samarbejde med egne tillidsfolk og egne medarbejdere, der bliver inddraget

- De lokale ledere påtager sig ansvaret for inklusionsforløbene
- Medarbejdere og tillidsfolk har tillid til lederen – social kapital
- Arbejdspladsen er karakteriseret ved at have en rummelig kultur
- Medarbejderne trives, og der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø
- Alle involverede på arbejdspladsen oplever, at inklusionsforløb giver mening
- Diskussion og definition af kerneopgaven bidrager til, at inklusionerne ikke udvander kernepgaven
- De inkluderede oplever, at forløbet giver mening.

Konklusion:

Kommuner og kommunale arbejdspladser gør en stor indsats for ledige, der har behov for et ophold på en arbejdsplads eller et job på særlige vilkår.

Kommunale arbejdspladser arbejder med inklusioner hver dag for, at forløbene skal give mening for de inkluderede, for dem selv og for opgavevaretagelsen.

Det er en udfordring, der ikke bliver lettere af, at kerneopgaven bliver mere kompleks og specialiseret, opgaverne bliver flere og ressourcerne færre.

Den største udfordring ses som vedvarende at fastholde fagligheden og kvaliteten i opgavevaretagelsen samtidig med mange inklusionsforløb og færre ressourcer.