

Bedre fastholdelse i formidlede fleksjob

En undersøgelse gennemført i
samarbejde med jobcentrene
i Holstebro og Aabenraa
April 2008

Bedre fastholdelse i formidlede fleksjob

Udgivet af CABI – Center for Aktiv BeskæftigelsesIndsats

Udgivelse April 2008

Udarbejdelse Jean-Pierre Morel

ISBN: 9788791442254

Rapporten kan downloades fra CABIs hjemmeside: www.cabiweb.dk

Forord

Bedre fastholdelse i formidlede fleksjob

En af måderne at nedbringe ledigheden blandt fleksjobvisiterede personer består i at forebygge tilbagefald til ledighedsydelse eller kontanthjælp. Mange fleksjobansættelser holder i flere år, mens andre kun holder i få måneder.

Men hvorfor holder nogle fleksjob i længden, og andre ikke? Er der faktorer, der har særlig betydning og for hvem? Og hvad kan jobcentrene konkret gøre, så endnu flere fleksjobansættelser kan holde i længden?

CABI har – i samarbejde med jobcentre i Aabenraa og Holstebro – netop afsluttet en undersøgelse, som søger svar på de disse spørgsmål og hvis resultater bringes i denne rapport.

Tak til Arbejdsmarkedsstyrelsen, som har ydet økonomisk støtte til undersøgelsens gennemførelse.

Tak til de fleksjobansatte/tidligere ansatte, virksomheder og jobkonsulenter, som har medvirket i interviewrunderne.

Tak til jobcentermedarbejdere i henholdsvis Holstebro og Aabenraa for deres konstruktive bidrag i forbindelse med de arbejdsseminarer, der blev afholdt i umiddelbar forlængelse af undersøgelsen.

Endelig skal der lyde en særlig tak til koordinatorene i de medvirkende jobcentre, som har stået for et ofte drillende rekonstruktionsarbejde på sagsniveau, for booking af interviewaftaler, planlægning af arbejdsseminar m.v.:

Elsebeth Dam Simonsen, Jobcenter Holstebro

Lisbet Holst Christiansen og Hanne Rømer Weiland, Jobcenter Aabenraa

Foruden undertegnede har konsulent Ellen Jensen, samt projektsekretærer Lone Elley Nielsen og Marit Schjødt medvirket i undersøgelsen.

God fornøjelse med læsning af rapporten

Jean-Pierre Morel

Projektleder

CABI

Indholdsfortegnelse

1. KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING	3
2. BAGGRUND OG MÅL FOR ANALYSEN	11
3. ANALYSENS OPBYGNING	13
4. DE ANSATTE I FLEKSJOB	18
4.1 Forsørgelse, køn og alder	18
4.2 Øvrige kriterier vedrørende de ansattes baggrund.....	21
4.3 Sammenfatning	25
5. VIRKSOMHEDERNE	26
5.1 Branche og størrelse (antal medarbejdere)	26
5.2 Flekserfaring	29
5.3 Alternative rekrutteringsmuligheder	30
5.4 Sammenfatning	31
6. ANSÆTTELSESFORLØB	32
6.1 Hvem fandt fleksjobbet?.....	32
6.2 Samlet erfaringsgrundlag	34
6.3 Jobkonsulenternes erfaring	35
6.4 Indledende virksomhedspraktik	36
6.5 Ansættelse i fleksjob - vilkår og skånehensyn	39
6.6 Indslusningsperioden	40
6.7 Sammenfatning	41
7. OPHØRSÅRSAG – KVALITATIVT SET	43
7.1 Ansættelsen var tidsbegrænset.....	43
7.2 Ansættelsen ophører i utide i forbindelse med en sygemelding.....	45
7.3 Ansættelsen ophører i utide på grund af ændrede præmisser hos virksomheden.....	48
7.4 Ansættelsen ophører i utide på grund af samarbejds-vanskeligheder.....	51
7.5 Igangværende forløb, der er eller har været i farezonen – i alt 4 forløb	52
7.6 Sammenfatning	53
8. HVAD ER VIGTIGST FOR HVEM? - EN KVANTITATIV TILGANG	56
8.1 Virksomhedernes vurderinger.....	57
8.2 De ansattes vurderinger	58
8.3 Sammenfatning	60
9. BEDRE FASTHOLDELSE – HVORDAN?	62
9.1 Gode råd fra de medvirkende virksomheder.....	62
9.2 Gode råd fra de fleksjobansatte	64
9.3 Sammenfatning	65
APPENDIKS	67



1. Konklusion og perspektivering

Formålet med undersøgelsen har været at generere en erfaringsbaseret viden, der kan bidrage til at styrke holdbarheden i de fleksjobformidlinger, der faktisk finder sted, og hermed minimere risikoen for, at personer ansat i fleksjob vender tilbage til enten ledighedsydelse eller kontanthjælp.

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med jobcentre i Aabenraa og Holstebro, og beror på indsamlede data vedr. to grupper fleksjobforløb: 22 ansættelser i fleksjob, der ophørte inden 12 mdr. (herefter omtalt som "ophørte forløb"), og en kontrolgruppe bestående af fleksjob, der fortsat var aktive 12 mdr. efter ansættelsestidspunkt. Samtlige ansættelsesforhold er påbegyndt i perioden november 2005 til februar 2007

På baggrund af den gennemførte undersøgelse, kan man komme frem til den overordnede konklusion, at der er væsentlige forskelle - og fællestræk - mellem de to grupper af forløb.

Undersøgelsens resultater hviler på et begrænset datagrundlag (45 forløb i alt - 2 jobcentre), og det er CABI's umiddelbare vurdering, at flere af de i undersøgelsen afdækkede problemstillinger med fordel kunne gøres til genstand for en større landsdækkende analyse.

De ansatte/tidligere ansatte i fleksjob

- Fire ud af fem forløb vedrører personer, der ikke har været ansat i et fleksjob før. Dette gælder begge de grupper, der indgår i analysen. "Flekserfaring" ser ikke ud til at have en afgørende indflydelse på jobbet's holdbarhed., men siden der for de fleste er tale om et første forsøg, bør man have en særlig opmærksomhed på evt. forhold, som fleksjobpersoner særligt har hæftet sig ved som begyndere, eller på evt. begyndererfaringer, som de har kunnet drage lære af.
- For begge grupper gælder det samtidig, at der udover den ovennævnte begynderfaktor også kan være en langtidsledigheds problematik knyttet til enkelte forløb. Mange af de fleksjobforløb, der indgår i analysen, vedrører nemlig personer, der havde været "ledige fleksjobbere" i mere end et år, da fleksjobforløbet startede. Tendensen er især udpræget blandt de ophørte forløb (hvert andet forløb)
- De sammenlignede grupper har nogenlunde samme sammensætning, når der ses på hovedårsag til fleksjobgodkendelse. I ca. halvdelen af tilfældene skyldes det begrænsninger i bevægeapparatet. Og hvert femte forløb vedrører personer, hvis

funktionsnedsættelse er begrænset på grund af varige neurologiske mén (piskesmælde mv.).

- Personer med en erhvervsfaglig uddannelse – især personer med HK baggrund – er markant overrepræsenteret blandt de ophørte forløb, og det udgør en klar forskel i forhold til sammensætningen af kontrolgruppen.

Virksomheder

- Virksomheder med erfaringer i at have medarbejdere ansat i fleksjob, er overrepræsenterede blandt igangværende forløb. Virksomhedens – og fleksjobberens nærmeste leders erfaring, ser ud til at have positiv indvirkning på ansættelsesforløbets holdbarhed.
- Virksomhedens størrelse ser også ud til have betydning: Små virksomheder er overrepræsenterede blandt de ophørte forløb, mens store virksomheder er tilsvarende overrepræsenterede blandt de igangværende forløb.
- Branchemæssigt, er virksomheder inden for Handel, hotel og restauration overrepræsenterede blandt de ophørte forløb. Det forhold bør ses i lyset af, at der ofte er tale om mindre forretninger, hvor arbejdspresset er ulige fordelt over tid/sæsoner/ugedage, og hvor hensyn til kunden og til travle kolleger nemt kan kollidere med overholdelsen af aftalte skånehensyn.
- Flere virksomheder betragter fleksjobordningen som et blandt flere rekrutteringsmodeller, og et ophørt fleksjobforløb kan derfor ikke reduceres til den ene eller den anden parts tilfredshed, set i forhold til den indgåede aftale. I nogle tilfælde er det også nødvendigt at vurdere et fleksjobforløbs "odds" set i forhold til "konkurrerende" ansættelsesformer og medarbejdertyper, som virksomheden kan tiltrække fx lærlinge, tilkaldevikarer, ugearbejdere.

Ansættelsesforløb

- Det er ofte fleksjobpersonerne selv, der opsøger virksomhederne, etablerer en første kontakt og endda har de første drøftelser omkring mulige løsningsmodeller. Jobcentre og andre aktører står kun for matchningen af ca. halvdelen af de ophørte forløb, og kun hver tredje igangværende forløb.
- De forløb, hvor både virksomheden og fleksjobbereren er "erfarne", holder i længden, mens 2/3 af de forløb, hvor begge parter er "begyndere", findes blandt de ophørte forløb.

- Sammenlignet med andre grupper af ledige, hæfter jobkonsulenterne sig ved de ledige fleksjobberes arbejdserfaring og deres motivation for at bevare en arbejdsidentitet. De vurderer det som afgørende, at fleksjobberne er indstillet på at fremtræde ærligt omkring deres begrænsninger. Konsulenterne nævner samtidig, at der stadig hersker myter omkring fleksjobordningen, som der skal bruges en del tid på at få rettet op på, samt at fleksjobmarkedet kun kan skabes ved opsøgende arbejde, hvorfor de opfordrer fleksjobvisiterede til at "hjælpe til" og selv være aktiv søgende. Hovedudfordringen består, efter jobkonsulenternes vurdering, i risikoen for, at de aftalte skånehensyn skrider med tiden.
- I to ud af tre tilfælde, benyttes en indledende virksomhedspraktik for at kvalificere grundlaget for fleksjobaftalens udformning. Oftest er der tale om et 3 mdr forløb. De tilfælde, hvor personen går fra ledighed direkte over i fleksjob, samt forløb, der indledes med en meget kort praktik (2-4 uger) ser ikke ud til at kunne holde i længden.
- Ansættelsesvilkår og skånehensyn varierer meget fra forløb til forløb, og det er vanskeligt at udlede klare tendenser, der adskiller ophørte fra igangværende forløb, hverken omkring løntilskudsats eller omkring antal arbejdede timer/uge. Løn niveauet blandt igangværende forløb ligger dog en smule højere end blandt de ophørte forløb.
- Mange ansatte giver udtryk for, at overgangen fra praktik til fleksjob markerer et skift i form af ændrede forventninger fra arbejdsgiverens – og kollegernes – side. Parterne bliver ikke ved med at være "begyndere" over for hinanden, og flere påpeger, at der med tiden nemt kan opstå et skred i forhold de oprindeligt aftalte vilkår og skånehensyn. Det er typisk den fleksjobansatte, der har ansvar for at sige fra, hvis arbejdsbelastningen bliver for hård, men mange fleksjobbere oplever det svært at passe på sig selv uden samtidig at fremtræde uflexibel og/eller egoistisk.
- Der udspiller sig en slags oplæring i tilknytning til de fleste forløb, det være sig som ansat i fleksjob eller som arbejdsgiver/leder for en medarbejder ansat i fleksjob, og den oplæring kan ikke reduceres til den afklaring, der finder sted i en indledende virksomhedspraktik, mener de interviewede.

Ophørsårsag

Undersøgelsens resultater bekræfter, at der gemmer sig flere forklaringsmodeller, og at der for hver model kan fremhæves særskilte opmærksomhedspunkter.



- Ca. hver fjerde forløb ophører i tide, da der er tale om vikariater eller kortere sæsonansættelser. Parterne er generelt tilfredse med forløbene, og der er ikke forpasset nogen mulighed for at fastholde/forlænge fleksjobbere i deres stillinger. Dog påpeger flere, at jobcentrets standard opfølgingsintervaller ikke egner sig til en effektiv udnyttelse af de tidsbegrænsede job som et springbræt mod et andet fleksjob. De ledige vender tilbage i ledighedskøen i stedet.
- Ca. hver fjerde forløb ender med en opsigelse i forbindelse med en sygemelding. Gruppen dækker over to scenarier. Enkelte sygemeldinger skyldes en forværring i de helbredsrelaterede forhold, som fleksjobaftalen ellers skulle tage højde for, men lige så mange ser ud til at skyldes betændte samarbejdsrelationer mellem ledelse og fleksjobbereren. Jobkonsulenten har ikke de store muligheder for en hurtig intervention, dels fordi sygemeldinger fra fleksjob opdages relativt sent - administrativt set - og dels fordi hverken virksomheden eller den ansatte længe tror på, at forløbet kan redes, hvilket medfører, at jobkonsulenten først kontaktes, når opsigelsen er blevet til virkelighed.
- Knap halvdelen af ophørsforløb kan sættes i relation til opståede ændringer på virksomhedens side. Der kan være tale om ændringer i virksomhedens behov for arbejdskraft. Der kan også opstå et behov for fleksibilitet/rotation i en medarbejdergruppe, ændringer i ledelsen/ejerkredsen, eller ændringer i virksomhedens økonomi.
Flere af de interviewede virksomheder nævner, at der bag opsigelsen også har ligget en utilfredshed med de begrænsninger, som overholdelsen af skånehensyn fører med sig. Det er ikke blot den enkelte fleksjobansatte, der dømmes ud, men lige så meget fleksjobordningen som sådan.
- Enkelte forløb afbrydes på grund af opståede samarbejdsvanskeligheder mellem på den ene side virksomheden og på den anden side den ansatte eller jobcenteret. Denne type forløb er det formentlig meget svært at gardere sig imod, men begge forløb understreger, at parternes respektive betingelser for indgåelse af fleksjobaftalen, bør formidles i en form, så de fremstår tydelige for samtlige parter.

Enkelte af de igangværende fleksjobforløb har været truet med et ophør, men er fortsat aktive. Følgende elementer ser ud til at have afgørende betydning for, om et fleksjobforløb kan reddes eller ej:

- Parternes "indstilling" - det vil sige være åbent og ærlige omkring problemet, være løsningsorienteret, og villige til at give alternative løsninger en reel chance.
- Parternes skal kunne tale sig ud af en vanskelig situation - det kræver kommunikative færdigheder.



- Reelle muligheder for et alternativ skal være til stede – hvilket ofte er nemmere på større virksomheder.

Jobcentrenes organisering af opfølgingsindsatsen har samtidig den konsekvens, at de processer, der fører til et ophør ofte er usynlige for jobkonsulenterne. I flere tilfælde har den konsulent, der godkendte aftalen, overdraget opfølgingsopgaven til en kollega, og ved således intet om "hvordan det er gået" siden da.

Virksomheden og den ansatte har typisk fået mulighed for at ringe til jobkonsulenten, hvis der skulle opstå problemer, men muligheden bliver sjældent benyttet før det er for sent.

Hvad er vigtigst for hvem?

Skillelinjen mellem igangværende og ophørte forløb kan spores tilbage i form af forskelle i gruppernes svarmønster i den spørgeskemabaserede del af undersøgelsen. De konklusioner, der kan udledes af analysen, harmonerer fint med de ovennævnte forklaringsmodeller.

Virksomheder, der ikke har kunnet fastholde deres fleksjobsansatte, ser ud til at være mere kritiske over for den ansattes stabilitet, med de aftalte arbejdstider, og med samarbejdet i det hele taget. De tilskriver til gengæld større værdi til de ansattes kompetencer og til lønudgiftsstørrelsen.

Hvad fleksjobpersonerne angår, er der også mærkbare forskelle i besvarelserne fra de to grupper. Noget tyder på, at især følgende elementer kan udfordre fleksjobbets levedygtighed:

- naturen af de arbejdsopgaver, som fleksjobpersonen varetager
- oplevelsen af samarbejdet med både ledelsen og kollegerne
- skånehensyn, især arbejdstempoet.

Bedre fastholdelse – hvordan?

De interviewede har til sammen formuleret en lang række bud på, hvad de forskellige parter hver især kunne blive bedre til, eller have større opmærksomhed omkring. Der tegner sig tre hovedindsatsområder, hvorfra jobcentret med fordel kan hente inspiration til at tilrettelægge deres videre indsats:

- **Skabe et mere "oplyst" fleksjobmarked**, gennem adgang til viden og erfaringer. Det forudsætter fx., at jobcentret enten udarbejder eller videreformidler informationsmateriale - både til fleksjobsøgere og virksomheder, og at der overvejes, hvordan erfaringsudveksling mellem nybegyndere og erfarne kan understøttes.



- **Forebyggelse af dårlige match.** De interviewedes bud supplerer ganske godt den gennemførte analyse. Her handler det blandt andet om at sætte sig ind i reglerne, om at lade være med at presse (andre eller sig selv) alt for meget, om at turde være ærlig om sine begrænsninger, om at sørge for at give parterne et forsvarligt beslutningsgrundlag i form af fx længere virksomhedspraktik, om at forsøge at forstå den anden parts præmisser, og om at lære at genkende potentielle faresignaler (uhensigtsmæssig adfærd/kommunikation, uerfarne virksomheder/ledere, højt arbejdstempo, stramme deadlines, unge vækstvirksomheder, små handelsvirksomheder, m.v.)
- **Overholdelse af den indgåede aftale.** Følgende elementer ser ud til at kunne have en præventiv effekt: Information om den indgåede fleksjobaftale rundt om i organisationen, intern opfølgning og evt. interventioner, hvis aftalen ikke overholdes, hjælpe den nyansatte til at turde tale åbent om evt. problemer, samt evt. ekstern opfølgning i de første måneder.

Perspektivering

Undersøgelsens samlede resultater peger på forskellige muligheder for at forbedre holdbarhed i formidlede fleksjob.

Bedre brug af eksisterende lovredskaber: virksomhedspraktik og mentorordning

Flere af de ophørte forløb vidner om en formidlingspraksis, hvor eksisterende lovredskaber kunne have været anvendt enten hyppigere eller blot mere hensigtsmæssigt¹.

Anvendelsen af virksomhedspraktik kunne være relevant i langt de fleste tilfælde, af to grunde: Det konkrete match mellem jobbet (opgaver), fleksjobpersonen og virksomheden, udgør for det første næsten altid en premiere. Og for det andet er fleksjobpersonen og/eller virksomheden ofte "nybegyndere" på fleksjobområdet.

En mere målrettet anvendelse af mentorordningen rummer umiddelbart også gode muligheder. Ordningen kan målrettes konkrete borgergrupper med særlige vanskeligheder for at blive indsluset, men den kunne også kobles mere målrettet til de fleksjobaftaler, der indgås med virksomheder, hvor der vurderes at være særlige risiko for, at der opstår skred i overholdelsen af skånehensyn.

¹ Undersøgelsen baseres på "ældre" formidlinger, og de medvirkende jobcentre har understreget, at især mentorordningen anvendes hyppigere i dag end i efterår 2006.

Fleksjobbevis havde de medvirkende jobcentre endnu ikke gjort sig erfaringer med, mens undersøgelsen skred frem, men der er tydeligvis brug for at udvikle og benytte denne form for kortfattet og letforståeligt informationsmateriale om fleksjobbestemmelser.

Skærpet godkendelsespraksis

Jobkonsulenterne giver udtryk for, at det til trods en lang erfaring, kan være utrolig svært at spå, om et forløb vil holde eller ej. Undersøgelsens resultater tyder på, at der ER konkrete risikofaktorer, og at praksis omkring godkendelsen af fleksjobaftaler af og til hviler på et skrøbeligt grundlag, blandt andet i de tilfælde, hvor der "spares" en indledende virksomhedspraktik.

Skal holdbarheden i formidlede fleksjob sættes på jobcentrenes dagorden, må det samtidig få den konsekvens, at praksis omkring godkendelsen af nye fleksjobaftaler bør skærpes, så flest mulige risikofyldte match kan genkendes i god tid.

Hjælp til selvhjælp

Endelig har undersøgelsen været med til at belyse, at tilværelsen som hhv. fleksjobansat og arbejdsgiver for en person ansat i fleksjob, kræver oparbejdelsen af en vis erfaring. Alt er ikke lige nemt, begge parter skal være indstillet på at lære, der skal være mulighed for at blive klædt på, og for at trække på en form for backup.

I forbindelse med de afholdte arbejdsseminarer har jobcentermedarbejdere foreslået udvikling eller omlægning af en række kursustilbud og serviceydelser.

- *Kursusaktiviteter:* Nyvisiterede til fleksjob kunne tilbydes forskellige kursus-elementer. Det kunne handle om at lære dem at acceptere/erkende deres "nye" situation, og forholde sig aktivt til, hvad den skaber af nye muligheder og udfordringer. Der kunne være fokus på bløde kompetencer, som fx lære at sige fra/passe på sig selv, lære at opsøge hjælp, turde tage besværlige emner op med deres ledere. Og endelig kunne det handle om at få lejligheden til at få drøftet praktiske aspekter i "et liv på fleksjob" (ferieregler, sygdom, medlemskab af faglig organisation, osv.)
- *Coaching:* Der kunne overvejes individuelle coachingforløb forud for jobsøgningsindsatsen. Jobkonsulenternes opsøgende arbejde skal været timet i forhold til denne form for aktiviteter, men det behøver ikke nødvendigvis være dem selv, der skal agere coach. Tilbuddet kunne evt. udvikles i samarbejde med faglige organisationer?
- *Organisering af opfølgingsberedskabet.* Bedre fastholdelse i formidlede fleksjob forudsætter, at jobcentre reelt giver sig muligheder for at yde den opfølgning, det enkelte forløb kræver, og hermed mulighed for at differentiere opfølgningsindsatsen noget mere fra forløb til forløb. Det stiller forskellige krav til organisering

ringen af indsatsen i form af kontinuitet og intern samarbejde, tilgængelighed og kompetencer i fx mægling/konfliktløsning.

- *Målrettet informationsmateriale*: Flere ophørte forløb skyldes begynderfejl og uvidenhed om ordningen. Lovstof fylder meget i fleksjobordningen, og i det materiale, der sendes fra Jobcentret til hhv. virksomheder og fleksjobbere. Det er med til at vanskeliggøre formidlingsindsatsen. Der er brug for at tænke i nye baner: mere mundret, mere målrettet i forhold til forskellige målgrupper, og mere som en form for praktisk hjælp i forhold til de udfordringer, modtagerne står overfor. En opgave for CABI?



2. Baggrund og mål for undersøgelsen

Baggrund

Idéen om at udvikle herværende undersøgelse er oprindelig blevet til på baggrund af drøftelser med kommunale repræsentanter, bl.a. i forlængelse af CABI s evaluering af formidlingsenhederne.

I takt med at der bliver oprettet flere og flere fleksjob, opstår der en risiko for "ophobning" på ledighedsydelse, forstået på den måde, at nyvisiterede kommer til ordningen og skal hjælpes videre i fleksjob, samtidig med at en gruppe personer ansat i fleksjob enten er i fare for, eller allerede har mistet deres fleksjob.

Medio 2006 modtog godt 4000 personer ledighedsydelse mellem to fleksjob², hvilket kunne tolkes som et udtryk for, at deres fleksjob ikke havde kunnet fastholdes i længden. Men der forelå på daværende tidspunkt kun begrænset – eller ensidigt - viden om, hvilke forhold der har betydning for, om et fleksjob kunne fastholdes i længden eller ej.

CABI s udgangspunkt har derfor været følgende:

Der vil formentlig i mange tilfælde være forskellige bud på, hvorfor et fleksjob bliver fastholdt eller ej, afhængigt af, om man spørge fleksjobbereren, virksomheden eller jobcentret/kommunen. Det er ikke nødvendigvis nogen af parterne, der alene har ret eller tager fejl, da de hver især har blik for bestemte forhold og sammenhænge og ikke for andre som følge af den position, de vurderer forløber ud fra.

Forklaringer på såvel fastholdte som ophørte fleksjobforløb skulle således findes hos alle involverede parter og samspil mellem disse, dvs. virksomhed/mentor, fleksjobber og jobkonsulent

CABI samlede vurdering var derfor:

1. at der manglede evidensbaseret **viden om, hvilke forhold, der har mest betydning** for, om fleksjob fastholdes eller ej
2. at en sådan viden skulle baseres på **en analyse af konkrete forløb**, både ophørte og fastholdte

² Godt 4500 personer modtog ledighedsydelse mellem to fleksjob i december 2007. (kilde: Nyt fra Danmarks Statistik – nr. 95, marts 2008)

3. at en sådan viden skulle **bygge på erfaringsbaserede vurderinger** fra hhv. virksomhed, fleksjobber og jobkonsulent
4. at en sådan viden efterfølgende kunne omsættes til at kvalificere formidlingsindsatsen, herunder matchning og opfølgning på nyoprettede fleksjob

Formål

Projektets overordnede formål har været at generere en erfaringsbaseret viden, der kan bidrage til at styrke holdbarheden i de fleksjobformidlinger, der faktisk finder sted, og hermed minimere risikoen for, at personer ansat i fleksjob vender tilbage til enten ledighedsydelse eller kontanthjælp.

Projektet opererer med udgangspunkt i følgende hypoteser:

Hypotese 1:

Mange fleksjob holder i længden, andre (færre) gør det ikke. Ved at sammenligne ophørte og igangværende fleksjobforløb, kan der formentlig identificeres faktorer af særlig betydning for forløbets udfald.

Hypotese 2:

Der kan være forskellige bud på, hvorfor et fleksjob holder i længden eller ej, afhængigt af, om man spørger den ansatte i fleksjob, virksomheden, eller jobcentret/kommunen. Ved at spørge dem hver for sig, og ved at sammenholde deres vurderinger, vil man dels kunne få et nuanceret billede af, hvad der har betydning for holdbarheden, dels kunne få øje på evt. misforståelser og/eller interessekonflikter i tilknytning til forløbet.

Projektets operative mål har været følgende:

1. Tage udgangspunkt i konkrete fleksjobformidlinger for at undersøge, hvilke faktorer der har særlig betydning for, om formidlede fleksjob bliver "langtidsholdbare" eller ej
2. Omsætte undersøgelsens resultater i tiltag, der kan styrke jobkonsulenterne i deres samarbejde med både fleksjobvisiterede personer og virksomheder.
3. Videreformidle projektets samlede resultater gennem CABI s forskellige formidlingsplatforme og netværk.



3. Undersøgelsens opbygning

Organisering

CABI har som projektansvarlig varetaget følgende opgaver:

- Udvikling af analysedesign
- Indgåelse af aftaler med jobcentre
- På Jobcentrenes vegne - bestilling og bearbejdning af datakørsler fra Dream-database mhp. udvælgelse af forløb
- Løbende samarbejde med lokalkoordinatorer
- Gennemførelse af interviews
- Databearbejdning
- Udarbejdelse af analyserapport
- Planlægning og afholdelse af afsluttende seminarer

Projektet er gennemført i samarbejde med 2 jobcentre³: Jobcenter Holstebro og Jobcenter Aabenraa.

Begge jobcentre dækker nye ca. 60.000 indbyggerstore kommuner, etablerede på tværs af flere "gamle kommuner", hhv. 3 for Holstebros vedkommende (Holstebro, Ulfborg-Vemb, Vinderup) og 5 i Aabenraas tilfælde (Aabenraa, Bov, Lundtofte, Rødekro, Tinglev)

Jobcentrene har medvirket på flere niveauer:

- Lokale styregruppeaktiviteter: møder ifm. projektets opstart, og ifm. fremlæggelse af analyseresultaterne, planlægning af afsluttende personaleseminar, mv.
- Løbende koordinatoraktiviteter: der er i hvert center udpeget en koordinator, som har stået for det løbende samarbejde med CABI, herunder tilvejebringelse af relevante materialer, booking af interviewene m.v.
- De jobkonsulenter, som har været involveret i etableringen af de udvalgte fleksjobforløb har medvirket i interviewrunden. Og en bred gruppe af jobcentermedarbejdere har deltaget i de afsluttende temadage (se nærmere herom i appendiks til rapporten).

³ Projektet var oprindeligt planlagt til at skulle gennemføres i samarbejde med 3 jobcentre, fordelt på 3 beskæftigelsesregioner, men det har desværre ikke vist sig muligt at indgå samarbejde med nogle af de inviterede mellemstore jobcentre i region Sjælland-Hovedstaden.

Datagrundlag

Analysearbejdet beror på forskellige typer af data, som relateres til et antal fleksjobforløb i hhv. Aabenraa og Holstebro:

1. Faktuelle oplysninger, som køn, alder, forsørgelse før og evt. efter det konkrete fleksjob, start- og slutdato for fleksjob mv. er tilvejebragt af Jobcentrene i samarbejde med CABI, med udgangspunkt i særkørsler fra DREAM-database.
2. Faktuelle oplysninger vedr. selve fleksjobaftalen, så som løn, refusionsats, skånehensyn mv. baseres på udsagn fra de berørte interviewpersoner. I de (få) tilfælde, hvor der ikke var umiddelbar sammenhæng mellem udsagn fra de involverede parter, har CABI indhentet kontrolldata hos Jobcentret.
3. De mere subjektive oplysninger og vurderinger, der knytter sig til forløbets tilblivelse, udvikling og evt. ophør, er baseret på udsagn fra interviewpersoner. De tilfælde, hvor en "historie" fortælles i forskellige varianter, forsøges ikke reduceret til én historie. Journalnotater og lignende bliver derfor ikke inddraget som kontrolldata.

Metodiske overvejelser vedr. interviewmaterialet

Undersøgelsen tager sit udspring i et ønske om at kunne identificere de faktorer, der af de involverede parter (virksomheden, den ansatte i fleksjob, og jobcentret) vurderes at have mest betydning for, at nogle fleksjobforløb holder i længden, og andre ikke gør.

Hensigten har ikke været at forsøge at nå frem til en opskrift på det "skudsikre fleksjob", men alene at forsøge at sætte spot på de evt. problemstillinger, dilemmaer, gode råd og/eller bud på løsninger, som de berørte parter direkte eller indirekte kan være med til at formulere.

Det har været en vigtig præmis for undersøgelsens gennemførelse, at signalere så megen "åbenhed" som overhovedet muligt gennem de mange interviews, og samtidig sikre et så godt sammenligningsgrundlag som overhovedet muligt på tværs af et i udgangspunktet meget ujævnt datamateriale.

Det har på den ene side været nødvendigt at anvende en sammenhængende terminologi på tværs af forskellige typer af interviews, og der er derfor benyttet strukturerede interviewformer. På den anden side er der givet god plads til uddybende kommentarer, som er optaget på bånd, og dele af dette kvalitative interviewmateriale er blevet transskriberet ind i de databaser, der følger de forskellige interviewrunder.



I enkelte tilfælde har det ikke kunnet lade sig gøre at indsamle det ønskede materiale i sin helhed (ikke tilstrækkelig tid hos interviewpersonen, personaleskift, osv.) men det altdominerende billede er, at det er lykkedes at indsamle et interviewmateriale, hvis kvalitet og struktur kan understøtte en sammenligningsanalyse.

Udvælgelse af fleksjobforløb

Det har været en væsentlig forudsætning for analysearbejdet at sikre en vis sammenlignelighed – både lokalt og på tværs af de to jobcentre - mellem de to grupper af fleksjobforløb, hhv. ophørte og igangværende. Disse to størrelser var ikke defineret på forhånd i de eksisterende statistiske redskaber eller i de kommunale nøgletal. De er således blevet konstrueret til lejligheden og præsenteres i det følgende:

Ophørte forløb

Bruttopopulation:

Inklusionskriterier for "ophørte fleksjobforløb" har været følgende:

- er oprettet i perioden november 2005 til februar 2007. Et forløb betragtes som *oprettet* ved påbegyndelse af det ansættelsesforhold, som omfattes af aftalen om fleksjob. Evt. forudgående virksomhedspraktik, delvis raskmelding o.l. betragtes som liggende forud for oprettelsen af forløbet.

OG samtidig

- er ophørt senest 12 mdr. efter deres oprettelse. Et forløb betragtes som værende ophørt ved det registrerede ophør af ansættelsesforholdet, hvilket oftest er sammenfaldende med overgang fra løn til ledighedsydelse eller kontanthjælp. Ansættelsesforhold der bringes til ophør i tilknytning til en periode med sygedagpenge uden løn, betragtes først som værende ophørt fra datoen for opsigelsens ikrafttrædelse.

Eksklusionskriterier

- Forløb, der er ophørt i forbindelse med overgang til førtidspension, fleksydelse eller folkepension, eller pga. dødsfald/flytning til udlandet.

Nettopopulation:

Udvælgelsen blandt forløb i bruttolisten blev i samarbejde med Jobcentrene foretaget med henblik på

- at øge chancerne for at kunne komme i kontakt med de relevante interviewpersoner. De "senest ophørte" forløb er således blevet prioriteret
- at skærpe fokus på de helt korte forløb. Forløb med en varighed under 6 mdr. er opprioriteret
- at sikre en relevant køns- og aldersspredning blandt forløbene, set i forhold til fordeling af den samlede population visiteret til fleksjob
- at sikre et minimum af spredning på tværs af de tidligere kommunegrænser

- at opprioritere forløb, der indebærer formidling af fleksjob til ledige, frem for arbejdsfastholdelsessager.

Igangværende forløb

Kontrolgruppen udgøres af forløb oprettet i samme tidsrum, men som ikke er registreret som værende ophørte 12 mdr. efter oprettelsesdato.

Inklusionskriterier for "igangværende fleksjobforløb" er således:

- er oprettet i perioden november 2005 til februar 2007
- OG samtidig**
- forsat er aktive 12 mdr. efter oprettelsen.

Blandt de forløb, der opfyldte inklusionskriterierne, blev der efterfølgende udvalgt en nettogruppe for hvert jobcenter. For hvert jobcenter er det så forsøgt at nærme sig sammensætningen i grupperne af ophørte forløb. Følgende parametre er der især taget højde for: Oprettelsestidspunkt, køn, alder, forsørgelse før fleksjob.

Koordinatorerne i de medvirkende Jobcentre har stået for information - og kontakt - til de udvalgte personer (ansatte i både ophørte og igangværende fleksjob). Deres deltagelse har været frivillig, og de er blevet lovet anonymitet. Enkelte har ikke ønsket at medvirke, er ikke mødt op, eller har meldt afbud pga. sygdom.

Kontaktpersoner i de berørte virksomheder er ligeledes blevet orienteret om analyseprojektet af Jobcentret, og er efterfølgende kontaktet af CABI. Ganske få har givet udtryk for, at de ikke ønskede at deltage, og enkelte øvrige virksomheder har det ikke været muligt at gennemføre et interview med (ophør, overdragelse, lederskift, travlhed, osv.).

Interviewrunden med de jobkonsulenter, som har været med til at godkende de enkelte fleksjobaftaler, er gennemført afslutningsvis. I flere tilfælde - først og fremmest i Aabenraa - har det på grund af jobskifte ol. ikke været muligt at tale med netop den konsulent, der har stået for indgåelsen af fleksjobaftalen. Udsagn fra andre konsulenter, der havde kendskab til de givne forløb, er af og til blevet inddraget i stedet, i det omfang de kunne vurderes sikre nok.

Samlet set har analysen set nærmere på 45 fleksjobforløb. De fordeler sig således:

- Jobcenter Aabenraa: 11 ophørte forløb og 12 igangværende forløb
- Jobcenter Holstebro: 11 ophørte forløb og 11 igangværende forløb

Omsætning af undersøgelsens resultater

Resultater skal kunne omsættes lokalt og på landsplan. I hvert af de to medvirkende jobcentre, er analyseresultaterne i marts 2008 blevet forelagt på et arbejdsseminar

for jobcentrets personale, og har dannet grundlag for nogle af de konkrete forslag og refleksioner, som præsenteres i appendiks til herværende rapport.

Derudover vil CABI udarbejde 6 forløbshistorier med udgangspunkt i det anonymiserede interviewmateriale. Forløbshistorier afspejler dels hyppigt forekommende faktorer, der kan føre til ophør af fleksjob (3 historier), dels hyppigt forekommende faktorer, der forebygger ophør i utide (3 historier). Historierne giver virksomhed, jobkonsulent og fleksjobber "hver en stemme", så det for læseren bliver tydeligt, hvilke dilemmaer og udfordringer, indsatsen skal finde svar på. Historierne gøres tilgængelige på CABIs hjemmeside www.cabiweb.dk.

Herværende rapport er ligeledes tilgængelig på CABI s hjemmeside, og er sendt til Arbejdsmarkedsstyrelsen, samt til samtlige Lokale Beskæftigelsesråd og Jobcentre.



4. De ansatte i fleksjob

De to grupper af fleksjobforløb, som analysen vil sammenligne, kan allerførst anskues som udgørende et kapitel i et antal personers arbejdsliv. For nogle har der været tale om en kortere parentes, mens det for andres vedkommende ser ud til at kunne vare længere.

På de følgende sider, præsenteres den berørte persongruppe med udgangspunkt i følgende parametre:

Tilgængelige parametre i de bestilte DREAM-datakørsler

- Forsørgelse umiddelbart før fleksjob
- Køn
- Alder ved start af forløbet

Supplerende parametre vedrørende de ansattes baggrund - baseret på interviews

- Højeste gennemførte uddannelse
- Flekserfaring (tidligere ansættelser i fleksjob)
- Anciennitet (siden visitering til fleksjob)
- Hovedårsag for visitation til fleksjob

Kapitlets første afsnit vedrører gruppernes profiler i henhold til de første 3 parametre, og giver anledning til at vurdere, hvor vidt analysens centrale præmisser er blevet respekteret: opprioritering af fleksjob etableret i forlængelse af ledighed, samt sammenlignelighed mellem gruppen af ophørte og igangværende forløb.

Kapitlets andet afsnit ser nærmere på gruppernes sammensætning iht. de øvrige parametre, og kommenterer de tendenser, der evt. kan registreres på det grundlag.

4.1 Forsørgelse, køn og alder

Forsørgelse umiddelbart før fleksjob

Som tidligere nævnt har det været vores intention at opprioritere fleksjobforløb, som blev etableret i umiddelbar forlængelse af en ledighedsperiode, det være sig med ledighedsydelse eller kontanthjælp.

Det fremgår af fig. 3 og 4, at langt de fleste udvalgte forløb vedrører personer, der modtog ledighedsydelse umiddelbart før fleksjob, og at der dertil findes et par forløb, der vedrører personer, der modtog kontanthjælp forud for ansættelsen.

De enkelte forløb, som er etableret i forlængelse af perioder med sygedagpenge tæller både fleksjobansættelser, der starter i direkte forlængelse af et afklaringsforløb, og enkelte fastholdelsesforløb, som typisk er etableret i forlængelse af længerevarende delvis raskmelding.

Endelig er enkelte forløb oprettet i direkte forlængelse af et andet lønnet forhold. To forløb er etableret i forlængelse af et andet fleksjob, og ligeledes to forløb i forlængelse af et løntilskudsjob ("jobtræning") for forsikrede ledige.

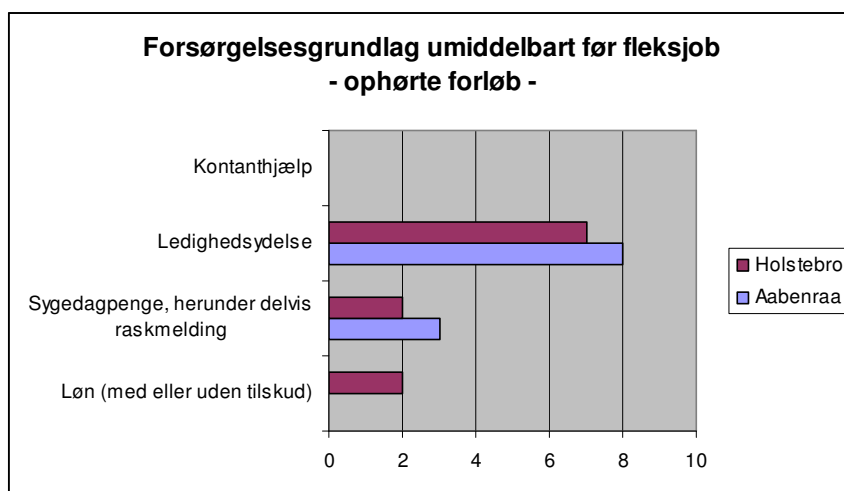


fig. 1

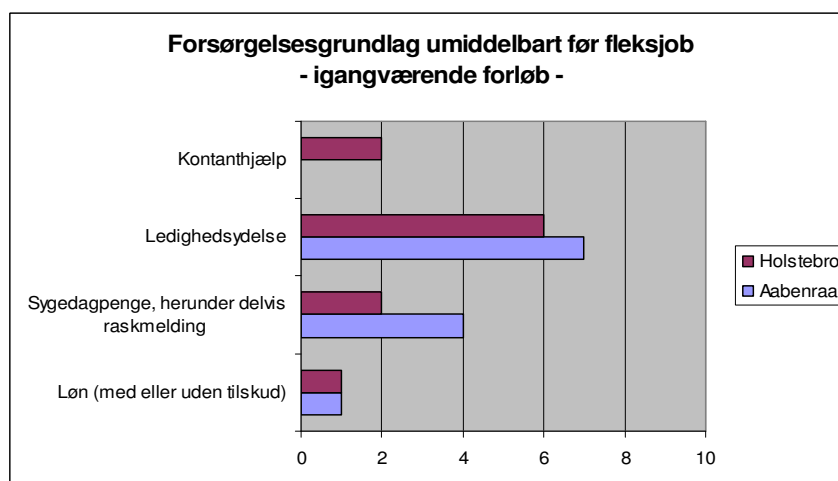


fig. 2

Køn og alder

Som det fremgår af fig. 3 og 4, er de dominerende tendenser på landsplan afspejlet i forløbene: der er en overrepræsentation af kvinder, og af personer i de ældste alderssegmenter.

Kvindernes overrepræsentation er - især blandt ophørte forløb i Holstebro - mere udpræget end det samlede set er tilfældet på fleksjobområdet⁴.

Hvad aldersspredning angår, er gruppernes sammensætning forskellig mellem jobcentre (ældre i Aabenraa), men sammenligneligheden mellem ophørte og igangværende forløb vurderes at være acceptabel på jobcenterniveau.

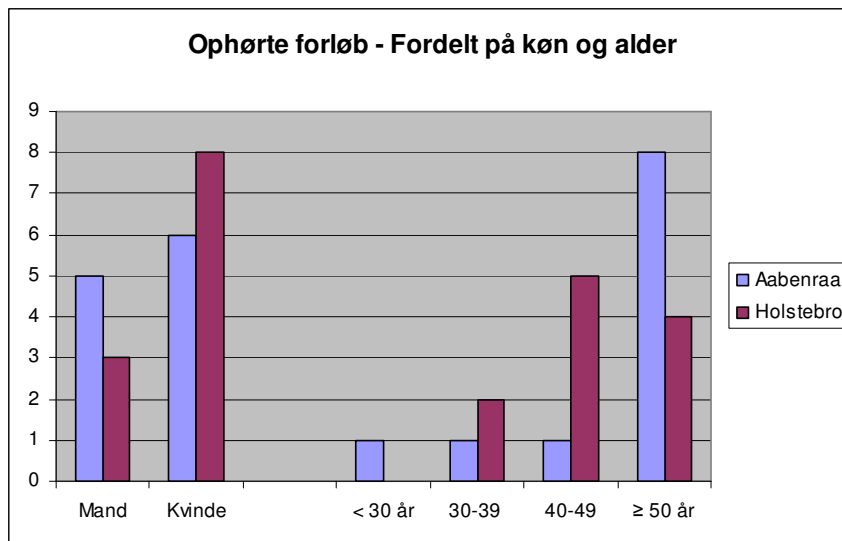


fig. 3

⁴ Både på landsplan og i de to medvirkende jobcentre – tegner kvinderne 55 - 60 % af fleksjobpersoner i 2006 – Kilde: Danmarks Statistik

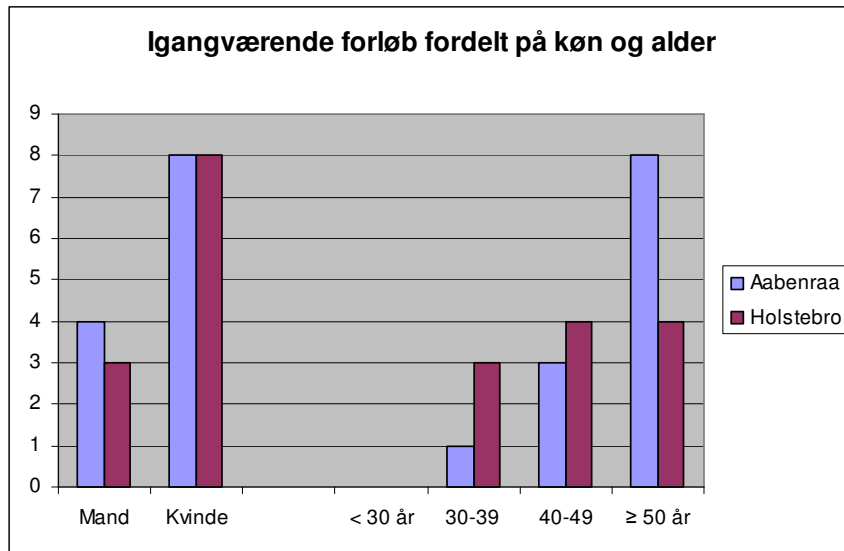


fig. 4

Samlet set kan det konkluderes, at de centrale præmisser for analysens gennemførelse er sikret: Et klart flertal af forløb vedrører fleksjob, der er etableret i forlængelse af en ledighedsperiode, og sammenlignelighed mellem ophørte og igangværende forløb vurderes at være til stede, for begge grupper er kendetegnet ved samme dominerende tendenser i henhold til køns- og alderssammensætning.

4.2 Øvrige kriterier vedrørende de ansattes baggrund

Udover de førnævnte parametre, som alle udgjorde tilgængelige registerdata, kan grupperne også præsenteres – og sammenlignes – i henhold til en række oplysninger, som blev indsamlet i forbindelse med interviewrunden.

Uddannelsesbaggrund

Det fremgår af fig.6, at kontrolgruppens profil læner sig op ad tidligere registrerede tendenser på området⁵, med nogenlunde lige store grupper af hhv. personer med udelukkende folkeskole, og personer med en erhvervs- eller gymnasial uddannelse, og en mindre andel af personer med videregående uddannelse.

Af fig. 5 fremgår der en anderledes sammensætning blandt ophørte forløb (i begge kommuner). Personer med en erhvervsfaglig uddannelse - især personer med HK baggrund - er markant overrepræsenteret, hvilket kunne tyde på, at bestemte bran-

⁵ DISCUS - Ansatte i Fleksjob – landsdækkende undersøgelse – oktober 2006

chefforhold kan spille en vigtig rolle i forhold til evnen/muligheden for at fastholde sit fleksjob.

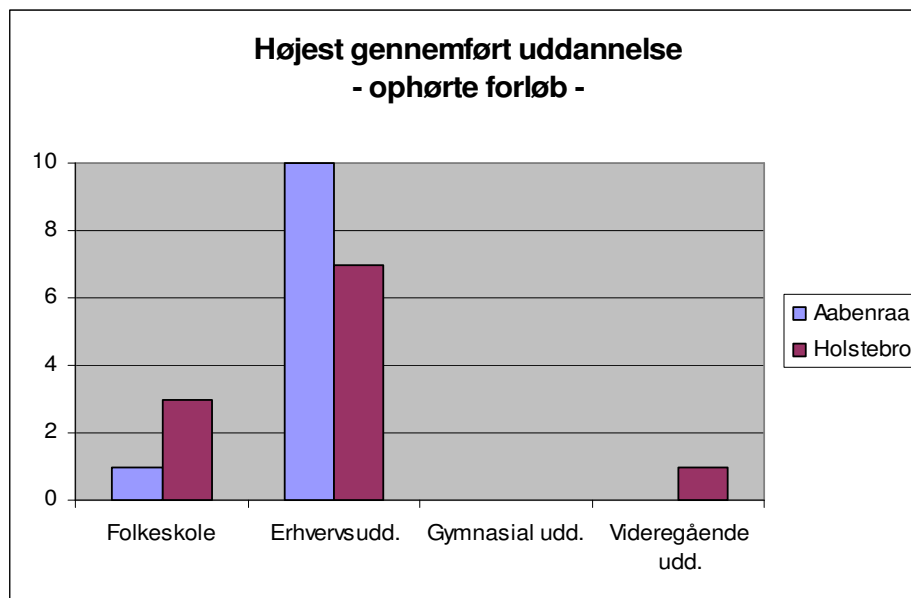


fig. 5

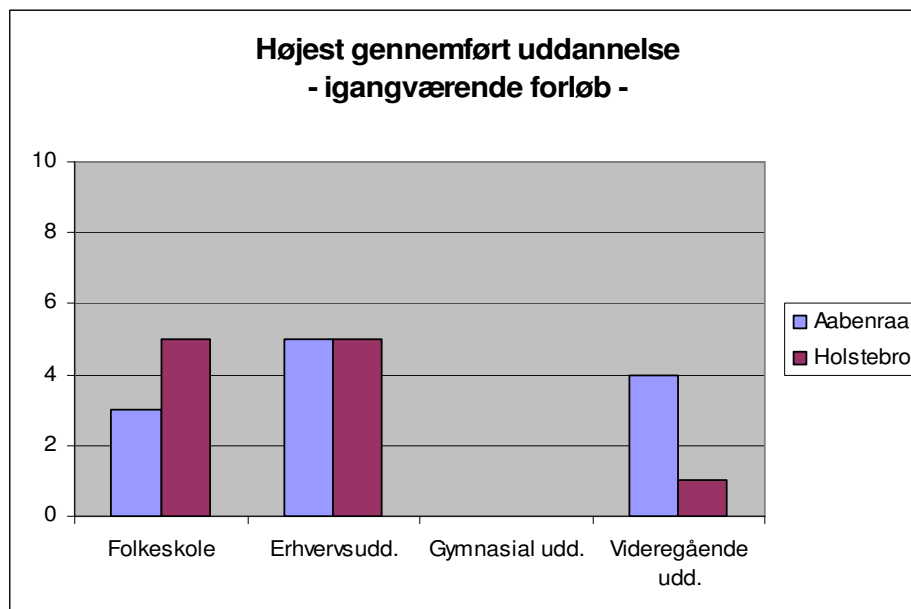


fig. 6

Erfaring og anciennitet (som fleksjobber)

På baggrund af interviewrunderne, har det også været muligt at tegne en profil af gruppernes "anciennitet" og "erfaring" som fleksjobber.

"Erfaring" vedrører personens evt. tidligere erfaring med at være ansat i fleksjob forud for det konkrete forløb, det indgår i analysen.

"Anciennitet" henviser til tidsrummet fra visitering til fleksjobordningen til fleksjobbets start.

Som det fremgår af fig. 7 og 8, havde kun hver femte person prøvet at være ansat i fleksjob før det konkrete forløb. Tendensen gælder både for ophørte og igangværende forløb. At påbegynde en ansættelse i fleksjob udgør således for de fleste et første forsøg, med de overraskelser, begynderfejl og rettelser, som forsøg normalt giver anledning til. I den forstand bør det være centralt for analysen at tilvejebringe de erfaringer, som de berørte personer har gjort sig i deres egenskab af "begyndere".

For begge grupper gælder det samtidig, at der udover den ovennævnte begynderproblematik, også kan være en langtidsledigheds problematik knyttet til enkelte forløb. Hvert andet ophørt forløb, og ca. hvert tredje igangværende forløb, vedrører samtidig personer, der havde været visiteret til fleksjob i over et år. Tendensen er i tråd med resultaterne fra bl.a. den førnævnte landsdækkende analyse⁶.

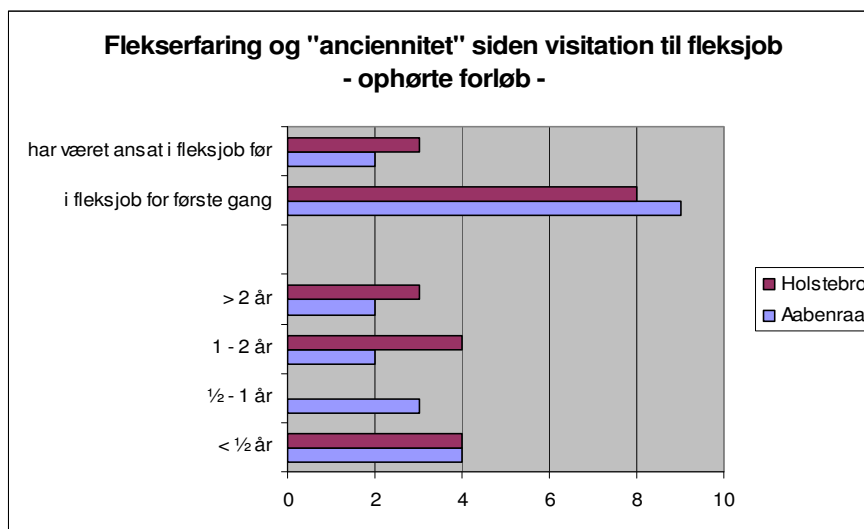


fig.7

⁶ Discus - 2006

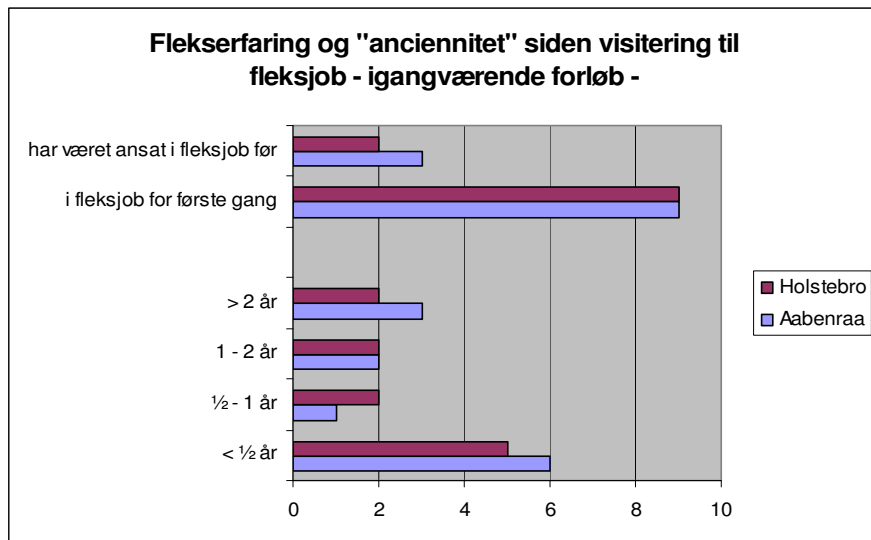


fig.8

Hovedårsag for visitation til fleksjob

Ser man på hovedindikation for, at de berørte personer er blevet visiteret til fleksjob, kan der ikke registreres markante forskelle mellem de to grupper af forløb eller for den sags skyld mellem de to jobcentre.

Ca. halvdelen af forløbene vedrører personer med begrænsninger i bevægeapparatet, dvs. personer som enten er nedslidte efter mange år på arbejdsmarkedet, eller som har fået varige mén efter en arbejdsskade og/eller operationer. De har oftest passeret de 50 år, har typisk en faglig uddannelse bag sig (butik, byggefag, køkken, pleje) eller mange års erfaring som ufaglærte medarbejdere og er ofte kvinder.

Den næststørste gruppe (ca. hver femte) udgøres af personer, der lider af neurologiske funktionsnedsættelser, typisk i forlængelse af et trafikuheld (piskesmæld ol.). Denne gruppe er noget yngre end den førstnævnte.

De resterende forløb fordeler sig mellem forskellige indikationer, så som kroniske sygdomme (sclerose, rygmarvssygdom ol.), psykiske lidelser (depression, angst), hjerte-kar-sygdomme, mv.

På baggrund af interviewrunden med jobkonsulenterne, er det samtidig kommet frem, at der i flere tilfælde – især blandt de ophørte forløb – også har ligget psykiske og/eller sociale tillægsindikationer bag visiteringen til fleksjobbet.

4.3 Sammenfatning

Som opsamling på kapitel 4, kan følgende forhold fremhæves:

De udvalgte fleksjobforløb – ophørte forløb og kontrolgruppe - opfylder analysens hovedintentioner:

- Der er primært tale om forløb etableret i forlængelse af en ledighedsperiode
- Grupperne (ophørte og igangværende) er indbyrdes sammenlignelige på lokalt plan, hvad angår hovedtræk i deres sammensætning i forhold til de tilgængelige registerdata: køn, alder og forsørgelse før fleksjob. Der er dog enkelte variationer mellem kommunerne: kvinderne er overrepræsenteret i Holstebro, set i forhold til deres "normale" andel blandt fleksjobbere (55%-60%) og personer over 50 år er overrepræsenteret i Aabenraa.

Derudover kan følgende fælles træk og/eller forskelle fremhæves:

- Fire ud af fem forløb vedrører personer, der ikke har været ansat i et fleksjob før. Dette gælder begge de grupper, der indgår i analysen. "Flekserfaring" ser derfor ikke ud til at have en afgørende indflydelse på jobbets holdbarhed. Men siden der for de fleste er tale om et første forsøg, bør man have en særlig opmærksomhed på evt. forhold, som fleksjobpersoner særligt har hæftet sig ved som begyndere, eller på evt. begyndererfaringer, som de har kunnet drage lære af.
- For begge grupper gælder det samtidig, at der udover den ovennævnte begynderfaktor også kan være en langtidsledigheds problematik knyttet til enkelte forløb. Mange af de fleksjobforløb, der indgår i analysen, vedrører nemlig personer, der havde været "ledige fleksjobbere" i mere end et år, da fleksjobforløbet startede. Tendensen er især udpræget blandt de ophørte forløb (hvert andet forløb)
- De sammenlignede grupper har nogenlunde samme sammensætning, når der ses på hovedårsag til fleksjobgodkendelse. I ca. halvdelen af tilfældene skyldes det begrænsninger i bevægeapparatet. Og hvert femte forløb vedrører personer, hvis funktionsnedsættelse er begrænset på grund af varige neurologiske mén efter fx en trafikskade (piskesmæld mv.).
- Personer med en erhvervsfaglig uddannelse – især personer med HK baggrund - er markant overrepræsenteret blandt de ophørte forløb, og det udgør en klar forskel i forhold til sammensætningen af kontrolgruppen. Det gør det derfor relevant at se nærmere på, hvor vidt der gælder særlige problemstillinger for denne gruppe.

5. Virksomhederne

For nogle virksomheder/ledere, er rekruttering af nye medarbejdere nærmest hverdagskost, for andre en ret sjælden øvelse. Nogle har måske allerede dannet sig erfaringer på det rummelige arbejdsmarked, andre ikke. De virksomheder, der har været part i de udvalgte forløb, opererer samtidig i forskellige brancher, har forskellige størrelser og forskellige behov for at kunne tilpasse deres personalegruppes omfang og organisering.

På de følgende sider præsenteres de medvirkende virksomheder med udgangspunkt i udvalgte parametre, og der knyttes kommentarer til de respektive gruppers sammensætning, med udgangspunkt i interviewmaterialet.

- Branche
- Sektor (privat/offentlig)
- Størrelse (antal medarbejdere)
- Flekserfaring (andre personer ansat i fleksjob)

5.1 Branche og størrelse (antal medarbejdere)

Virksomhedens størrelse ser ud til at spille en rolle på de udvalgte forløbs holdbarhed.

Som det fremgår af fig. 9, er der tydelige forskelle at spore mellem igangværende og ophørte forløb. De helt små virksomheder udgør halvdelen af de ophørte forløb, hvorimod de nærmest er fraværende blandt de igangværende forløb.

Omvendt ser det ud som om, store virksomheder har bedre muligheder for at kunne fastholde ansatte i fleksjob.

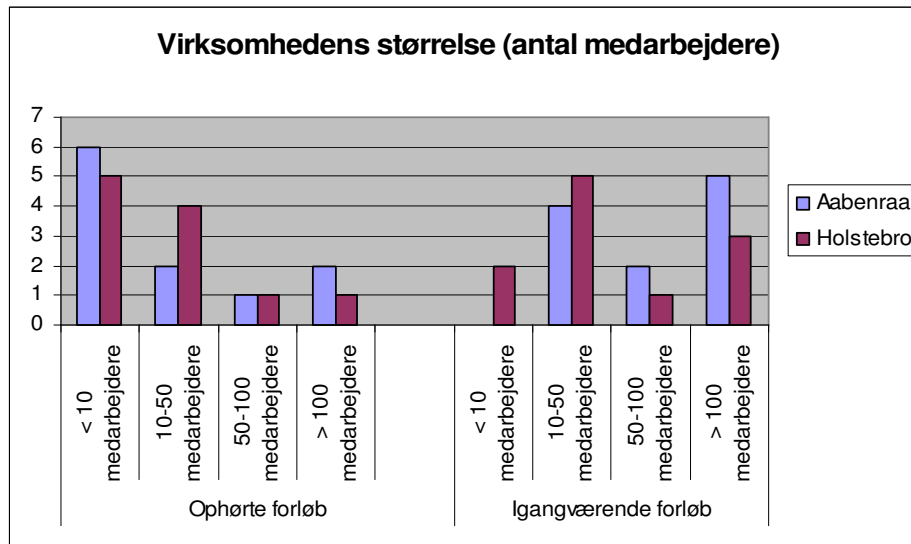


fig. 9

Ser man nærmere på branchetilhørsforhold, er der for det første en tydelig forskel mellem ophørte og igangværende forløb, hvad handel og restauration angår. Som det fremgår af fig. 10a, er de ophørte forløb fra begge kommuner domineret af virksomheder inden for handel, hotel og restauration (mange helt små forretninger). Branchen er også repræsenteret blandt de igangværende forløb, men primært i form af større engros forhandlere og supermarkeder.

Samtidig kan det konstateres, at offentlige virksomheder er stærkt overrepræsenteret blandt igangværende forløb i alene den ene kommune mens de er helt fraværende i den anden.

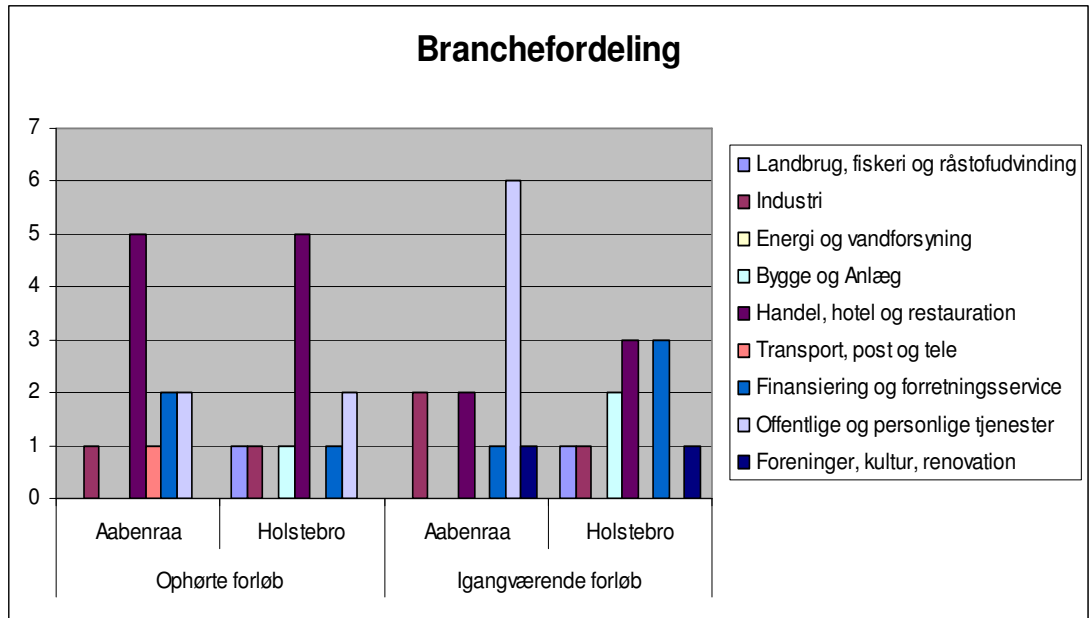


fig. 10a

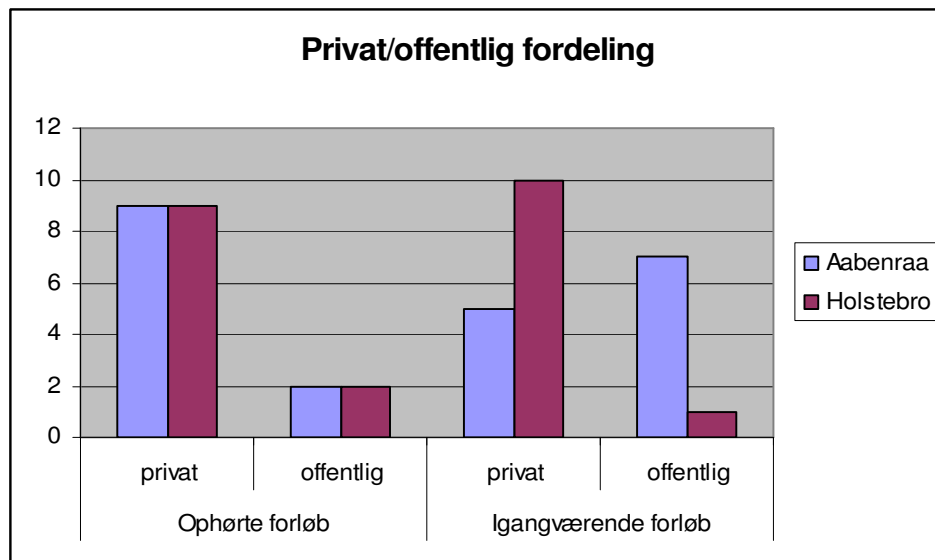


fig.10b

Interview med små virksomheder påpeger, at de ikke har samme manøvrer muligheder som de større arbejdspladser. Det gælder fx likviditetsmæssigt, hvor de hurtigt

kan blive sårbare over for forsinket lønrefusion, og det gælder arbejdskraftmæssigt. To elementer er værd at trække frem i den sammenhæng:

De små virksomheder giver for det første udtryk for, at de ikke har råd til gentagne korte sygeperioder. Det hjælper dem på ingen måde, at de kan få refunderet sygedagpenge fra første dag. Problemet er mere det, at de troede, de kunne kalkulere med en stabil arbejdskraft, med nedsat arbejdsevne ja, men stabil. Og flere giver udtryk for, at det ikke har været tilfældet, trods de aftalte skånehensyn.

Små virksomheder inden for især handels- og servicebrancherne er for det andet nødt til at kalkulere med en fleksibel arbejdskraft, som kan klare mindre udsving i fx kundebesøg, give en ekstra time her eller der for at kunne ekspedere en opgave til dagen efter, ol. Også på den front mener flere små private virksomheder, at det hurtigt bliver et svært puslespil at få til at gå op, hvis en medarbejder er ansat i et fleksjob, hvor skånehensyn er blevet formuleret i retningen af: "Faste arbejdstider kl. 7-11, mandag til fredag".

5.2 Flekserfaring

På samme måde som i kapitel 4 kan der med udgangspunkt i de udvalgte forløb, tegnes en profil af virksomhedernes erfaringer med at ansætte og beskæftige medarbejdere i fleksjob.

Det fremgår tydeligt af fig. 11, at der findes forholdsvis flere virksomheder med erfaring blandt de igangværende forløb end blandt de ophørte. Dette kunne tyde på, at virksomhedens erfaring i sig selv er et væsentligt parameter for succes/holdbarhed.

Det fremgår af interviewmaterialet, at det i særdeleshed er fleksjobpersonens nærmeste leders erfaring, der kan få kritisk betydning. I flere af de ophørte forløb, hvor virksomheden faktisk havde prøvet at have medarbejdere ansat i fleksjob, er det tiltrædelsen af en ny afdelingsleder efter ansættelsestidspunktet, der ifølge interviewpersonerne har haft betydning for forløbets senere udvikling. Den nye leders viden om fleksjobordningen, personlige holdninger til fleksjobordningen, og blot det faktum af skulle "overtage" aftalte skånehensyn uden at have forhandlet dem på plads, synes at spille en rolle i disse tilfælde.

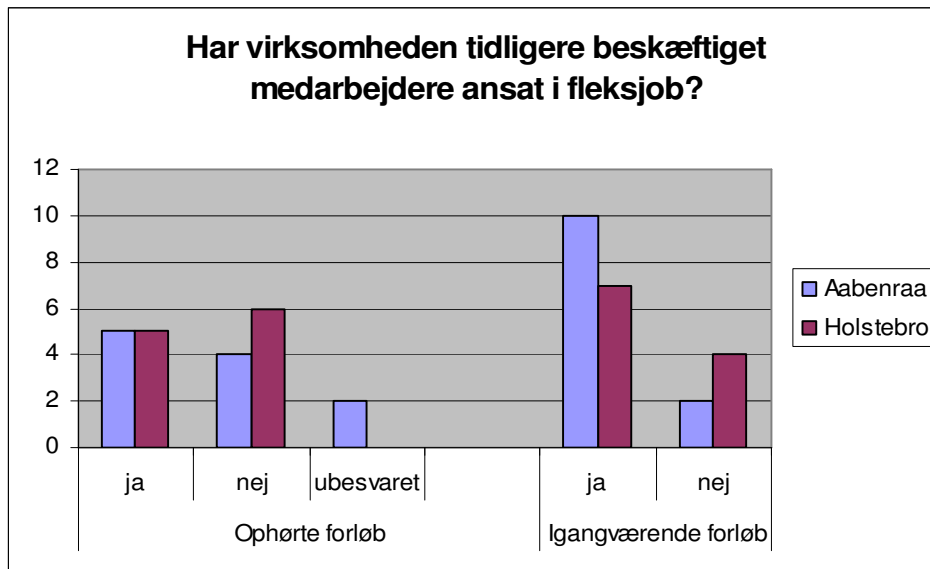


fig. 11

5.3 Alternative rekrutteringsmuligheder

Endelig kan ansættelsen af en medarbejder i fleksjob ses i relation til den konkrete virksomheds samlede rekrutteringspraksis og -muligheder.

Interview med de ledere, der har stået for de konkrete ansættelser, bevidner, at valget meget sjældent har stået mellem den ansatte fleksjobber og en anden kandidat. Virksomheden har med andre ord sjældent været i en situation, hvor den pågældende medarbejder er blevet valgt blandt flere ansøgere.

Det er i den forbindelse interessant at notere, at flere af de interviewede ledere, som ingen flekserfaring havde forud for ansættelsen, ender med at se ansættelsen af en fleksjobber som én blandt flere alternative rekrutteringsmuligheder. I flere af de virksomheder, hvor forløbet er ophørt, har man i stedet for at ansætte en ny person i fleksjob, valgt at rekruttere en anden form for arbejdskraft efterfølgende. Afhængig af virksomhedstypen og af ophørets årsag, nævnes forskellige typer af medarbejdere: tilkaldvikarer, lærlinge, ungearbejdere, ordinært ansatte fuldtidsmedarbejdere, mv.

Dette kunne tyde på, at holdbarhed af det enkelte fleksjobforløb ikke kan reduceres til den ene eller den anden parts tilfredshed, set i forhold til den indgåede aftale. I nogle tilfælde er det også nødvendigt at vurdere et fleksjobforløbs "odds" set i forhold til "konkurrerende" ansættelsesformer og medarbejdertyper.

5.4 Sammenfatning

Udvælgelsen af de forløb, som analysen baseres på, har ikke forsøgt at sikre nogen form for spredning mellem forskellige typer af virksomheder, men har udelukkende taget sit afsæt i personrelaterede forhold. Profilen af den afledte gruppe af virksomheder er således alene afhængige af, om forløb vedrører det ene eller det andet Jobcenter, og om der er tale om ophørte eller igangværende forløb.

Især følgende tendenser træder frem:

Virksomheder med erfaringer i at have medarbejdere ansat i fleksjob, er overrepræsenterede blandt igangværende forløb. Virksomhedens – og fleksjobberens nærmeste leders erfaring, ser ud til at have positiv indvirkning på ansættelsesforløbets holdbarhed.

Virksomhedens størrelse ser også ud til have betydning: Små virksomheder er overrepræsenterede blandt de ophørte forløb, mens store virksomheder er tilsvarende overrepræsenterede blandt de igangværende forløb.

Branchemæssigt, er virksomheder inden for handel, hotel og restauration overrepræsenterede blandt de ophørte forløb. Det forhold bør ses i lyset af, at der ofte er tale om mindre forretninger, hvor arbejdspresset er ulige fordelt over tiden, og hvor hensyn til kunden og til travle kolleger nemt kan kollideres med overholdelsen af af-talte skånehensyn.

6. Ansættelsesforløb

De omfattede fleksjobforløb udgør realiseringen af en række fleksjobaftaler mellem en række virksomheder og en gruppe personer visiterede til fleksjob, med bistand fra en jobkonsulent fra Kommunen/Jobcentret.

I dette kapitel præsenteres fleksjobforløbene i forhold til nogle dimensioner, der vedrører dels ansættelsens tilblivelse, dels de vilkår som blev aftalt i forbindelse med indgåelsen af aftalen om fleksjob:

- Hvem fandt fleksjobbet?
- Samlede erfaringsgrundlag (virksomhed og fleksjobansat)
- Jobkonsulenternes erfaring
- Indledende virksomhedspraktik
- Ansættelse i fleksjob - vilkår og skånehensyn
- Indslusningsperiode

6.1 Hvem fandt fleksjobbet?

En vigtig dimension i forståelsen af fleksjobforløbenes tilblivelse, handler om at se på, hvem der har bragt aftalepartnere sammen, eller for at bruge mere officielle vendinger, hvem der har stået for "matchning", for den "virksomhedsopsøgende indsats", eller for "formidlingen" mellem parterne.

Som det fremgår af fig. 12 og 13, er jobcentrene / andre aktører langt fra de eneste, der er involveret i den indsats. Udelader man arbejdsfastholdessagerne, hvor parterne kender hinanden i forvejen, har Jobcentrene / andre aktører alene stået for matchningen af ca. halvdelen af de ophørte forløb, og kun hver tredje igangværende forløb.

Jobcentrene har selvfølgelig stået for godkendelsen af samtlige fleksjobaftaler, men interview med fleksjobbere vidner om et jobmarked, som de i høj grad selv er med til skabe: Det er nemlig oftest dem selv, der opsøger virksomhederne, etablerer en første kontakt og endda har de første drøftelser omkring mulige løsningsmodeller. Først derefter videregives virksomhedsoplysninger til jobkonsulenten, som efterfølgende enten aftaler et møde ude på virksomheden, eller nøjes med at tilsende virksomheden de papirer, der skal underskrives for at aftalen kan godkendes.

Sammenfaldet mellem de to grupper af forløb giver anledning til følgende kommentar: Jobkonsulenternes matchnings- og formidlingsindsats har kun en begrænset

indflydelse på, hvor fleksjobaftalerne bliver etablerede. Skal jobkonsulenten hjælpe parterne med at vurdere, om grundlaget for et "holdbart fleksjobansættelse" er til stede eller ej, må der derfor være fokus på den informations- og rådgivningsindsats, der ydes til parterne op til ansættelsen.

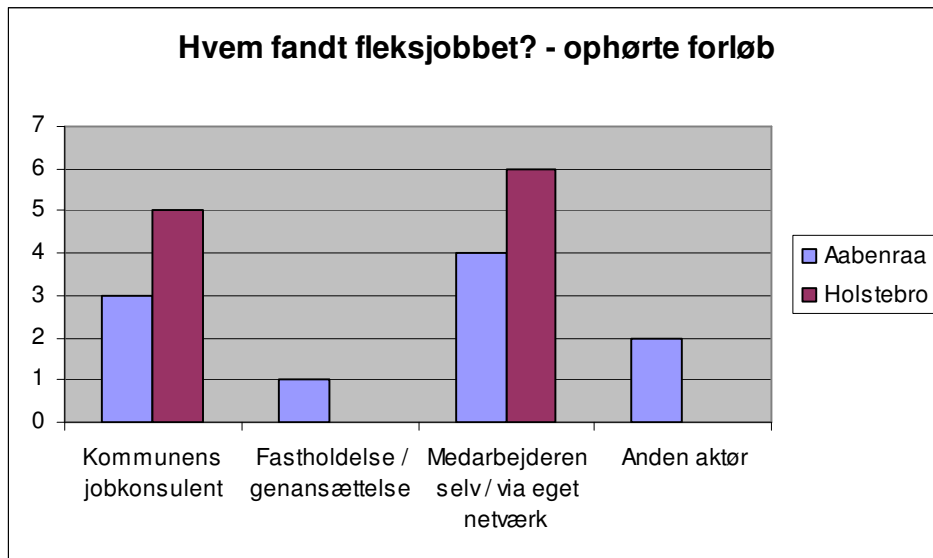


fig. 12

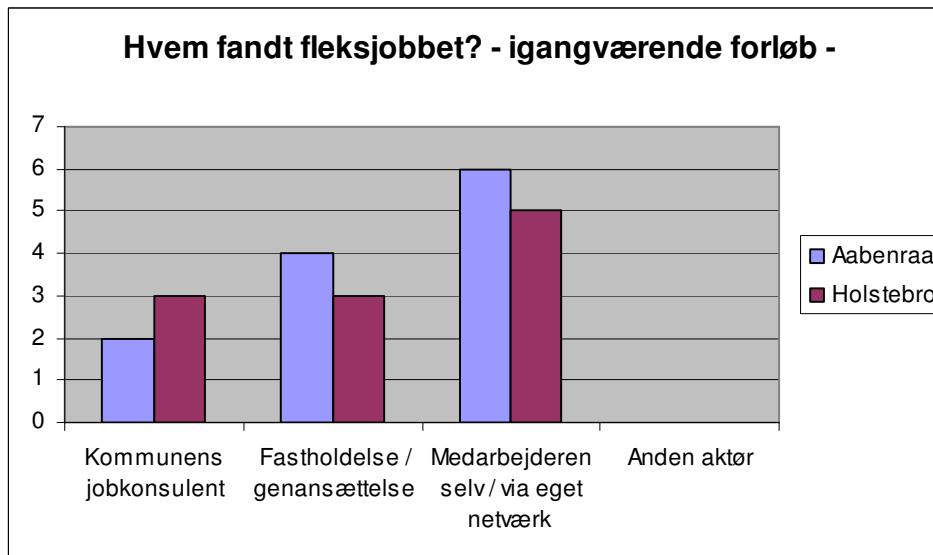


fig. 13

6.2 Samlet erfaringsgrundlag

I de to forudgående kapitler har vi set på parternes erfaring i at være ansat i fleksjob, hhv. have medarbejdere ansat i fleksjob.

Fig. 14 viser et billede af parternes samlede præmisser, forud for etableringen af de fleksjob, der indgår i analysen:

- 2/3 af de forløb, hvor begge parter er "begyndere", findes blandt ophørte forløb.
- Flexjob, hvor begge parter er "erfarne", holder alle i længden, (på nær et forløb, vedr. en genansættelse i sæsonjob).
- Forløb, hvor en af parterne er erfaren (oftest virksomheden), og hvor den anden er begynder, udgør ca. halvdelen af tilfældene, uden forskel mellem de to grupper.

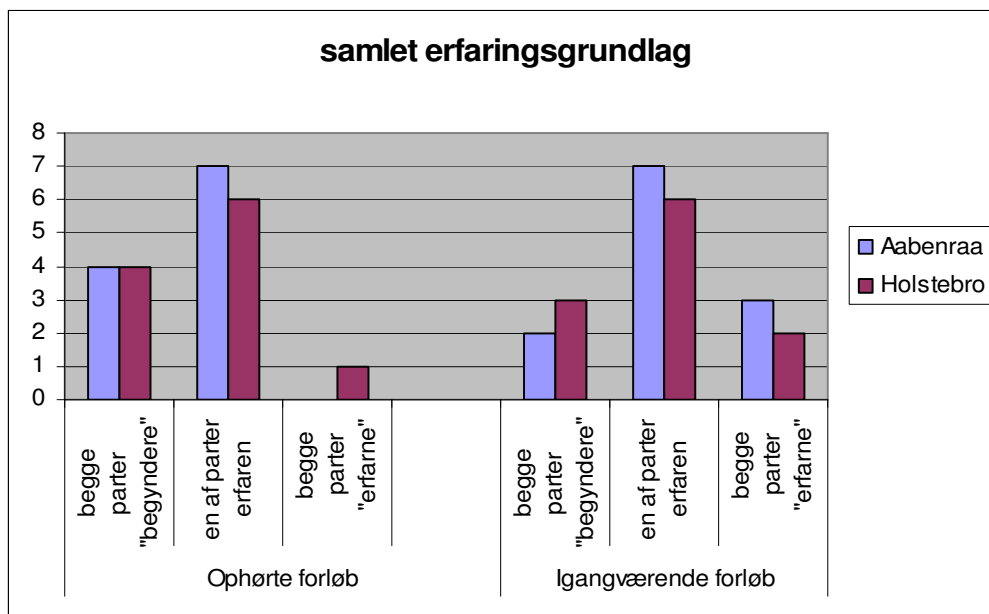


fig. 14

Det er værd at notere, at alene 6 ud af de 45 fleksjobaftaler, der indgår i analysen, er indgået mellem parter, der begge har gjort sig erfaringer på fleksjobområdet. Sagt med andre, ord udgør 87 % af disse fleksjobaftaler et første forsøg for mindst en af parterne, og det må af samme grund være væsentligt at opfange, hvad de har lært af deres første erfaringer.

6.3 Jobkonsulenternes erfaring

Hvor den ansatte og virksomheden kan optræde som debutanter på fleksjobmarkedet, fremstår de berørte jobkonsulenter typisk som medarbejdere, der har en lang erfaring i at formidle fleksjob. I forbindelse med de udvalgte forløb⁷, har der i stort set alle tilfælde været tale om konsulenter, der har deres speciale omkring etablering af virksomhedspraktikker og løntilskudsjob for borgere, der enten er syge eller er blevet visiteret til fleksjob. Adspurgte om, hvor de ser de specifikke udfordringer set ift. formidling af job/praktikker til andre grupper af ledige, påpeger de følgende forhold:

- Fleksjobvisiterede har ofte en lang arbejdserfaring bag sig. De har mistet en stor del af deres arbejdsidentitet, og er meget optaget af at bevare så meget som muligt af det. De har samtidig en arbejdserfaring bag sig, der både fagligt og indstillingsmæssigt kan være værdifuld for virksomheder.
- Omvendt har fleksjobvisiterede også begrænsninger i arbejdsevnen, og det er nødvendigt at få matchet jobbet ift. disse begrænsninger. To ting påpeges her som centrale:
 - for det første skal parterne have tid til at lære hinanden at kende, hvorfor de indledende praktikker hellere må virke for lange end for korte.
 - For det andet må både den fleksjobsøgende og jobcentret være indstillet på at være 100 % ærlige omkring de konkrete begrænsninger i arbejdsevnen. En konsulent udtrykker det således: "Hvis vi oversælger en vare, så kommer den 100 gange tilbage og lige i hovedet på borgeren. For det er ikke kun os (jobcentret) den kommer tilbage til, jo".
- Jobkonsulenter forsøger at lade de fleksjobvisiteredes interesser komme i første række. Men ikke alle fleksjobsøgere er lige inspirerede. Nogle af dem har tidligere prøvet at "omstille sig", men mange skal hjælpes til at tænke i helt nye baner. I mange tilfælde skal man "prøve sig frem", siger konsulenterne. At finde et fleksjob handler for mange om at bevæge sig ud i et ukendt land, og give umiddelbart uinteressante eller udfordrende tilbud en ærlig chance.
- Der hersker stadig misforståelser og myter omkring fleksjobordningen, ude blandt virksomheder, som der skal bruges en del tid på at få rettet op på.

⁷ På grund af jobskifte mv. har det ikke altid været muligt at interview netop de konsulenter, der fik etableret fleksjobaftalerne. De indsamlede data vedr. konsulenternes evt. forudgående kendskab til den ene eller begge parter i de udvalgte forløb, vurderes ikke at kunne understøtte kvalificerede kommentarer.

- Meget få virksomheder nævner – af sig selv - fleksjob som en mulighed, når de henvender sig til jobcentret. I langt de fleste tilfælde skal markedet skabes ved hjælp af opsøgende arbejde. Konsulenter i begge kommuner giver udtryk for, at fleksjobvisiterede personer selv skal være aktiv søgende.
- Arbejdet er sjældent gjort færdig ved, at der etableres en fleksjobaftale. Der eksisterer en betydelig risiko for, at de aftalte skånehensyn kan/vil skride. Det er derfor vigtigt både at samle op i forbindelse med de lovpligtige opfølgninger, og at gøre det muligt for parterne at kontakte jobkonsulenten hvis der skulle opstå problemer.
- Flere af jobkonsulenterne påpeger, at fleksjobansatte først og fremmest er ansatte, og at de i den forbindelse skal gøres opmærksomme på, hvad der er Jobcentrets rolle og hvad der er de faglige organisationers rolle.

6.4 Indledende virksomhedspraktik

Virksomhedspraktik udgør et almindeligt anbefalet redskab, forud for etableringen af en fleksjobaftale. Praktikken giver mulighed for at kvalificere grundlaget for fastlæggelsen af refusionssats og skånehensyn, og det giver arbejdsgiveren og praktikanten lejlighed til at prøve sig frem og vurdere, hvor vidt deres respektive interesser, behov og muligheder matcher hinanden.

Som det fremgår af fig. 15 og 16, er der lidt forskel på, hvor ofte redskabet bliver anvendt i de to jobcentre, hvilket også er blevet bekræftet gennem interviews med jobkonsulenterne, men der tegner sig ikke nogen tydelig sammenhæng mellem brugen af redskabet og udfaldet af fleksjobforløbet.

En nærmere undersøgelse af de i alt 14 forløb, som ikke blev indledt med en virksomhedspraktik på virksomheden, viser et mere facetteret billede af indgangen til fleksjobansættelsen:

- En større gruppe af forløb kendetegnes ved, at parterne kender hinanden - i arbejdsmæssig sammenhæng - forud for fleksjobaftalen, blot ikke gennem en virksomhedspraktik. Der kan fx være tale om fastholdelse af en delvist raskmeldt medarbejder, om ansættelse af ægtefællen i egen virksomhed, om fastansættelse af en person, der har løst ad-hoc opgaver på timebasis, om genansættelse i et nyt tidsbegrænset fleksjob (sæsonjob).
- Derudover findes der et par forløb, hvor fleksjobpersonen har kunnet "prøve sig frem" i forhold til jobtypen, det være sig gennem en tidligere ansættelse i

et lignende fleksjob, eller gennem en virksomhedspraktik med lignende opgaver gennemført på en anden virksomhed. Parterne kender ikke hinanden endnu, men grundlaget for at kunne etablere en fleksjobaftale er til stede, har Jobcentret vurderet.

- Endelig findes der et par ophørte forløb, som vedrører personer, der direkte går fra ledighed til en ansættelse i deres første fleksjob, på en virksomhed, de ikke kender, og som ikke kender dem.

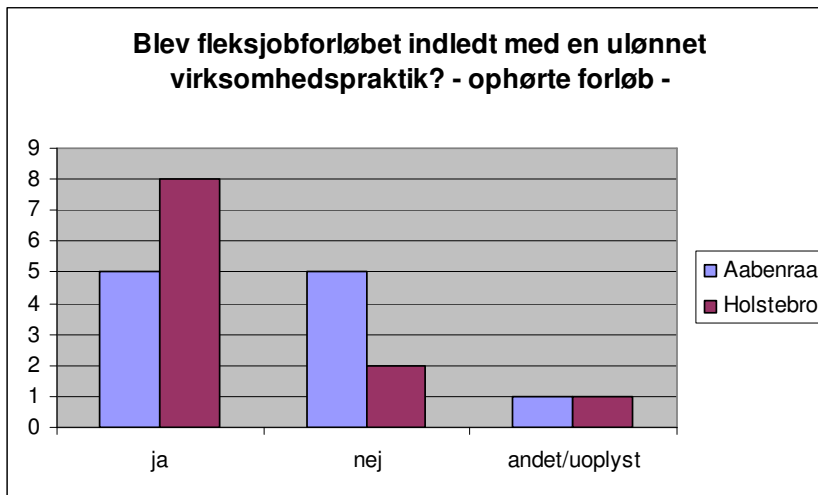


fig. 15

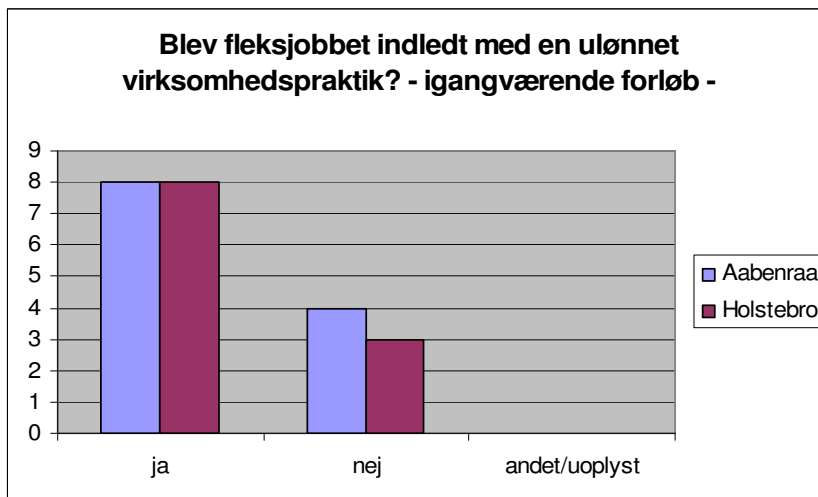


fig. 16

Varighed

En gennemgang af forløb med indledende praktik viser, at der i de fleste tilfælde etableres en ulønnet praktik på ca. 3 måneder. Men der noteres samtidig dels fem kortere forløb (2-4 uger), og syv længere forløb (over 5 mdr.).

Praktikker af meget kort varighed forekommer især i den kommune, hvor der samtidig findes mange fleksjobforløb påbegyndt uden virksomhedspraktik. De findes næsten udelukkende blandt ophørte forløb. Mange af de interviewede arbejdsgivere og jobkonsulenterne påpeger i den forbindelse, at for korte praktikforløb ikke duer, bl.a. fordi de ikke giver et retvisende billede af fleksjobpersonernes stabilitet, deres evne til at lære nyt, til at samarbejde, og/eller til at tage initiativ.

Lange praktikforløb findes i begge grupper. De starter typisk som et 3 mdr's forløb, men bliver forlænget, ofte på grund af strukturelle forhold. Der kan være fx tale om forsinkelse i kommunens sagsbehandling i forbindelse med omstrukturering, og det kan skyldes virksomhedsinterne forhold, fx på grund af lederskift eller virksomheds-overdragelse. Flere af de personer, der har gennemgået et meget langt praktikforløb, føler det hverken "rimeligt" eller "værdigt", og de vurderer, at det ender med at gå ud over deres motivation.

Fokus

Flere fleksjobbere fra ophørte fleksjob nævner, at de efter længere fravær fra arbejdsmarkedet oplevede virksomhedspraktikken som den chance, de længe havde ventet på for at kunne komme i gang igen. De var derfor primært fokuseret på at gøre et godt indtryk under praktikforløbet, og forbedre deres muligheder for en efterfølgende ansættelse. De var – set i bakspejlet - tilbøjelige til at presse sig lidt for hårdt, og til at ignorere enkelte aspekter der burde have virket som advarselsslamper. Det gav bagslag senere hen i forløbet, men da var det for sent.

Opfølgning ifm. virksomhedspraktik

Opfølgningsfrekvensen i forbindelse med de indledende virksomhedspraktikker varierer en smule fra forløb til forløb, men den altdominerende model – blandt både ophørte og igangværende forløb – har været

- en opfølgningssamtale ude på virksomheden (virksomhedsrepræsentant, praktikanten og jobkonsulenten) ca. et par uger før ophør af den aftalte praktikperiode. Enkelte forløb er i den forbindelse blevet forlænget, men i de fleste tilfælde har den første opfølgningssamtale samtidig været anledningen til at drøfte vilkår for overgang til en ansættelse i fleksjob
- mulighed for telefonisk kontakt i tilfælde af, at en af parterne havde behov for at drøfte ændringer ift. den oprindelige aftale.



6.5 Ansættelse i fleksjob - vilkår og skånehensyn

De indgåede aftaler bliver i langt de fleste tilfælde drøftet på plads i forbindelse med såkaldte trekantsamtaler ude på virksomheden. Samtalerne mellem virksomhedsrepræsentant, jobkonsulent og den kommende ansatte i fleksjob, finder typisk sted et par uger inden ansættelsesperioden begynder, således at rådgiverne i jobcentret får det nødvendige tidsrum til at godkende aftalens vilkår og sende "papirerne" ud til virksomheden.

Det er i forbindelse med denne trekantsamtale, og ofte med udgangspunkt i en forudgående afklaringsperiode, at skånehensyn bliver fastlagt, og at løn- og ansættelsesvilkår bliver endeligt afklaret. Jobkonsulenten har typisk kontakten til den forhandlingsberettigede organisation forud for samtalen, men i enkelte tilfælde kan en repræsentant for vedkommendes faglige organisation også deltage⁸.

Det er vanskeligt at sammenligne ophørte og igangværende forløb ved at se på aftalens enkelte elementer isoleret. Antallet timer/ugen, lønniveauet og løntilskudssatsen spiller uløseligt sammen i forbindelse med indgåelsen af aftalen. Set på tværs registreres følgende tendenser:

- Stort set alle forløb vedrører fuldtidsstillinger (alene 3 deltidstillinger). Det antal arbejdede timer (skånehensyn) ligger typisk mellem 15 og 25 timer ugentligt, oftest 20 timer (i halvdelen af tilfældene) fordelt på fem arbejdsdage og især om formiddagen.
- Lønmæssigt er der en forholdsvis stor spredning i begge grupper og i begge jobcentre. Medianværdierne for igangværende forløb ligger en smule højere end for de ophørte forløb (brutto ca. 1500 kr./md. højere i Holstebro, og ca. 500 kr./md. i Aabenraa).
- Løntilskudssatsen ligger på 2/3 i fire ud af fem tilfælde. Forekomsten af de enkelte forløb med 1/2 løntilskud tager sig forskelligt ud i de to jobcentre: I Aabenraa findes de alene blandt igangværende forløb, men de er ligeligt fordelt mellem ophørte og igangværende forløb i Holstebro.
- Foruden antallet timer/uge og placeringen af arbejdstiderne, er de hyppigst nævnte skånehensyn: Fritagelse for tunge løfter eller andre former for særligt belastende opgaver, og mulighed for at holde ekstra pauser.

⁸ Flere interviewede fleksjobbere nævner, at jobkonsulentens rolle i forbindelse med etableringen af aftalen kan opleves som svær at forstå. Personer, der enten ikke er organiserede, eller som er medlem af et forbund, der ikke har forhandlingsadgang ift. det konkrete ansættelsesområde, ser nemlig jobkonsulenten som den part, der på den ene side fører en form for forhandling med virksomheden omkring basis for aftalen (tilskudssats, antal timer og andre skånehensyn), og på den anden side ikke kan forhandle lønindplacering på anden vis end at orientere virksomheden om reglerne for beregning om løntilskud (mindsteløn).

Tilfredshed med aftalen og med arbejdsgange

Adspurgt om de på aftaletidspunktet var tilfredse med de indgåede aftaler, svarer stor set samtlige virksomheder og ansatte affirmativt, men de giver af og til udtryk for, at det er en kringlet konstruktion.

Arbejdsgange omkring anmodning om udbetaling af tilskud forbinder især mindre virksomheder med komplicerede kalkulationer, gammeldags blanketter, og et administrativt "bøvl", der koster for megen tid og derfor vækker irritation. Mange virksomheder indrømmer fx, at de ikke indberetter kortvarigt sygefravær, men "nøjes med" at få refunderet det aftalte løntilskud for de få dage, hvor vedkommende har været syg. Set fra jobcentrets side har det flere uheldige konsekvenser: Hyppige korte sygefraværsperioder forbliver ofte usynlige, selv om de i sidste ende kan få indflydelse på ansættelsesforløbet og føre til en fyring. Og det videre kontaktførelse kan kun tage højde for gentagne sygeperioder, hvis fleksjobbereren og/eller virksomheden selv oplyser det.

6.6 Indslusningsperiode

Det dominerende indtryk fra interviewrunderne er, at indslusningen ikke volder de store problemer, da der ofte har været tale om en glidende overgang fra virksomhedspraktik til ansættelse med nogenlunde samme opgaver og arbejdstider. Overgangen fra praktik til fleksjob markerer dog et skift i form af ændrede forventninger fra arbejdsgiverens – og kollegernes - side, i og med der nu betales løn, men også fordi den fleksjobansatte gradvist bliver en ansat blandt flere. Parterne er ikke længere "begyndere" over for hinanden, og flere påpeger, at der med tiden nemt kan opstå et skred i forhold de oprindeligt aftalte vilkår og skånehensyn.

Det er typisk den fleksjobansatte, der får den opgave at passe på, mærke efter, og sige fra, hvis arbejdsbelastningen bliver for hård, men mange fleksjobbere oplever det svært at passe på sig selv uden samtidig at fremtræde ufleksibel og egoistisk. Som allerede nævnt er der ofte tale om et første forsøg for mindst en af parterne, og der udspiller sig derfor en slags oplæring i tilknytning til de fleste forløb, det være sig som ansat i fleksjob eller som arbejdsgiver/leder for en medarbejder ansat i fleksjob. Denne oplæring kan ikke reduceres til den afklaring, der finder sted i en indledende virksomhedspraktik, mener de.

Set i det lys, ville det have været interessant at se, hvorvidt mentorordningen kunne afhjælpe denne form for oplærings- og opfølgningsspørgsmål. Imidlertid er mentorordningen ikke blevet anvendt i nogle af udvalgte forløb, dette til trods for, at ca. 40 % af de forløb, der indgår i analysen, er etableret efter 1. juli 2006, hvor der lovgivningsmæssigt blev åbnet op for anvendelse af redskabet i forbindelse med fleks-

job⁹. Muligheden har – efter virksomhedernes tilbagemeldinger at dømmes – været nævnt i enkelte tilfælde, uden dog at blive effektueret. Flere virksomheder har til gengæld udpeget en person som værende ansvarlig for den nye fleksjobpersons oplæring og rundvisning, hvilket skal ses på linje med virksomhedens ordinære praksis omkring introduktion af nye medarbejdere.

Da jobcentret følger op første gang efter ½ år, er der lagt op til, at parterne selv følger op på overholdelsen af de aftalte vilkår, og selv finder en måde at drøfte evt. problemstillinger, der måtte dukke op. De har som regel fået tilbudt at kunne kontakte jobkonsulenten, men initiativet er deres.

En fleksjobperson nævner fx, at hun selv måtte søge sin ledelse om at få lov til at gå en dag som føl med en anden medarbejder, i forbindelse med opgaveskift. Han betragter sit initiativ som værende det skridt, der gav ham mulighed for at kunne fastholde sit job, for som han udtrykker det *”ellers havde jeg været nødt til at sige op. Jeg kan simpelthen ikke overskue ret meget, hvis det bliver fortalt, men hvis jeg får god tid, og hvis jeg kan se de ting, jeg skal gøre, blive gjort, så kan jeg godt huske det bagefter”*.

6.7 Sammenfatning

- Jobcentrene har stået for godkendelsen af samtlige fleksjobaftaler, men det er ofte fleksjobpersonerne selv, der opsøger virksomhederne, etablerer en første kontakt og endda har de første drøftelser omkring mulige løsningsmodeller. Jobcentrene står kun for matchningen af ca. halvdelen af de ophørte forløb, og kun hver tredje igangværende forløb.
- Forløb, hvor både virksomheden og fleksjobbereren er ”erfarne”, holder i længden, mens 2/3 af de forløb, hvor begge parter er ”begyndere”, findes blandt de ophørte forløb. Samtidig udgør næsten 9 ud af 10 aftaler et ”første forsøg” for mindst en af parterne, og det er derfor væsentligt at begribe, hvad de har lært af deres første erfaringer.
- Sammenlignet med andre grupper af ledige, hæfter jobkonsulenterne sig ved de ledige fleksjobberes arbejdserfaring, deres motivation for at bevare så meget som muligt af deres arbejdsidentitet, og ved deres indstilling til at fremtræde ærligt omkring deres begrænsninger over for virksomheden. Konsulenterne nævner samtidig, at der stadig hersker myter omkring fleksjobordningen, som der skal bruges en del tid på at få rettet op på, samt at

⁹ De interviewede jobkonsulenter erkender, at der tilbage i efterår 2006 ikke blev bevilget mentorordning i mange fleksjobforløb, men de oplyser samtidig, at jobcentrets praksis siden er gået i retningen af en stigende anvendelse af mentorordningen i tilknytning til fleksjob.

fleksjobmarkedet kun kan skabes ved opsøgende arbejde, hvorfor de opfordrer fleksjobvisiterede til at "hjælpe til" og selv være aktiv søgende. Hovedudfordringen ligger efter deres vurdering i risikoen for, at de aftalte skånehensyn skrider med tiden.

- I to ud af tre tilfælde, benyttes en indledende virksomhedspraktik for at kvalificere grundlaget for fleksjobaftalens udformning. Oftest er der tale om et 3 mdr's forløb. De tilfælde, hvor personen går fra ledighed direkte over i fleksjob, samt forløb, der indledes med en meget kort praktik (2-4 uger) ser ikke ud til at kunne holde i længden.
- De aftalte ansættelsesvilkår og skånehensyn varierer meget fra forløb til forløb, og det er vanskeligt at udlede klare tendenser, der adskiller ophørte fra igangværende forløb, hverken omkring løntilskudssats eller omkring antal arbejdede timer/uge. Lønæssigt registreres dog en mindre forskel: Lønningerne for de igangværende fleksjob ligger generelt en smule højere end for de ophørte forløb.
- Indslusningen volder ikke de store problemer, men overgangen fra praktik til fleksjob markerer dog et skift i form af ændrede forventninger fra arbejdsgiverens – og kollegernes - side. Parterne bliver ikke ved med at være "begyndere" over for hinanden, og flere påpeger, at der med tiden nemt kan opstå et skred i forhold de oprindeligt aftalte vilkår og skånehensyn. Det er typisk den fleksjobansatte, der har ansvar for at sige fra, hvis arbejdsbelastningen bliver for hård, men mange fleksjobbere oplever det svært at passe på sig selv uden samtidig at fremtræde ufleksibel og/eller egoistisk. Der udspiller sig en slags oplæring i tilknytning til de fleste forløb, det være sig som ansat i fleksjob eller som arbejdsgiver/leder for en medarbejder ansat i fleksjob, og den oplæring kan ikke reduceres til den afklaring, der finder sted i en indledende virksomhedspraktik, mener de interviewede.

7. Ophørsårsag – kvalitativt set

Ved at sammenholde udsagn fra de berørte parter har det været muligt at rekonstruere et facetteret billede af, hvordan de ophørte forløb kan forklares.

Hvert forløb er unikt, og den mest korrekte måde at gengive både sammenfald og divergens i de afgivne forklaringer, ville have været at belyse de enkelte forløb hver for sig.

For overskuelighedens skyld, har vi valgt at præsentere sammenfald og/eller divergens i tilknytning til fire hovedforklaringer, forstået som de dominerende og/eller officielle versioner af, hvordan ansættelsesforholdet er ophørt.

- Hovedforklaring 1 - Tidsbegrænsede ansættelser – i alt 6 forløb
- Hovedforklaring 2 - Fleksjobforløb, der ophører i forbindelse med en sygemelding – i alt 5 forløb
- Hovedforklaring 3 - Fleksjob, der ophører på grund af ændringer af præmisser på virksomhedens side – i alt 9 forløb
- Hovedforklaring 4 - Fleksjob, der ophører på grund af samarbejdsvanskeligheder – i alt 2 forløb

Hver hovedforklaring bliver udfoldet ved at forsøge at give elementer af svar på følgende spørgsmål:

- Hvad siger parterne hver især?
- Hvad er deres respektive interventionsmuligheder?
- Hvilke særlige problemstillinger knytter der sig til denne type af ophør?
- Hvad kan man lære af disse forløb?

Anonymiserede eksempler eller citater vil blive præsenteret af og til for at illustrere selve ophørsforløbets "dynamik" eller særlige problemstillinger/dilemmaer.

Sidst i kapitlet tilføjes et kort afsnit vedrørende igangværende ansættelser, der enten er eller har været truet af et ophør.

7.1 Ansættelsen var tidsbegrænset

Disse forløb – seks i alt - findes i to varianter:

- vikariater, som enten jobkonsulenten eller den fleksjobvisiterede er blevet opmærksom på – typisk i forbindelse med at en deltidsansat medarbejder eller en anden fleksjobber er langvarigt sygemeldt eller på orlov.

- sæsonbetonede job, typisk i forbindelse med højtider eller i turistsæsonen.

Samtlige disse forløb er ophørt i tide, og såvel virksomhederne som de ansatte ser ud til at have været tilfredse med forløbet, men der har ikke været mulighed for en forlængelse af ansættelsesforholdet. Flere virksomheder og ansatte påpeger i den sammenhæng, at det – på trods af tidsbegrænsningen – havde været en fordel, hvis jobcentret havde fulgt op. Man er godt klar over, at ansættelsesforholdet var tidsbegrænset, men man undrer sig samtidig over, at jobcentret/konsulenten tilsyneladende ikke er interesseret i at få samlet op på, hvordan det faktisk er gået, især hvis der er tale om en fleksjobber, der længe har været ledig, og via jobbet er kommet ind i en god rytme: *"Hun vidste godt, hvornår kontrakten skulle slutte, og hun kunne godt været kommet forbi en enkelt gang. Det behøver ikke at tage særlig lang tid."*

Trods det forhold forsøger virksomheden og/eller den ansatte tilsyneladende ikke at kontakte jobcentret. Virksomhederne oplever, at de bidrager til at løfte en fælles opgave, og de forventer til gengæld en form for opmærksomhed eller service.

For fleksjobberens vedkommende kan der til gengæld være tale om efterrationalisering, med rod i deres oplevelse af manglende sammenhæng mellem på den ene side jobcentrets passive opfølgingsindsats, og på den anden side jobcentrets aktive kurs over for modtagere af ledighedsydelse: *"Første gang jeg kommer på kommunekontoret for at søge ledighedsydelse, skal jeg høre sagsbehandleren sige til mig, du har ikke selv sagt op vel? Har du en fyreseddel?... Det var en tidsbegrænset kontrakt! Eller, at jeg skal være aktiv søgende, jamen, jeg har selv fundet mine fleksjob, og de gider ikke engang komme forbi. Hvad mere skal jeg gøre?"*

Da disse tidsbegrænsede ansættelser ofte er kortere end ½ år, giver de typisk ikke anledning til, at den første lovpligtige opfølgning bliver realiseret, og der holdes heller ikke evalueringssamtaler op til det planlagte ophør. Jobcentret og den fleksjobansatte går af samme grund glip af virksomhedens vurdering af forløbet, og disse erfaringer kan således ikke indgå i overvejelserne vedrørende næste fleksjob.

I et par tilfælde var aftalen om fleksjob oprettet som tidsbegrænset ansættelse med mulighed for forlængelse, uden at det dog er blevet realiseret. Tilbagemeldinger fra de interviewede fleksjobbere og jobkonsulenter vidner om, at de ikke kender grundlaget for virksomhedens beslutning. Virksomhedens – og fleksjobberens – evt. utilfredsheder risikerer at blive tiet ihjel, fordi jobbet snart når til sin naturlige ende.

Interviewene skaber det billede, at tidsbegrænsede ansættelsesforløb generelt ikke bliver brugt som affyringsrampe for at komme i job et andet sted. Den aktive job-søgningsindsats holder mere eller mindre op, mens det tidsbegrænsede job skrider frem mod afslutningsdatoen, og den ellers positive proces med at være kommet i gang bliver måske ikke udnyttet optimalt. Både de ansatte og jobkonsulenterne på-

peger, at der i forbindelse med længere vikariater kan opstå et dilemma: Skal man søge efter et nyt sted, eller skal man satse på, at virksomheden ender med at finde muligheder for at forlænge ansættelsen?

De korte sæsonansættelser rummer ikke reelle fastholdelsesperspektiver i sig selv, men de kan dog rumme erfaringer, som især "nybegyndere" på fleksjobområdet bør kunne drage læring af. Her ser det igen ud, som om fraværet af perspektiver i selve jobbet skygger for omsætningen af de høstede erfaringer og af de processer, som jobbet har sat gang i. I stedet for at bruge det nuværende job som springbræt, vender de ansatte tilbage i ledighedskøen, hvor de, som en udtrykker det, "*kan komme til kræfterne igen*" efter et sæsonarbejde, hvor arbejdspresset måske har ligget en tand højere, end de ville kunne klare over længere tid.

Hvad kan man lære?

Det er både i jobkonsulentens og fleksjobpersonens interesse, at der bliver evalueret på de tidsbegrænsede ansættelsesforløb, som jobcentret er med til at godkende. Det optimale ville være at foretage en afsluttende samtale ude på virksomheden, så jobkonsulenten kan viderebringe rådgiveren en nuanceret beskrivelse af, hvordan forløbet er gået, og hvad der på det grundlag kunne anbefales. Fx søge efter et nyt fleksjob, overveje et opkvalificerende kursus osv.

Da de tidsbegrænsede ansættelsesforløb ofte varer under 6 måneder, kan det være nødvendigt fra starten af forløbet at planlægge et opfølgningstidspunkt før kontraktens planlagte udløbsdato, så de høstede erfaringer ikke går tabt eller bliver tiet ihjel.

7.2 Ansættelsen ophører i utide i forbindelse med en sygemelding

Man kunne have forventet, at relativt mange af de ophørte forløb ville rangeres under denne kategori, enten fordi personens helbredssituation forværres med tiden, eller som en konsekvens af at personens arbejdsevne bliver forringet af at være i arbejde. Men forklaringsmodellen passer alene på to forløb. Tre øvrige forløb ophører også officielt i forbindelse med en sygemelding, men her er der tale om andre udløsende faktorer end de rent helbredsmæssige.

Indledende kommentar vedrørende registrering af sygemeldinger fra fleksjob

For at forstå jobcentrets handlemuligheder i denne type af ophør, er det væsentligt at notere, at sygemeldinger vedrørende ansatte i fleksjob ofte registreres relativt sent af jobcentret – dette til trods for at virksomhederne kan få refunderet sygedagpenge fra dag 1.

Mange virksomheder oplyser nemlig, at de helt undlader at indberette kortere sygemeldinger af fleksjobansatte, fordi det medfører "bøvlede" administrative opgaver. De vil hellere betale den lille forskel, der ligger mellem løntilskuds- og sygedagpengesatsen for disse sygedage, og dermed spare det administrative besvær.¹⁰

For jobcentret betyder det bl.a., at rådgivere – og jobkonsulenter – reelt ikke har mulighed for administrativt at opspore, at en fleksjobansat er sygemeldt, før der er gået relativt lang tid. En hurtig fastholdelsesindsats kræver med andre ord, at enten den sygemeldte eller virksomheden henvender sig til jobcentret for at gøre opmærksom på, at den ansatte er sygemeldt!

Sygemeldingen har direkte forbindelse til den lidelse/begrænsning, som fleksjobaftalen skulle tage højde for – 2 forløb

I det ene af tilfældene ophører fleksjobbet med meget kort varsel, fordi den ansatte skal deltage i et afklaringsforløb, som jobcentret henviser vedkommende til, som led i den pensionsansøgning der er blevet rejst parallelt med fleksjobbet. Ophøret udgør således ikke en overraskelse for parterne, men både arbejdsgiveren og den ansatte beklager, at opsigelsen måtte finde sted med så kort varsel.

Det andet forløb vedrører en ansættelse i en mindre forretning, hvor den ansatte fleksjobber sygemelder sig efter ganske kort tid, fordi den sygdom, vedkommende lider af, blusser op som følge af perioder med højt stressniveau. Det skal bemærkes, at der ikke havde ligget nogen virksomhedspraktik forud for ansættelsen, hvorfor muligheden for at vurdere hvorvidt planen var realistisk eller ej, ikke var til stede. Jobkonsulenten er af den opfattelse, at den konkrete fleksjobperson har svært ved at erkende sine begrænsninger, og derfor kan have kastet sig ud i et urealistisk ansættelsesforhold.

Hvad kan man lære?

Det sidste forløb bekræfter, at det kan være dyrt at spare en indledende virksomhedspraktik væk. Og det rejser samtidig et dilemma: Skal jobcentret nægte at godkende et fleksjob, hvor parterne ser ud til at være enige om vilkår/skånehensyn, hvis jobkonsulenten vurderer ansættelsesvilkår som værende for usikre?

¹⁰ På et mere overordnet plan betyder det, at en større del af de fleksjobansattes korte sygefravær formentlig ikke kan findes i sygedagpengesystemet.

Sygemeldingen har ikke direkte forbindelse til den lidelse/begrænsning, som fleksjobaftalen skulle tage højde for – 3 forløb

Den officielle forklaring lyder her "på grund af sygemelding", men den reelle årsag til ophøret skal findes i det faktum, at parterne synes at være kørt fast i forhold til hinanden, i en form for gensidig irritation og med en manglende evne/vilje til at finde en løsning. Enten er de ikke indstillet på, eller også kan de ikke overkomme at skulle igennem en form for mæglingsproces. En sygemelding, efterfulgt af en opsigelse, bliver for fleksjobbereren den udvej, der giver mulighed for at fjerne sig fra en belastende konflikt uden at tabe ansigt og risikere en karantæneperiode.

Virksomheden/lederen betegner den fleksjobansatte som værende en person, man enten ikke ved hvor man har (emotionelt ustabil, utroværdig), en person, der ved ansættelsen havde lovet at kunne mere, end det senere viser sig at være tilfældet eller som en person, som det ikke er gået op for, at kollegerne ikke ønsker at blive underholdt med historier om ens sygdom eller andre private forhold.

Diametralt modsat tegner de fleksjobansatte et portræt af deres nærmeste leder som værende personer, der ikke respekterer de aftalte forhold/skånehensyn. De påpeger ikke-flatterende træk ved virksomheden og/eller lederen. Og de giver udtryk for, at det kan være svært at møde empati hos jobkonsulenten, når de fortæller, hvad de ser finder sted på arbejdspladsen. De føler sig ikke helt trygge ved jobkonsulenten, for de ser dem som værende på virksomhedens side.

Jobkonsulenter bliver typisk handlingslammede i disse sager, for forløbet er allerede kørt helt af sporet, når de bliver bekendt med situationen. Der er hverken tillid eller vilje nok til at kunne give forløbet en reel ny chance. Konsulenterne ved ikke helt, hvem de skal tro på, men de hælder mest til den af parterne, som de føler de kender bedst.

Hvad kan man lære?

Disse forløb illustrerer, at det altid er en god idé at indlede et fleksjob med en grundig afprøvning i form af virksomhedspraktik. Der er nemlig ingen grund til at komplicere parternes muligheder for hurtigt at kunne trække sig ud af et samarbejdsforhold, som reelt udgør et forsøg: ingen af de 3 fleksjobbere havde tidligere prøvet at være ansat i fleksjob, og i to af forløbene blev fleksjobaftalerne indgået stort set uden forudgående praktikperiode.

Denne type forløb peger derudover på, at der hen ad vejen kan opstå uoverensstemmelser mellem parterne, hvis kimen ligger i oplevelsen af et misforhold mellem de aftalte hensyn/vilkår i fleksjobaftalen og den oplevede virkelighed. Selve sygemeldingen kan her ses som et symptom på, at den ansatte i fleksjob har opgivet at få ansættelsesforholdet bragt på skinner.

Hvis de opståede samarbejdsproblemer kan linkes til udformningen af fleksjobaftalen, kan det enten skyldes at aftalevilkårene ikke har været præciseret tilstrækkeligt, eller de har vist sig uholdbare i længden. Jobkonsulenterne har en anledning til at intervenere i denne type af forløb for at undersøge eventuelle behov for at revidere aftalegrundlaget, men det forudsætter

- at jobkonsulenterne følger hyppigere op,
- at samtlige parter (jobkonsulenten, virksomheden, fleksjobbereren og rådgiveren) bakker op omkring en fastholdelseslinie,
- at jobkonsulenterne – kompetencemæssigt – er rustet til at mægle mellem parter, der hænger fast i en aftale, som jobcentret selv har aktie i (godkendelse af aftalen).

7.3 Ansættelsen ophører i utide på grund af ændrede præmisser hos virksomheden

Ni forløb ophører ved, at virksomheden opsiger den fleksjobansatte med henvisning til – især – ændrede præmisser i forhold til det tidspunkt, hvor aftalen om fleksjob blev indgået.

Ændringer i opgavegrundlaget

Et forløb bringes til ophør, fordi det allerede en måned efter starten viser sig, at vægtningen mellem de forskellige arbejdsopgaver bliver noget anderledes end oprindeligt planlagt, og at opgaverne samlet set er for belastende i forhold til den ansattes helbred. To elementer er væsentlige i det forløb: For det første er det virksomheden, der har rettet henvendelse til jobcentret for at få henvist en medarbejder til en på forhånd defineret deltidsstilling. For det andet starter fleksjobansættelsen uden forudgående virksomhedspraktik.

Fleksjobbereren har meddelt arbejdsgiveren, at ansættelsen bør bringes til ophør, hvis ikke der kan laves om på opgavesammensætningen.

Arbejdsgiveren kan på sin side godt se, at situationen ikke er holdbar, men kan omvendt ikke trylle flere af de "nemmere" opgaver frem.

Jobkonsulenten bliver blot orienteret om beslutningen, for der er – set fra de øvrige parter side – intet at stille op: *"Det var bare ikke et godt match"*.

Hvad kan man lære?

Parterne er sådan set enige i, at konstruktionen ikke var hensigtsmæssig, og at der ikke kunne laves om på den, så den blev holdbar. Der skulle nok have foreligget en indledende virksomhedspraktik for at undgå denne form for "ophør i prøvetiden".

Et andet forløb (arbejdsfastholdelse efter lang delvis raskmelding) ender med en fyreseddel efter mange års ansættelse.



Virksomhedens forklaring er ifølge den tidligere ansatte, at de opgaver, der lå til grund for at kunne tilbyde en ansættelse i fleksjob, er blevet rationaliseret bort, og at der i virksomheden ikke foreligger andre funktioner, som vedkommende vil kunne fastholdes videre i.

Den fyrede fleksjobber tvivler på, at det er den rette forklaring, og peger i stedet på skift i direktionen siden etableringen af aftalen.

Det har ikke vist sig muligt at få et interview med jobkonsulenten og virksomheden.

Ændringer i vurderingen af arbejdskraftbehov

Tre forløb ender med en fyring, fordi arbejdsgiverens behov ikke længere kan dækkes med den arbejdskraft, den ansatte i fleksjob kan tilbyde. Samtlige forløb var indledt med en form for indledende praktik, og parterne var umiddelbart tilfredse med hinanden i forlængelse af praktikken.

Virksomhedernes forklaring er i begge tilfælde dobbelt: De vurderer på den ene side, at den ansatte har mistet sin stabilitet og/eller at vedkommende har et for stort sygefravær. På den anden side erkender de, at de har rivende travlt, og at de nuværende vækstforhold egentlig ikke egner sig ret godt til at have en person ansat dels på deltid, dels med begrænsninger i forhold til fleksibilitet (opgavetyper, arbejdstider, osv.), og at de i stedet vil være bedre tjent med at ansætte en på fuld tid i et ordinært job. Sagt med andre ord er virksomhederne kommet til den erkendelse, at de ikke har den størrelse og/eller det overskud, der skal til, for at kunne sikre den rummelighed de ellers gerne vil udvise.

De tidligere fleksjobansatte ser en sammenhæng mellem perioder med arbejdspress og eget sygefravær, og de reagerer forskelligt på fyringen. I det ene tilfælde kan vedkommende godt se, at situationen var blevet uholdbar for virksomheden, og har fuld forståelse for dennes beslutning. I de øvrige tilfælde blev fleksjobberne overrasket over manglen på advarsel forud for fyringen, men er - set i bakspejlet - tilfreds med, at forløbet stoppede der.

I to af tilfældene bliver jobkonsulenterne konfronteret med sagen, når virksomhederne har truffet deres beslutning. Der var, efter deres vurdering, ikke andet at stille op end at forsøge at hjælpe den ledige fleksjobber videre i et nyt og forhåbentligt bedre fleksjob. I det sidste forløb ved jobkonsulenten ikke, hvad der konkret er hændt, og er ikke blevet opsøgt af nogen af parterne.

Hvad kan man lære?

Ser man tilbage i forløbene, må man notere, at de helbreds- og opgavemæssige aspekter har været dominerende i forbindelse med matchningen, men en central forudsætning for et holdbart match har vist sig at ligge i virksomhedens muligheder for – over længere tid – at sikre de aftalte skånehensyn på trods af travlhed, vækst

og arbejdsform (projekter med korte deadlines, ordreproducerende virksomhed osv.).

Virksomhedsophør eller -overdragelse

To forløb ophører i forbindelse med, at virksomhederne (begge meget små) bliver lukket/solgt. I begge tilfælde er aftalen – på fleksjobberens foranledning – indgået med virksomheder ejet af nært familiemedlem som en slags sidste nødløsning, da arbejdsevnen er så begrænset, at det kræver en rummelighed/forståelse ud over det ordinære at kunne tilbyde ansættelse til de berørte personer. Den ene person er efter endnu et mislykket forsøg overgået til førtidspension, og den anden er formentlig på vej dertil (nyt afklaringsforløb).

I begge tilfælde vurderer jobkonsulenterne, at der ikke kunne findes bedre rammer for at kunne fastholde vedkommende i et fleksjob, og at aftalens fremtid var afhængig af den eksisterende ledelses/ejers helt særlige position, mere end af selve jobbet.

Det har ikke været muligt at interviewe de tidligere virksomhedsejere.

Ændringer i virksomhedens økonomigrundlag

Et forløb i en mindre virksomhed ender med en afskedigelse med den begrundelse, at kundegrundlaget alligevel var for tyndt til at oppebære lønudgiften.

Den fyrede fleksjobber er dog af en anden opfattelse, og mener at fyringen primært skyldes misundelse fra en tredje part (tæt på arbejdsgiveren), der efter fyringen overtog dele af hans opgaver.

Jobkonsulenten, som holder sig til den officielle forklaring, har ikke været involveret i forløbet, før beslutningen var blevet ført ud i livet, og mener i øvrigt ikke, at der var noget at gøre.

Det har ikke været muligt at interviewe virksomheden.

Et andet forløb ender med en afskedigelse som følge af økonomiske vanskeligheder (lille nystartet virksomhed), men både virksomheden og den ansatte var ellers indstillet på at revidere aftalegrundlaget, så forløbet kunne fortsætte på deltid. Jobkonsulenten kan imidlertid ikke træffes (på grund af omstrukturering) og sagsbehandleren afviser pr. telefon, at der skulle være mulighed for ændring af aftalen.

Hvad kan man lære?

I begge tilfælde er der tale om nyoprettede stillinger i meget små virksomheder, der ikke har prøvet at have personer ansat i fleksjob, og som fleksjobber selv har fundet (kender lederen i forvejen). Konstruktionen er fra starten skrøbelig på flere fronter: likviditetsmæssigt, opgavemæssigt og samarbejds-mæssigt. Ønsker jobcentret at øge holdbarheden i denne form for aftaler, er der ikke meget at gøre andet end at yde en grundig vejledning om de forbundne risici, forud for aftalen.

7.4 Ansættelsen ophører i utide på grund af samarbejds- vanskeligheder

Denne sidste gruppe rummer et par ansættelsesforløb, hvor virksomheden ender med at fyre den fleksjobansatte på grund af samarbejdsproblemer: I det ene tilfælde pga. samarbejdsvanskeligheder med den ansatte selv og i det andet tilfælde med jobcentret/kommunen.

Det ene forløb ender brat med en fyring, da arbejdsgiveren vurderer, at jobcentret er løbet fra en mundtlig aftale vedrørende en efterregulering af det tilskud, virksomheden havde modtaget i forbindelse med en indledende jobtræning (arbejdsevnevurderingen blev på arbejdsgiverens initiativ indledt i forbindelse med et løntilskudsjob for forsikrede ledige). Arbejdsgiveren konfronterer jobkonsulenten hermed, men da det står klart for virksomheden, at jobkonsulenten fastholder en anden udlægning, vælger virksomheden at afbryde samarbejdet.

Den ansatte ved ikke præcist, hvad ophøret skyldes, men har kunnet mærke, at der opstod samarbejdsproblemer mellem arbejdsgiver og jobcentret.

Ifølge jobkonsulenten blev aftalepræmisserne præsenteret for og tilsendt arbejdsgiveren, som ingen kommentarer havde overhovedet til aftalens udformning før i forbindelse med udbetalingen af løntilskud. Konsulenten er af den opfattelse, at arbejdsgiveren var meget stresset, og at han muligvis er kommet til at sige ja til en aftale, han ikke kunne overskue. Jobkonsulenten har ikke forsøgt at redde aftalen, men i stedet forsøgt at finde en ny arbejdsplads til den fyrede medarbejder (hvilket er lykkedes).

Det andet forløb ender også med en øjeblikkelig fyring, denne gang på grund af ulovlig fravær fra arbejde – og i kølvandet på en række advarsler begrundet i et misbrug, som jobcentret ikke havde kendskab til før matchningen.

Virksomheden og jobcentret giver begge den samme forklaring og de vurderer, at arbejdspladsen har strakt sig langt og givet medarbejderen mange chancer for at rette kursen ind, men uden held.

Den tidligere ansatte i fleksjob ser også en sammenhæng mellem fyringen med og ulovlige fravær. Han giver samtidig udtryk for, at han ikke følte han passede ind i arbejdsplads-kulturen, og at han nærmest selv sagde op ved at vælge at blive væk. Han har siden fået et nyt fleksjob, som han udtrykker stor tilfredshed med.

Hvad kan man lære?

Det første forløb, som gælder samarbejde mellem virksomheden og jobcentret, sætter informationsindsatsen på dagsordenen. For mange virksomheder er der tale om en "premiere", og de finder derfor hverken reglerne eller skrivelserne nemme at forstå. Det er derfor vigtig at overveje, om virksomheden får præsenteret den indgåede

aftale som et tilbud, de reelt kan gennemskue eller ej, inden arbejdsforholdet indledes.

Det andet forløb illustrerer, at vigtige risikofaktorer for at kunne miste sit fleksjob ikke altid er kendt/erkendt, før det konkrete fleksjobforløb bliver iværksat. Det konkrete tilfælde understreger derudover, at der i mange henseender gælder de samme regler for fleksjobbere som for ordinært ansatte.

7.5 Igangværende forløb, der er eller har været i farezonen – i alt 4 forløb

Fire af de 23 igangværende forløb er eller har været alvorligt truet med et ophør, men er fortsat aktive. De rummer i den forstand elementer, som det kan være relevant at sammenholde med de udfoldede erfaringer i de ophørte forløb.

Det ene forløb minder meget om et af de tidligere nævnte eksempler under forklaring 2 (ophør i forbindelse med sygemelding). Også i det tilfælde er den ansattes helbredsmæssige situation blevet kraftigt forværret siden ansættelsen på grund af pludselig udvikling i en kronisk sygdom, og vedkommende har været sygemeldt i længere tid. Ansættelsesforholdet er ikke bragt til ophør endnu, dels fordi de lægelige undersøgelser ikke er endelig afsluttet, men også fordi der er tale om en erfaren medarbejder, som har været beskæftiget i virksomheden i flere år. Chancerne for en mulig tilbagevenden til jobbet er begrænsede, og mulighed for en ansøgning om førtidspension er i stedet rykket nærmere. Havde det ikke været for medarbejderens lange tilknytning til virksomheden, havde forløbet formentlig været at finde blandt de ophørte.

De øvrige tre tilfælde er heller ikke uden sammenligning med de ophørte forløb i den forstand, at der enten er opstået ændringer i forhold til aftalens udgangspunkt, eller at parterne er blevet lidt "klogere" i kraft af de høstede erfaringer og godt kan se, at situationen er uholdbar.

Anledningen kan være forskellig: opstået sygdom, ændringer i personalegruppen eller i arbejdsopgaver, uhensigtsmæssige arbejdstider, osv.

Det særlige er, at rammerne bliver justeret i tide. Justeringerne er i disse tilfælde blevet drøftet på plads parterne imellem (virksomheden og den ansatte) uden indblanding fra jobkonsulenten.

Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at det har været afgørende at opleve, at begge parter er indstillet på at tale åbent sammen om de problemer, der måtte være, og om at arbejde på at finde en løsning.

"Man skal være indstillet på at tale åbent om det, der er svært. Og det handler også om at vise, at man er indstillet på at finde en løsning, at man er konstruktiv. Det

nytter ikke noget, at jeg holder fast i en model, der er med til at få ham til at melde sig syg igen og igen. Men omvendt så skal jeg kunne forvente, at han giver en ærlig chance til de forslag, som jeg nu kan komme med" udtaler en arbejdsgiver.

"Det har nok at gøre med ens personlige indstilling. Det er klart, at det er svært at gå og passe på sig selv, når man gerne vil vise engagement og være positiv. Men man er nødt til at lægge bånd på sig selv, og tale om det der ikke går med sin chef. Man er nødt til selv at tage ansvar for, at det går én godt" siger en af de berørte fleksjobbere.

Det er i den forbindelse værd at notere, at de ovennævnte forløb har udspillet sig på relativt store virksomheder, der i forvejen havde "øvet sig" med andre medarbejdere ansat i fleksjob.

Hvad kan man lære?

At have den "rette indstilling" ser ud til at have en central betydning. Det gælder i forhold til kommunikation (åben, ærlig, ikke brok), i forhold til motivation (løsningsorienteret tilgang) og i forhold til fleksibilitet (give alternative konstruktioner en ærlig chance). Men indstillingen gør det næppe alene:

- Parternes kompetencer til at drøfte besværlige forhold, uden at det lyder som en klagesang eller et ultimatum, udgør et lige så vigtigt punkt. Udviklingen af disse kompetencer og/eller af et tilbud om assistance fra en ekstern part (fx jobcentret eller en faglig organisation) må være et opmærksomhedspunkt for jobcentre og for LBR.
- Parternes muligheder for at ændre på de aftalte ansættelsesvilkår/skånehensyn skal reelt være til stede. Overordnet set må man fx formode, at større virksomheder har betydelige bedre muligheder for at justere på en enkelt medarbejders opgaver og mødetider end den meget lille virksomhed, hvor alle skal kunne lidt af hvert.

7.6 Sammenfatning

Ophørte fleksjob er for det første ikke én og samme ting. Interviewundersøgelsen bekræfter, at der gemmer sig flere hovedforklaringsmodeller, og at der for hver model kan fremhæves særskilte opmærksomhedspunkter.

- Ca. hver fjerde forløb ophører i tide, da der er tale om vikariater eller kortere sæsonansættelser. Parterne er generelt tilfredse med forløbene, og der er ikke forpasset nogen mulighed for at fastholde/forlænge fleksjobbere i deres stillinger. Dog påpeger flere, at jobcentrets standard opfølgingsintervaller – første gang efter seks måneder og igen et år senere – ikke egner sig til en effek-



tiv udnyttelse af de konkrete job som et springbræt mod et andet fleksjob. De ledige vender tilbage i ledighedskøen i stedet.

- Ca. hver fjerde forløb ender med en opsigelse i forbindelse med en sygemelding. Gruppen dækker over to scenarier. Enkelte sygemeldinger skyldes en forværring i de helbredsmæssige forhold, som fleksjobaftalen ellers skulle tage højde for, men lige så mange ser ud til at skyldes betændte samarbejdsrelationer mellem ledelse og fleksjobbereren. Jobkonsulenten har ikke de store muligheder for en hurtig intervention, dels fordi sygemeldinger fra fleksjob opda­ges relativt sent - administrativt set - og dels fordi hverken virksomheden eller den ansatte længere tror på, at forløbet kan redes, hvilket medfører, at jobcentret først kontaktes, når opsigelsen er blevet til virkelighed.
- Knap halvdelen af ophørsforløbene kan sættes i relation til opståede ændringer fra virksomhedens side. Der kan være tale om ændringer i virksomhedens behov for arbejdskraft. Der kan også opstå et behov for fleksibilitet/rotation i en medarbejdergruppe, ændringer i ledelsen/ejerkredsen eller ændringer i virksomhedens økonomi.
Flere af de interviewede virksomheder nævner, at der bag opsigelsen også har ligget en utilfredshed med de begrænsninger, som overholdelsen af skånehensyn fører med sig. Det er ikke blot den enkelte fleksjobansatte, der dømmes ud, men lige så meget selve fleksjobordningen som sådan.
En række fleksjobaftaler iværksættes som eksperimenter og ophører som en slags mislykket forsøg. Da de fleste fleksjobbere er i gang med at "lære at være i fleksjob", må det give anledning til at overveje, hvordan en skærpet vurdering af grundlaget for fleksjobgodkendelsen og en mere aktiv opføl­ging/opsamling fra jobkonsulentens side, kan bidrage til at gøre disse første erfaringer anvendelige.
- Et par forløb afbrydes på grund af opståede samarbejdsvanskeligheder mellem på den ene side virksomheden og på den anden side den ansatte eller jobcentret. Denne type forløb er det formentlig meget svært at gardere sig imod, men begge forløb understreger, at parternes respektive betingelser for indgåelse af fleksjobaftalen bør formidles i en form, så de fremstår tydelige for samtlige parter.

For det andet viser en gennemgang af igangværende fleksjobforløb, som har været truet med et ophør, men som fortsat er aktive, at følgende elementer ser ud til at have afgørende betydning for, om et fleksjobforløb kan reddes eller ej:

- Parternes "indstilling" - det vil sige at være åbne og ærlige omkring problemet, løsningsorienterede og villige til at give alternative løsninger en reel chance.
- Parternes skal kunne tale sig ud af en vanskelig situation - det kræver kommunikative færdigheder.
- Reelle muligheder for et alternativ skal være til stede - det er ofte nemmere på større virksomheder.



For det tredje har jobcentrenes organisering af opfølgingsindsatsen den konsekvens, at de processer, der fører til et ophør, ofte er usynlige for jobkonsulenterne. I flere tilfælde har den konsulent, der godkendte aftalen, overdraget opfølgingsopgaven til en kollega, og ved således intet om "hvordan det er gået" siden da. Virksomheden og den ansatte har typisk fået mulighed for at ringe til jobkonsulenten, hvis der skulle opstå problemer, men muligheden bliver sjældent benyttet, før det er for sent.



8. Hvad er vigtigst for hvem? - en kvantitativ tilgang

Det har været et af analysens formål, at forsøge at identificere faktorer, der af de involverede parter vurderes til at have fået hhv. positiv, negativ eller neutral indvirkning på de udvalgte fleksjobs fastholdelse.

Der er til formålet udarbejdet to spørgeskemaer, et for virksomhederne, og et for fleksjobpersonerne. Spørgsmålene er centreret omkring en række parametre og deres mulige indvirkning på fastholdelsen af det konkrete fleksjob. Behandlingen af besvarelserne baseres på følgende femtrins rating-scale:

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| • Meget positiv indvirkning | 4 |
| • Overvejende positiv indvirkning | 2 |
| • Hverken eller/uden særlig betydning | 0 |
| • Overvejende negativ indvirkning | - 2 |
| • Meget negativ indvirkning | - 4 |

Med udgangspunkt i de to ovennævnte sæt af parametre, er der også udarbejdet et skema til brug ved interview med jobkonsulenterne. Kvaliteten i denne del af dataindsamlingen har desværre ikke været god nok, først og fremmest af den grund, at jobkonsulenternes kendskab til forløbene – herunder op til ophøret – ofte har været meget perifert. For mange besvarelser havde derfor karakter af "kvalificerede gæt" mere end egentlige vurderinger.

De resultater, der bringes i det følgende er derfor afgrænset til:

- En sammenligning af, hvordan vurderinger blandt virksomheder i ophørte forløb adskiller sig fra virksomhedernes vurderinger i igangværende forløb (gennemsnitlige værdier).
- En sammenligning af, hvorledes vurderinger blandt tidligere ansatte i de nu ophørte forløb adskiller sig fra vurderinger blandt personer ansat i igangværende fleksjob (gennemsnitlige værdier).

I begge tilfælde anvendes gennemsnitlige værdier, det vil sige på tværs af respondenternes svar. Bag ved hver gennemsnitsværdi ligger der selvfølgelig en vis spredning i besvarelserne, men respondentgruppernes størrelse er ikke stor nok til, at det kan give mening at se nærmere på spredningen i de sammenlignede grupper.



For hvert af de præsenterede parametre, er det forskellen mellem svarværdierne fra de sammenlignede grupper, der sættes i fokus, og som lægges til grund for de bragte kommentarer.

Hvor der registreres de største forskelle, fremhæves værdierne på grå baggrund i de viste tabeller.

8.1 Virksomhedernes vurderinger

Nedenfor præsenteres resultater i form af gennemsnitsværdier baserede på virksomhedernes¹¹ besvarelser, og fordelt mellem ophørte og igangværende forløb.

Tabel 1 - Hvordan har følgende faktorer indvirket på din (virksomhedens) muligheder for at fastholde ansættelsesforholdet?

meget positiv indvirkning = 4; overvejende positiv = 2; Neutralt = 0; overvejende negativ = -2; meget negativ = -4

	igangværende	ophørte
behov for arbejdskraft	2,8	3,3
tilstedeværelse af opgaver svarende til deltidsarbejde	1,6	2,0
personens faglige kvalifikationer	2,3	3,3
personens stabilitet	2,5	1,0
personens evne til at lære nyt	1,5	1,4
samspil med kolleger	2,9	2,0
samspil med ledelse	3,3	2,1
samspil med kunder/brugere	1,6	2,6
personens helbred ift. opgaver	1,5	1,0
arbejdstempo	1,9	1,7
pauser iht. aftale	1,8	1,4
arbejdstider iht. fleksjobaftale	2,4	1,3
arbejdspladsindretning	0,7	0,7
lønudgifter ift. ordinært ansat	1,4	1,4
lønudgifter ift. virksomhedens økonomi	0,8	1,6
signalværdi ift. omverden	1,9	1,3
signalværdi ift. ansatte	2,1	1,1
papirarbejde/refusion	-0,1	0,3
samarbejde mellem jobkonsulent og virksomhed	1,4	1,0
samarbejde mellem jobkonsulent og fleksjobperson	0,6	0,2

¹¹ 16 af de ophørte forløb og ligeledes 16 af de igangværende forløb er omfattet.

De parametre, som virksomhederne fra igangværende forløb tillægger mere positiv indvirkning, end virksomheder fra ophørte forløb gør, er følgende:

- *stabilitet*
- *samspil med ledelsen*
- *arbejdstider* i henhold til fleksjobaftalen
- *Signalværdi* i forhold til ansatte
- *samspil med kollegerne*

Omvendt – omend lidt mindre markant – tillægger virksomheder i de ophørte forløb en mere positiv indvirkning til følgende parametre:

- *faglige kvalifikationer*
- *samspil med kunder/brugere*
- *behov for arbejdskraft*
- *lønudgifter* i forhold til virksomhedens økonomi

De fremhævede gennemsnitsværdier ser ud til at konsolidere de allerede registrerede tendenser. Mange virksomheder i gruppen af ophørte forløb er, som nævnt i kapitel 5, små virksomheder med et aktuelt behov for kvalificeret (deltids-) arbejdskraft, og ofte fra handels- og serviceområdet. Det ser umiddelbart ud til at kunne forklare, hvorfor *behov for arbejdskraft*, *lønudgifter*, *faglige kvalifikationer* og *samspil med kunder* scorer højere blandt ophørte end blandt igangværende forløb.

Anderledes ser det ud ift. fleksjobpersonens *stabilitet*, *samspil med ledelsen*, *arbejdstider*, *samspil med kollegerne* samt *signalværdi ift. ansatte*. På disse områder, lægger virksomhedernes gennemsnitlige vurdering lavere blandt de ophørte forløb. Tendensen kan sættes i relation til nogle af de kvalitative forklaringsmodeller, som udfoldes i kapitel 7. Vurderes den ansatte at have for meget (syge-)fravær, er det interne samarbejde mellem fleksjobpersonen og ledelsen/kollegerne for trægt, eller fungerer de aftalte arbejdstiderne som en u hensigtsmæssig klods om benet for virksomheden, er der som allerede vist en risiko for, at samarbejdet ophører.

8.2 De ansattes vurderinger

På tilsvarende måde, er de fleksjobansatte¹² blevet bedt om at vurdere, hvordan over 30 parametre har indvirket på deres muligheder for at fastholde deres fleksjob.

Disse parametre er blevet grupperet i 8 hovedtematikker, og det er gennemsnitsværdier for hver af disse 8 tematikker, som bringes i det følgende:

¹² Gennemsnitsværdierne er beregnet på baggrund af 22 igangværende forløb og 20 ophørte forløb.

- Arbejdsidentitet (at kunne have et arbejde på trods af begrænsninger, gøre nytte, tjene sine egne penge osv.)
- Løn (ift. privat økonomi, tidligere indtægt, udførte opgaver, mv.)
- Opgaver (ift. kompetencer, interesser, mv.)
- Perspektiver på længere sigt (opgaver/ansvar, lønstigning, kurser, mv.)
- Relationer og samarbejde (ift. ledelsen, kolleger, kunder, mv.)
- Helbred ift. opgaverne og skånehensyn (arbejdstider, pauser, mv.)
- Private forhold (transport, privat- og arbejdsliv, mv.)
- Jobcentret (papirgang, løbende samarbejde, opfølgning, mv.)

Gennemsnitsværdierne er beregnet på baggrund af 22 igangværende forløb og 20 ophørte forløb.

Muligheden for at bevare en *arbejdsidentitet* ser ud til at have lang større betydning end *løn* for fleksjobpersonerne, men der er på disse punkter ingen tydelige forskelle mellem gruppernes gennemsnitsværdier.

Samme bemærkning gælder for *private forhold*: de to grupper vurderer – i snit – at samspil mellem privat og arbejdslivet har fungeret fint.

På tværs af de øvrige tematikker, kan der registreres en vis afstand mellem svarværdier fra de to grupper, mest udpræget omkring de forhold, der vedrører opgavernes natur, set ift. fleksjobpersonens kompetencer og interesser. Som allerede nævnt i kapitel 4, vedrører mange af ophørte forløb personer med en erhvervsfaglig baggrund, som kan blive tvunget til at nøjes med fagligt set mindre udfordrende jobfunktioner end dem, de har været kvalificeret til at løse tidligere.

Også i forhold til *perspektiver på længere sigt*, registreres en tydelig forskel, hvilket tyder på at de personer, der er ansat i de igangværende fleksjob, både sætter pris på og måske kan øjne konkrete muligheder for at komme på kurser, få tildelt nye ansvarsområder osv.

Tabel 2 - Hvordan har følgende faktorer indvirket på dine muligheder for at fastholde ansættelsesforholdet?

meget positiv indvirkning = 4; overvejende positiv = 2; Neutralt = 0; Overvejende negativ = -2; meget negativ = -4

	Igangværende	Ophørte
Arbejdsidentitet	3,5	3,7
Løn	0,9	0,5
Opgaver	2,8	1,7
Perspektiver på længere sigt	1,4	0,6
Samarbejde/relationer	2,8	2,1
Helbred og skånehensyn	2,4	1,6
Private forhold	1,7	1,6
Jobcentret	0,6	-0,1

Graver man et lag dybere i besvarelserne, træder enkelte punkter frem under tematikken "Helbred". *Arbejdstempoet* (ift. personens *helbred*) vurderes fx meget forskelligt af de sammenlignende grupper: For personer i igangværende fleksjob, ligger gennemsnitsværdien på 2,5, mens den ligger på 0,9 blandt ophørte forløb.

Samme tendens gælder for andre underpunkter som fx *antal timer/uge* og *helbred ift. arbejdsopgaver*. Dette kunne tyde på, at fleksjobpersoner i ophørte forløb vurderer at de aftalte skånehensyn enten var utilstrækkelige eller ikke kunne overholdes.

Hvad *samarbejde/relationer* angår, svarer billedet ganske godt til de tendenser, der kan udledes af virksomhedernes besvarelser. De personer, der har været ansat i nu ophørte fleksjob giver fx deres relationer til *kunder/brugere* mere positiv betydning (2,9) end dem, der fortsat er i fleksjob (2,1). Og *samarbejde med ledelsen* ser mere befordrende ud for de ansatte i igangværende forløb (2,9) end for tidligere ansat i nu ophørte fleksjob (1,8)

8.3 Sammenfatning

Analysen når frem til resultater, der understøtter og supplerer de kvalitativt registrerede tendenser.

Skillelinjen mellem igangværende og ophørte forløb kan spores tilbage til forskelle i gruppernes respektive besvarelser (ophørte vs. igangværende forløb). De konklusioner, der kan udledes af analysen, harmonerer fx fint med de interviewbaserede forklaringsmodeller, der er blevet gennemgået i kapitel 7.

Virksomheder, der ikke har kunnet fastholde deres fleksjobsansatte, ser ud til at være mere kritiske over for den ansattes stabilitet, med de aftalte arbejdstider, og med samarbejdet i det hele taget. De tilskriver til gengæld større værdi til de ansattes kompetencer og til lønudgiftsstørrelsen.

Hvad fleksjobpersonerne angår, er der også mærkbare forskelle i besvarelserne fra de to grupper. Noget tyder på, at især følgende elementer kan udfordre fleksjobbets levedygtighed: naturen af de arbejdsopgaver, som fleksjobpersonen varetager, oplevelsen af samarbejdet med både ledelsen og kollegerne, samt skånehensyn og arbejdstempoet.



9. Bedre fastholdelse – hvordan?

Både virksomheder og fleksjobansatte er blevet bedt om at sætte ord på, hvad der efter deres vurdering, vil kunne medvirke til at få fleksjobansættelser til at holde i længden.

Vi bringer her deres respektive bud på vigtige elementer, deres "gode råd" til hhv. ligestillede, til den anden part (virksomheden eller fleksjobansat) og til jobcentret.

9.1 Gode råd fra de medvirkende virksomheder...

... til virksomheder / ledere med rekrutteringsansvar

- Gå seriøst ind i det, eller lad være. I skal være motiveret for den opgave det er, og give den ansatte – og forsøget – både en ærlig chance og den tid, der skal til.
- Overvej både fordele og ulemper grundigt fra starten. Erkend hvad virksomheden KAN tilbyde af rummelighed, og hvad den ikke kan gå på kompromis med. Er virksomheden / afdelingen fx afhængig af en høj fleksibilitet i arbejdstider/pauser blandt de ansatte, kan det hurtigt blive svært at overholde de skånehensyn, som en ansættelse i fleksjob hviler på.
- Fokuser på det, personen KAN og ikke hvad han/hun ikke kan. Erkend at du/virksomheden er nødt til at gå med på personens præmisser, for ellers melder de sig syge, eller ender med at blive fyret. Man bør motivere dem til at prøve noget nyt, og være indstillet på at opmuntre dem, men det hjælper ikke at presse dem til at sige ja til et job, som de ikke tror de kan holde til, eller dybest set ikke er motiveret for at fastholde.
- Sæt dig ind i paragrafferne, og spørg Jobcentret til råds om nødvendigt
- Insister på at få et solidt grundlag at ansætte ud fra. Det er en god ide at starte med et praktikforløb – gerne lange praktikker, så virksomheden kan være med til at vurdere, hvordan ansættelsen bedst kan skrues sammen, så den kan holde.
- Følg op en gang imellem, og vær indstillet på at tale åbent om det, der evt. ikke virker som forventet, både set fra sin og fra medarbejderens side. Hent gode råd eller sparring, hvis du oplever, at det er svært at finde en løsning eller at få dialogen i gang.

... til personer, der skal starte i fleksjob

- Du skal være – og virke – motiveret for netop det job, hver dag. Det er i orden at være nervøs eller usikker på sine evner, men det er ikke OK ikke at vil give det en ærlig chance.
- Du er nødt til at fremtræde 100 % troværdigt, især over for kollegerne. De skulle helst ikke få den mistanke, at du udnytter ordningen.
- Du skal være ærlig omkring de vanskeligheder og begrænsninger, du reelt har. Du skal ikke oversælge dig selv, hverken fagligt eller helbredsmæssigt, for det er der ingen, der er tjent med.
- Det er dig, der skal sige til og fra, for det er dig der kan mærke, hvordan jobbet, tempoet osv. passer i forhold til det du kan. Går det ikke, så vær åben og tag det op med din leder, og forsøg at være konstruktiv. Hvis du melder dig syg eller intet siger, har vi ikke en jordisk chance for at hjælpe dig med at fastholde jobbet.
- Pas på med klynk, for det skaber dårlige vibrationer i en personalegruppe, og det ender med at blive vendt mod dig.

... til jobcentret / jobkonsulenten

- Afstem med borgeren, hvad I vil, inden I kontakter eller besøger os. Vi har ikke tid til at motivere nogle til at starte eller blive i et job, som jobkonsulenten har presset dem til at prøve af.
- De personer I henviser, skal være nogle vi kan bruge. Det skal være seriøst. I skal ikke oversælge, men være ærlige og velforbredte. Det er en kæmpe fordel, hvis I kender personens baggrund, erfaringer, tidligere jobs og/eller mislykkede forsøg, osv., og vi skal have ren besked om hvad de "fejler".
- Udvis goodwill ved at bakke op omkring længere virksomhedspraktikker. Det giver os mulighed for at spille med og have et bredere erfaringsgrundlag at vurdere ud fra, når vi skal til at ansætte.
- Der er store forskelle mellem jobkonsulenter, og den service, de yder. Nogle er rigtig dygtige, andre virker som om, de ikke har sat sig ind i sagen. Det må være jobcenterledelsens opgave at sørge for, at de har forudsætninger for at blive klædt på til opgaven.
- Husk service: Pas på med attituden, I skal helst ikke give os det indtryk, at det bare er en opgave, I skal have fra hånden. Og undgå for mange skift blandt jobkonsulenterne. Kan det ikke være anderledes, kan I måske sende en lille orientering?
- Blanketter og beregninger vedr. løntilskud og sygemeldinger virker oldnordisk. Er der ingen mulighed for at I kan trække oplysninger elektronisk?
- Følg mere op, og inden det er for sent – se det som en serviceydelse at kigge forbi. Vi skal nok sige fra, hvis vi har for travlt. Samtaler ude på virksomheder virker også bedre end et skema, der skal udfyldes og returneres, for så får alle

muligheden for at lægge tingene frem på bordet, og justere det der skal justeres.

- Anvis gerne, hvor man som virksomhed kan få noget uvildig information eller rådgivning, hvis man er uerfaren og har brug for en neutral sparringspartner, inden man siger ja eller nej til en konkret aftale.

9.2 Gode råd fra de fleksjobansatte

... til personer, der skal starte i fleksjob

- Jobcentrets medarbejdere er ikke en faglig organisation. Forvent ikke alt for meget af din jobkonsulent. Tag i stedet en bisidder med, som har styr på reglerne, og som står 100 % på din side.
- Prøv at finde nogle, der har været i fleksjob længe, og tag en snak med dem.
- Læg mærke til det sociale, til stemningen ude på de arbejdspladser, hvor du søger et fleksjob. Og lad være med at ville forcere kulturen, for nogle steder kan man simpelthen ikke være ansat på særlige vilkår.
- Vær ikke så ivrig efter at få jobbet, at du ikke tør sige fra. Gør dig ikke bedre end du er. Vær til gengæld ærlig, også over for dig selv, og fortæl hvad du fejler, hvad du kan, hvad du ikke kan længere, og hvad du gerne vil prøve, men ikke ved, om du kan klare eller ej.
- Vær åben og positivt indstillet. Vis interesse, og pas på ikke at få alt for ondt af dig selv.
- Sæt grænser fra starten, og sørg for at få en god aftale på skrift, som du kan vende tilbage til, hvis tingene skulle skride.

... til virksomheder / ledere med rekrutteringsansvar

- Det er ikke den fleksjobansattes opgave, at sætte fx sin afdelingsleder ind i fleksjobreglerne. Sørg for, at den nærmeste leder for den fleksjobansatte ved et minimum om fleksjobordningen. Hent bistand fra jobcentret eller rekvirer informationsmateriale derfra, hvis det er nødvendigt.
- Når I har besluttet jer for at ansætte en person i fleksjob, er det vigtigt, at I sørger for at orientere resten af organisationen/nærmeste kolleger, om hvad aftalen går ud på.
- Sørg for at aftalen bliver overholdt, og vær konsekvent over for medarbejdere og afdelingsledere, der bevidst træder ved siden af og sætter spørgsmålstejn ved aftalen.
- Vær indstillet på, at der skal lidt mere tålmodighed til end i forhold til indkøring af andre medarbejdere. Og at der er ting, de andre kan klare eller gå med til, som man ikke længere kan når man er ansat i fleksjob.
- Vær indstillet på, at de fleksjobansatte vil have både gode og dårlige dage. Og at der sandsynligvis vil være nogle enkelte fraværdsdage.



...til jobcentret / jobkonsulenten

- Man føler det tit, som om man er den første person, der nogensinde har skullet finde sig et fleksjob. Der er ingen, der efterlyser fleksjobbere, og derfor er man nødt til at opsøge virksomheder og starte med at forklare dem, hvad fleksjob er for noget, selv om man ikke er særlig godt ind i reglerne selv. Jobcentret kunne have noget informationsmateriale, både til os og til virksomheder.
- Jobkonsulenter burde være mere positivt indstillede og bakke en op noget mere i stedet for at skyde ens forslag ned med det samme. Og de kunne blive bedre til at anerkende ens behov for hjælp, inden de afviser. For ellers kunne de lige så godt lade være med at foreslå, at vi kan ringe dem op, hvis vi får problemer.
- Jobkonsulenter skal ikke presse alt for meget, især hvis man lige er blevet visiteret til fleksjob. Det tager tid at finde et fleksjob, der passer til én, og det hjælper ikke noget, at der er et ledigt job, som jobkonsulenten gerne vil hjælpe virksomheden med at få besat.
- Jobkonsulenter kunne godt være mere opmærksomme på, hvad der faktisk foregår på nogle arbejdspladser. De skal ikke give det indtryk, at de tror mere på arbejdsgiveren end på hvad fleksjobpersonen siger.
- Jobkonsulenter skal tilbyde sig mere aktivt og følge noget mere op. De kunne kigge forbi uanmeldt eller ringe for eksempel, bare vise interesse og spørge hvordan det går.
- Det ville være rart med lidt service: de kunne fx give besked, hvis de sender ens sag videre, så man ved, hvem man skal kontakte.
- Jobcentret kunne måske være behjælpeligt med at få oprettet et netværk for personer der er startet i fleksjob.

9.3 Sammenfatning

De interviewede har til sammen formuleret en lang række bud på, hvad de forskellige parter hver især kunne blive bedre til, eller have større opmærksomhed omkring. Det tegner sig tre hovedindsatsområder, hvorfra jobcentret med fordel kan hente inspiration til at tilrettelægge deres videre indsats:

- **Skabe et mere "oplyst" fleksjobmarked**, gennem adgang til viden og erfaringer. Det forudsætter fx., at jobcentret enten udarbejder eller videreformidler informationsmateriale - både til fleksjobsøgere og virksomheder, og at der overvejes, hvordan erfaringsudveksling mellem nybegyndere og erfarne kan understøttes.

- **Forebyggelse af dårlige match.** De interviewedes bud supplerer ganske godt den gennemførte analyse. Her handler det blandt andet om at sætte sig ind i reglerne, om at lade være med at presse (andre eller sig selv) alt for meget, om at turde være ærlig om sine begrænsninger, om at sørge for at give parterne et forsvarligt beslutningsgrundlag i form af fx længere virksomhedspraktik, om at forsøge at forstå den anden parts præmisser, og om at lære at genkende potentielle faresignaler (uhensigtsmæssig adfærd/kommunikation, uerfarne virksomheder/ledere, højt arbejdstempo, stramme deadlines, unge vækstvirksomheder, små handelsvirksomheder, m.v.)
- **Overholdelse af den indgåede aftale.** Følgende elementer ser ud til at kunne have en præventiv effekt: Information om den indgåede fleksjobaftale rundt om i organisationen, intern opfølgning og evt. interventioner, hvis aftalen ikke overholdes, hjælpe den nyansatte til at turde tale åbent om evt. problemer, samt evt. ekstern opfølgning i de første måneder.



Appendiks

Undersøgelsens resultater blev i marts 2008 præsenteret for to medvirkende jobcentre i forbindelse med to særskilte arbejdsseminarer.

Til hvert seminar blevet der inviteret en bredt sammensat gruppe af repræsentanter for

- jobcenterledelse
- jobkonsulentgrupper ("virksomhedskonsulenter" i Aabenraa)
- rådgivergrupper (ledighedsydelse/fleksjob, sygedagpenge, kontanthjælp)
- projektledere i afklaringstilbud
- LBR og/eller kommunens arbejdsmarkedsudvalg.

I den forbindelse fik deltagerne mulighed for at drøfte temaer og/eller problemstillinger, som de særligt havde hæftet sig ved i fremlæggelsen, og de blev sendt i arbejdsgrupper, nedsat på kryds og tværs af de repræsenterede afdelinger. Deres opgave blev defineret således:

- Udvælg et par punkter blandt de opprioriterede.
- Hvad kunne være visionen/ambitionen på netop det punkt?
- Har I konkrete anbefalinger/forslag til indsatsen?
(der anbefales at fokusere på selve opgaven, og gøre sig fri af de nuværende bindinger, det være sig organisatoriske, økonomiske m.v.)

Det er udbyttet af disse arbejdsgruppeseancer, som præsenteres i det følgende, hvert jobcenter for sig.

Jobcenter Holstebro

Opprioriterede temaer / problemstillinger

1. Forberedelse af de fleksjobvisiterede: Der skal gøres en indsats for at forberede borgeren til at klare sig selv i "det virkelige liv". Der skal mere fokus på, hvordan man kan styrke fleksjobberens ejerskab ift. eget arbejdsliv.
2. Forberedelse af virksomheden/kollegaer. Hvordan kan jobcentret hjælpe virksomheden med at klare overgangen fra virksomhedspraktik til ansættelse i fleksjob?
3. Opfølgning af de eksisterende fleksjob skal drøftes: Hyppighed, form, og det særlige ved de tidsbegrænsede ansættelser.
4. Virksomhedernes oplevelse af administrativt bøv!l: Hvad kan jobcentret gøre for at forenkle virksomhedernes indberetninger?
5. Fokus på mentorstøtte/anden form for tillidsperson ude på virksomheden.

Fremlæggelse fra arbejdsgrupperne, og afledte refleksioner i plenum:

1- Forberedelse – hjælpe fleksjobvisiterede til at "klare sig"

Problemstillingen: Der er ofte gået en lang periode, inden de kommer ud i fleksjob. Det kan være, de har været sygemeldte i lang tid, eller de har været på ledighedsydelse eller på kontanthjælp i en længere periode. I de situationer kan de have utrolig svært ved at finde deres rolle. Hvad går det hele ud på? Hvordan skal de agere i forhold til deres kommende kolleger? Hvad kan de bruge Jobcentret til fremover? Hvornår kan de ringe til Jobcentret og bede om hjælp?

Der foreslås at sætte ind, lige når de bliver visiteret. Et bud kunne være et kort kursusforløb, med en underviser, som kunne hjælpe dem med at drøfte en række emner, som fx

- livliner – hvem kan de ringe til, når de synes det er svært?
- virksomhedernes syn på den fleksjobansatte
- kollegaernes syn
- eget syn (det her bliver noget nyt, uanset tidligere arbejds erfaring)
- jobsøgning – hvordan sælger man sig selv som fleksjobber?
- hvad kan jeg sige om ordningen - Fleksjobbevis
- mulighed for selvvalgte kurser
- ret og pligt (herunder fagforening, ferie osv.).

I forbindelse med kurset, kunne de få udleveret noget materiale. Et slags faktaark med ofte stillede spørgsmål og tilhørende svar, som de kan hive frem ved senere lejlighed, fx hvis de er syge, skal på ferie, får brug for hjælp, osv.

2- Forberedelse af virksomheden / kollegaerne

Problemstilling: Hvis fleksjobbet skal kunne holde, så skal virksomheden kunne forberedes til den opgave, de går ind til. Meget af informationsarbejdet, jobcentret retter mod virksomheden finder i dag sted mundtligt, typisk i forbindelse med drøftelser afledt af opfølgning på en virksomhedspraktik. Selv om jobkonsulenten oplyser om nogle af de ting, så er det ikke sikkert, det er det, der sidder fast i hovedet bag efter. Der er brug for et letforståeligt informationsmateriale målrettet virksomhederne.

Forslag til form og hovedtemaer: Informationsmaterialet skal være let – gerne en enkelt A4 side – som evt. kunne tilpasses den konkrete aftale, og måske hænges op på en opslagstavle, så andre ansatte får en forståelse for, hvad aftalen går ud på. Det skal ikke være nogen "dusør-seddel" med billede og det hele på. Men det er vigtigt, at kollegerne bliver orienteret, ellers kan der opstå irritation.

Det er tit sådan, at kollegerne kigger skævt til fleksjobberne, fordi man ikke fra ledelsens side har formået at få givet informationen videre nedad til kollegerne. Informationsmaterialet skal kunne hjælpe ledelsen til dette.

Måske kunne jobkonsulenterne også tilbyde at tage ud i virksomhederne og gøre opmærksom på, hvad et fleksjob er – det er vigtigt, at det ikke kun er lederen der får informationen. Det er ofte et problem! Hvis jobcentret har råd, kunne det være et tilbud til virksomhederne at sende jobkonsulenterne ud.

3 - Opfølgning – hvem, hvor tit, hvordan

Visionen er at øge fastholdelsen af fleksjobbere i deres job.

Organisering / placering af opgaven: Opfølgningsindsatsen kunne lægges ud til jobkonsulenterne og projektledere med virksomhedskontakt, ud fra den betragtning, at jobcentret skal kunne ses som én virksomhed: Det må være de medarbejdere, der i det daglige har brug for at være i kontakt med virksomhederne, som skal gå ud og lave opfølgninger på fleksjob (i stedet for at betragte det som en særskilt opgave for en særskilt medarbejder).

Overdragelse af sagsopfølgning: Det er et problem ift. fleksjob, at det ikke altid er sådan, at jobkonsulenten kan "gøre det færdigt". Rådgiveren tager over i de sager, typisk efter et halvt år. Men den ganske almindelige opfølgning bør fortsætte hos jobkonsulenten. Alle skal kontaktes mindst én gang om året, og man kunne tilpasse opfølgingsraten, så man ved hver opfølgning siger, hvornår den næste senest skal finde sted.

Trekantsamtale: Vi mener, at den rigtige gode opfølgning, den laves personlig. Ikke noget med at få sendt breve ud. Vi formoder godt nok, at vi kommer op omkring

700 fleksjob inden for den nærmeste fremtid, men alligevel mener vi, at det er det værd. Det kan gøres overskueligt at få lavet de der opfølgninger, fordi man gerne skulle kæde det sammen med noget andet. Vi tror på, at Jobcenter Holstebro vil give overskud ved at lave opfølgningerne personlige. Der skal ikke mange fastholdelser til, inden den udgift, der er til at sende en jobkonsulent ud og lave opfølgning, den er hentet ind. Og så hele afkastet ved at man måske får nogle nye virksomhedspraktikker med hjem. Set på længere sigt, tror vi faktisk på, at det er en investering, der kan give afkast.

4 - Forenkling af administrativt bøv

Ideelt set burde man kunne nøjes med at trykke på en knap og så strøg det hele ud til dem, der skal have det at vide. Men... sådan er virkeligheden jo ikke!

Informationsmøder: Vi snakkede om at lave informationsmøder, hver anden måned inviterer vi virksomhederne ind og forklarer dem om fx fleksjob, og hvordan man laver de her skemaer.

Orienteringsskrivelse: En anden mulighed ville være at udarbejde en orienteringsskrivelse, vi kunne sende med aftalen om fleksjob. Det kunne laves, så det er lidt nemmere at forstå, og give hvert fleksjobforløb en kontaktperson her i huset som en form for hjælp

5 - Tillidsperson på virksomhederne/mentorer

Der blev drøftet forskellige modeller:

Stand in: Det ville være en god ide, at der allerede på det møde, hvor der drøftes etableringen af en fleksjobaftale, også deltog en tillidsperson – eller en anden person – som kan stå som "stand-in" for lederen, og kender til det, der bliver aftalt. En, som fleksjobbereren kunne vende tilbage til, hvis lederen er fraværende eller skifter job.

Ekstern mentor til udsatte fleksjobbere: I nogle tilfælde er lederen villig til at tage problemet op – men fleksjobbereren tør ikke se i øjnene, at det ikke går som det skal, og at de er nødt til at tage problemet op igen. Det kræver, at de bliver hjulpet, for det er ikke alle, der kan klare det selv. Mange fleksjobbere har kollegaer, som passer godt på dem. Men der er en restgruppe. Måske kunne man på forhånd være bedre opmærksom på, hvem der kan risikere at få problemer ude på arbejdspladsen.

"Formel ven": Vi har en del unge med personlighedsforstyrrelser i fleksjob, og de er ikke bare "lige ud ad landevejen". Der er det godt med en "formel" ven – det med at

de ved, at de har en, de kan regne med, det hjælper meget. Modellen kunne måske bruges til andre grupper. Man behøver ikke gøre det til mere, end det er.



Jobcenter Aabenraa

Opprioriterede temaer / problemstillinger

- Videreudvikling af vores afklarings- og coachingtilbud, som kunne hjælpe de borgere med at erkende deres nye "identitet".
- Kompetenceudvikling rettet mod især nyvisiterede til fleksjobordningen
- Den svære overgang mellem virksomhedspraktik og ansættelse i fleksjob – hvordan afhjælper vi det?
- Fleksjobregler er noget svært stof at formidle til virksomheder – det kræver erfaring og ressourcer.
- Informationsarbejdet skal også målrettes øvrige parter, hvor fleksjobbere kan have gavn af at henvende sig, herunder de faglige organisationer.

Fremlæggelse fra arbejdsgrupperne:

gruppe 1

* **Nyt kursusforløb for borgere på ledighedsydelse**

Udvikle et nyt kursusforløb med integreret bistand fra virksomhedskonsulenten og med tæt virksomhedsopsøgende indsats i direkte forlængelse af forløbet

* **Mere individuel opfølgning på de eksisterende fleksjob**

Opfølgning bør ikke afgrænses til den lovpligtige. Der skal tænkes mere individuelt og mere forebyggende. Det kræver bedre samspil mellem kontaktfølg og det virksomhedsrettede arbejde.

* **Tættere samarbejde med fagbevægelsen**

Det er ikke nok kun at snakke med virksomhedsledelse, de faglige organisationer skal også med i snakken. Det sociale engagement skal højnes. De sociale kapitler i de forskellige overenskomster kunne også anvendes noget mere.

* **Synliggøre ledighedsydelsesområdet**

I lighed med sygedagpengeområdet. Der skal langt større fokus - og flere ressourcer - for at kunne etablere nogle aktiviteter, så personer på ledighedsydelsen ikke bliver mere og mere passive.



*gruppe 2**** Mere tid / flere ressourcer til virksomhedskonsulenterne**

Det er nødvendigt at møde borgeren på lige fod, og have gensidig respekt – for at få den nødvendige viden om borgerens ressourcer og jobønsker. Det kræver mere tid end det virksomhedskonsulenterne har til rådighed, fx tid til at deltage sammen med rådgiveren i de første samtaler med nyvisiterede.

*** Kompetenceopbygning / coaching for nyvisiterede fleksjobbere**

Kommunens Kompetencecenter har gode tilbud, hvor borgere dels kan tale med ligesindede, dels få en form for coaching. Fleksjobvisiterede kunne få et lignende tilbud, fx lære at passe på sig selv / få sagt fra. Der skal måske mere specialiserede coach på.

*** Information til virksomheder / Landsdækkende kampagne om rummelighed**

Virksomhederne ved faktisk ikke ret meget om fleksjob, selv om vi har været ude mange gange, så misforstår de alligevel. Der skal mere information ude til virksomheder, måske vil en landsdækkende kampagne også hjælpe. Standard for alle jobcentre, simpelthen.

*** Økonomiske og menneskelige fordele ved arbejdsfastholdelse**

Mange virksomheder ved også for lidt om fx fordele v/ forebyggelse og arbejdsfastholdelse. Her koster det ikke noget at køre folk ned. I Sverige har de en helt anden incitamentsstruktur.

gruppe 3

Særligt fokus på de svære overgange: fra LY til praktik, fra praktik til fleksjob*** En forbedret informationsindsats rettet mod virksomheder (både ledelse og kolleger) kunne hjælpe til.**

En mulighed kunne være, at Jobcentret tilbyder at komme med et input på personalemøder, også inden de får ansat en fleksjobber. Det kunne være en virksomhedskonsulent der kom ud, men det kunne også være en informationsmedarbejder.

*** Differentierede tilbud til den fleksjobvisiterede**

- Forløb i Kompetencecentret når de bliver henvist til ledighedsydelse, hvor det overordnede formål er at arbejde med, hvad det vil sige at komme ud i fleksjob. Vedkommende skal til at opbygge en ny identitet – det kan være noget lignende en sorgproces man skal igennem for at få det til at bundfælde.
- Virksomhedskonsulenten er inde over, men en coach kunne også være en god mulighed. Coaching skulle finde sted inden vedkommende kommer ud i fleksjob.
- Vi kunne også godt tænke os, at mentorordningen blev gjort mere synlig, at den fx blev skemalagt, fx sætte tid af en bestemt ugedag til at få sat struktur på, så overgang fra praktik til job fx kunne fungere fint.
- Brug af handicapkompenserende ordning, der hvor det er relevant

