

NOTAT



Erfaringer fra Projekt FleksPilot

Cabi, 16. september 2013

cabi ^{i i i}
BEDRE ARBEJDE
TIL FLERE

Indhold

1. Indledning	3
1.1. Notatets opbygning.....	3
2. Resumé af de vigtigste erfaringer i FleksPilot.....	5
3. Baggrund.....	7
4. Præsentation af FleksPilot.....	8
5. Tal og resultater i FleksPilot.....	12
5.1. Projektets tal	12
6. Erfaringer, udfordringer og barrierer.....	16
6.1. Fleksjob med et lille ugentligt timetal er kommet for at blive	16
6.2. Fleksjobbene er der ikke – de skabes.....	16
6.3. Virksomhederne vil gerne være med, men matchet kan være svært	17
6.4. At få ansigter på kandidaterne	18
6.5. Nålen i høstakken eller den gradvise tilnærmelse.....	18
6.6. Det overordnede samarbejde mellem virksomhederne og jobcentre.....	18
6.7. Roller i samarbejdet.....	19
6.8. De indre linjer i virksomhederne	20
6.9. De indre linjer i jobcentre	20
6.10. Virksomhedspraktik eller ej.....	21
6.11. Det rette match eller det rette timetal.....	22
6.12. Fremmødetimer og løntimer	23
6.13. Det flydende og dynamiske fleksjob	24
6.14. Procedurer og blanketter	25
6.15. Fleksjobbonusens betydning	25
7. Ti budskaber til Beskæftigelsesministeren	27

1. Indledning

Den helt overordnede erfaring i Projekt FleksPilot, som dette notat handler om, er, at det kan lade sig gøre at etablere fleksjob med et lille ugentligt timetal i private virksomheder.

Notatet samler op på erfaringerne fra FleksPilot. Projektet var et samarbejde mellem Virksomhedsforum for Socialt Ansvar (VFSA), VirksomhedsnetværkCabi og Cabi. Der deltog 24 virksomheder – 8 store virksomheder og 16 små virksomheder - og 22 jobcentre i projektet. Formålet var at gøre de første erfaringer med etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal.

Projektet blev søsat efter en henvendelse fra Beskæftigelsesministeren til VFSA med en opfordring til at igangsætte et pilotprojekt for at indhøste de første erfaringer med skabelse af fleksjob med et lille ugentligt timetal.

Det konkrete mål i projektet var at etablere 55 fleksjob med et lille ugentligt timetal i de deltagende virksomheder – fem fleksjob i hver af de store virksomheder og et fleksjob i hver af de små virksomheder. Ved projektets slutning var der etableret 48 fleksjob med 10-12 eller færre ugentlige timer (tre af de 48 starter dog først i begyndelsen af oktober). Fokus i projektet har dog ikke så meget været på det konkrete antal fleksjob som på de erfaringer, der er gjort i selve processen med at etablere jobbene, samt de udfordringer virksomhederne og jobcentre-
ne er stødt på.

FleksPilot er gennemført samtidig med fleksjobreformens implementering på landsplan. Det vil sige, at sideløbende med FleksPilot har alle landets jobcentre bl.a. ansat Fleksjobambassadører, og de har sat turbo på etableringen af fleksjob efter den nye ordning trådte i kraft 1/1 2013.

Notatet tager primært udgangspunkt i de erfaringer, som er gjort i selve projektet, og som projektets aktører har fortalt om til Cabi. Men der vil også være referencer til implementeringen af den nye fleksjobordning generelt, eftersom pilotprojektet naturligvis ikke kan anskues isoleret fra fx jobcentrenes generelle indsats for at implementere den nye lovgivning.

1.1. Notatets opbygning

- Afsnit to indeholder et resumé af de vigtigste erfaringer i FleksPilot.
- Afsnit tre beskriver baggrunden for projektet.
- Afsnit fire er en præsentation af projektet - herunder organisering, tilrettelæggelse og deltagere.
- Afsnit fem er en præsentation af data om fleksjobmedarbejderne og kvantitative resultater.

- Afsnit seks omhandler erfaringerne i projektet under en række tematiske overskrifter. Afsnittet beskriver også barrierer og problemstillinger, som virksomhederne og jobcentret er løbet ind i undervejs.
- Til sidst sammenfattes erfaringerne fra projektet i 10 budskaber til Beskæftigelsesministeren.

2. Resumé af de vigtigste erfaringer i FleksPilot

Projektet FleksPilot har handlet om at etablere fleksjob med et ugentligt timetal på under 10 timer. Formålet var at undersøge, om der er mulighed for at etablere disse job i virksomhederne, og gøre sig erfaringer om, hvordan jobcentre og virksomheder samarbejder om etablering af jobbene.

Projektet blev til på foranledning af Beskæftigelsesministeren, der henvendte sig til VirksomhedsForum for Socialt Ansvar og VirksomhedsnetværkCabi med en opfordring til at afprøve mulighederne for små fleksjob i forbindelse med den nye fleksjobreforms ikrafttræden 1/1 2013.

Erfaringerne fra projektet viser, at der er et godt grundlag for etablering af fleksjob med under 10 timer om ugen. I projektperioden har 8 store og 8 mindre virksomheder etableret 48 fleksjob (tre af de 48 starter først i begyndelsen af oktober) på under 10 timer om ugen i samarbejde med en række jobcentre. Og efter projektets ophør kommer der flere job til.

Erfaringerne i projektet peger bl.a. på:

- Et godt og tæt samarbejde mellem virksomhederne og jobcentrene er forudsætningen for etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal. Jobcentrets rolle er således ikke blot at formidle fleksjob-kandidater til virksomhederne. Rollen er også at hjælpe virksomhederne med at lave det rigtige match og skræddersy jobbene, så de passer både til medarbejderens og virksomhedens behov.
- Fleksjob med et lille ugentligt timetal er *ikke* defineret på forhånd i virksomhederne. De skabes i dialogen mellem virksomhed og jobcenter. Virksomhederne har generelt mange jobfunktioner, der kan løses med få timer om ugen. Men virksomhederne skal have jobcentrenes hjælp til at få konkrete billeder på, hvordan lige netop personer med funktionsnedsættelser kan indgå som effektiv arbejdskraft i udførelsen af disse jobfunktioner.
- De fleste fleksjob med et lille ugentligt timetal er ufaglærte service- og backupfunktioner i virksomhederne. Men der er også et stort potentiale i at etablere job for højtuddannede, der på nedsat tid bl.a. kan løse en række akademiske opgaver – analyser, kvalitetssikring, undersøgelser, IT, kommunikation, sagsbehandling mv. Endelig oprettes der også en del fleksjob med et lille ugentligt timetal i virksomhedernes administration og i kerneproduktionen (fx lettere maskinbetjening, montage, lagerarbejde m.v.).
- Erfaringerne fra projektet viser tydeligt, at virksomhederne gerne vil være med. Det er således ikke svært at skabe fleksjobåbningerne. Den store udfordring er at lave det rette match. Derfor skal jobcentrene være gode til at screene kandidaterne, og de skal have et grundigt kendskab til virksomhedernes behov. Matchet rammer ikke altid rigtigt i første forsøg. Derfor er det vigtigt, at både virksomhed og jobcenter er indstillet

på en løbende dialog om, hvordan man kan finde løsninger, der både opfylder virksomhedens behov for at få udført konkrete jobfunktioner, og som skaber plads til de borgere, der kun kan arbejde få timer om ugen.

- Indledende praktik er et godt redskab til, at virksomheden og medarbejderne kan lære hinanden at kende, og jobbet kan skræddersyes, så der både er de rette udfordringer og de nødvendige skånehensyn. Samtidig kan virksomhedspraktikken bruges til at vurdere antallet af fremmødetimer og den effektive arbejdstid (løntimer).
- Der kan være et dilemma mellem, at den enkelte fleksjobmedarbejder skal udnytte sin arbejdsevne fuldt ud – dvs. arbejde så mange timer som muligt – og, at jobcentret samtidig skal skabe det rette match. Det er vigtigt at følge ordningen på landsplan for at se, om det er den rette målgruppe, som ansættes i fleksjob med et lille ugentligt timetal.
- Fleksjobbonussen på 25.000 kroner kan være et økonomisk incitament for nogle virksomheder. Men i Projekt FleksPilot har det kun haft en mindre betydning for virksomhedernes deltagelse.
- Fleksjob med et lille ugentligt timetal er kommet for at blive, siger virksomhederne samstemmende. De er glade for ordningen og positivt overraskede over det udbytte, de får af de nye medarbejdere.

3. Baggrund

Idéen til FlexPilot blev født efter en henvendelse fra Beskæftigelsesministeren til VFSA og daværende Vinsa (nu VirksomhedsnetværkCabi) med en opfordring til, at et antal virksomheder i VFSA og Vinsa sammen med udvalgte jobcentre skulle indhøste de første erfaringer med etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal.

I forbindelse med at forslaget om en reform af førtidspension- og fleksjobområdet blev fremlagt i foråret 2012 med henblik på ikrafttræden fra 1/1 2013, var der en offentlig debat om, hvorvidt det var realistisk, at virksomhederne vil være med til at etablere fleksjob med et lille ugentligt timetal, og om sådanne job overhovedet findes i virksomhederne. Det var og er en central del af reformen, at der kan etableres fleksjob helt ned til en enkelt time om ugen til de mest udsatte grupper på fleksjobordningen, og at virksomhederne kun skal betale for antallet af effektive arbejdstimer. Derfor ville det naturligvis være et problem for reformen, hvis virksomhederne på forhånd afviste at etablere denne type job.

Der var mange skeptikere i debatten. Danske Handicaporganisationer bad bl.a. Oxford Research om at spørge ca. 700 virksomheder, om de fandt det realistisk at oprette jobs med få ugentlige timer hos dem. 32 % af de adspurgte mente, at det var urealistisk at etablere fleksjob med 10 timer om ugen, mens hele 74 % mente, at det var urealistisk at etablere fleksjob med tre timer om ugen.

Det blev tolket som et udtryk for, at virksomhederne nok ikke ville være med.

Cabi gennemførte i samarbejde med Epinion en undersøgelse blandt virksomhederne med et andet resultat. Undersøgelsen viste, at virksomhederne har mange opgaver og jobfunktioner, der kan udføres med et lille ugentligt timetal. Undersøgelsen viste endvidere, at 62 % af de adspurgte virksomheder var villige til at drøfte med jobcentret, om de havde opgaver, der kunne udføres af en person ansat 10 timer eller mindre.

Formålet med FlexPilot var at bidrage med de første *konkrete* erfaringer efter, at reformen var trådt i kraft - og dermed være med til at kvalificere samarbejdet mellem virksomhederne og jobcentrene om etablering af disse job.

4. Præsentation af FleksPilot

Navnet FleksPilot er en smule misvisende. Der er ikke tale om et pilotprojekt i ordets egentlige forstand, eftersom projektet ikke blev gennemført forud for reformens implementering men sideløbende hermed. Derfor er erfaringerne fra FleksPilot gjort samtidig med, at hele reformen blev rullet ud i jobcentrene.

Projektet startede i november 2012. De første måneder blev brugt på at få deltagerne - virksomheder og jobcentre - på plads og etablere projektorganisationen. Den egentlige driftsperiode i projektet har været fra 1/2 til 31/8 2013. I de første måneder af 2013 blev der ikke etableret mange fleksjob. Det tog først fart fra april og frem. På den måde afspejler FleksPilot de landsdækkende erfaringer, der viser, at der i januar 2013 kun blev etableret 246 fleksjob efter den nye ordning på landsplan, mens antallet er steget markant i maj og juni, hvor der er etableret henholdsvis 1.146 og 1.155 nye fleksjob. Der har været samme udviklingstendens i FleksPilot.

4.1. Organisering og deltagere

Projektet var et samarbejde mellem VFSA, VirksomhedsnetværkCabi (tidligere Vinsa), Cabi og SFR. Projektledelsen ligger hos Cabi.

Der var en lille styregruppe for projektet med repræsentanter for Cabi, VFSA, SFR og VirksomhedsnetværkCabi.

Udgangspunktet for projektet var at samle en vifte af store, mellemstore og små virksomheder blandt VFSA og VirksomhedsnetværkCabis medlemsvirksomheder, der alle ville forsøge at etablere 5 fleksjob (de store virksomheder) eller 1 fleksjob (de små virksomheder) med et lille ugentligt timetal i projektperioden og fortælle om erfaringerne og udfordringerne i den forbindelse. I alt var målet at etablere 55 fleksjob.

Disse virksomheder skulle repræsentere et bredt udsnit af brancher samt jobs og medarbejdergrupper, således at projektet kunne få erfaringer med mange forskellige former for fleksjob (interne servicejobs, administrative jobs, akademiske jobs osv.) og fleksjobmedarbejdere (ufaglærte, faglærte, højtuddannede). Fælles for alle jobbene skulle være, at det effektive timetal maksimum var 10 timer (enkelte job blev i praksis på 12 timer, og et 10-timers job er siden ændret til 15 timer, fordi personen kunne magte flere timer end først vurderet).

Otte store VFSA-virksomheder meldte sig som deltagere i projektet:

ISS, IBM, Nykredit, Arriva, Falck, McDonald's, Grundfos og Lemvig-Müller (ikke længere medlem af VFSA).

Desuden blev der i projektet lavet tre små geografiske klynger af mindre virksomheder, som blev rekrutteret med udgangspunkt i VirksomhedsnetværkCabis medlemsvirksomheder. De tre klynger var beliggende i Odense, København og Bornholm. Virksomhederne var:

Odense:

Karma Arbejdstøj, Malermester Torben Thinesen, Guldfeldt Tømrer og Snedker, AME Rengøring og Hotel Scandic Odense.

København:

Øens Murerfirma, Stanley Rosenberg Institutet, Skovgaard Vine, Rengøringsholdet, Johns VVS og Ejendomsservice, Krunch og Statens Seruminstitut.

Bornholm:

Beck Pack Systems, Maler og Gulvfirmaet v/ Casper Holm Nielsen, Danske Færger A/S og Dag-rofa Bornholm.

Med afsæt i disse i alt 24 virksomheder tog Cabi kontakt til jobcentrene i de kommuner, hvor de 24 virksomheder og deres lokationer hører hjemme. Nogle af virksomhederne har lokationer spredt over hele landet og ønskede at etablere fleksjob i flere af disse lokationer. Derfor blev hele 22 jobcentre kontaktet om projektet. Nogle af jobcentrene samarbejdede kun med en enkelt virksomhed om etablering af 1-2 fleksjob, mens andre havde et samarbejde med flere virksomheder om antal fleksjob

Følgende jobcentre deltog:

Bornholm, København, Frederiksberg, Greve, Lyngby-Taarbæk, Hvidovre, Rødovre, Gladsaxe, Glostrup, Brøndby, Taarnby, Odense, Svendborg, Kolding, Vejle, Aarhus, Silkeborg, Randers, Viborg, Herning, Holstebro, Aalborg.

Cabis opgave var at knytte den første kontakt mellem virksomhederne og de jobcentre, som virksomhederne ønskede at samarbejde med, hvorefter det var meningen, at virksomhederne og jobcentrene selv gik videre med samarbejdet. *(se mere i afsnit 6 om, hvordan samarbejdet foreløb).*

I FleksPilot var der ikke nogen fælles model eller metode for, hvordan samarbejdet mellem virksomhederne og jobcentrene skulle foregå. Efter at kontakten var skabt, var det helt op til parterne at tilrettelægge samarbejdet så optimalt som muligt. Formålet med projektet var således ikke at introducere en ny arbejdsmodel for etablering af fleksjob, men snarere at få erfaringerne fra hele viften af samarbejdsmetoder i jobcentrene med henblik på at rette fokus på muligheder og udfordringer i etableringen af fleksjob med et lille ugentligt timetal.

FleksPilot bestod dermed i praksis af en lang række mikro-samarbejdsprojekter mellem virksomheder og jobcentre om etablering af hvert enkelt job.

Disse mikroprojekter blev bundet sammen af en række elementer, som Cabi var ansvarlig for:

- Startmøder i henholdsvis Odense, København og Bornholm
- Udarbejdelse af en handlingsplan for hver enkelt virksomhed.
- Månedlige nyhedsbreve til alle projektaktører

- Sparring med de virksomheder og jobcentre, der havde behov for det
- Løbende opsamling af erfaringer og resultater.
- Afsluttende erfa-møder i Odense, København og Bornholm.

Som udgangspunkt for samarbejdet med jobcentrene formulerede hver virksomhed en kort handlingsplan, hvor de beskrev, hvilke(t) fleksjob de ville etablere, og hvilke egenskaber, kompetencer og uddannelsesbaggrund de efterspurgte hos fleksjob-kandidaterne. Denne handlingsplan var udgangspunkt for den efterfølgende dialog mellem virksomheden og jobcentret om den konkrete matchning mellem job og kandidat.

I praksis foregik dette samarbejde på en række forskellige måder. Hovedelementerne i samarbejdet var fx:

- Et indledende møde mellem virksomheden og jobcentret, hvor man aftalte det videre samarbejde, og hvor man skød sig ind på jobbene og jobfunktionerne i virksomhederne. I mange tilfælde havde virksomhederne ikke fiks-og-færdige jobbeskrivelser eller et helt klart billede af, at det var netop de og de jobfunktioner, som kunne udfyldes af en fleksjobmedarbejder med et lille ugentligt timetal. I praksis blev jobbene oftest skåret til i dialogen mellem jobcentret og virksomhederne og i det konkrete møde med kandidaterne.
- Efter det indledende møde sendte virksomheden nogle gange en mail til jobcentret med en præcisering af jobfunktionerne og ønskerne til kandidaterne.
- Derefter udvalgte jobcentret en "bruttotrup" af kandidater, som blev sendt til virksomhederne. I nogle tilfælde var det kun en enkelt kandidat, men ofte var det flere som virksomheden kunne vælge imellem.
- Næste skridt var, at virksomheden indkaldte til en jobsamtale. I de fleste tilfælde – men ikke i alle – medvirkede jobkonsulenten i samtalen (*se afsnit 6*). Virksomhederne lagde meget vægt på, at der var tale om egentlige ansættelsessamtaler med fokus på kandidaternes kompetencer. Men samtidig blev samtalerne også brugt til at indkredse, hvordan jobfunktionerne kunne udformes sådan, at de tog højde for kandidatens nedsatte arbejdsevne og skånehensyn.
- De fleste kandidater startede derefter i en virksomhedspraktik. Praktikken blev bl.a. brugt til at afklare timetallet (herunder eventuel forskel mellem fremmødetid og den effektive arbejdstid, dvs. antallet af løntimer). Formålet med praktikken var endvidere, at såvel kandidaten og virksomheden kunne få et indtryk af, om kandidaten kunne klare opgaverne, om der var arbejdsopgaver nok, hvordan de spillede sammen med de øvrige opgaver og de øvrige medarbejdere i virksomheden, samt hvordan praktikanten fungerede socialt.

- Næsten alle virksomhedspraktikker blev afsluttet med et møde mellem virksomhed, kandidat og jobkonsulent. På dette møde aftalte man den konkrete udformning af fleksjobbet, herunder fremmødetid og effektiv arbejdstid, samt skånehensyn.
- Hovedparten af praktikforløbene endte med etableringen af et fleksjob. Det tyder på, at matchningen i de fleste tilfælde var god, og at der var en stor vilje til at finde løsninger. Der er dog også en del eksempler på, at konklusionen efter virksomhedspraktikken var, at kandidaten enten ikke kunne magte jobbet, eller at der rent faktisk ikke var tilstrækkelige jobfunktioner og dermed ikke basis for et fleksjob.

Der er en række variationer fra ovenstående: Hos Karma Arbejdstøj inviterede man fx til Åbent-Hus forud for de egentlige jobsamtaler. Jobcentret udvalgte en ca. 15 kandidater; heraf kom 11 på besøg hos Karma og blev introduceret til arbejdet. 8 var umiddelbart interesseret i arbejdet. 5 kom til samtale, og tre blev ansat i fleksjob. Hos Falck i Randers holdt man også Åbent-Hus, hvor ægtefællerne til fleksjobkandidaterne blev inviteret med.

5. Tal og resultater i FleksPilot

Som nævnt opstillede projektet et mål om at etablere 55 fleksjob i projektperioden. Baggrunden for dette mål var, at hver af de store virksomheder ville tilstræbe at etablere fem fleksjob og SMV'erne et enkelt fleksjob i hver virksomhed.

I projektbeskrivelsen var der et forbehold omkring det samlede måltal:

"Forudsætningen for, at projektets mål kan nås er, at der er overensstemmelse mellem udbud og efterspørgsel. Det vil sige, at virksomhederne kan finde nogle jobmuligheder til nye fleksjobbere, og at jobcentrene kan finde kandidater, som matcher mulighederne i virksomhederne".

Dette forbehold skyldtes en usikkerhed om, hvorvidt det var muligt at skabe det rigtige match. Samtidig var det vigtigt at understrege i den indledende fase af projektet, at det primære mål med projektet ikke var at etablere et stort antal fleksjob men at gøre sig erfaringer med den nye ordning.

FleksPilot viste sig hurtigt at blive et projekt, hvor man "asfalterede mens man kørte". Selv om fleksjobreformen trådte i kraft per 1/1, var det langt fra alting der var på plads i jobcentrene fra den dag. Mange af jobcentrene havde endnu ikke et overblik over målgruppen til fleksjob med et lille ugentligt timetal, og procedurer og blanketter var ikke klar.

Landstallene viser, at starten var svær. I januar måned var der kun 30 jobcentre, der etablerede fleksjob, og for de flestes vedkommende var der kun tale om meget få job. I februar var der 57 jobcentre, der var kommet i gang med den nye ordning. Men som det bl.a. fremgår af www.jobindsats.dk, skal man helt hen til april, før produktionen af fleksjob efter den nye ordning kan siges at have nået et forventet niveau.

Det sås også tydeligt i projektet. Her blev de første fleksjob etableret i marts, og man skulle hen i maj, før det tog fart.

Forklaringen er primært, at den nye ordning skulle på plads i jobcentrene. Men det skyldes også, at der i langt de fleste tilfælde var et behov for et indledende praktikforløb, før selve fleksjobansættelsen kunne laves. Endelig tog det også noget tid at få tilsagn om deltagelse fra alle virksomheder og få samarbejdskonstruktionen på plads.

5.1. Projektets tal

24 virksomheder meldte sig som deltagere i projektet. Heraf oprettede 14 virksomheder (alle otte store virksomheder og seks SMV) et eller flere fleksjob. Yderligere to virksomheder etablerede et praktikforløb, der ikke endte med fleksjob. Der er en række årsager til, at det ikke lykkedes at lave fleksjob i de resterende otte virksomheder:

- Samarbejdet mellem jobcentre og virksomhed gik skævt på grund af forvirring om de indbyrdes aftaler
- Der var ikke tilstrækkelige jobfunktioner i virksomheden, så der var ikke basis for et fleksjob
- Der kunne ikke findes det rette match mellem jobønsker og kandidater
- Et par virksomheder havde ikke tid til at prioritere deltagelsen i projektet
- Virksomheden kom så sent med i projektet, at man ikke kunne nå at etablere et fleksjob inden projektets afslutning.

22 jobcentre deltog i projektet. De fleste jobcentre etablerede 1-2 fleksjob, eftersom samarbejdet kun omfattede en enkelt virksomhed eller en lokation af virksomheden. Eksempelvis lavede Jobcenter Aalborg og Jobcenter Silkeborg hver et fleksjob hos Arrivas afdelinger i de to byer. Og en række andre jobcentre etablerede et enkelt fleksjob hos Falck-afdelinger eller MacDonaldbutikker rundt omkring i landet. Men der er også eksempler på jobcentre, der samarbejdede med en eller flere virksomheder om flere fleksjob: Jobcenter Randers lavede fem fleksjob hos Falckstationen i Randers; Jobcenter Frederiksberg lavede tre fleksjob hos Nykredit (et fjerde på vej); Jobcenter Odense lavede tre fleksjob hos Lemvig-Müller i Odense (og Jobcenter Kolding yderligere tre og et mere på vej) og tre fleksjob hos Karma Arbejdstøj; og Jobcenter Viborg samarbejdede med Grundfos om etablering af tre fleksjob.

122 fleksjob-kandidater var til samtale hos 16 virksomheder. Det var meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvor mange kandidater jobcentrene udvalgte til virksomhederne, hvor mange man tog til samtale, og hvor præcist disse kandidater matchede virksomhedernes umiddelbare behov:

Eksempler: Falck havde i alt 25 samtaler, der resulterede i 15 praktikker og 14 fleksjob. ISS havde 28 samtaler, der blev etableret 8 praktikker og 5 fleksjob. Lemvig-Müller havde 14 samtaler, der blev til 9 praktikker og 6 fleksjob. En del virksomheder havde blot en enkelt samtale med en kandidat, som efterfølgende kom i praktik og fleksjob.

62 virksomhedspraktikker blev gennemført. Hos tre af virksomhederne er der etableret fleksjob uden forudgående virksomhedspraktik. I de øvrige 11 virksomheder har der været en virksomhedspraktik. Den korteste praktik var et par dage. Langt hovedparten var 2-4 uger. Flere virksomheder efterlyser længere virksomhedspraktikker, især i forbindelse med kandidater, som har psykiske og kognitive funktionsnedsættelser. Virksomhedernes erfaringer er, at det kan være sværere at vurdere arbejdsevnen og skruer jobfunktionerne rigtigt sammen for disse grupper, hvis de kun er i praktik et par uger, måske 5-8 timer om ugen. Derfor kan der være behov for en længere praktik.

Der blev etableret 48 fleksjob (heraf starter tre først i starten af oktober). Målet om 55 fleksjob blev således ikke nået. Det skyldes primært den korte projektperiode. Processen med etableringen af samarbejdet, udvælgelse af kandidater og gennemførelse af praktikker tog længere tid end forventet. Men der er flere fleksjob undervejs i en del af virksomhederne. Alle virksomheder tilkendegiver, at fleksjob med et lille ugentligt timetal er kommet for at blive hos dem. Så forventningen er, at der etableres flere jobs, selv om projektet er slut

Tre af de etablerede fleksjob er per 1/9 blevet afbrudt igen, fordi medarbejderen ikke kunne magte arbejdet eller har fået andet arbejde.

Timetal

I ca. halvdelen af jobbene er der et sammenfald mellem fremmødetimer og løntimer. Oftest ligger timetallet mellem 8-12. I den resterende halvdel er der forskel på fremmødetimer og løntimer. Fx: 7/6, 15/10, 12/8, 12/10, 14/7, 35/12, 12/6 og 9/6. I et enkelt tilfælde møder borgeren 9 timer om ugen og får løn for en time. Det skyldes en meget nedsat arbejdsevne, hvor jobbet mest har social karakter.

I et enkelt job er timetallet allerede justeret op fra 10 løntimer til 15 løntimer, fordi medarbejderen hurtigt viste sig at kunne arbejde mere end først vurderet.

Mænd – kvinder

De 48 fleksjob fordeler sig mellem 29 mænd og 19 kvinder. 60 % er således mænd og 40 % kvinder. På landsplan er det lige omvendt. Både i den gamle og den nye ordning er 60 procent kvinder og 40 procent mænd på landsplan. Forskellen skyldes bl.a., at i FleksPilot er der en overvægt af traditionelle ”mandejobs”, bl.a. lagerarbejde, udendørs vedligeholdelse og en række serviceredderjobs hos Falck.

Årsag til arbejdsevnenedsættelse

En tilbagemelding fra virksomhederne viser, at 30 primært er i fleksjob på grund af en fysisk funktionsnedsættelse, mens 18 har psykiske, mentale eller kognitive funktionsnedsættelser. Men hos en del af de 48 fleksjobmedarbejdere er der flere årsager til arbejdsevnenedsættelsen, så inddelingen i fysisk eller psykisk skal tages med forbehold.

Fleksjob-medarbejdernes baggrund

6-7 af de 48 personer har en længerevarende uddannelse. Et par stykker har en HK-uddannelse, mens de to største grupper er henholdsvis faglærte og ufaglærte. Hovedparten er i 40erne og 50erne. Enkelte er i 20erne og 30erne.

Langt hovedparten af fleksjobmedarbejderne i FleksPilot kommer fra ledighedsydelse. Der er ikke indsamlet systematisk viden i projektet om, hvor mange der har været i fleksjob før. Men fornemmelsen er, at en del har været længe på ledighedsydelse, før de kom i deres nuværende fleksjob. Ganske mange har tidligere været i ordinært job.

Jobbene

De 48 fleksjob fordeler sig på følgende jobkategorier:

- Lager: 7
- Alt-mulig-mand – gå til hænde: 5
- Servicemedarbejdere, kassearbejde: 6
- Kantinearbejde/catering: 4
- Rengøring: 2
- Vedligeholdelse af udearealer: 2

- Diverse produktionsopgaver – fx montage og lettere maskinbetjening (ufaglært): 4
- Akademiske jobfunktioner (kommunikation, IT, finans, analyse, kvalitetssikring, sagsbehandling, udarbejde tilbud m.v.): 7
- Kontorassistent + diverse administrativ support: 4
- Servicereddere: 7.

De akademiske jobfunktioner var alle sammen i de store virksomheder.

Fleksjobbenes fordeling på virksomhederne

Store virksomheder:

- Falck: 14 fleksjob (fordelt på 10 lokationer)
- Lemvig-Müller: 6 fleksjob (fordelt på 2 lokationer)
- IBM: 3 fleksjob
- Arriva: 3 fleksjob (fordelt på 3 lokationer)
- McDonald: 3 fleksjob (fordelt på to butikker)
- Grundfos: 3 fleksjob
- Nykredit: 3 fleksjob
- ISS: 5 fleksjob
- I alt: 40 fleksjob

SMV:

- Karma Arbejdstøj: 3 fleksjob
- Maler- og gulvfirmaet v/ Casper Holm: 1 fleksjob
- Beck Pack System: 1 fleksjob
- Dagrofa, Bornholm: 1 fleksjob
- Stanley Rosenberg Institutet: 1 fleksjob
- Statens Seruminstitut: 1 fleksjob.
- I alt: 8 fleksjob

6. Erfaringer, udfordringer og barrierer

Dette afsnit handler om alle de erfaringer, som virksomhederne og jobcentrene har gjort sig i løbet af FleksPilot. Afsnittet *præsenterer* disse erfaringer. Der er ikke tale om en evaluering eller om en vurdering af, hvorvidt de enkelte erfaringer er repræsentative for projektet som sådan, eller der blot er tale om erfaringer hos nogle få af virksomhederne eller jobcentrene.

Afsnittet baserer sig primært på den løbende dialog i projektperioden med alle aktørerne samt på tre afsluttende erfa-møder. Desuden har Cabi flere gange i projektperioden lavet en rundringning til alle virksomheder og nogle af jobcentrene for at samle op på resultater og erfaringer.

6.1. Fleksjob med et lille ugentligt timetal er kommet for at blive

På erfa-møderne gav alle virksomheder udtryk for, at fleksjob med et lille ugentligt timetal er kommet for at blive i deres virksomheder. Generelt er der tilfredshed med ordningen. Den giver ikke ret meget administrativt bøvlg; og jobfunktionerne samt udførelsen af dem opleves som meningsfulde og udbytterige for virksomhederne og de nye medarbejdere. Der er naturligvis eksempler på ansættelser, hvor der har været udfordringer. Og virksomhederne lægger ikke skjul på, at der skal afsættes ressourcer til at hjælpe de nye fleksjob-medarbejdere på plads i virksomheden, hvis det skal fungere optimalt..

Men det samlede billede er en ordening, som fungerer i virksomhederne, og som de gerne vil fortsætte med.

Netop fordi virksomhederne generelt er tilfredse med den nye ordening og med de nye fleksjob-medarbejderne, opfordrer de til, at ordningen markedsføres mere offensivt af jobcentrene. Jobcentrene skal ud over rampen og sælge ordningen og kandidaterne, således at der bliver prikket til virksomhedernes ofte stereotype opfattelse af, hvem der kan være potentielle medarbejdere i et fleksjob med et lille ugentligt timetal.

6.2. Fleksjobbene er der ikke – de skabes

Overskriften henviser til erfaringer, som allerede blev gjort tidligt i projektet. Kun et fåtal af virksomhederne efterspørger direkte fleksjob-medarbejdere til løsning af helt bestemte jobfunktioner, som på forhånd er fast definerede. Hos hovedparten er der ikke jobs eller jobfunktioner, som står og venter på en fleksjob-medarbejder.

Derimod er den entydige erfaring, at udformningen af det konkrete fleksjob bliver til i en *dialog* mellem virksomheden, jobcentret og kandidaten. Næsten alle virksomhederne i FleksPilot har mange jobfunktioner, som kan varetages med et lille ugentligt timetal. Men hvordan disse funktioner skal sammensættes, afhænger helt af profilerne blandt fleksjob-kandidaterne. Derfor er konklusionen, at det er helt afgørende med en dialog i hvert enkelt tilfælde mellem

virksomheden og jobcentret om, hvordan matchningen skal foregå, og at det er i ping-ponget mellem de tre parter, at det faktiske job skrues sammen.

Man kan måske sige, at en del – men ikke alle, skal det understreges- af fleksjobbene med et lille ugentligt timetal i mindre grad er egentlige stillinger, der modsvarer af en række specifikke kompetencer, men derimod en række *jobfunktioner*, som kan strikkes sammen og tilpasses den enkelte.

Fleksjobkonsulenten er en aktiv medskaber af disse jobfunktioner og skal tage den rolle på sig.

6.3. Virksomhederne vil gerne være med, men matchet kan være svært

Jobcentrene peger næsten enstemmigt på, at det er meget let at få virksomhedernes tilsagn om etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal. En fleksjobambassadør nævner fx, at hans jobcenter har haft en phonerkampagne, hvor de arrangerede møder med virksomhederne for at diskutere muligheden for at etablere fleksjob efter den nye ordning. Ca. halvdelen af de virksomheder, som man holdt møder med, sagde ja til at etablere et fleksjob. Tilsvarende siger flere andre konsulenter, at deres generelle oplevelse er, at når de laver opsøgende arbejde, kommer de hjem til jobcentret med mange tilsagn om fleksjob.

Det svære arbejde starter, når jobcentrene skal i gang med at lave det rette match. En af de konkrete udfordringer er at have de rigtige IT-værktøjer til at udsøge de rette kandidater, der opfylder virksomhedernes efterspørgsel. Det er forskelligt fra jobcenter til jobcenter, om man oplever det som et problem. Det er også forskelligt, om udsøgningen foregår alene via IT-systemerne, eller om der foregår en form for håndplukning af kandidater via personkendskab og efterlysning af kandidater hos de enkelte sagsbehandlere.

I praksis fungerer det ikke særlig godt, hvis virksomheden opstiller en ufravigelig ønskeseddel til jobcentret om at finde en nøje defineret profil, som kan udføre nogle bestemte arbejdsopgaver. Det er lettere at lave et godt match, hvis virksomheden tager udgangspunkt i en række jobfunktioner, som man forestiller sig kan løses i et job med et lille ugentligt timetal, og at man derefter i en dialog med jobcentret og potentielle kandidater går i gang med at tilpasse jobbet, så det helt rigtige match opnås.

Den foreløbige erfaring er derfor – og her trækkes ikke blot på erfaringerne fra FlexPilot -, at det er mest hensigtsmæssigt, at det opsøgende arbejde i virksomhederne kobles sammen med ”salget” af bestemte fleksjob-kandidater. Det vil sige, at fleksjob-konsulenterne og -ambassadørerne skal have konkrete kandidater med i tasken, når de opsøger virksomhederne for at tale med dem om muligheden for at etablere fleksjob med et lille ugentligt timetal. Dermed er der bedre mulighed for, helt fra starten, at tilnærme virksomhedernes ønsker og efterspørgsel til det faktiske udbud af fleksjob-arbejdskraft i jobcentrene.

Hvis ikke der sker denne kobling, ender det ofte med en frustration over dårligt match, eller at jobcentrene ikke kan opfylde virksomhedernes ønsker.

6.4. At få ansigter på kandidaterne

Hvis ikke virksomhederne har tidligere erfaringer med etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal, kan de vanskeligt forestille sig, hvem kandidaterne er. Der opstår let stereotyp billeder af, hvem "fleksjobbere med et lille ugentligt timetal" er. Derfor kan virksomhederne heller ikke opslå stillinger til målgruppen uden at have en viden om, hvem de mulige kandidater er.

Jobcentrene skal derfor offensivt hjælpe virksomhederne med at få ansigter på, hvem kandidaterne er. En af virksomhederne i projektet sagde fx: *"Hvis jeg fx får at vide, at jobcentret har en erhvervsjurist med sclerose, der modtager ledighedsydelse, så sætter det med det samme tanker i gang hos mig om, hvilke jobfunktioner sådan en profil kan løse hos os. Men hvis ikke jeg har konkrete ansigter, så er min fantasi begrænset, når jeg skal overveje, hvilke jobmuligheder der er hos os"*.

6.5. Nålen i høstakken eller den gradvise tilnærmelse

Enkelte af virksomhederne har haft meget specifikke ønsker om en bestemt uddannelsesbaggrund og kompetencer. Eksempelvis efterspurgte en virksomhed en trafikfotograf, der kunne løse nogle helt bestemte opgaver i virksomheden. I sådan et tilfælde er det enten-eller. Har jobcentret en fleksjob-kandidat med disse kompetencer eller ej? Det lykkedes rent faktisk et af jobcentrene i det københavnske område at finde en velegnet kandidat til jobbet, men han fik tilbud om et andet fleksjob uden for projektet, som han foretrak.

I langt de fleste tilfælde er erfaringen i projektet imidlertid ikke, at virksomhederne opstiller helt faste krav til vedkommendes kompetencer. Oftest er der tale om en form for gradvis tilnærmelse. Det vil sige, at virksomheden formulerer en profil, hvorefter jobcentret kommer med nogle kandidater, der måske passer 50-70 procent til profilen. Derefter tilpasser virksomheden sine ønsker og jobfunktioner, så de passer bedre til kandidaterne, og til sidst når man frem til det rigtige match.

Igen er det dialogen, som er det vigtigste værktøj samt en offensiv markedsføring af kandidaterne.

6.6. Det overordnede samarbejde mellem virksomhederne og jobcentrene

Et godt samarbejde med jobcentret er den helt afgørende faktor for, om virksomhederne vil være med til at etablere fleksjob med et lille ugentligt timetal. Der er ingen eksempler i projektet på, at jobcentrets rolle alene består i at sende en eller flere kandidater ud til virksom-

heden, og så går resten af sig selv. Når der er tale om fleksjob med et lille ugentligt timetal, er der altid et element af skræddersyning af jobbet, og der er brug for forskellige former for hensyn. Derfor skal indsatsen være håndholdt.

Oplevelsen af samarbejdet i FlexPilot har været forskelligt. Hovedparten af virksomhederne har oplevet jobcentrene - efter visse startvanskeligheder på grund af indfasningen den nye lovgivning og manglende overblik over kandidaterne til de små fleksjob - som serviceminded og gode til at finde kandidater, der matcher virksomhedernes ønsker. Men der er også eksempler på, at virksomhederne og jobcentrene er gået forkert af hinanden, at matchet har været skævt, og at virksomhederne har oplevet, at jobcentrene ikke kendte deres kandidater godt nok eller ikke var tilstrækkelig offensive i markedsføringen af kandidaterne. Samtidig har der været enkelte virksomheder, som havde sagt ja til at deltage i projektet, men som i praksis valgte ikke at engagere sig og ikke reagerede på jobcentrenes indbydelse til et samarbejde.

6.7. Roller i samarbejdet

På et af de afsluttende erfamøder, var der en lang diskussion om, hvorvidt jobkonsulenten skal deltage i ansættelsessamtalen:

En mindre del af jobcentrene mener, at jobkonsulenten som udgangspunkt ikke skal være med. Ansættelsen er først og fremmest et forhold mellem kandidaten og virksomheden, lyder argumentet, og kandidaten skal derfor ikke have en "barne pige" med fra jobcentret, med mindre virksomheden og/eller kandidaten har et ønske om det. Det er klart, at jobkonsulenten har en opgave mht. at informere virksomheden om regler og økonomi. Men det skal ikke - mener disse jobcentre - nødvendigvis foregå i forbindelse med ansættelsessamtalerne.

Hovedparten af jobcentrene og de fleste virksomheder i FlexPilot har dog den opfattelse, at jobkonsulenten skal medvirke i samtalerne. De påpeger, at der i løbet af samtalerne altid opstår spørgsmål om ansættelsen, som kun jobkonsulenten kan afklare, og at samtalerne jo også bliver brugt til at skræddersy ansættelsen. Samtidig - påpeger en af jobkonsulenterne - er det et vigtigt procesredskab for ham at have været med til samtalerne og høre, hvad begge parter siger. Det gælder både, hvis der er behov for at afklare nogle ting før ansættelsen, og hvis ansættelsen ikke bliver til noget, og jobkonsulenten derfor skal arbejde videre med kandidaten for at finde andre jobmuligheder.

Flere virksomheder giver udtryk for, at det ganske enkelt er mest trygt, at jobkonsulenten er med og kan bidrage med råd og vejledning, hvis der er behov for det. Virksomheden betragter jobkonsulenten som en samarbejdspartner og ikke blot som en formidler af arbejdskraft.

Allerhelst vil mange af virksomhederne gerne have en key account manager i jobcentrene, som de kan kontakte om alle spørgsmål, både når det drejer sig om fleksjob og om andre forhold. Men det rejser en mere generel problemstilling om samarbejdet mellem jobcentrene og virksomhederne, som ligger uden for dette notat.

6.8. De indre linjer i virksomhederne

Især i de store virksomheder i FlexPilot er det afgørende, at der er en intern tovholder i forbindelse med etablering af fleksjob med et lille ugentligt timetal. Selvom den nye ordning betyder, at virksomheden ikke har noget administrativt bøvlsammenlignet med den gamle ordning (og meldingen fra virksomhederne er positiv på det område!!) er der alligevel en del arbejde forbundet med at rekruttere flere medarbejdere i fleksjob med et lille ugentligt timetal.

Først og fremmest er det vigtigt med et systematisk samarbejde med jobcentret. Og her er det en klar fordel, hvis virksomheden har én medarbejder, der har tid og kompetencer til at gå ind i dette samarbejde.

Samtidig skal kontaktpersonen fungere som en ambassadør internt i virksomheden. Flexjobordningen skal sælges til afdelingslederne og kollegaerne, så der ikke opstår modstand. Det handler først og fremmest om at skabe opbakning og fælles fodslag samt at informere om, hvad den nye medarbejder kan bidrage med, og hvilke eventuelle hensyn der skal tages.

I FlexPilot var der et par virksomheder, der også brugte økonomiske incitamenter til at promovere de nye fleksjob på de indre linjer i virksomheden: I en af virksomhederne afsatte man fx centrale HR-midler, så det rent økonomisk var lettere for de enkelte afdelinger at ansætte en medarbejder i fleksjob med et lille ugentligt timetal. I en anden virksomhed besluttede man, at halvdelen af fleksjob-bonussen på 25.000 kroner skulle bruges til at finansiere forskellige medarbejderaktiviteter som en anerkendelse af, at kollegaerne var med til at løfte et socialt ansvar.

Jobkonsulenten har en vigtig rolle. Han/hun skal være med til at informere om, hvad flexjobordningen konkret går ud på, at der fx er mulighed for en mentorordning eller personlig assistance, hvis der er behov for det, at der kan fås sygedagpengerefusion fra den første dag, samt ikke mindst, at den nye medarbejder først og fremmest skal betragtes og behandles som en kompetent medarbejder, som blot kan arbejde færre timer om ugen, og at den rigtige tilrettelæggelse af arbejdet kan kompensere for eventuelle funktionsnedsættelser.

6.9. De indre linjer i jobcentrene

Som tidligere nævnt kan det være vanskeligt at lave det rigtige match mellem virksomhedernes ønsker og fleksjob-kandidaterne.

Derfor er det afgørende, at flexjobkonsulenten enten selv har et grundigt kendskab til, hvem de flexjobgodkendte personer i jobcentret er, og/eller får hjælp af sine kollegaer til screeningen af potentielle kandidater. Denne screening er altid en kombination af IT-værktøjer (og det kræver selvfølgelig, at de rette informationer om kandidaternes kompetencer og baggrund er lagt ind i systemet) og et konkret kendskab til den enkelte kandidat.

Derfor er "det gode match" ikke alene et spørgsmål om et godt samarbejde mellem fleksjobkonsulenten og virksomheden. Det er også et spørgsmål om, at fleksjobkonsulenten har et bagland, der er gearet til at understøtte udsøgning af de rette kandidater til den efterspørgsel, som fleksjobkonsulenten genererer hos virksomhederne.

Hele samarbejdet internt i jobcentret er samtidig en forudsætning for, at fleksjobkonsulenten kan være en aktiv medskaber af fleksjobbene i virksomhederne (se også 6.2.).

6.10. Virksomhedspraktik eller ej

Kun fire af de 48 fleksjob i FleksPilot blev etableret uden en foregående virksomhedspraktik. Derfor er den klare konklusion, at virksomhedspraktikken er en vigtig trædesten til fleksjobbet.

Men der er en række overvejelser før etableringen af virksomhedspraktikken: Flere påpeger, at virksomhedspraktikken ikke skal etableres per automatik. Nogle kandidater til fleksjob er grundigt afklarede på forhånd, og derfor vil det være urimeligt, at de skal igennem fire ugers praktik uden løn, når de egentlig er klar til fleksjobbet fra dag et.

På den anden side siger de fleste aktører i projektet, at virksomhedspraktikken er afgørende for at kunne fastsætte det rette timetal og for at kunne lave en vurdering af, om der skal være forskel på fremmødetimerne og løntimerne. Jonkonsulenterne har ganske vist ofte en forhåndsviden om, hvor mange timer kandidaten cirka kan arbejde. Men denne viden er abstrakt og skal afprøves i forhold til det konkrete job. Virksomheden har som regel også en forestilling om, hvor mange timer man vil betale for (holdt op imod de arbejdsopgaver der er). Men her gælder det også, at virksomheden som regel foretrækker en virksomhedspraktik for at kunne fastsætte det eksakte timetal.

Endvidere fungerer virksomhedspraktikken som en mulighed for, at kandidaten og virksomheden kan få en fornemmelse for hinanden, og om jobbet og medarbejderen er den rette.

Der er dog forskelle i vurderingen af længden af virksomhedspraktikken: Nogle virksomheder påpeger – især i forbindelse med medarbejdere med psykiske og kognitive funktionsnedsættelser – at det kan være meget svært at vurdere den faktiske arbejdsevne og den psykiske robusthed i jobbet, hvis praktikken er meget kort. Derfor efterlyser de minimum fire ugers praktik. Andre argumenterer for en kortere virksomhedspraktik, og de siger, at det også er et spørgsmål om den nye medarbejders motivation, hvis han/hun skal arbejde "gratis" i for lang en periode.

Virksomhederne i projektet har haft forskellige opfattelser af, hvor parate fleksjobkandidaterne var til at træde ind i jobbet. En af virksomhederne har haft den oplevelse, at mange kandidater rent faktisk ikke var jobparate, men kun aktivitetsparate, og at der forestod et ret langt praktikforløb, før de kunne ansættes i et fleksjob. Det er dog ikke det generelle bil-

lede. De fleste praktikforløb har været 2-4 uger, hvorefter både virksomhederne og personerne selv var klar til at etablere fleksjobbet.

Langt de fleste jobcentre har den holdning, at man etablerer den virksomhedspraktik, der er behov for i det konkrete tilfælde. Det beror altså på en vurdering fra gang til gang.

6.11. Det rette match eller det rette timetal

Det er Cabis fornemmelse, at der er en lidt forskelligartet praksis i jobcentrene mht. udsøgningen af kandidaterne til fleksjob med et lille ugentligt timetal. Det fremgår jo af lovgivningen, at jobcentret skal sikre, at den ansatte udnytter sin arbejdsevne bedst muligt, det vi sige arbejder så mange timer som muligt, og at skånehensynene tilgodeses.

Men det beror samtidig på en konkret vurdering, om en person, der eksempelvis kan arbejde 14 timer, skal tilbydes et fleksjob på 9 timer om ugen, hvis personen i øvrigt matcher jobbet og virksomhedens behov. Derfor er der rum for en individuel vurdering hos jobcentret. Og her ser det ud til, at nogle jobcentre og konsulenter først har fokus på at skabe det rette match og i anden omgang på, om timetallet altid er i fuldstændig overensstemmelse med arbejdsevnen, mens andre jobcentre lægger mere vægt på, at timetallet er det rette.

Nogle fleksjobkonsulenter gør opmærksom på at de indimellem støder på virksomheder (ikke i forbindelse med FleksPilot), der siger *"vi har råd til at betale for otte timer, og det kan vi ikke afvige fra, uanset hvor mange timer fleksjob-medarbejderen rent faktisk kan arbejde"*.

Det kan give anledning til et dilemma, der i praksis kan indebære, at nogle af de personer, som ansættes i fleksjob med et lille ugentligt timetal, rent faktisk kan arbejde i flere timer, end de ansættes. Samtidig kan det betyde, at personer med en meget lille arbejdsevne og arbejdskapacitet ikke formidles til de fleksjobåbninger med et lille timetal, som ellers er tiltænkt denne målgruppe, fordi jobbet så at sige "optages" af en fleksjobmedarbejder, der egentlig kunne arbejde mere.

Det skal understreges, at der her kun er tale om en fornemmelse efter en række samtaler med fleksjobkonsulenter og fleksjobambassadører. Men under alle omstændigheder anbefales det at følge med i udviklingen med henblik på at vurdere, om det altid er "de rette" personer der kommer i fleksjob med et lille ugentligt timetal, eller om der er fare for en udvikling, hvor et antal af de personer, der besætter jobbene med et lille timetal ikke får mulighed for at udnytte hele deres fulde arbejdsevne.

Det skal samtidig understreges, at der i FleksPilot har været meget opmærksomhed på, at man i de deltagende virksomheder ikke ansætter personer, der kan arbejde 20-30 timer, i fleksjob på 10 timer eller mindre, blot for at få dem med i projektet eller for at udløse en fleksjobbonus.

Men problemstillingen nævnes her, fordi der utvivlsomt er forskelle i praksis. Derfor vil det være nyttigt at følge udviklingen tæt.

6.12. Fremmødetimer og løntimer

Det kan være en kilden udfordring at fastsætte fremmødetimetallet og løntimetallet, hvis der vel og mærke er forskel mellem de to. De fleste virksomheder og jobcentre i projektet har ikke oplevet det som et stort problem, men for enkelte har det været ganske vanskeligt og ubehageligt at håndtere.

Den normale procedure har været, at fleksjobkonsulenten på forhånd har haft en fornemmelse for, hvor timetallet skulle ligge, men at virksomhedspraktikken er brugt til afklaring og fastsættelse af det præcise timetal og en eventuel forskel mellem fremmødetimer og løntimer. I forbindelse med opfølgingsmødet efter praktikken har man så diskuteret antallet af timer, og i de fleste tilfælde har det været fleksjobkonsulenten der har truffet den formelle beslutning om antallet af fremmødetimer og løntimer. Det fremgår jo også af lovgivningen, at det er jobcentret, der hurtigst muligt skal vurdere, hvor mange timer vedkommende kan arbejde i fleksjobbet, og hvad arbejdsintensiteten er. Men det sker bedst i en dialog med virksomheden og borgeren, viser erfaringerne fra FlexPilot.

Som tidligere nævnt er der i ca. halvdelen af de 48 fleksjob forskel mellem antallet af fremmødetimer og løntimer. Det vil sige, at muligheden for at differentiere rent faktisk bruges.

I de fleste fleksjob i FlexPilot er forskellen mellem fremmødetimer og løntimer relativt lille. Men i et af jobbene er fremmødetiden fastsat til 9 timer, mens der aflønnes for 1 time. Og i et andet tilfælde er der et fremmøde på 35 timer og en aflønning på 12 timer. I begge tilfælde er det personer, som er sent udviklede, og hvor arbejdsintensiteten og effektiviteten er lille. I det første eksempel er der i høj grad tale om en social foranstaltning, hvor vedkommende indgår i et arbejdsfællesskab, men hvor virksomhedens udbytte af arbejdsindsatsen er meget lille. Men alligevel synes arbejdsgiveren, at det var vanskeligt og ubehageligt at håndtere, også selv om jobcentret i det konkrete tilfælde skar igennem og sagde, at aflønningstiden kun skulle være en time.

I et andet eksempel har en virksomhed ansat en medarbejder, hvor der er sammenfald mellem fremmødetimerne og løntimerne. Først efterfølgende er virksomheden blevet opmærksom på, at den nye fleksjobmedarbejder har en lille effektivitet og har svært ved at løse nogle af de forventede opgaver. Virksomheden mener, at praktikken skulle have været længere, og at jobcentret skulle have vejledt mere om, at antallet af løntimer kunne være sat lavere end fremmødetiden. Virksomheden var ikke selv tilstrækkelig opmærksom på det.

En enkelt virksomhed gør opmærksom på, at man har svært ved at håndtere forskellen mellem fremmødetid og antal løntimer i sit lønsystem, fordi udbetalingen af løntimer hænger sammen med en indstemplings- og udstemplingsprocedure. Men det arbejder virksomheden med at finde en løsning på.

Anbefalingen fra virksomhederne er, at der skal være helt klare procedurer for, hvordan timetallet fastsættes, og at det er jobcentret, der træffer den endelige beslutning i forbindelse med opfølgningen efter virksomhedspraktikken, sådan som det også fremgår af lovgivningen.

I øvrigt gør flere aktører i FlexPilot opmærksom på, at der er stor forskel fra fag til fag og fra jobfunktion til jobfunktion på, hvor let eller svært det er at beregne den effektive arbejdstid. Inden for nogle fag kan det måles meget eksakt, hvor stor effektiviteten er i forhold til en forventet normalindsats. I andre fag og jobs vil det i sidste ende bero på en vurdering.

Nogle af virksomhederne siger desuden, at de slet ikke har en interesse i at presse antallet af løntimer urimeligt ned. Det giver umotiverede medarbejdere. Og tabet ved manglende motivation overstiger langt en eventuel lille økonomisk gevinst ved at betale for færre timer.

6.13. Det flydende og dynamiske fleksjob

I et par af fleksjobbene i FlexPilot er der aftalt et flydende timetal. Det vil sige, at jobcentret skriver i sin bevilling, at der etableres et fleksjob med eksempelvis 5-15 timer, og at der inden for den ramme kan ske ugentlige/månedlige/sæsonmæssige ændringer i arbejdstiden. Det betyder samtidig, at fleksløntilskuddet fra jobcenteret til fleksjobmedarbejderen kan reguleres løbende, afhængigt af det faktiske antal løntimer. En anden mulighed er, at den flydende arbejdstid centrerer omkring et fast løntimetal. Det vil sige, at medarbejderen i én uge evt. arbejder otte timer og i en anden uge 14 timer. Men antallet af løntimer ligger fast på fx 10 timer, og dermed reguleres tilskuddet fra jobcentret ikke.

Et par af virksomhederne med stor sæsonafhængighed fremhæver, at denne fleksibilitet er forudsætningen for, at de kan etablere et fleksjob med et lille ugentligt timetal.

Samtidig er det naturligvis vigtigt, at virksomheden og jobcentret fastholder en løbende kontakt, når eller hvis timetallet i et fleksjob ændres – enten på grund af sæsonafhængighed eller på grund af udviklingen af arbejdsevnen hos borgeren. I sådanne situationer kan der være behov for langt hyppigere opfølgning end den foreskrevne opfølgning efter 2,5 år (*"Jobcentret skal følge op på, om der er sket ændringer i den ansattes forhold efter 2 ½ år i fleksjobbet, herunder vurdere, om den ansatte fortsat opfylder betingelserne for fleksjobbet"*, §70d).

Men samtidig skal opfølgningen ikke have karakter af "rituel opfølgning", hvor man blot mødes og bekræfter hinanden i, at det går godt. Opfølgningens funktion er først og fremmest at sikre fastholdelse i fleksjobbet samt at sørge for, at arbejdsevnen udnyttes bedst muligt og at foretage justeringer, hvis der er behov for det.

6.14. Procedurer og blanketter

Der er stadig ikke nogen blanket (den gamle AB215), som virksomhederne og jobcentrene kan bruge i forbindelse med etablering af fleksjob efter den nye ordning. Det betyder, at jobcentrene har udviklet hver deres procedure.

Hos nogle jobcentre laver man simpelthen et bevillingsnotat om, at xx er ansat i fleksjob hos xx virksomhed, at fremmødetiden er xx timer, at arbejdsintensiteten er xx procent, og at der derfor aflønnes for xx timer. Desuden fremgår det af notatet, at der er aftalt de og de skånehensyn.

Virksomheden kan i sin ansættelseskontrakt med fleksjob-medarbejderen derefter henvise til kommunens bevillingsnotat.

En anden kommune sender et "tillykke-brev" til virksomheden, hvor man ønsker tillykke med den nye fleksjobansættelse, og derefter gør man rede for det aftalte timetal, skånehensyn samt eventuelle andre forhold.

Generelt efterlyser jobcentrene, at der snarest kommer en afløsning for AB215, således at der bliver en ensartet procedure, og således at man kan rådgive virksomhederne ordentligt om formalia. Det vurderes dog ikke, at det på nogen måde har stillet sig i vejen for samarbejdet i FleksPilot og for etableringen af fleksjobbene. Det understøttes af det forhold, at der i første halvdel af 2013 allerede er etableret 4.496 fleksjobforløb efter den nye ordning. Så det ser ikke ud til, at en manglende blanket stiler sig hindrende i vejen.

6.15. Fleksjobbonussens betydning

Som bekendt kan virksomheder, der etablerer fleksjob på under 10 timer om ugen (løntimer), ansøge om en forhåndsreservation til en engangsbonus, der udbetales, når fleksjobbet har været et halvt år.

Hovedparten af virksomhederne i FleksPilot har ikke været særlig optaget af fleksjobbonussen, og de understreger, at bonussen ikke er afgørende for, hvorvidt de vil etablere fleksjob med et lille ugentligt timetal eller ej. Der er oven i købet virksomheder i projektet, der endnu ikke har søgt om bonussen, selv om de er berettigede til det. Hos en af virksomhederne aflønnes alle tre fleksjobmedarbejdere for 12 timer om ugen. Dermed er virksomheden ikke berettiget til bonus, men det betyder ikke noget for virksomheden. En anden virksomhed aflønner for 10,5 timer, selv om virksomheden sagtens kunne argumentere for en aflønning på 10 timer og dermed muligheden for at få fleksjobbonussen.

Men der er også virksomheder i FleksPilot, som påpeger, at bonussen har en vis betydning, når de skal "sælge" ordningen på de indre linjer i virksomheden. Mange virksomheder har meget stramme budgetter, og der er ikke plads til eksempelvis at bruge mange midler på interne ser-

vicefunktioner. Derfor har det nogle steder været vigtigt, at tovholderne i virksomheden kunne henvise til, at ansættelsen ville udløse en bonus på 25.000 kroner.

Samlet set er det Cabis opfattelse, at engagementet hos virksomhederne i FleksPilot ikke på nogen måde har været drevet af muligheden for at få en fleksjobbonus. I den forstand har bonusen ikke betydet flere eller færre job i projektet. Samtidig er virksomhederne i FleksPilot givetvis ikke repræsentative for alle virksomheder, eftersom der jo er tale om et projekt, hvor virksomhederne har dedikeret sig til afprøvning af en ny ordning.

Ti budskaber til Beskæftigelsesministeren

- 1) Virksomhederne vil gerne være med. Men jobbene står ikke fiks og færdige og venter. De skal skabes i en dialog mellem virksomhederne og jobcentre. Det rigtige match er afgørende for succes. Og det opnås bedst i et tæt samarbejde mellem virksomhed og jobcenter.
- 2) Derfor skal fleksjobkonsulenterne både kende borgerne og virksomhederne. Konsulenterne er nemlig aktive medskabere af jobbet. Det kræver viden om både virksomhedens virkelighed og kandidaternes kompetencer og funktionsnedsættelser.
- 3) Jobcentre skal markedsføre ordningen og fleksjob-kandidaterne offensivt. Virksomhederne skal have ansigter på, hvem kandidaterne er. Så opstår mulighederne.
- 4) Flexjobkonsulenterne og flexjobambassadørerne har en vigtig informationsopgave mht. viften af muligheder i lovgivningen – indledende praktik, mentorordning, personlig assistance og hjælpemidler. Når virksomhederne kender mulighederne, bliver ansættelserne bedre.
- 5) Eftersom det er blevet meget sværere at få førtidspension, er det helt afgørende, at de nye flexjob med et lille ugentligt timetal bliver en succes, og at det er de "rette" personer, der kommer i jobbene. Det rigtige match og den optimale udnyttelse af arbejdsevnen skal så vidt muligt gå hånd i hånd.
- 6) En håndholdt indsats er vigtig. Flexjobmarkedet kører ikke af sig selv. Og især når det drejer sig om flexjob med et lille ugentligt timetal, er det løbende samarbejde mellem jobcenter, virksomhed og flexjob-kandidat helt centralt.
- 7) Fastsættelsen af antallet af fremmødetimer og antallet af løntimer skal ligge i helt faste rammer, så der ikke giver anledning til konflikt. Det er jobcentret, der træffer afgørelsen på grundlag af dialog.
- 8) Virksomhedspraktik er et godt redskab til at skræddersy det rigtige flexjob med få ugentlige timer. Uanset hvor afklaret og afprøvet den nye flexjob-kandidat er, er det først i mødet mellem virksomhed/job og kandidat, at arbejdsevnen og funktionsnedsættelsen fremstår tydeligt.
- 9) Det tyder på, at muligheden for flexjob med et "flydende" timetal vil være et godt redskab for etableringen af flexjob i sæsonafhængige brancher. Hvis der er et vist rum for at kunne skrue op og ned for timetallet, kan virksomheden bedre sikre fastholdelse af flexjob-medarbejderen i de perioder, hvor der ikke er så meget at lave.
- 10) Det er vigtigt at følge ordningen tæt i den kommende tid. Der er potentielle udfordringer mht. vægtningen af match overfor timetal. Flexjob med et lille ugentligt timetal skal bruges til de borgere, der kun kan arbejde få timer om ugen. Dem, der kan arbejde flere, skal som udgangspunkt udnytte deres arbejdsevne fuldt ud.