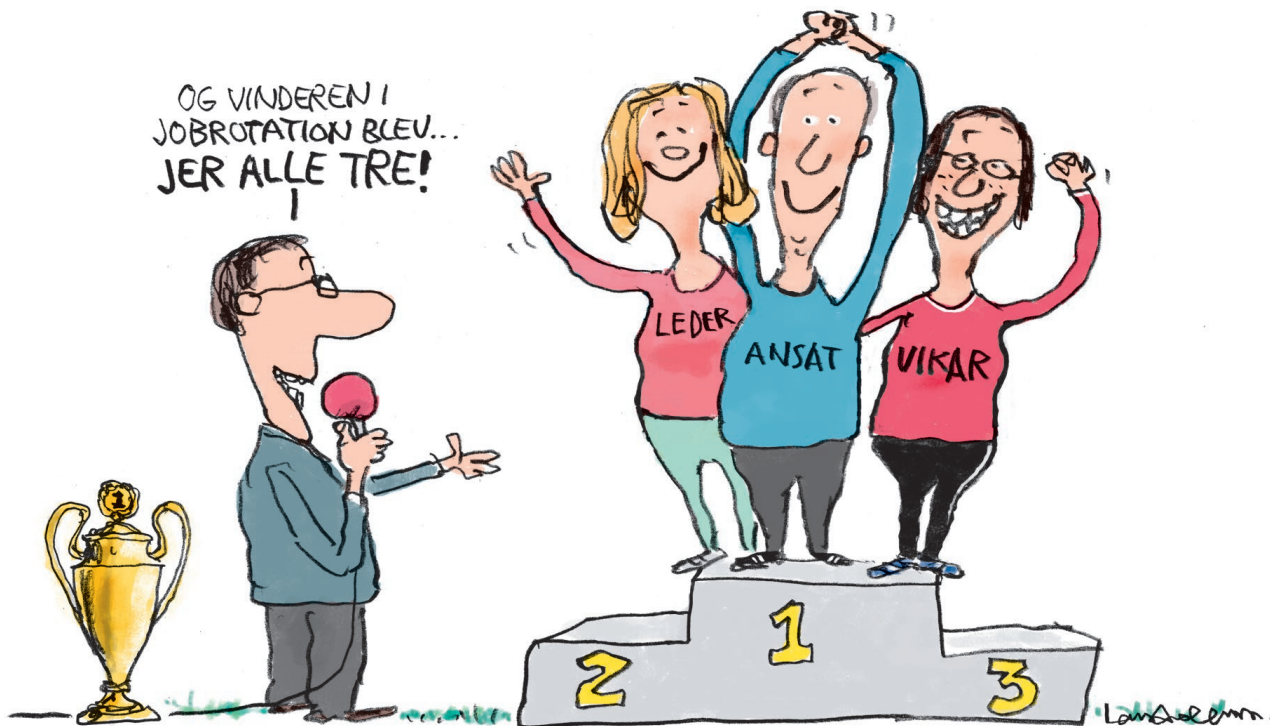


# TREDOBBELT GEVINST

ERFARINGER MED JOBROTATION PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER



PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN

## INDHOLD

Tredobbelt gevinst – 2

Fakta om jobrotation – 5

Tjekliste til jobrotationsprojekter – 7

Jobrotation løfter faglighed og fællesskab – 8

Erfaringer fra Aarhus Kommune

Styring og samarbejde giver gode resultater – 11

Erfaringer fra Norddjurs Kommune

Specialister i individuel jobrotation – 13

Erfaringer fra Randers Kommune

### Tredobbelt gevinst

Erfaringer med jobrotation  
på kommunale arbejdspladser

Perspektiv for alle på arbejdspladsen  
September 2016

**Redaktionsgruppe:** Ole Jensen, FOA ■ Carsten Thuelund, FOA ■  
Nina Vedel Møller, 3F ■ Per Stech, HK ■ Kim Melander Jensen, BUPL ■  
Amalie Ferdinand, OAO ■ Jette Hoy, FTF ■ Marianne Borker, Sundheds-  
kartellet ■ Henrik Würtzenfeld, Forhandlingsfællesskabet ■ Astrid  
Marianne Hjortø, Forhandlingsfællesskabet ■ Marianne Brinch-Fischer,  
KL ■ Susan Jannsen Brandt, KL.

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst  
Tekst: Marie Preisler  
Grafisk design: Karen Krarup  
Illustration: Lars Andersen

ISBN 978-87-93365-50-6-pdf

# TREDOBBELT GEVINST

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

## PRINCIPPET

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

## PERSPEKTIVERNE

Jobrotation har tre overordnede formål og perspektiver:

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

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

## STOR ELLER LILLE SKALA?

Jobrotation kan bruges til at dække behovet for at ud-danne såvel større grupper som enkelte medarbejdere.

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

## TO FINANSIERINGSMODELLER

Der findes to måder at finansiere jobrotation på:

- Jobrotation med jobrotationsydelse
- Jobrotation med løntilskud.

De to modeller opfylder forskellige formål, og reglerne for dem er forskellige. De beskrives nærmere på side 5 og i skemaet på side 6.

## KOMMUNALE ERFARINGER

*Aarhus Kommune* er en af de kommuner, der i stor stil og med gode resultater videreuddanner medarbejdere med brug af jobrotation – typisk i store, centralt planlagte rotationsforløb. Alene på børne- og ungeområdet er over 600 medarbejdere siden 2012 efteruddannet via jobrotation. Det har i samme periode givet næsten 400 ledige chancen som rotationsvikarer, og cirka halvdelen af dem fik job bagefter. Læs mere om Aarhus Kommunes erfaringer på side 8.

Også *Norrdjurs Kommune* har udnyttet jobrotationsordningen flittigt – både i form af store projekter og som uddannelse af enkeltmedarbejdere. Læs mere om forløbene på side 11.

I *Randers Kommune* strikkes der ofte individuelle løsninger sammen, der kombinerer flere finansieringsmodeller. Læs mere på side 13.

Aarhus, Randers og Norrdjurs Kommune oplever, at jobrotation både giver mere tilfredse og dygtigere medarbejdere, og at kommunen også via jobrotation har fået en ekstra rekrutteringskanal. Når vikariatet udløber – eller endda før – bliver rotationsvikarerne ofte tilbudt fast job dér, hvor de har været vikarer eller på en anden kommunal arbejdsplads.

*På KL's og Forhandlingsfællesskabets fælles portal Viden På Tværs udfoldes de kommunale erfaringer mere detaljeret. Besøg [vpt.dk/jobrotation](http://vpt.dk/jobrotation).*

## Flere ledige hurtigere i job

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

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

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

## VIGTIGE FORUDSÆTNINGER

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

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

Se også *Tjekliste til jobrotationsprojekter* på side 7.

## IKKE UDEN UDFORDRINGER

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

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

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

1. *Det administrative bøvvl* kan reduceres noget via digital administration af jobrotationsordningen, ved at udpege en fast tovholder samt igennem et velkoordineret samarbejde mellem arbejdsgiver, tillidsrepræsentant, de faglige organisationer og jobcenteret, fx i en fælles styregruppe.

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

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

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

# FAKTA OM JOBRROTATION

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

Jobrotation kan gennemføres på to forskellige måder:

## MED JOBRROTATIONSYDELSE

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

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

[Find flere informationer om takster og udbetaling på star.dk](#)

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

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

## MED LØNTILSKUD

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

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

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

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

### Læs mere om reglerne

[På Cabi's hjemmeside, cabiweb.dk](#)

[I vejledning på star.dk](#)

[I rammeaftale og vejledning på vpt.dk.](#)

## ARBEJDSGIVERENS UDGIFTER OG REFUSION VED JOBRROTATION

Jobrotation med jobrotationsydelse

### Udgifter til:

Løn, pension, ATP og ferie til den ansatte.

Uddannelse til den ansatte.

Løn, pension, ATP og ferie til vikaren.

### Refusion

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

Jobrotation med løntilskud

– og efterfølgende tidsbegrænset ansættelse af vikaren

### Udgifter til:

Løn, pension, ATP og ferie til den ansatte.

Uddannelse til den ansatte.

Løn, pension, ATP og ferie til vikaren.

### Refusion

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

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

## VILKÅR FOR JOBROTATION – DE TO MODELLER

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

# TJEKLISTE til jobrotationsprojekter

Et større jobrotationsprojekt kan med fordel bruge følgende punkter som tjekliste.

## FØR START

- Invitér vigtige interessenter med helt fra begyndelsen – i idéfasen:
  - Medarbejdere – spørg om deres behov
  - Ledere – spørg om deres behov
  - Tillidsrepræsentanter og faglige organisationer
  - Jobcenter og a-kasser – spørg, om der er tilstrækkeligt med "kvalificerede" ledige
  - Relevante uddannelsesinstitutioner, som skal deltage.
- Udpeg en projektleder. Lav en projektbeskrivelse og en drejebog for alt, hvad der skal afklares og aftales – i forhold til såvel de ansatte, der skal uddannes, som de ledige.
- Planlæg administrationen af projektet i forhold til jobcenter, a-kasser, HR, udbetalingskontoret, uddannelsesinstitutioner og arbejdspladserne. Afsæt særlige administrative ressourcer til formålet.
- Beskriv konkret, hvilke kompetencer vikarer skal have, og etabler samarbejde med jobcenter og a-kasse herom, fx gennem kurser, kombineret med virksomhedspraktik og bevilling af en mentor.
- Sørg for, at leder og medarbejdere bakker projektet op. Anerkend den usikkerhed, det kan give for nogle medarbejdere at skulle på uddannelse, og tal med medarbejderne om det at skulle uddanne sig og sidde på skolebænken igen.

## UNDER

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

## EFTER

- Hav fokus på at få læringen fra uddannelsen implementeret. Arbejd med dét som en selvstændig disciplin.
- Hav fokus på rekrutteringsmulighederne blandt rotationsvikarerne, hvis der opstår ledige stillinger.

# JOBROTATION LØFTER FAGLIGHED OG FÆLLESKAB

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

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

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

– Vi har ikke sat tempoet ned, efter at reglerne for jobrotation er lavet om. De nye regler giver både fordele

og ulemper. Den største ulempe er, at rotationsreglerne hindrer medarbejderrokader under et rotationsprojekt.

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

## MERE INTENSIVE LÆRINGSFORLØB

Især på ét punkt udmærker jobrotation sig i forhold til de øvrige veje for efteruddannelse, som Aarhus Kommune benytter sig af, pointerer Anders Probst-Jensen: Medarbejdere kan komme på kursusforløb af en eller flere ugers varighed frem for enkeltstående kursusdage.

## Tre Aarhusråd, når I bruger vikarer

1. Vær omhyggelig med rekrutteringen. Overvej speedrekruttering ved ansættelse af mange vikarer på en gang.
2. Vær dygtige til at kommunikere i den indledende fase, så de deltagende vikarer hele tiden er opdaterede.
3. Vær helt skarpe på, hvordan I tager imod de vikarer, der kommer ud. Hvem er tovholder, og hvem sørger for introduktionen?



## Udvalgte jobrotationsprojekter i Aarhus Kommune

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

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

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

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

## TÆT SAMARBEJDE OM UNDERVISNINGEN

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

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

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

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

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

## FORBERED VIKARERNE GODT

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

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

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

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

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

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

Anders Probst-Jensen lægger også stor vægt på at få synliggjort de gode resultater med jobrotation:

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

## FORHINDRINGER UNDERVEJS

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

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

– En afdelingsleder kan komme i gang bare ved et enkelt opkald til jobcenteret, og et lille projekt kræver ikke styregruppe, men jeg anbefaler at lade en administrativ medarbejder have som fast opgave at indhente refusion for alle gyldige kursusaktiviteter. Jobrotation skal være

noget, man gør hele tiden. Ellers bliver det for stort et arbejde at sætte sig ind i det.

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

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

– Det er svært for vikaren at gøre sig gældende på fire forskellige arbejdspladser. Derfor er det særlig vigtigt at kommunikere tydeligt, hvem der er hvor hvornår, så både arbejdspladserne og de deltagende vikarer hele tiden er opdaterede. Vi er også blevet skarpere på, hvordan vi tager imod de vikarer, der kommer ud. Hvem er tovholder, og hvem sørger for introduktionen?

*Læs flere erfaringer fra Aarhus Kommune på [vpt.dk/jobrotation](http://vpt.dk/jobrotation).*

## Lettere administration

Aarhus Kommunes it-løsning betyder:

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

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

# STYRING OG SAMARBEJDE GIVER GODE RESULTATER

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

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

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

Efter at reglerne for jobrotationsydelse er ændret, benytter kommunen sig fortsat af adgangen til at uddanne medarbejdere med vikarer på jobrotationsydelse. Men jobrotationsydelse kombineres i stigende grad med andre ordninger, så vikaren i en del af vikarperioden er i virksomhedspraktik og ansat med løntilskud, mens jobrotationsydelse bruges til bl.a. at finansiere vikarens løn i den sidste del af perioden. Den model blev anvendt

i det senest gennemførte store rotationsprojekt: uddannelse af 700 medarbejdere i Sundhed og Omsorg, der dækker ældreområdet.

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

## VÆLG PROJEKTLEDER OG STYREGRUPPE

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

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

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

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

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

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

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

## IKKE UDEN KNASTER

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

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

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

– Medarbejderne skal være klar til at tage en ekstra tørn, så det er en god ide at tage ét jobrotationsprojekt

ad gangen og sunde sig lidt før næste projekt.

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

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

*Læs flere erfaringer fra Norddjurs Kommune på [vpt.dk/jobrotation](http://vpt.dk/jobrotation).*

## Alle blev klogere

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

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

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

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

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

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

# SPECIALISTER I INDIVIDUEL JOBROTATION

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

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

## ALLE TAGER ET EKSTRA NAP

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

– Jobrotation er virkelig et kvalitativt uddannelsesløft til medarbejderne, så de kan løse de kommunale opgaver på et højere niveau. Samtidig kan vi tilbyde ledige at få

en fod inden for på en arbejdsplads i en virkelig jobfunktion. Det er lige så vigtigt, og vores erfaring er, at det virkelig rykker for de ledige, og at mange af dem får job, siger hun.

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

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

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

– Dermed kan vi ikke nøjes med én vikar for en medarbejder på længere uddannelse, men skal bruge flere forskellige, og det er mere besværligt. Det er stadig en god ordning, men vi har i dag mest fokus at yde kompetenceløft til enkeltmedarbejdere. Blandt andet har vi fine forløb på ældreområdet, hvor medarbejdere opkvalificeres med god vikardækning, siger Helle Bonde.

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

- Medarbejderen får orlov til uddannelsen og modtager under uddannelsen voksenelevløn plus et månedligt tilskud, så indtægten svarer til den pågældendes normale løn.

- En ledig ansættes som vikar med løntilskud og bliver dermed ansat i henhold til overenskomsten og på de vilkår for fx løn og timer, som gælder for løntilskudsjob.

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

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

## FRA SKEPSIS TIL GLÆDE

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

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

Jojo Verndal vurderer, at mange ledige har fået enten fast arbejde eller andre vikariater ved at fungere som rotationsvikarer. Hun oplever, at en del arbejdsgivere er skeptiske over for ordningen, men kun indtil de prøver at bruge den. Hendes egne medlemmer kan også godt være forbeholdne i forhold til at tage imod efteruddannelse via jobrotation.

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

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

## HJÆLP TIL KOMME AFSTED

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

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

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

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

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

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

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

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

[Læs flere erfaringer fra Randers Kommune på vpt.dk/jobrotation.](http://vpt.dk/jobrotation)

# TREDOBBELT GEVINST

## ERFARINGER MED JOBROTATION PÅ KOMMUNALE ARBEJDSPLADSER

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

Dette hæfte beskriver de nyeste regler om jobrotation og viser, hvordan tre kommuner har arbejdet med at høste gevinsterne i praksis.

## OM PERSPEKTIV FOR ALLE PÅ ARBEJDSPLADSEN

Ved overenskomstfornyelsen i 2015 besluttede KL og Forhandlingsfællesskabet at styrke drøftelserne om det inkluderende arbejdsmarked ved at etablere et nyt dialogforum, der har fået navnet Perspektiv for alle på arbejdspladsen.

Formålet med samarbejdet er at fremme lederes og medarbejderes forståelse for og opbakning til at beskæftige ledige og personer med nedsat arbejdsevne. Samarbejdet skal understøtte, at ansættelserne har perspektiv for de pågældende, gavner kerneopgaven og tager hensyn til hele arbejdspladsen.

I dialogforum deltager repræsentanter for KL og Forhandlingsfællesskabet, repræsenteret ved 3F, BUPL, FOA, FTF-K, HK Kommunal, OAO og Sundhedskartellet.

[Læs mere på vpt.dk/perspektiv](http://vpt.dk/perspektiv)

**PERSPEKTIV FOR ALLE  
PÅ ARBEJDSPLADSEN**