

Rapport

KVALITATIV EVALUERING AF JOBROTATIONSORDNINGEN

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Januar 2021

INDHOLD

1. Sammenfatning	3
2. Om jobrotationsordningen	6
2.1. Fakta om jobrotationsordningen.....	6
2.2. Udviklingen i forbruget af ordningen	7
3. Indledning	9
3.1. Undersøgelsens formål.....	9
3.2. Læsevejledning	9
4. Metode og datakilder	10
5. Jobcentrenes opfattelse og brug af jobrotationsordningen	11
5.1. De lokale rammers betydning for brugen af jobrotation	12
5.2. Jobcentrenes administration af jobrotationsordningen	13
5.3. Jobcentrenes oplevede gevinster ifm. gennemførslen af et jobrotationsforløb	15
5.4. Jobcentrenes oplevede barrierer ifm. gennemførslen af et jobrotationsforløb.....	15
6. Gevinster og barrierer fra et arbejdsgiverperspektiv	19
6.1. Arbejdspladsernes oplevelse af gevinster ved et jobrotationsforløb	19
6.2. Arbejdspladsernes oplevelse af barrierer ved et jobrotationsforløb.....	21
7. Karakteristika ved beskæftigede i jobrotation	24
7.1. Generelle karakteristika ved beskæftigede i jobrotationsforløb	24
7.2. Typiske valg af efter- og videreuddannelse som led i jobrotationsforløb.....	24
Bilag 1: Metode	27
Bilag 2: Undersøgelsens datagrundlag	30
Bilag 3: Procestrin i jobrotationsforløb	33

1. Sammenfatning

I denne rapport præsenteres resultaterne af en evaluering af brugen af jobrotation. Evalueringen har givet viden om jobcentres og arbejdspladsers erfaringer med ordningen samt indblik i, hvilken efter- og videreuddannelse den beskæftigede deltager i som led i et jobrotationsforløb. Evalueringen bygger på et kvalitativt undersøgelsesdesign, der primært består af interviews, desk research, sagsflowanalyse og observation blandt 15 jobcentre og 50 arbejdspladser.

STOR FORSKEL MELLEM KOMMUNER I BRUGEN AF ORDNINGEN

Generelt er brugen af jobrotationsordningen faldet efter indførelsen af målretningsinitiativerne i 2014, hvor udgifterne nåede et højdepunkt. Evalueringen viser *et spænd i brugen af ordningen*, hvor forbruget centrerer sig omkring de større danske byer. I 2015 stod København, Aarhus og Aalborg for cirka 16 pct. af det samlede nationale forbrug af jobrotationsordningen, mens det tal i 2019 var steget til ca. 39 pct.¹

Årsagen synes primært at være, at disse *kommuner har et eksplicit uddannelsespolitisk fokus* og bruger jobrotation som middel til at nå de lokalpolitiske målsætninger om uddannelse og opkvalificering. Hertil kommer, at de *større kommuner råder over en større andel af potentielle vikarer*, hvilket styrker mulighederne for at hjælpe de lokale arbejdspladser med det rette match. Sidst, men ikke mindst har de største kommuner flere arbejdspladser med mange medarbejdere, og vores analyse peger på, at netop *arbejdspladser med mange medarbejdere er mere tilbøjelige til at anvende jobrotation*.

JOBCENTRENE OPLEVER GODE EFFEKTER AF ORDNINGEN

Hovedparten af jobcentrene fremhæver, at ordningen har en god jobeffekt for vikarerne. Ikke nok med at vikarerne får reel jobberfaring, som de kan skrive på deres CV, men *der er også vikarer, der opnår ansættelse på den arbejdsplads, hvor de har vikarieret*.

HOVEDPARTEN AF JOBCENTRENE ARBEJDER IKKE PROAKTIVT MED ORDNINGEN

Til trods for at jobcentrene generelt oplever gode effekter ved ordningen, arbejder flertallet af dem ikke proaktivt med at *promovere og udbyde* ordningen over for arbejdspladserne, og de varetager alene den *efterspørgsel*, der måtte komme fra arbejdspladserne.

Enkelte kommuner – særligt de større byer – arbejder *strategisk med ordningen* som et middel til at opnå lokalpolitiske målsætninger om uddannelse og opkvalificering på de kommunale arbejdspladser. Her samarbejder jobcenteret med andre forvaltningsområder om et opsøgende arbejde, hvor de udbyder ordningen som en mulighed ifm. medarbejdernes efter- og videreuddannelse.

JOBCENTRENE HAR VANSKELIGT VED AT FINDE EGNED OG MOTIVEREDE VIKARER

En af grundene til, at jobcentrene er tilbageholdende med at *pushe* ordningen over for de lokale arbejdspladser, er, at de ofte har vanskeligheder med at finde egnede og motiverede vikarer, der kan overtage arbejdsopgaverne med et minimum af oplæring. Dette skyldes især kravet om, at vikaren skal have mindst seks måneders forudgående ledighed, hvilket gennem de senere års højkonjunktur har betydet en lav bestand af egnede og motiverede vikarer.

¹ <https://www.jobindsats.dk>

JOBCENTRENE OPLEVER ORDNINGEN SOM ADMINISTRATIV TUNG OG KOMPLEKS

En anden grund til, at de fleste jobcentre ikke arbejder aktivt med at pushe ordningen, er, at de oplever den som både tidskrævende, administrativ tung og som en ordning, der kræver specialistviden. Ordningen betegnes som *dobbelt administrativ*, da der skal administreres både ift. vikaren og den medarbejder, der er på uddannelse. Den administrative byrde mærkes for alvor, når der sker ændringer i enten vikarens eller medarbejderens forløb, hvilket snarere er reglen end undtagelsen.

Pga. det relativt lave forbrug af ordningen i langt de fleste kommuner er ekspertisen ift. ordningen samlet på meget få hænder i hver kommune – ofte hos en til to medarbejdere. Dette gør anvendelse af ordningen *sårbar*, og medarbejderne oplever, at de står meget alene, da de ikke har et forum for udveksling af viden om brug og administration af ordningen eller mulighed for at få hurtig hjælp ved tvivlsspørgsmål. Herudover efterspørges der på tværs af kommunerne en sammenhængende digital understøttelse af administrationen.

ARBEJDSPLADSERNE OPLEVER I UDGANGSPUNKTET ORDNINGEN SOM POSITIV

Arbejdspladserne synes generelt godt om ordningen og om muligheden for at få en vikar med tilskud, når medarbejdere skal på uddannelse. Hermed reduceres også omkostningerne ved oplæring af nye medarbejdere. Flere virksomheder nævner også ordningen som en mulighed for at se medarbejdere an i en tidsbegrænset periode og for i nogle tilfælde at afprøve nye faggrupper. Dette forudsætter dog, at der skabes det rette match.

ARBEJDSPLADSER SÆRLIGT I NOGLE BRANCHER OPLEVER DET VANSKELIGT AT FÅ EGNED OG MOTIVEREDE VIKARER

En del af arbejdspladserne i undersøgelsen oplever, at det er vanskeligt at få egnede og motiverede vikarer og hermed at opnå det rette match. Særligt brancher, der primært beskæftiger uddannet og/eller faglært arbejdskraft og som har lav ledighed (fx uddannelses- og sundhedsområdet), oplever, *at vikarerne har problemer udover ledighed*. Det kan betyde, at vikarerne har vanskeligt ved at indgå på arbejdspladsen og overtage arbejdsopgaver fra den medarbejder, der er på uddannelse, og – mod intentionen – skal de tilbageværende medarbejdere både løse egne og kollegaens opgaver udover at hjælpe og oplære vikaren. Denne udfordring gør sig ikke i samme grad gældende i brancher, der beskæftiger ufaglært arbejdskraft (rengørings-, service- og plejeområdet), og hvor flere typer ledige kan indgå som vikar. Når en større andel ledige kan indgå som vikar, styrkes betingelserne for at finde det rigtige match mellem vikaren og arbejdsopgaverne.

ARBEJDSPLADSERNE OPLEVER UDFORDRINGER MED AT OPNÅ DEN NØDVENDIGE VOLUMEN I TIMETALLET

Undersøgelsen viser også, at jo flere vikartimer arbejdspladsen har behov for at få dækket, jo større er sandsynligheden for at ansætte en jobrotationsvikar. Mindre arbejdspladser og virksomheder med flere p-numre har *vanskeligt ved at opnå den nødvendige volumen i timetallet* for, at det kan give mening at erstatte en medarbejder med en vikar. Store virksomheder har her en klar fordel ift. at skaffe den tilstrækkelige volumen.

ARBEJDSPLADSERNE OPLEVER ORDNINGEN SOM UFLEKSIBEL IFT. DERES PRAKSIS

Flere arbejdspladser oplever ordningen som ufleksibel ift. deres praksis. Fx er det vanskeligt for dem, når deres praksis er, at medarbejdere arbejder på tværs af afdelinger/filialer, da dette ikke er tilladt for jobrotationsvikaren, som alene må arbejde på et p-nummers adresse. Desuden opstår der udfordringer, når medarbejdernes uddannelsesforløb overstiger seks måneder, for så skal arbejdspladserne pga. *varighedsbegrænsningen på maksimalt seks måneders vikariat* finde og oplære en ny vikar.

HØJT FORBRUG AF ORDNINGEN INDEN FOR UDDANNELSE, RENGØRING, OMSORG OG PLEJE

Jobrotationsordningen er især populær inden for *uddannelses-, rengørings-, omsorgs- og plejeområdet*. Det er således særligt grundskoler, daginstitutioner, specialinstitutioner, plejecentre og sygehuse, der anvender ordningen.

På de nævnte arbejdspladser er det især følgende faggrupper, der ifm. efteruddannelse erstattes af en jobrotationsvikar:

- Pædagogmedhjælpere
- Pædagoger
- Lærere
- Rengørings- og servicepersonale
- Sygeplejersker
- Social- og sundhedsassistenter
- Social- og sundhedshjælpere.

Medarbejderne er ofte erfarne medarbejdere med mindst *et par års anciennitet*, der erstattes af en jobrotationsvikar. Uddannelserne har forskellig varighed og spænder fra få dage til et par år. Niveaulet varierer ligeledes, fra korte temakurser til længerevarende kurser på diplom- og akademniveau.

2. Om jobrotationsordningen

2.1. Fakta om jobrotationsordningen

Jobrotationsordningen blev indført med Velfærdsaftalen i 2006 med virkning fra 2007. Formålet med jobrotation har gennem alle årene været at understøtte mulighederne for, at medarbejdere gennem efteruddannelse vender tilbage til arbejdet med nye eller styrkede kompetencer, mens en ledig opnår erhvervs erfaring fra en konkret arbejdsplads.²

Krav til efteruddannelse

Det er arbejdsgiveren, som afgør, hvilken privat eller offentligt udbudt efteruddannelse den beskæftigede kan deltage i. Det er dog et krav, at:

1. Der skal være tale om efteruddannelse
2. Efteruddannelsen skal være midlertidig
3. Efteruddannelsen skal være offentligt eller privat udbudt
4. Efteruddannelsen må ikke være en del af en erhvervsuddannelse.

BOKS 2.1. KRAV TIL EFTERUDDANNELSE UNDER JOBROTATION³

Reglerne i ordningen medfører, at en arbejdsgiver alene kan få udbetalt jobrotationsydelse for de timer, hvor den beskæftigede er i efteruddannelse og modtager løn, og hvor der samtidig er ansat en jobrotationsvikar. Det er et krav, at der skal være sammenfald mellem den beskæftigedes *uddannelsesperiode* og den lediges *ansættelsesperiode*, så vikaren påbegynder sin ansættelse i uddannelsesperioden.

Herudover skal vikaren ansættes i samme antal timer, som den beskæftigede deltager i efteruddannelse. Hvis arbejdsgiver har en vikar ansat ud over det antal timer, som den beskæftigede er fraværende under sin efteruddannelse, kan der ikke udbetales jobrotationsydelse.

Krav til ansættelsen

Ved ansættelsen af en jobrotationsvikar gælder, at:

1. Vikaren skal ansættes på ordinære vilkår og til overenskomstmæssig løn
2. Vikaren skal erstatte den beskæftigede i efteruddannelse
3. Vikaren skal ansættes i minimum 10 timer pr. uge og maksimalt i en periode på 6 måneder
4. Vikaren skal ansættes på samme p-nummer, som hvor den beskæftigede er ansat
5. Vikariatet er frivilligt for den ledige.

BOKS 2.2. KRAV TIL ANSÆTTELSEN⁴

² Rambøll (2010): Evaluering af jobrotationsordningen (side 1)

³ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering: Vejledning om jobrotation (VEJ nr. 10063)

⁴ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering: Vejledning om jobrotation (VEJ nr. 10063)

2.2. Udviklingen i forbruget af ordningen

ÅRENE 2006 – 2010

Den forventede samlede udgift til jobrotation var i de første år af ordningens levetid på ca. 130 mio. kr. årligt, mens den faktiske anvendelse var betydeligt lavere. Siden ordningen trådte i kraft og indtil 2010, blev der alene igangsat 20 jobrotationsforløb fordelt på 14 kommuner. Ordningen blev i begyndelsen primært anvendt inden for rengøringsområdet, det pædagogiske område samt social- og sundhedsområdet og særligt blandt offentlige arbejdsgivere.⁵

Årsagerne til det relativt lave forbrug i begyndelsen skyldtes især, at:

- Arbejdspladserne oplevede det som en administrativ byrde at få gang i forløbet
- Begrænset kendskab til ordningen
- Krav om seks måneders forudgående ledighed for ledige skabte bekymring blandt arbejdsgivere ift., om vikarerne magtede opgaven
- Administrative byrder for arbejdsgivere samt efterspørgsel efter en ankerperson til at koordinere forløbet i jobcenteret
- Begrænset kendskab.⁶

Efterfølgende blev kravene til forudgående ledighed ændret til tre måneder frem for seks måneder.

ÅRENE 2010 – 2014

I årene frem til 2014 steg udgifterne til jobrotationsordningen imidlertid og toppede i 2014 med et forbrug på ca. 2,4 mia. kr. En del af stigningen skyldtes især, at arbejdspladser var begyndt at anvende jobrotationsordningen til at finansiere ordinære elev- og lærlingeforløb ved at ansætte en vikar for eleven/lærlingen og modtage jobrotationsydelse imens.⁷

Den utilsigtede stigning medførte, at der med beskæftigelsesreformen af 2014 blev indført en *målretning* af ordningen. Det udmundede sig i fire målretningsinitiativer.

De fire målretningsinitiativer

1. Varigheden af et jobrotationsvikariat afkortes fra 12 måneder til maksimalt seks måneder
2. Kravet til forudgående ledighed hæves fra tre til seks måneder
3. Statsrefusionen til kommunerne reduceres fra 100 % til 60 %
4. Muligheden for at kombinere elev- og lærlingeforløb med ansættelse af jobrotationsvikar afskaffes permanent.

BOKS 2.3. DE FIRE MÅLRETNINGSINITIATIVER

DET AKTUELLE FORBRUG (2014 – NU)

Målretningen af jobrotationsordningen har vist sig at reducere anvendelsen af jobrotation mere end forventet. Der var således forventet en reduktion i udgifterne på knap 1,5 mia. kr. som følge af målretningen, men allerede i 2018 kunne man se et fald i udgifterne til ordningen på ca. 2,2 mia. kr. siden 2014.

⁵ Ibid (side 5)

⁶ Ibid (side 19)

⁷ KORA (2012): Effekter af ansættelse som jobrotationsvikar (side 8)

Det er dog ikke muligt at konkludere på, hvor stor en del af faldet i anvendelse af ordningen der skyldes målretningsinitiativerne, og hvor stor en del der skyldes den positive økonomiske konjunkturudvikling i perioden fra 2015, som kan have mindsket virksomhedernes incitament til at sende medarbejdere på efter- og videreuddannelse.

Der er særligt sket et fald i anvendelsen af jobrotationsordningen blandt private arbejdspladser. I 2015 blev 2.831 jobrotationsvikarer ansat privat, mod 119 i 2019 svarende til ca. 4 pct. af forbruget i 2015. Til sammenligning blev 5.453 jobrotationsvikarer ansat offentligt i 2015, mod 1.223 i 2019 svarende til ca. 22 pct. af antallet i 2015⁸.

Arbejdspladser	2015	2019
Private	2.831	119
Offentligt	5.453	1.223

TABEL 2.1. UDVIKLINGEN I ANTAL JOBROTATIONSVIKARER FORDELT PÅ PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR

Der er altså sket et markant fald i anvendelsen af ordningen i begge sektorer, men mest markant i den private sektor. Særligt den permanente afskaffelse af muligheden for at kombinere elev- og lærlingeforløb med ansættelse af jobrotationsvikarer – som de facto indebærer, at virksomhederne kunne modtage dobbelt statstilskud i praktikperioderne – kan have haft betydning for faldet blandt private arbejdspladser.⁹

Kommuner	2015	2019
København, Aarhus og Aalborg	16 %	39 %
Resterende danske kommuner	84 %	61 %

Det er især *de store kommuner (København, Aarhus og Aalborg)*, der står for en relativt stor andel af forbruget efter indførelsen af målretningsinitiativerne.

TABEL 2.2. UDVIKLINGEN I FORDELINGEN AF JOBROTATIONSFORLØB

Efter indførelsen af målretningsinitiativerne er der således på en og samme tid sket *et fald i den generelle anvendelse og en centrering omkring de store danske byer*.

I 2015 stod København, Aarhus og Aalborg således for cirka 16 pct. af det samlede nationale forbrug af jobrotationsordningen, mens det tal i 2019 var ca. 39 pct.¹⁰

Årsagen til det skæve forbrug skyldes blandt andet, at:

- De større kommuner råder over en større andel af kvalificerede vikarer. Mindre kommuner giver udtryk for, at hverken dem selv eller nabokommunen råder over relevante vikarer.
- I hovedstadsregionen eksisterer et tæt regionalt netværk omkring jobrotation. Netværket gør det nemmere at samarbejde omkring jobrotationsvikarer på tværs af kommunegrænser.
- De største kommuner har flere arbejdspladser med mange medarbejdere inden for kommunegrænsen. Vores analyse viser, at arbejdspladser med mange medarbejdere er mere tilbøjelige til at anvende jobrotation.
- Flere større kommuner har et højt uddannelsespolitisk fokus, og de pågældende kommuner bruger jobrotation som middel til at nå de lokalpolitiske målsætninger om uddannelse og opkvalificering.

⁸ <https://www.jobindsats.dk>

⁹ En analyse foretaget af Deloitte i maj 2014 blandt landets kommuner viste, at ca. 60 pct. af aktiviteten i 2013 på den ordinære jobrotationsordning bestod af forløb, der kombinerede elev-/lærlingeforløb med jobrotation, og at hovedparten fandt sted blandt private arbejdsgivere (<https://www.ft.dk/samling/20131/almdele/fiu/bilag/136/1380481.pdf>).

¹⁰ <https://www.jobindsats.dk>

3. Indledning

3.1. Undersøgelsens formål

Aktuelt mangler der viden om, i hvilken grad jobrotationsordningen er drevet af jobcentrenes udbud eller arbejdspladsernes efterspørgsel efter ordningen, ligesom der mangler viden om, hvordan jobcentre og arbejdspladser oplever jobrotationsordningen.

Nærværende kvalitative evaluering af jobrotationsordningen har til formål dels at bidrage med viden om jobcentres og arbejdspladsernes opfattelse og brug af ordningen, dels at give indblik i, hvilken efter- og videreuddannelse den beskæftigede deltager i som led i et jobrotationsforløb.

Evalueringen skal besvare følgende overordnede undersøgelsesspørgsmål: *Hvilke gevinster og barrierer forbinder jobcentre og virksomheder med jobrotationsordningen?*

3.2. Læsevejledning

I *kapitel 3* præsenteres evalueringens metode og datakilder. *Kapitel 4* beskriver jobcentrenes brug af jobrotationsordningen samt hvilke gevinster og barrierer jobcentrene oplever ved ordningen. Kapitlet bygger på casebesøg i ti jobcentre samt interviews med yderligere fem jobcentre.

I *kapitel 5* beskrives centrale gevinster og barrierer set fra et arbejdsgiverperspektiv, primært med afsæt i 50 arbejdspladssinterviews. Kapitlet indledes med en beskrivelse af gevinster og følges herefter op med en beskrivelse af de barrierer, som arbejdspladserne oplever, når de anvender jobrotationsordningen. Arbejdspladsernes udsagn er understøttet af udsagn fra jobcentrene, som har et solidt indblik i de gevinster og barrierer, arbejdspladserne oplever.

Rapportens *kapitel 6* giver indblik i typiske karakteristika ved beskæftigede og arbejdspladser i et jobrotationsforløb. Herudover bidrager kapitlet med viden om typiske valg af efter- og videreuddannelse som led i jobrotationsforløb.

I *rapportens bilag* findes først en beskrivelse af anvendte metoder i undersøgelsen (bilag 1), herefter et overblik over undersøgelsens datagrundlag (bilag 2) og til sidst et overblik over procestrin i et jobrotationsforløb (bilag 3).

4. Metode og datakilder

Evalueringen bygger på et *kvalitativt undersøgelsesdesign*, der primært består af interviews, desk research og observation. 15 jobcentre og 50 arbejdspladser er inddraget i dataindsamlingen med det formål at opnå en dybdegående indsigt i de centrale gevinster og barrierer, som jobcentre og virksomheder forbinder med jobrotationsordningen.



FIGUR 3.1. OVERBLIK OVER EVALUERINGENS DATAKILDER

Konkret er der gennemført dybdegående casebesøg i 10 udvalgte jobcentre, som anvender jobrotationsordningen. Denne indsigt er understøttet af fem telefoninterviews med ledere i jobcentre, der ikke har noget forbrug af jobrotationsordningen. Herudover er der gennemført 50 telefoninterviews med arbejdspladser, som har anvendt ordningen inden for de seneste tre år.

Se *Bilag 1* for en uddybende beskrivelse af undersøgelsesdesignet.

5. Jobcentrenes opfattelse og brug af jobrotationsordningen

I dette kapitel beskrives, hvordan lokale rammer har betydning for jobcentrenes brug af ordningen, samt hvordan jobcentrene administrerer ordningen. På trods af forskelle mellem jobcentrene tegner der sig et ensartet billede af, hvorledes *lokale rammer* og *administration* har indflydelse på anvendelsen af ordningen. Kapitlet giver efterfølgende indblik i de væsentligste gevinster og barrierer, som jobcentrene oplever ifm. jobrotationsordningen.

Sammenfattende viser undersøgelsen følgende:

LOKALE RAMMERS BETYDNING FOR BRUGEN AF JOBROTATION

- Det lokalpolitiske fokus i kommunen har betydning for jobcenterets anvendelse af jobrotationsordningen
- Konjunkturer, det lokale arbejdsmarked og sammensætningen af ledige har betydning for brugen af jobrotationsordningen
- Der er på tværs af landet en begrænset anvendelse af den midlertidige pulje.

JOBCENTRENS ADMINISTRATION AF ORDNINGEN

- Få personer arbejder med ordningen i jobcentrene
- Ordningen består af mange arbejdsgange og interne processer
- Antallet af forløb i kommunen har indflydelse på kommunens valg af IT-løsning.

På trods af det varierende forbrug og erfaringsgrundlag med jobrotationsordningen blandt jobcentrene, er der tydelige mønstre i de oplevede gevinster og barrierer:

GEVINSTER SOM JOBCENTRENE FORBINDER MED ET JOBROTATIONSFORLØB

- Gode jobeffekter af jobrotation
- God mulighed for at bedrive virksomhedsservice i bogstavelig forstand.

CENTRALE BARRIERER VED JOBROTATION

- Kravet om forudgående ledighed på seks måneder gør det vanskeligt at finde egnede vikarer
- 1:1 opgavekravet gør det svært at matche arbejdspladsernes behov
- P-nummer reglen begrænser muligheden for at samle tilstrækkelig med timer til en vikar
- Ordningen opleves som administrativ tung – særligt ved ændringer i et jobrotationsforløb
- Der er ikke fuld og sammenhængende digital understøttelse af administrationen
- Arbejdet med jobrotation kræver specialisering
- Det er vanskeligt at udveksle viden og få hurtig hjælp ved tvivlsspørgsmål.

Nedenfor følger en uddybning af, hvilken indvirkning lokale rammer har for forbruget af jobrotation, efterfulgt af en gennemgang af jobcentrenes konkrete administration af ordningen. Kapitlet afrundes med en uddybende beskrivelse af oplevede gevinster og barrierer.

5.1. De lokale rammers betydning for brugen af jobrotation

Dette afsnit beskriver de lokale rammers betydning for forbruget af ordningen, og hvorfor nogle kommuner – særligt de største kommuner – har et så relativt stort forbrug, som de har.

DET POLITISKE FOKUS I KOMMUNEN HAR BETYDNING FOR JOBCENTERETS FORBRUG AF JOBROTATIONSORDNINGEN

Casebesøgene har vist, at et *lokalpolitisk fokus* på opkvalificering af ansatte i kommunen synes at have betydning for anvendelsen af jobrotationsordningen i en given kommune. Konkret kan det være måltal om andelen af uddannede pædagoger blandt det pædagogiske personale på børne- og ungeområdet, så der arbejdes strategisk med opkvalificering af bl.a. pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælpere. Her bliver jobrotation et middel til at nå det mål. Et lokalpolitisk fokus på opkvalificering kan derfor have betydning for kommunens forbrug af jobrotationsordningen.

Med et politisk fokus følger også et *ledelsesfokus* på opkvalificering. Særligt i de store kommuner er det blevet vekslet til et større antal jobrotationsforløb – en indsats, som fx Børne- og Ungeforvaltningen har initieret og gennemfører i samarbejdet med jobcenteret. I forbindelse med dataindsamlingen har der vist sig tre forskellige modeller for en udbudsrevet udmøntning af det politiske fokus i en given kommune, hvor jobcenteret indgår i arbejdet med at fremme brugen af ordningen (jf. Boks 4.1)

Omvendt viser de interviews, der er foretaget med kommuner, som slet ikke anvender ordningen, at et manglende politisk fokus på opkvalificering af kommunens egne medarbejdere bl.a. gør, at jobrotationsordningen ikke sættes aktivt i spil. Jobcentrene understreger, at det *manglende fokus ikke er ensbetydende med et manglende behov for opkvalificering* af medarbejdere både på offentlige og private arbejdspladser i de pågældende kommuner.

Model A: Jobcenteret samarbejder med andre forvaltningsområder ift. at fremme brugen af ordningen med henblik på dels at opkvalificere kommunalt ansatte medarbejdere, dels at afprøve ledige i et vikariat, hvorfra de efter en evt. ansættelse efterfølgende kan blive opkvalificeret.

Model B: Jobcenteret samarbejder strategisk med faglige organisationer om at opkvalificere deres medlemmer og med a-kasserne om at få deres ledige medlemmer til at indgå som jobrotationsvikarer.

Model C: Jobcenteret etablerer et projekt i samarbejde med fx det lokale sygehus om opkvalificering af portører og rengøringspersonale, så de kan få den 1-årige erhvervsuddannelse som serviceassistent. Projektet inviterer interesserede ledige til informationsmøde om mulighederne ved at indgå i et jobrotationsforløb, og det indgår hermed som et udbudsrevet tilbud til de ledige.

BOKS 4.1. TRE FORSKELLIGE MODELLER TIL AKTIV FREMME AF BRUGEN AF JOBROTATIONSORDNINGEN

KONJUNKTURER, DET LOKALE ARBEJDSMARKED OG SAMMENSÆTNINGEN AF LEDIGE HAR BETYDNING FOR BRUGEN AF JOBROTATIONSORDNINGEN

Generelt peger jobcentrene også på, at den gunstige situation, der har været på arbejdsmarkedet siden 2015, i *mindre grad har tilskyndet arbejdspladserne til at sende deres medarbejdere på efter- og videreuddannelse*. Samtidig har den *høje beskæftigelse* haft betydning for sammensætningen af de ledige, som jobcentrene har haft til rådighed, når de skulle finde en jobrotationsvikar til en arbejdsplads. Ofte har det *ikke været muligt at finde en potentiel vikar* i bestanden af ledige, som ville kunne varetage de samme opgaver som den medarbejder, der skulle opkvalificeres. Her har særligt det faglærte og det sundhedsfaglige område været præget af lav ledighed.

BEGRÆNSET BRUG AF DEN NYE MIDLERTIDIGE PULJE

Med den nye midlertidige pulje, som blev nedsat i 2019, blev det muligt for medarbejdere over 25 år med mindst to års relevant erhvervs erfaring (EUV1'ere) at påbegynde en erhvervsuddannelse som en del af et jobrotationsforløb. Jobcentrene i denne undersøgelse har et *begrænset forbrug* af den midlertidige pulje, og som forklaringer herpå nævnes manglende kendskab og høj kompleksitet. Kun et enkelt jobcenter har erfaringer med puljen og ser den som anvendelig ift. at øge anvendelsen af jobrotationsordningen.

5.2. Jobcentrenes administration af jobrotationsordningen

Dette afsnit beskriver organiseringen og arbejdsgangene for oprettelse og vedligeholdelse af et jobrotationsforløb, herunder den tids- og ressourceanvendelse der er knyttet hertil.

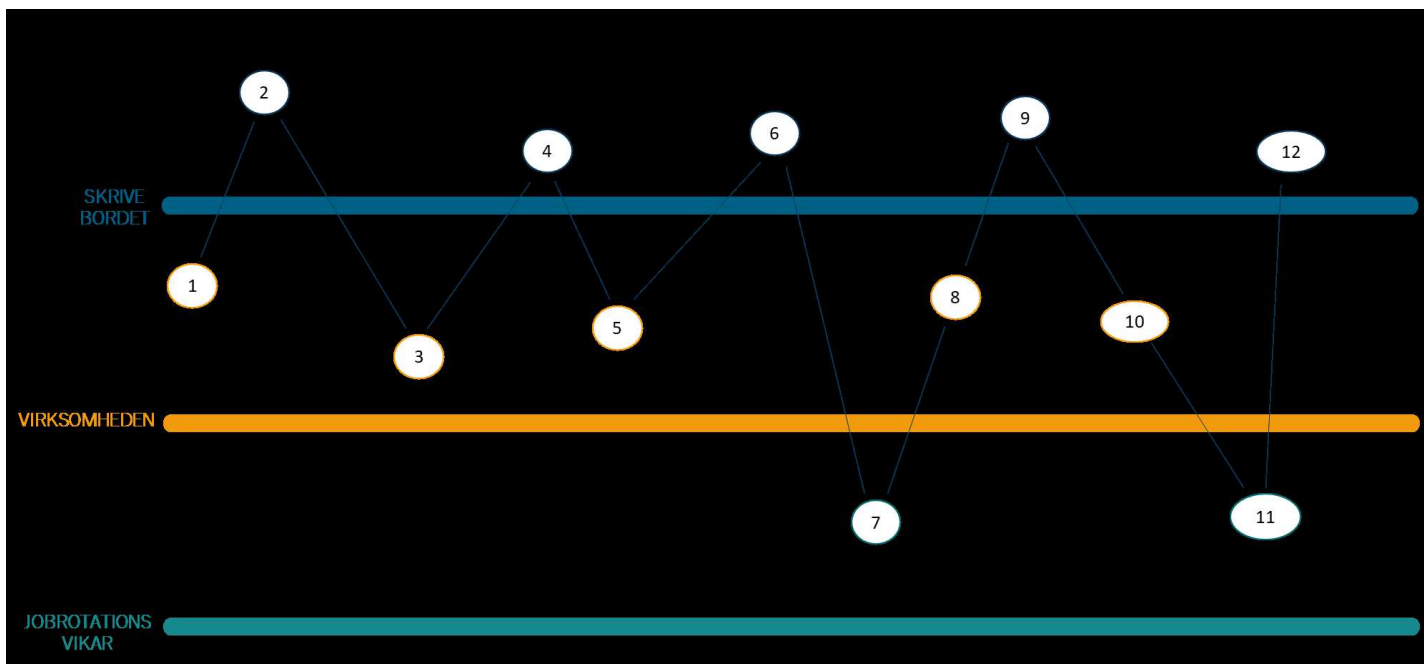
FÅ PERSONER ARBEJDER MED ORDNINGEN I JOBCENTRENE

På tværs af jobcentrene er billedet, at der kun er *en enkelt medarbejder eller to*, som arbejder med jobrotationsordningen. Der er som oftest tale om en administrativ medarbejder i samarbejde med en virksomhedskonsulent eller en ansvarlig for den samlede portefølje af uddannelsesordningerne, fx en uddannelsesambassadør. Dette betyder, at arbejdet med jobrotationsordningen er *meget personbåret*. Fx beretter en privat arbejdsplads om fin aktivitet ift. ordningen, men dette ophørte brat, da kontaktpersonen i jobcenteret fik andet arbejdet. Arbejdet med ordningen betragtes af jobcentrene som *specialiseret* og noget, der kræver en særlig indsigt og kompetencer for at kunne håndtere den kompleksitet, der opleves ved administrationen af ordningen.

Virksomhedskonsulenterne kender som oftest til ordningen, og den er en af de ordninger, som jobcentrene tilbyder arbejdspladser, der står overfor at skulle opkvalificere en eller flere medarbejdere evt. kombineret med en rekrutteringsudfordring. Samtlige jobcentre beretter dog, at virksomhedskonsulenterne kun *sjældent tilbyder ordningen eller bruger den offensivt*. Dette gælder både i de kommuner, som anvender ordningen, og de kommuner, som ikke gør. Det forklares med, at ordningens mange regler og undtagelser gør, at virksomhedskonsulenterne ikke synes, at de har nok erfaring og kendskab til at kunne redegøre for ordningens muligheder og begrænsninger. Det hænger ligeledes sammen med, at ordningen kun sjældent passer direkte til arbejdspladsens behov, og den er således mere efterspørgselsdrevet end udbudsrevet.

MANGE ARBEJDSGANGE OG INTERNE PROCESSER

Når et jobrotationsforløb skal igangsættes, vil det – alt afhængigt af om det er en anmodning, der kommer fra en arbejdsplads, eller om det er en del af en mere strategisk satsning fra jobcenteret side – naturligt have forskellige startpunkter. På næste side gives et *eksempel på arbejdsgangene* i et forløb, hvor der ikke sker ændringer.



FIGUR 4.1. ARBEJDSGANGE I ET JOBROTATIONSFORLØB

I bilag 3 findes en detaljeret beskrivelse af de samlede trin i processen fra begyndelsen til afslutningen af et jobrotationsforløb.

Det ovenfor beskrevne forløb betegner jobcentrene som et *idealforløb*, hvor der ikke sker nogle ændringer undervejs. Det er dog sjældent, at det forholder sig sådan, da både vikarerne og medarbejderne på uddannelse fra tid til anden bliver ramt af sygdom, går på barsel, flytter til en anden kommune, får nyt job, afbryder vikariatet osv. Hver af disse *ændringer* påvirker forløbet – fx i form af det samlede timeantal, refusionen, ny vikar mv. – og pålægger hermed både jobcenter og arbejdsplads ekstra arbejdsopgaver.

Det samlede *tidsforbrug* på et gennemsnitligt jobrotationsforløb skønnes til at ligge i størrelsesordenen 10-15 timer.

FORBRUGET PÅVIRKER KOMMUNENS VALG AF IT-LØSNINGER

Arbejdet med jobrotationsordningen kræver en IT-understøttelse, som rækker ud over det almindelige fagsystem i jobcenteret. Derfor er det nødvendigt for jobcentrene at have *et separat system* som fx SKS, Heinesens Databaseprogrammer eller hjemmelavede regneark til at holde styr på bl.a. det samlede timeregnskab for vikar og medarbejder, og hvornår vikaren skal meldes fra og til dagpengesystemet ved opstart og afslutning på et jobrotationsforløb. Ydermere skal jobcenteret behandle udbetalingsanmodningen fra arbejdspladsen fra deres ydelsessystem.

Fra den 1. juli 2020 har alle virksomheder skullet ansøge om jobrotation i VITAS, men systemet giver alene mulighed for at *registrere opstart på et givet forløb og ikke de ændringer*, der som oftest kommer i forløbet knyttet til vikaren og den beskæftigede på uddannelse.

Størsteparten af jobcentrene giver udtryk for, at deres *valg af IT-løsning er tæt knyttet til forbruget af jobrotation*. Jobcentre med et relativt lavt forbrug anvender enkle og billige løsninger som Heinesens Data-

baseprogrammer eller egne regneark, da deres forbrug ikke kan modsvare et indkøb af et omkostnings- tungt IT-system, fx SKS, som de store kommuner har indkøbt. I andre jobcentre er området præget af en usikkerhed omkring de tekniske løsninger, der konstant er under udvikling, og som skal tale sammen med en lang række andre IT-systemer.

5.3. Jobcentrenes oplevede gevinster ifm. gennemførslen af et jobrotationsforløb

GODE JOBEFFEKTER AF JOBROTATION

Hovedparten af jobcentrene fremhæver, at ordningen synes at have en god jobeffekt for vikarerne. Ikke nok med at de får reel jobberfaring, som de kan skrive på deres CV, men *en stor del af vikarerne opnår ansættelse i den arbejdsplads, hvor de har vikarieret*. Ifølge jobcentrene er det særligt muligheden for, at vikarerne kan være på arbejdspladsen i en periode på op til seks måneder og som ansatte komme til at indgå i medarbejderstaben på lige fod med de øvrige ansatte, der gør, at der er høj overgang til ansættelse ved jobrotationsforløbets udløb.

GOD MULIGHED FOR AT BEDRIVE VIRKSOMHEDSSERVICE I BOGSTAVELIG FORSTAND

Jobrotationsordningen er en gevinst for de jobcentre, som gerne vil yde et *højt serviceniveau over for arbejdspladserne*. På én gang kan de gøre det nemmere for arbejdspladserne at få opkvalificeret deres medarbejdere – også i de tilfælde, hvor der er lovkrav om videreuddannelse – ved at bistå dem med at finde en kvalificeret vikar, så den normale drift kan opretholdes, mens medarbejderne er på uddannelse. Nogle jobcentre har ifm. et jobrotationsforløb et meget højt serviceniveau over for de arbejdspladser, de indgår i et samarbejde med, og tager sig af al administration, dialog med uddannelsesinstitutioner, ansættelsesprocessen mv. Jobcentrene ser det som en investering i den gode relation til det lokale erhvervsliv. Selv de jobcentre, som ikke anvender ordningen, ser den som værdifuld i forholdet til virksomhederne, men – som det fremgår nedenfor – ser de en række barrierer ved ordningen, som gør, at de ikke proaktivt sætter den i spil.

5.4. Jobcentrenes oplevede barrierer ifm. gennemførslen af et jobrotationsforløb

Dette afsnit beskriver, hvilke barrierer jobcentrene oplever ifm. jobrotationsordningen. Der vil være et mindre overlap til det efterfølgende kapitel, da der er sammenfald mellem de barrierer, som jobcentrene og arbejdspladserne oplever.

KRAVET OM FORUDGÅENDE LEDIGHED PÅ SEKS MÅNEDER GØR DET VANSKELIGT AT FINDE EGENE OG MOTIVEREDE VIKARER

Målretningsinitiativet, som øgede kravet til forudgående ledighed fra tre til seks måneder, betragtes på tværs af alle jobcentre som en barriere alene af den grund, at det er *vanskeligt at finde egnede og motiverede vikarer* i den bestand af ledige, som jobcentrene har til rådighed. Særligt i perioder, hvor ledigheden er lav og beskæftigelsen høj, er dette en udfordring.

Jobcentrene beretter, at størsteparten af de ledige, der ikke er i job inden for de første seks måneder, som oftest har udfordringer, der rækker ud over ledighed, og at det derfor er *vanskeligt umiddelbart at sende dem direkte ud i et vikariat*. Et par jobcentre siger direkte, at de ikke gør noget aktivt for at fremme ordningen, da de ikke ønsker et dårligt ry i relationen til arbejdspladser, som de er afhængige af i andre sammenhænge.

1:1 OPGAVERKRAVET GØR DET VANSKELIGT AT FINDE KVALIFICEREDE VIKARER

Ved ansættelse af en jobrotationsvikar gælder det, at vikaren skal erstatte den beskæftigede medarbejder i uddannelse og varetage samme eller tilsvarende arbejdsopgaver. Det gør det i nogle situationer *vanskeligt*

for jobcentrene at finde kvalificerede vikarer. Dette fremhæves af samtlige jobcentre med og uden forbrug af ordningen.

Særligt vanskeligt bliver det, når der efterspørges vikarer til et arbejdsområde, hvor ledigheden er lav, fx faglærte håndværkere, sundheds- og plejepersonale samt andre specialiser. Blandt disse faggrupper ses både et behov for løbende efteruddannelse og opkvalificering, men de er vanskelige at erstatte, fordi der kun er få ledige, der kan overtage deres arbejdsopgaver. Udfordringen ville i nogen grad kunne løses, hvis arbejdspladserne kunne arbejde aktivt med *intern substitution*, så kollegaer på arbejdspladsen kunne overtage de opgaver, der krævede uddannelse og erfaring, mens en vikar kunne varetage mindre komplicerede opgaver.

P-NUMMER REGLEN BEGRÆNSER MULIGHEDEN FOR AT SAMLE TILSTRÆKKELIGT MED TIMER

Halvdelen af jobcentrene fremhæver kravet om, at de uddannelses timer, der kan veksles til en jobrotationsvikar, skal baseres på p-nummer fremfor CVR-nummer som en barriere. Det gør det *vanskeligt at skabe den nødvendige volumen* i uddannelses timerne til at ansætte en vikar.

Enkelte jobcentre peger også på, at P-nummer begrænsningen kan være en barriere under et jobrotationsforløb, hvis en arbejdsplads – fx en uddannelsesinstitution – har matrikler i to forskellige kommuner. I dette tilfælde må vikaren alene arbejde på den ene matrikel (der hvor den medarbejder, der er på uddannelse, får sin løn fra) til trods for, at øvrige medarbejdere arbejder fleksibelt på begge matrikler.

EKSEMPEL PÅ P-NUMMER BEGRÆNSNINGEN

En arbejdsplads, som har flere filialer indenfor én kommune, må ikke samle uddannelses timer på tværs af filialerne (som har forskellige p-numre) til ansættelse af en eller flere vikarer, som kan arbejde på tværs af filialerne. Det kan fx være kantiner på tværs af forskellige arbejdspladser, som har brug for at opkvalificere medarbejdere, men grundet p-nummer reglen kan de ikke skaffe den nødvendige volumen i det samlede antal timer til ét vikariat på en matrikel alene. En større volumen i antal timer kan som oftest også bidrage til at motivere de potentielle ledige til at indgå i et vikariat, end hvis timetallet er meget lavt.

BOKS 4.2. EKSEMPEL PÅ P-NUMMER BEGRÆNSNING

ORDNINGEN OPLEVES SOM ADMINISTRATIV TUNG – SÆRLIG VED ÆNDRINGER I ET JOBROTATIONSFORLØB

Jobrotationsordningen opleves af alle jobcentre som *bureaukratisk og administrativ tung* og betegnes som *"dobbelt så administrativ"* som andre ordninger, da der i et jobrotationsforløb skal administreres med afsæt både i vikaren og den medarbejder, som er i uddannelse. Det gælder både de jobcentre, som bruger ordningen, og de jobcentre, som ikke gør. Flere af de kommuner, som ikke bruger ordningen, har bevidst valgt den fra, fordi de mener, at den er for besværlig at administrere.

Det er mere reglen end undtagelsen, at der sker *ændringer undervejs i forløbet* på både vikar- og medarbejdersiden; de bliver ramt af sygdom, går på barsel, flytter til en anden kommune, får nyt job, afbryder vikariatet osv. Hver af disse ændringer påvirker forløbet, fx i form af det samlede timeantal, refusionen, ny vikar mv., og pålægger hermed både jobcenter og arbejdsplads ekstra arbejdsopgaver.

Flere jobcentre påpeger også, at der er et uklart skønsum i vejledningen. Nogle jobcentre tolker lovgivningen så bogstaveligt, at de ikke kan bruge ordningen, mens andre går tættere på grænsen i fortolkningerne af vejledningsteksten og får ordningen til at fungere i et lille omfang.

EKSEMPEL PÅ SKØN

I en kommune må en daginstitution gerne sende en leder og pædagogisk personale på efteruddannelse og samle deres fælles fraværs-timer til en eller flere vikarer. Til dagligt løser de ikke de samme arbejdsopgaver. For daginstitutionen betyder det i praksis, at en ledelseskollega overtager ledelsesopgaverne, og at vikarerne indgår som pædagoger og medhjælpere. I andre kommuner er det ikke tilladt, da vejledningen tilskriver, at vikaren skal ansættes med samme eller tilsvarende arbejdsopgaver. (Vejledning om jobrotation 2019: side 11)

BOKS 4.3. EKSEMPEL PÅ SKØN

IKKE FULD OG SAMMENHÆNGENDE DIGITAL UNDERSTØTTELSE AF ADMINISTRATIONEN OG MANGE PARALLELLE SYSTEMER

En af årsagerne til, at jobrotationsordningen anses for at være besværlig at administrere, er, at der *ikke er fuld og sammenhængende digital understøttelse* af arbejdet. Dette fremhæves af samtlige jobcentre med og uden forbrug af ordningen.

Administrationen foregår dels i fagsystemet, dels i VITAS, og dels i tilkøbte eller hjemmelavede digitale systemer, som ikke taler sammen (jf. afsnit 4.2). Det besværliggør administrationen og gør den *afhængig af de få medarbejdere*, som systematiserer og løbende holder øje med, at alle systemerne er manuelt opdaterede.

ADMINISTRATION KRÆVER PARALLELLE SYSTEMER, F.EKS:

- *En rekrutteringsoversigt over potentielle vikarer (excel-ark)*
- *En oversigt over alle bevillingerne (excel-ark)*
- *Et reminderskema, som holder styr på start- og slutdato for vikariatene (excel-ark)*
- *En oversigt over borgere, som har vikariat i arbejdspladser udenfor kommunen (excel-ark)*
- *En tjekliste til hver enkelt arbejdsplads med et jobrotationsforløb (word-fil).*

BOKS 4.4. EKSEMPEL PÅ JOBCENTERS SYSTEMER TIL ADMINISTRATION

ARBEJDET MED JOBROTATION KRÆVER SPECIALISERING

Både jobcentre med og uden forbrug af jobrotationsordningen oplever at have behov for *specialistviden* for at kunne arbejde med jobrotationsordningen – både ift. at igangsætte et jobrotationsforløb og ift. at administrere det. Det samlede billede er, at det kræver *en viden og en indsats ud over den sædvanlige* at arbejde med jobrotationsordningen. Særligt de mindre jobcentre melder om mangel på interne ressourcer og kritisk masse blandt både arbejdspladser og ledige til at oparbejde den nødvendige specialviden hos én eller flere medarbejdere. Selv med en uddannelsesambassadør synes flere af de mindre jobcentre at være udfordret, da uddannelsesambassadøren som oftest har sit fokus på de øvrige uddannelsesordninger.

For de jobcentre, som arbejder med ordningen, gælder det derfor, at de har *samlet ekspertisen på meget få hænder*, da kravet til specialviden og den nuværende volumen ikke nødvendiggør en yderligere udbredelse blandt medarbejderstaben. At viden og ekspertise er samlet på så få hænder eller slet ikke er til stede i jobcentrene, gør anvendelsen af jobrotationsordningen *sårbar* – dels ift. vedligeholdelse af den nuværende indsats, dels ift. opstart af nye jobrotationsforløb.

VANSKELIGT AT UDVEKSELE VIDEN OG FÅ HURTIG HJÆLP VED TVIVLSSPØRGSMAÅL

Når ekspertisen i jobcentrene er samlet på så få medarbejdere, som den er, vanskeliggør det også udveksling af viden og erfaringer internt. Enkelte kommuner i hovedstadsregionen har et velfungerende samarbejde, hvor jobcentrenes nøglemedarbejdere bistår hinanden ift. ordningen. Men det generelle billede er, at hovedparten af jobcentrene oplever, at de mere eller mindre *er overladt til selv ift. at finde veje og løsninger* på de udfordringer, de støder på i arbejdet med ordningen.

Ved henvendelse til STAR er sagsbehandlingstiden relativt lang til trods for, at den er blevet forbedret, men det er sjældent tilstrækkeligt smidigt ift. de aktuelle udfordringer. Flere jobcentre *savner en hotline, skabeloner, gode cases* og andet, som kan understøtte deres arbejde med jobrotationsordningen.

6. Gevinster og barrierer fra et arbejdsgiverperspektiv

Dette kapitel beskriver de gevinster og barrierer, som større og mindre arbejdspladser – offentlige såvel som private – oplever, når de anvender jobrotationsordningen. På trods af store forskelle mellem arbejdspladserne tegner der sig et billede af de gevinster, som arbejdspladserne oplever ved ordningen, og hvor ordningens rammer spænder ben for at indfri ordningens fulde potentiale.

Sammenfattende viser analysen følgende gevinster og barrierer for arbejdspladserne:

GEVINSTER SOM ARBEJDSPLADSER FORBINDER MED ET JOBROTATIONSFORLØB

- Understøtter den daglige drift under efteruddannelse
- Reducerer omkostninger ifm. oplæring af nye medarbejdere
- Forlænger muligheden for at se nye medarbejdere an
- Gør det muligt at afprøve nye faggrupper.

CENTRALE BARRIERER VED JOBROTATION

- Det kan være vanskeligt at finde relevant opkvalificering grundet krav om offentligt udbud
- Krav om seks måneders forudgående ledighed reducerer antallet af kvalificerede vikarer
- Det er vanskeligt at opbygge den nødvendige volumen i timetallet
- Varighedsbegrænsningen i vikariatet på seks måneder betyder, at der skal ansættes flere vikarer i samme stilling, hvis efteruddannelsen varer mere end seks måneder
- Arbejdsgiverne mangler tid til og erfaring med at løse de administrative opgaver, som ordningen medfører
- Regler og krav i lovgivningen er uigennemskuelige og komplekse.

6.1. Arbejdspladsernes oplevelse af gevinster ved et jobrotationsforløb

I dette afsnit beskrives, hvilke gevinster jobrotationsordningen opleves at kunne bidrage med, når den anvendes ifm. opkvalificering af medarbejdere på offentlige og private arbejdspladser.

MULIGHEDEN FOR EN JOBROTATIONSVIKAR UNDERSTØTTER DEN DAGLIGE DRIFT UNDER EFTERUDDANNELSE

Omkring en tredjedel af de offentlige arbejdspladser og næsten alle jobcentre i undersøgelsen har aktuelle erfaringer med, at et regeringsskifte eller et kommunalvalg kan medføre et politisk fokus på opkvalificering af medarbejdere inden for en specifik branche eller jobfunktion. Et politisk ønske om opkvalificering ses særligt på daginstitutionsområdet (vuggestuer og børnehaver) og folkeskoleområdet, men også inden for rengøring samt teknik- og miljøområdet. Modsat melder de private virksomheder ikke om tilsvarende påvirkning.

Hvis der ifm. opkvalificeringen er brug for en vikar til at varetage medarbejderens arbejdsopgaver, er jobrotationsordningen en oplagt mulighed, og disse arbejdspladser giver udtryk for, at den primære gevinst for dem er *mulighed for at holde driften i gang*, mens udvalgte medarbejdere er afsted på efteruddannelse.

JOBROTATION KAN BIDRAGE TIL AT REDUCERE OMKOSTNINGER VED OPLÆRING AF NYE MEDARBEJDERE

På tværs af brancher og sektorer ses en tendens til, at arbejdspladser bruger jobrotationsordningen, når de står over for at skulle *rekruttere nye medarbejdere kombineret med behovet for efteruddannelse*, så ordningen løser to behov på én gang.

Tilskuddet, som gives til arbejdspladsen ifm. jobrotationen, betyder, at *oplæringsperioden ikke koster arbejdspladsen det samme, som den ellers ville koste*. Ingen af de adspurgte arbejdspladser og kun ét jobcenter har givet udtryk for, at tilskuddet til vikarens løn ligger for lavt ift. udgifterne.

Herudover er det en gevinst for arbejdspladser på tværs af brancher og sektorer, at jobrotationsordningen kan *anvendes i sammenhæng med andre greb* i den aktive arbejdsmarkedspolitik. På den måde reduceres oplæringsomkostningerne yderligere, og samtidigt sikres jobrotationsvikaren en mere rolig oplæringsperiode, hvor der ikke er forventninger til, at opgaver kan løses på egen hånd og i samme tempo som medarbejderen i uddannelse.

GIVER ARBEJDSPLADSEN RIG MULIGHED FOR AT SE NYE MEDARBEJDERE AN

Omkring en femtedel af de adspurgte arbejdspladser – både offentlige og private – giver udtryk for, at jobrotationsordningen er en god mulighed for at kunne *se nye medarbejdere an i en prøveperiode*, hvor jobrotationsvikaren er ansat i en tidsbegrænset stilling af højst seks måneders varighed. Nogle af de arbejdspladser, der nævner denne gevinst ved ordningen, har tidligere haft dårlige erfaringer med rekruttering af en ny medarbejder. De seks måneders vikariat er længere tid end den almindelige prøveperiode på tre måneder, så arbejdspladserne oplever at få bedre mulighed for at prøve en medarbejder af uden at binde sig.

GIVER ARBEJDSPLADSEN MULIGHED FOR AT AFPRØVE NYE FAGGRUPPER

For nogle arbejdspladser anvendes jobrotationsordningen til at *afprøve nye faggrupper* ved at rekruttere vikarer med en anden faglig profil end den medarbejder, der er i efteruddannelse. Dette kan lade sig gøre, så længe der er overensstemmelse mellem de opgaver, som medarbejderen ville løse, og de opgaver, som vikaren ansættes til at løse. Jobrotationsordningen bidrager hermed til at afløfte arbejdspladsens risiko ved at tage vikarer ind med en anden faglig baggrund. For vikarerne betyder det, at jobrotationsordningen kan være med til at understøtte et brancheskift.

EKSEMPEL: NYE FAGGRUPPER PÅ ARBEJDSPLADSEN VIA JOBROTATION

På sundhedsområdet er der blandt sygeplejersker og SOSU-assistenters lav ledighed, og derfor valgte et sygehus at ansætte en ergoterapeut som jobrotationsvikar for en sygeplejerske. De opgaver, som ergoterapeuten ikke kunne udføre pga. manglende kendskab og erfaring, kunne løses af andre medarbejdere. Efter at have brugt en ergoterapeut som jobrotationsvikar for en sygeplejerske var det afdelingens erfaring, at en vikar med en anden faglighed kunne berige det faglige niveau på arbejdspladsen.

BOKS 5.1. EKSEMPEL PÅ AFPRØVNING AF NYE FAGGRUPPER

EKSEMPEL: BRANCHESKIFT VIA JOBROTATION

En ledig sygeplejerske blev ansat som jobrotationsvikar på en uddannelsesinstitution og byttede pleje- og omsorgsopgaver på et hospital ud med undervisningsopgaver. Gennem jobrotationsordningen fik vikaren mulighed for at opbygge erfaring og få netværk i en ny branche.

BOKS 5.2. EKSEMPEL PÅ BRANCHESKIFT

6.2. Arbejdspladsernes oplevelse af barrierer ved et jobrotationsforløb

Arbejdspladserne blev spurgt om, hvilke barrierer de oplever ifm. brugen af jobrotationsordningen. Nedenstående figur giver et overblik over, hvilke generelle forudsætninger der gælder for arbejdspladser ifm. et jobrotationsforløb, og hvordan den aktuelle lovgivning og administration af loven opleves som barrierer for at kunne indfri udbyttet af ordningen.

Arbejdsgivers ønsker: Relevant opkvalificering	Arbejdsgivers ønsker: Kvalificerede vikarer	Arbejdsgivers ønsker: Volumen i timer	Arbejdsgivers ønsker: Udgiftsniveau på minimum	Arbejdsgivers ønsker: Nemme arbejdsgange
Barriere: Opkvalificering må ikke være skræddersyet til arbejdspladsen (offentligt udbudt)	Barriere: Seks måneders forudgående ledighed reducerer antallet af kvalificerede vikarer	Barriere: Vikar skal ansættes på samme P-nummer med samme arbejdsfunktion som medarbejder, resulterer ofte i flere vikariater med få timer	Barriere: Vikar finder ordinær beskæftigelse eller vikariatet ophører, før efteruddannelsen ophører, hvilket betyder udskiftning af vikarer og øgede udgifter	Barriere: Komplekse og ugenomsommelige regler gør jobrotationen til en stor mundfuld

FIGUR 5.1. OVERSIGT OVER ARBEJDGIVERS ØNSKER OG BARRIERER IFM. JOBROTATIONSORDNINGEN

OPKVALIFICERING SKAL VÆRE UDBUDT OG IKKE SKRÆDDERSYET

For arbejdspladserne er en af de primære grunde til at anvende jobrotationsordningen, at opkvalificeringen er relevant for arbejdspladsen og medarbejderne. Både arbejdspladser og jobcentre nævner som en barriere, at udvalget af efteruddannelse er begrænset til åbne uddannelser med offentlig adgang, og at arbejdspladsernes interne uddannelser ikke kan anvendes ifm. jobrotation. Det begrænser udvalget af opkvalificering og muligheden for at finde den rette uddannelse.

Særligt for arbejdspladser i den private sektor synes der at være en efterspørgselsbarriere, da det kan være vanskeligt at få offentligt udbudt uddannelse til at passe til deres opkvalificeringsbehov. Omkring en tredjedel af arbejdspladserne i denne gruppe svarer, at de forsøger at finde andre ordninger eller finansieringskilder, når de har behov for skræddersyet og/eller kortere opkvalificering.

SEKS MÅNEDERS FORUDGÅENDE LEDIGHED GØR DET SVÆRT AT SKABE DET GODE MATCH

Flere arbejdspladser beretter, at det har været vanskeligt for jobcentrene at finde egnede og motiverede vikarer. En væsentlig årsag til dette er *kravet om seks måneders forudgående ledighed* i kombination med *faldende ledighed*. Et flertal af arbejdspladserne beretter, at når ledigheden for en specifik branche er lav, har vikarerne med de rette kvalifikationer ofte andre problemer end ledighed.

Særligt brancher med uddannet og/eller faglært arbejdskraft, såsom uddannelses- og sundhedsområdet, oplever, at vikarerne, udover ledighed, også har personlige eller sociale udfordringer. Det kan betyde, at vikarerne har vanskeligt ved at indgå på arbejdspladsen og overtage arbejdsopgaverne. I disse tilfælde gives der flere arbejdsopgaver til de tilbageværende medarbejdere, der så både skal løse egne arbejdsopgaver og kollegaens opgaver udover at hjælpe og oplære vikaren. Denne udfordring gør sig i mindre grad gældende i brancher, der beskæftiger ufaglært arbejdskraft, som fx rengørings-, service- og plejeområdet. Her kan flere typer ledige indgå som vikar pga. de lavere adgangskrav. Når en større andel ledige kan indgå som vikar, styrkes betingelserne for at finde det rigtige match mellem vikaren og arbejdsopgaverne.

Der er dog også andre forhold, der gør det vanskeligt at skabe det gode match mellem arbejdsplads og jobrotationsvikar. Det handler især om, at det er en svær øvelse for arbejdspladserne at gøre vikariatet stort

nok til, at det kan svare sig for arbejdspladsen og medarbejderne at få en vikar ansat, som aldrig har været på arbejdspladsen før. Er timetallet for lavt, vurderer de fleste arbejdspladser, at det ikke kan svare sig at ansætte en vikar grundet det besvær, vikariatet medfører. Hver enkelt arbejdsgiver har en smertegrænse for, hvor lille vikariatet må være.

Følgende forhold spænder ben for mulighederne for at gøre vikariatet tilstrækkeligt stort:

- En tendens med flere kortere uddannelsesforløb for medarbejderne gør det vanskeligt at oparbejde et tilstrækkeligt timetal
- Opdelingen af arbejdsmatrikler i p-numre gør det vanskeligt for arbejdspladsen at oparbejde timer nok på den enkelte matrikel
- Krav i lovgivning om sammenfald mellem medarbejderens og jobrotationsvikarens opgaver gør det ligeledes vanskeligt for arbejdspladsen at oparbejde timer nok til hver vikar.

EKSEMPEL: P-NUMMER UDFORDRINGEN

Fastfoodrestauranter og en del af detailhandlen er organiseret som franchise, og for dem betyder kravet, at timerne brugt på efteruddannelse på tværs af P-numre ikke kan samles til én vikar. Disse arbejdspladser er nødt til at bruge flere vikarer til at dække få arbejdstimer fremfor få vikarer til at dække flere timer på tværs af adresser. Dette gør det svært at lære vikaren op i arbejdsopgaverne, hvilket påvirker kvaliteten af vikararbejdet. Herudover er få vikartimer mindre attraktivt for vikaren, hvilket både gør det mere vanskeligt at rekruttere en vikar og at fastholde vikaren.

BOKS 5.3. EKSEMPEL PÅ UDFORDRING MED P-NUMMER

EKSEMPEL: UDFORDRING MED SAMMENFALD I OPGAVER

Udfordringen rammer især mindre arbejdspladser (privat og offentlig sektor). En større folkeskole vil i udgangspunktet ikke opleve det som vanskeligt at samle timer sammen til en lærervikar i det tilfælde, at alle undervisere inden for et bestemt fagområde skal på kursus. Omvendt kan det være vanskeligt for en mindre daginstitution at finde en jobrotationsvikar for en medarbejder i køkkenet, hvis denne kun er afsted fem timer om ugen.

BOKS 5.4. EKSEMPEL PÅ UDFORDRING MED SAMMENFALD I OPGAVER

For arbejdspladserne betyder det, at de skal have flere vikarer ind til at løse flere mindre opgaver. Både jobcentre og arbejdspladser giver udtryk for, at det ville kunne styrke arbejdspladsernes brug af jobrotation, hvis det var muligt at samle timer fra alle medarbejdere i efteruddannelse og bruge dem, som det gav bedst mening. Knap en femtedel af arbejdspladserne giver udtryk for, at de oplever denne barriere. Tallet kan dog vise sig at være større, da arbejdspladserne oplever, at jobcentrene foretager meget forskellige skøn ift. reglen om sammenfald i opgaver. Arbejdspladsens mulighed for at arbejde med intern substitution afhænger af, hvilken kommune der samarbejdes med ifm. jobrotationen.

For flere af arbejdspladserne – både offentlige og private – er løsningen en beholdning af supplerende medarbejdere i form af virksomhedspraktikere, løntilskudsstillinger, trainees, studenterpraktikanter, ung-arbejdskraft og tilkalddevikarer. Denne timefleksibilitet nedsætter behovet for en jobrotationsvikar.

GENTAGNE REKRUTTERINGER TIL SAMME STILLING FORDI VIKAR FINDER ANDET ARBEJDE

Jobrotationsvikarer genoptjener ikke retten til dagpenge under jobrotationsvikariatet, hvorfor der er et incitament til at finde ordinær beskæftigelse. Når *vikarer afbryder vikariatet*, fordi de har fået ordinært arbejde, er det positivt for den enkelte og samfundet. Men for arbejdspladsen betyder det, at den igen skal investere tid i rekruttering og oplæring af en ny vikar, hvilket medfører yderligere udgifter, og scenariet opleves som en barriere.

Herudover gælder det, at et efteruddannelsesforløb kan strække sig over længere tid end vikarens ansættelse på maksimalt seks måneder. Denne tidsbegrænsning har til hensigt at forhindre, at vikariatet fastholder vikaren i en tidsbegrænset stilling og uden mulighed for at genoptjene retten til dagpenge. I de situationer, hvor uddannelsesforløbet overstiger seks måneder, skal arbejdspladsen *over tid erstatte samme medarbejder med flere vikarer*. Der skal bruges tid på at rekruttere og oplære en ny vikar, hvilket opleves som en væsentlig barriere for knapt en femtedel af de adspurgte arbejdspladser, ligesom det fremhæves af næsten halvdelen af jobcentrene.

ADMINISTRATIVE OPGAVER OG UIGENNEMSKUELIGE REGLER

Mere end en tredjedel af arbejdspladserne giver i interviewene udtryk for, at jobrotationsordningen medfører en *væsentlig mængde administrative opgaver*, og at det kan være svært at frigive tid til disse opgaver.

Herudover giver flere arbejdspladser udtryk for, at de digitale systemer knyttet til jobrotationsordningen med fordel kunne blive mere brugervenlige. Dette gør sig særligt gældende blandt mindre arbejdspladser i både den private og offentlige sektor.

HVEM OPLEVER BARRIEREN?

Udfordringen gælder særligt mindre private og offentlige arbejdspladser, hvor administrative opgaver ofte løses af den person, der også er ansvarlig for den daglige drift, planlægning af produktion, HR mv. Større arbejdspladser har ofte stabsmedarbejdere, der kan varetage en del af de administrative opgaver, og barriererne er derfor ikke lige så udtalt blandt disse arbejdspladser. Herudover har større arbejdspladser et højere forbrug af ordningen, og de opnår hermed en erfaring og systematik i administrationen, der gør, at der næsten konstant er et eller flere jobrotationsforløb i gang. For små arbejdspladser kan der gå både måneder og år mellem hvert forløb, og den medarbejder på arbejdspladsen, som skal administrere det, kan i mellemtiden være skiftet ud.

BOKS 5.5. ARBEJDSPLADSERNES OPLEVEDE BARRIERER VED BRUG AF JOBROTATIONSORDNINGEN

Herudover oplever knap halvdelen af arbejdspladserne, at *reglerne knyttet til jobrotationsordningen er ugennemskelige og med høj kompleksitet*. Denne oplevelse gør det mindre attraktivt for arbejdspladserne at vælge ordningen til, da de har vanskeligt ved at gennemskue ordningen eller vurdere, hvilke krav og risici der er forbundet med at gå ind i samarbejdet. Her synes arbejdspladsens størrelse igen at være en faktor, hvor der er en overvægt af mindre arbejdspladser, som nævner denne barriere.

Det tilknyttede jobcenter spiller også en rolle i *vejledningen og bistanden til arbejdspladserne*. Nogle jobcentre går meget langt ift. at bistå arbejdspladserne og har kompetencerne til det, mens andre ikke har oparbejdet samme erfaring og systematik ifm. jobrotationsordningen. Jobcentre med et højere eller stabilt forbrug af jobrotationsordningen har ofte oparbejdet arbejds gange, som skaber tryghed og gør det nemmere for arbejdspladsen at benytte ordningen.

7. Karakteristika ved beskæftigede i jobrotation

Dette kapitel beskriver typiske karakteristika ved beskæftigede i jobrotation med afsæt i interviews med jobcentre og arbejdspladser. Der er altså ikke tale om en registerbaseret opgørelse af karakteristika ved de beskæftigede, men jobcentrenes og arbejdsgivernes gengivelse af typiske træk ved de beskæftigede. Kapitellet giver ligeledes en indføring til de efteruddannelser, som arbejdspladser og jobcentre peger på som foretrukne valg i relation til jobrotationsforløb. Overordnet set er der følgende karakteristika:

TYPISKE BESKÆFTIGEDE I JOBROTATION

- Erfarne medarbejdere
- Typisk i alderen 30-55 år
- Ofte ansat inden for større offentlige institutionsområder
- Ofte ansat i stillinger som pædagogmedhjælpere, pædagoger, lærere og rengøringspersonale, sygeplejersker samt social- og sundhedshjælpere og -assistenter.

OM MEDARBEJDERNES VALG AF EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

- Der er en tæt sammenhæng mellem arbejdsområde og valg af efteruddannelse
- Uddannelsernes varighed spænder fra få dage til et par år
- De korte uddannelser har karakter af temakursuser, mens de længere kurser ofte er en specifik certificering eller en diplom- og akademiuddannelse.

7.1. Generelle karakteristika ved beskæftigede i jobrotationsforløb

Beskæftigede, som indgår i et jobrotationsforløb, dækker typisk et bredt udsnit af den danske arbejdsstyrke i *alderen 30-55 år* og i flere tilfælde med en *kort eller mellemlang kompetencegivende uddannelse* bag sig. Herudover består gruppen også af *ufaglærte* medarbejdere, der teknisk og servicemæssigt skal opdateres. Fælles er, at det er erfarne medarbejdere, der typisk har været tilknyttet arbejdspladsen i mindst tre år før opkvalificering.

Et flertal af de beskæftigede er ansat på offentlige arbejdspladser, ofte i kommunale eller selvejende institutioner, mens beskæftigede i den private sektor ikke i samme udstrækning indgår i jobrotationsforløb ifm. opkvalificering.

Der ser *ikke ud til at være nogen systematisk forskel mellem kvinder og mænd*. I og med at ordningen i de senere år i højere grad er blevet et offentligt sektoranliggende, har stadig flere kvinder deltaget samlet set.

Medarbejdere, der typisk *ikke* indgår i et jobrotationsforløb, er dels arbejdstagere med en lang videregående uddannelse, dels medarbejdere, der er løsere tilknyttet til arbejdspladsen eller som har kort jobanciennitet der. Hertil viser interviewene, at medarbejdere over 55 år deltager i relativt mindre omfang. De konkrete årsager til dette er ikke direkte afdækket i undersøgelsen, men der tegner sig et billede af, at disse medarbejdere i mindre udstrækning efterspørger længere efter- og videreuddannelse, eller at de allerede har modtaget den, hvilket – kombineret med deres længere erfaring på arbejdspladsen – giver dem relevante kompetencer.

7.2. Typiske valg af efter- og videreuddannelse som led i jobrotationsforløb

TÆT SAMMENHÆNG MELLEM ARBEJDSOMRÅDER OG VALG AF UDDANNELSER

Der tegner sig et mønster i arbejdspladsernes valg af efteruddannelse knyttet til arbejdsområder. Vi kan på tværs af interviews med de 50 arbejdspladser se, at arbejdspladser inden for samme arbejdsområde i høj grad vælger den samme type uddannelse, uanset om arbejdspladsen er offentligt eller privat finansieret.

Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke typer uddannelser der knytter sig til hvilke arbejdsområder. Arbejdspladserne i nedenstående tabel er ikke inddelt i branchekoder fra Danmarks Statistik (DB07), da datagrundlaget er for spinkelt til at kunne bære en sådan inddeling. Arbejdspladserne er i stedet inddelt i hovedgrupper ud fra en vis sammenhæng mellem arbejdsopgaver.

Arbejdsområde	Typiske uddannelser
Børn og uddannelse Daginstitutioner på normalområdet, grundskoler og andre uddannelsesinstitutioner (AOF, SOSU mv.) (16 arbejdspladser)	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomuddannelse i erhvervspædagogik • Diplomuddannelse i ledelse • Linjefagsuddannelser • Vejlederuddannelse • Socialpædagogiske kurser • Uddannelse til sprogvejleder • Merituddannelse til pædagog • Familieterapeutisk uddannelse • Kurser om forældresamarbejde • Efteruddannelse inden for tværfagligt og tværsektorielt samarbejde (fx "Sammen om barnet")
Produktion, industri og rengøring Fremstillingsvirksomheder, fødevarerindustri, vagtfirmaer, håndværksvirksomheder og rengøringsfirmaer (11 arbejdspladser)	<ul style="list-style-type: none"> • Tekniske kurser til ufaglærte (fx robotteknologi og LEAN) • Kurser i arbejdsmiljø og sikkerhed • Førerbeviser (fx stort kørekort, kørekort til trailer mv.) • Danskundervisning • Danskundervisning for ordblinde • IT-kurser • ISO-certificering inden for rengøring • Opdatering af kompetencer inden for konkret område (fx kran, teleskop mv.)
Transport Trafikselskaber og autoværksteder (2 arbejdspladser)	<ul style="list-style-type: none"> • Danskundervisning • Engelskundervisning • Transportuddannelser
Restauration Restauranter og spisesteder (2 arbejdspladser)	<ul style="list-style-type: none"> • Kurser i arbejdsmiljø • Kurser i sikkerhed • Diplomuddannelse i ledelse • Efteruddannelse af tjenere inden for service, økonomi og ledelse
Sundhed, pleje og omsorg Institutioner på specialområdet, sygehuse, plejehjem og sociale foreninger (8 arbejdspladser)	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomuddannelse i relationsarbejde • Diplomuddannelse i coaching • Kurser inden for sundhed og ernæring • Kurser i psykologi • Kurser om demens • Specialuddannelse inden for psykiatri til sygeplejersker • Neurologisk efteruddannelse

<p>Handel og kontor Supermarkeder og andre butikker samt administration og regnskab (10 arbejdspladser)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomuddannelse i administration • Diplomuddannelse i økonomi • Diplomuddannelse i ledelse • ISO-certificering ift. regnskab og administration • Salgskurser • Akademiuddannelser
--	---

FIGUR 6.1. OVERSIGT OVER ARBEJDSOMRÅDER OG VALG AF UDDANNELSE

KARAKTERISTIKA VED TYPISKE UDDANNELSER

De korte uddannelser, med en varighed på ca. en dag til to uger, har karakter af at være opkvalificering og temakursuser. Disse kurser er særligt populære inden for *Produktion, industri og rengøring, Transportområdet* og *Resturationsområdet* og handler om et konkret tema som fx: Sikkerhed, arbejdsmiljø, it, el og automatik samt robotteknologi. En del af disse korte temakurser bygger tit oven på medarbejdernes eksisterende viden eller erfaring. Baggrunden for uddannelsen kan skyldes et nyt lovkrav eller aftaler mellem de forhandlingsberettigede organisationer. Disse kurser giver ofte medarbejderne en form for certificering.

De længere uddannelser befinder sig primært på områderne *Børn og uddannelse, Sundhed, pleje og omsorg* samt *Handel og kontor*. Uddannelserne af længere varighed er ofte akademi- og diplomuddannelser. Særligt populære uddannelser på diplomniveau er indenfor: Erhvervspædagogik, ledelse, relationsarbejde, administration og økonomi, med ledelse som gennemgående for flertallet af arbejdspladser på dette område. Herudover er uddannelsen til meritpædagog ligeledes meget anvendt, hvilket i mange tilfælde skyldes det aktuelle politiske fokus på uddannet personale på børn- og ungeområdet. Generelt er det vores vurdering, at en stor andel af efteruddannelsen på de to store områder *Børn og uddannelse* samt *Sundhed, pleje og omsorg* i høj grad er politisk reguleret, enten nationalt eller lokalt, ift. minimumsnormeringer og forventninger til andelen af uddannet arbejdskraft inden for arbejdet med børn, ældre og syge personer.

En anden længere uddannelse, der også er populær, er linjefagsuddannelsen, som grundskolerne anvender, når en lærer efteruddannes inden for et nyt linjefag.

Der er også uddannelser af længere varighed for medarbejdere, der er beskæftiget inden for *Produktion, industri og rengøring* samt *Transportområdet*. Her er det særligt dansk og dansk for ordblinde, der vælges.

BILAG 1: METODE

ANALYSEMETODE

Konkret har vi arbejdet med at besvare nedenstående underspørgsmål:

- Hvilke barrierer og gevinster oplever jobcentre i forbindelse med gennemførelsen af et jobrotationsprojekt?
- Hvad kendetegner forskellige jobcentres administration, organisering og anvendelse af jobrotationsordningen samt den midlertidige pulje (fx om der er ansat en koordinator eller ressourceperson)?
- Hvilke barrierer og gevinster oplever virksomheder i forbindelse med gennemførelsen af et jobrotationsprojekt? Og er der forskel på de barrierer og gevinster, som forskellige virksomheder oplever?
- Hvordan opfatter virksomhederne jobrotationsordningen i relation til de resterende muligheder i den aktive beskæftigelsesindsats (fx løntilskud, voksenlærlingeordningen)?
- Hvad kendetegner de beskæftigede, som deltager i et jobrotationsprojekt (fx uddannelsesbaggrund, alder, køn)?
- Hvilken form for efter- og videreuddannelse deltager den beskæftigede typisk i som led i et jobrotationsforløb (fx niveau, varighed og branche)?

CASEBESØG I JOBCENTRE

Casebesøg i jobcentre, som anvender jobrotationsordningen, havde til hensigt at kortlægge jobcentrenes opfattelser af gevinster og barrierer ved jobrotationsordningen samt den konkrete administration og brug af ordningen. Der er gennemført dybdegående kvalitative casebesøg i 10 jobcentre i september og oktober 2020. Jobcentre er udvalgt ift. at sikre repræsentativitet på følgende variable:

- Forbrug af jobrotation
- Geografi
- Kommunestørrelse.

I alt deltog 13 ledere og omkring 35 medarbejdere i casebesøgene på tværs af de 10 jobcentre. Grundet skærpede restriktioner ifm. COVID-19 blev tre ud af de 10 casebesøg foretaget digitalt ved brug af Microsoft Teams. De resterende syv casebesøg blev afholdt fysisk som planlagt.

På casebesøgene i jobcentre, som anvender jobrotationsordningen, blev følgende fire metoder brugt:

- **Lederinterview:** En times semistruktureret interview med ledere med ansvar for jobrotationsordningen, hovedsageligt teamleder/afdelingsleder i virksomhedsservice. Temaer i interviewguiden: Lovgivning, organisering, lokal strategi og politisk prioritering, ledelse og styring, arbejdspladserne, de ledige (jobrotationsvikarerne), samarbejde med andre relevante aktører, viden og kompetencer samt arbejds gange.
- **Workshop med end-to-end kortlægning:** Workshop med udvalgte medarbejdere (2-5 medarbejdere udvalgt af jobcenterleder), der arbejder med jobrotation til daglig. Workshopen består af en kortlægning af jobcentermedarbejdernes arbejds gange ifm. jobrotationsordningen med og uden borgere og arbejdspladser. Medarbejderne, der deltog, var hovedsageligt jobkonsulenter, virksomhedskonsulenter og faglige ressourcepersoner for jobrotation. Udover kortlægning af alle arbejdsopgaver ifm. bevilling af jobrotation identificerede medarbejderne løbende selv barrierer og gevinster i jobrotationsforløbene, samt estimer af tids- og ressourceanvendelse for de enkelte procestrin.

- **Fokusgruppeinterview med medarbejdere:** Halvanden times semistruktureret fokusgruppeinterview med de 2-5 medarbejdere, der deltog i workshoppen. Temaerne for interviewguiden var: Vurdering af behov for efteruddannelse, kendskab til ordningen, lovgivning, arbejdspladserne, de ledige (jobrotationsvikarerne), medarbejdere på arbejdspladserne, IT-understøttelse og -værktøjer, instruktioner og værktøjer fra STAR samt samarbejde med andre aktører.
- **Observation af registreringer i fagsystem:** Denne metode blev bragt i spil for at få en kortlægning af de administrative trin i kommunernes forskellige IT-løsninger. Jobcentrene bruger forskellige IT-løsninger, hvorfor vi med denne metode så, at der var administrative forskelle blandt jobcentrene.

INTERVIEWS MED JOBCENTRE, SOM IKKE ANVENDER JOBROTATIONSORDNINGEN

Interviewene med jobcentre, der ikke anvender jobrotationsordningen, havde til hensigt at kortlægge, hvilke opfattede barrierer der lå til grund for det manglende forbrug af jobrotation. Interviewene blev gennemført som 15 minutters semistruktureret telefoninterview med relevant teamleder/afdelingsleder i fem jobcentre. Interviewene blev gennemført i september 2020. Temaerne for interviewguiden var: Behov for uddannelse, centrale barrierer og centrale gevinster.

INTERVIEWS MED ARBEJDSPLADSER

De 50 interviews med arbejdspladser, der anvender jobrotationsordningen, bidrog med indsigt i arbejdspladsernes opfattelser af gevinster og barrierer ved jobrotationsordningen. Interviewene med arbejdspladser, der havde anvendt ordningen inden for de seneste tre år, blev gennemført i september og oktober 2020. Arbejdspladserne blev udvalgt ift. at sikre repræsentativitet på følgende variable:

- Sektor
- Branche
- Geografi
- Størrelse
- Forbrug af jobrotation.

Interviewpersonerne var hovedsagelig daglig leder eller HR-chef/HR-ansvarlig. På mindre arbejdspladser var det ofte den daglige leder, som stod for brugen af jobrotationsordningen, mens større arbejdspladser havde en HR-ansvarlig eller HR-chef med særligt ansvar for opkvalificering af medarbejdere og brugen af jobrotationsordningen.

Rekruttering af arbejdspladser til evalueringen foregik i første omgang i samarbejde med de 10 jobcentre, som deltog i casebesøgene. Herefter bistod Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering med en arbejdspladsoversigt. Af de 50 interviews var 21 interviews med private arbejdspladser og 29 interviews med offentlige arbejdspladser. Opdelingen af arbejdspladserne i private og offentlige tog afsæt i arbejdspladsens graden af offentlighed (publicness). Arbejdspladserne blev inddelt i en gruppe med *lav grad af offentlighed* (private arbejdspladser) og *høj grad af offentlighed* (offentlige arbejdspladser).

TABEL 2.3. GRAD AF OFFENTLIGHED (PUBLICNESS)

Delelement	Beskrivelse
Ejerskab	Offentligt eller privat ejet?
Finansiering	Offentligt eller privat finansieret?
Kontrol	Kontrolleret af offentlige aktører eller markeds kræfter?

Kilde: Bozeman & Bretschneider (1994)

Temaerne for interviewguiden var: Kendskab til ordningen, vurdering af behov for efteruddannelse, de ledige (jobrotationsvikarerne), medarbejdere på efteruddannelse, jobcentre samt IT-understøttelse og -værktøjer.

BILAG 2: UNDERSØGELSENS DATA-GRUNDLAG

CASEBESØG

1	Brøndby	19. oktober 2020
2	Hjørring	7. oktober 2020
3	Hvidovre	5. oktober 2020
4	Ikast-Brande	6. oktober 2020
5	København	9. september 2020
6	Middelfart	3. september 2020
7	Næstved	28. september 2020
8	Roskilde	11. september 2020
9	Aalborg	17. september 2020
10	Aarhus	23. september 2020

TELEFONINTERVIEWS

1	Billund	29. september 2020
2	Faaborg-Midtfyn	1. september 2020
3	Gladsaxe	17. september 2020
4	Lejre	24. september 2020
5	Odder	3. september 2020
6	Svendborg	25. september 2020

TELEFONINTERVIEWS OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER

1	AMU Nordjylland	<i>30. september 2020</i>
2	Børnehaven Tusindstrålen	<i>5. oktober 2020</i>
3	Svenstrup Skole	<i>30. september 2020</i>
4	SOSU Nord	<i>30. september 2020</i>
5	AOF Hvidovre	<i>7. oktober 2020</i>
6	Fonden Bakkegården	<i>25. september 2020</i>
7	Bispebjerg Hospital	<i>23. september 2020</i>
8	Børnegården Sct. Anna	<i>30. september 2020</i>
9	Børnehaven Hyrdehøj	<i>14. september 2020</i>
10	Børnehuset Baunevangen	<i>12. oktober 2020</i>
11	Børnehuset Egevolden	<i>12. oktober 2020</i>
12	Korsager Skole	<i>21. september 2020</i>
13	Børnehuset Isbjørnen	<i>21. september 2020</i>
14	Næstved Madservice	<i>5. oktober 2020</i>
15	Dagtilbudsområde Øst	<i>5. oktober 2020</i>
16	Hvidovre Rengøring	<i>13. oktober 2020</i>
17	Københavns Ejendomme og Indkøb	<i>21. september 2020</i>
18	Lindebjergskolen	<i>28. september 2020</i>
19	Rengøringsenheden	<i>5. oktober 2020</i>
20	Skåde Skole	<i>30. september 2020</i>
21	Skovtrolden	<i>5. oktober 2020</i>
22	Sygehus Vendsyssel	<i>7. oktober 2020</i>
23	Trekroner Plejecenter	<i>16. september 2020</i>
24	Aarhus Universitet, Økonomi og bygninger	<i>30. september 2020</i>
25	Aarhus Universitetshospital, Retspsykiatrisk Afdeling (administration)	<i>25. september 2020</i>
26	Aarhus Universitetshospital, Retspsykiatrisk Afdeling (rengøring)	<i>28. september 2020</i>
27	Børnehuset Immerkær	<i>5. oktober 2020</i>
28	Center for Børn og Unge	<i>5. oktober 2020</i>

TELEFONINTERVIEWS PRIVATE ARBEJDSPLADSER

1	BUUS Køleservice	<i>12. oktober 2020</i>
2	Arriva	<i>25. september 2020</i>
3	BELFOR	<i>16. oktober 2020</i>
4	Café Grenaa	<i>15. oktober 2020</i>
5	Din Sundhedsfaglige A-kasse	<i>18. september 2020</i>
6	Fakta	<i>12. oktober 2020</i>
7	Free Company	<i>12. oktober 2020</i>
8	Irma	<i>14. september 2020</i>
9	JYSK	<i>5. oktober 2020</i>
10	Autobutler LBT v. Bo Poulsen	<i>19. oktober 2020</i>
11	LF Vagt	<i>16. oktober 2020</i>
12	McDonalds	<i>6. oktober 2020</i>
13	Murermester Poul Bak Pedersen	<i>14. oktober 2020</i>
14	Nordjyske Medier	<i>21. september 2020</i>
15	Scandic Food	<i>7. oktober 2020</i>
16	Slagter Frimann	<i>14. september 2020</i>
17	Typographic A/S	<i>21. oktober 2020</i>
18	Bisca A/S	<i>21. oktober 2020</i>
19	Hosta Industries	<i>21. oktober 2020</i>
20	Løvbjerg Supermarked	<i>21. oktober 2020</i>
21	Dansk Firmaidrætsforbund	<i>21. oktober 2020</i>
22	C & D Foods	<i>21. oktober 2020</i>

BILAG 3: PROCESTRIN I JOBRROTATIONS- FORLØB

1. Indledningsvis er det nødvendigt, at virksomheden har afklaret omfang og timing af den uddannelsesaktivitet, der ønskes gennemført
2. Herefter udarbejder jobcenteret en kladde i VITAS og sender den til underskrift hos virksomheden
3. Virksomheden udfylder ansøgningen og sender retur til jobcenteret
4. Jobcenteret godkender denne, hvis betingelserne er opfyldt
5. Virksomheden udarbejder et stillingsopslag på vikarjobbet og sender til jobcenteret
6. Jobcenteret opretter en rekrutteringsanmodning i fagsystemet
7. Jobcenteret udsøger borgere i sagsstammen og screener CV'er med afsæt i rekrutteringsanmodningen
8. CV'er på potentielle vikarer fremsendes til virksomheden via Job-AG
9. Virksomheden indkalder udvalgte kandidater til samtale og udvælger kandidat(er)
10. Virksomheden skal melde til jobcenteret, hvilken kandidat de ønsker at ansætte i vikariat
11. Jobcenteret godkender ansættelse og bevilliger vikariat via blanket på Jobnet (udfyldes manuelt og skal efterfølgende printes, scannes og gemmes i journalsystemet)
12. Jobcenteret fremsender jobrotationsbrev (ikke standard i fagsystem) til borger
13. Jobcenteret opretter en udbetalingsanmodning
14. Jobcenteret afslutter borgers ydelsessag i fagsystem dagen før påbegyndelse af vikariat (ingen avis)
15. Jobcenteret opretter ny sag og startdato i fagsystem og tilknytter placering
16. Jobcenteret registrerer borgers jobrotationsforløb i eget excel-ark
17. Virksomheden anmoder jobcenteret om udbetaling af tilskud
18. Jobcenteret tjekker timeregnskab for hhv. vikar og medarbejder på uddannelse
19. Jobcenteret indtaster timer, printer og sender på mail til udbetalingsenheden i Ydelsesservice
20. Jobcenteret kontakter virksomheden for en opfølgningssamtale
21. Jobcenteret afslutter jobrotationssagen i fagsystemet på afslutningsdagen
22. Borgeren skal melde sig ledig den følgende dag
23. Ydelsesservice udbetaler pengene til virksomheden.





OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

