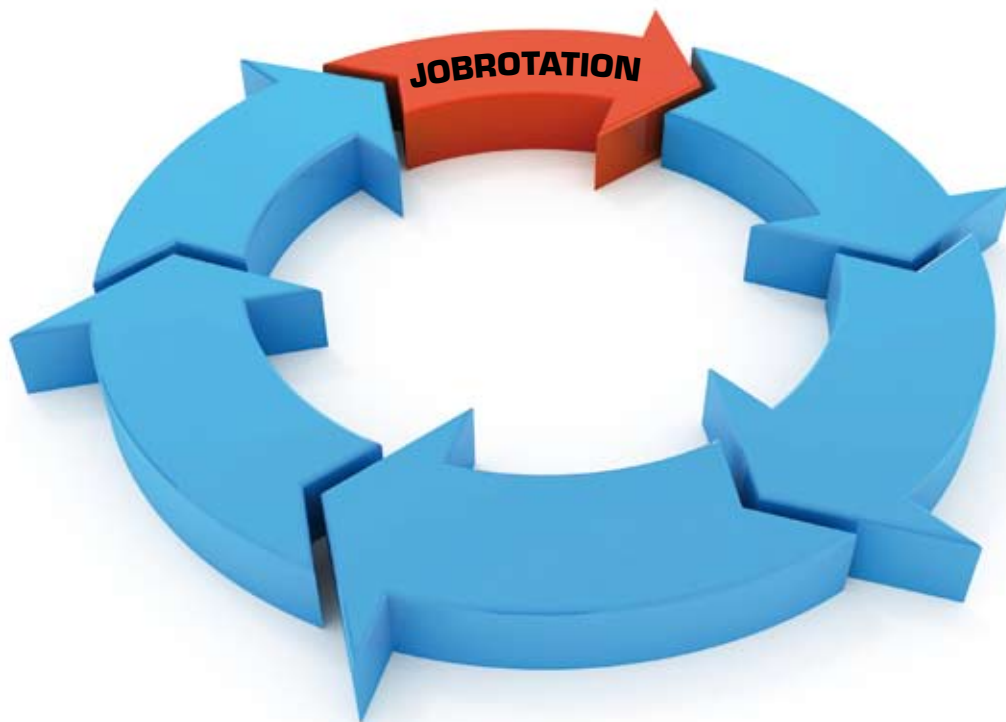


# **TR-Håndbog i Jobrotationsprojekter**



**- et godt kort på hånden  
til dig som tillidsvalgt**



**AOF**  
Gør noget ved dit liv

FIU



## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Kapitel 1: Etableringsfasen</b> .....	<b>7</b>
1.1 Analyse af kompetenceudviklingsbehov .....	8
1.2 Jobrotation eller andre redskaber .....	9
1.3 Etablering af en styregruppe .....	10
1.4 Udpegning af projektleder / koordinator .....	11
1.5 Information .....	12
<b>Kapitel 2: Opstartsfasen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Udarbejdelse af projektbeskrivelse .....	16
2.2 Incitamerter til uddannelse .....	17
2.3 Udarbejdelse af økonomiestimat .....	18
2.4 Informationsaktiviteter i opstartsfasen .....	19
2.5 Udarbejdelse af interessetilkendegivelser .....	20
2.6 Vurdering af behov for evaluering .....	21
<b>Kapitel 3: Planlægningsfasen</b> .....	<b>24</b>
3.1 Udarbejdelse af tids- og handlingsplaner .....	25
3.2 Indgåelse af uddannelsesaftaler med de fastansatte medarbejdere om kurser eller en erhvervsuddannelse .....	26
3.4 Jobrotationsmedarbejderens kompetencer .....	27
3.5 Fastlæggelse af incitamerter for jobrotationsmedarbejderne .....	28
3.6 Rekruttering af jobrotationsmedarbejdere .....	29
<b>Kapitel 4: Driftsfase for jobrotationsmedarbejderne</b> .....	<b>32</b>
4.1 Start på jobrotationsmedarbejdernes kvalificering (kursus/praktik) .....	33
4.2 De potentielle jobrotationsmedarbejderes vurdering af jobområdet og arbejdspladsens vurdering af jobrotationsmedarbejderens egnethed .....	34
4.3 Bekræftelse eller afslag om ansættelse i jobrotationsstillingerne .....	35
<b>Kapitel 5: Driftsfase for medarbejderne</b> .....	<b>38</b>
5.1 Studieforberevende forløb .....	39
5.2 Ansøgning om jobrotationsydelse – og bevilling .....	40
5.3 Start på jobrotationen .....	41
5.4 Overvejelser over implementering af medarbejdernes nye kompetencer .....	42
<b>Kapitel 6: Afslutningsfasen</b> .....	<b>45</b>
6.1 Slut med jobrotationsmedarbejderjobbet – hvad så? .....	46
6.2 Medarbejderen tilbage fra uddannelse .....	47
6.3 Evalueringsrapport .....	48
6.4 Beslutning om evt. nyt projekt .....	49
<b>Oversigt over bilag</b> .....	<b>52</b>
Bilag 1: Bekendtgørelse om jobrotation .....	53
Lov bekendtgørelsen for jobrotation .....	53
1428 af 14/12 2009. Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats – senere ændringer .....	54
Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats .....	54
Afsnit VII Indsatsen over for beskæftigede .....	54
Kapitel 18: Jobrotation .....	54
Bilag 2: Checkliste over projektlederens arbejdsopgaver .....	55
Bilag 3: Kommunikationsplan .....	56
Bilag 4: Økonomiestimater .....	57
Bilag 5: Projektmodeller .....	62
Enkel model: .....	62
Flere forløb – faseforskudt: .....	62
Jobrotation med flere involverede virksomheder: .....	63
Bilag 6: Plan for et jobrotationsprojekt .....	64
Bilag 7: Interessetilkendegivelser .....	65
Bilag 8: Kompetenceprofil for de fastansatte medarbejdere .....	66
Bilag 7: Kompetenceprofil .....	66
Kompetencerne handler om noget forskelligt: .....	66
En model for en kompetenceprofil kan se sådan ud: .....	66
Bilag 9: Pjece til jobrotationsmedarbejdere ifm. praktik .....	67
Jobrotation 2011 .....	67
Velkommen til din 2. praktik .....	67
Checkliste ifm. praktik .....	68
Vejledningssamtale ifm. praktik .....	69

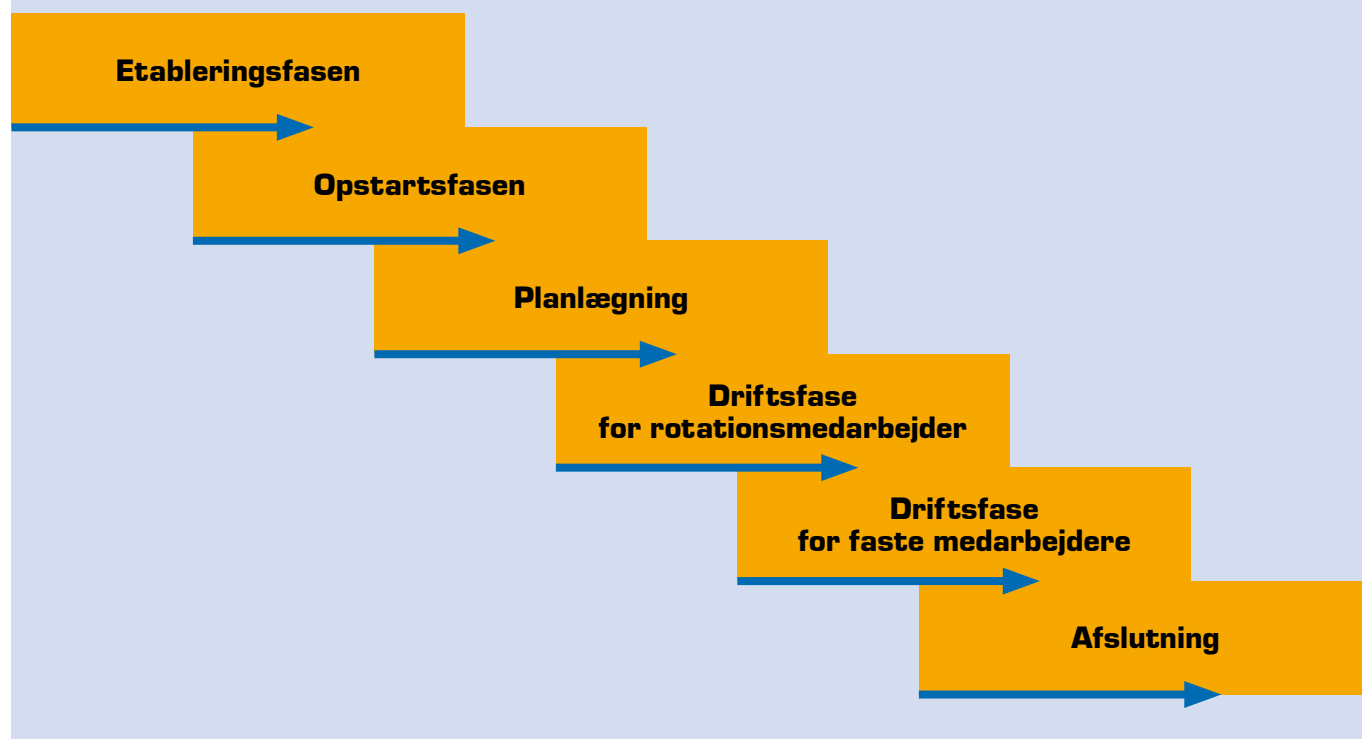
## Forord

Denne håndbog er tænkt som et opslagsværk, der forhåbentlig kan inspirere dig. Du kan finde oplysninger om de mest almindelige emner indenfor jobrotationsfeltet. Men håndbogen er ikke nogen endelig facitliste over, hvordan man gør. Hvert jobrotationsforløb er unikt; derfor er tilrettelæggelsen af hvert forløb også

anderledes end de andre.

Håndbogen er opbygget så den afspejler de faser, som er de mest almindelige i jobrotationsforløbene. Hvert kapitel handler om en sådan fase.

### Faserne i et typisk jobrotationsprojekt:



Du har måske gennemført kurset: "Tå det i jobrotation". Nu sidder du i en eller anden problemstilling og kan ikke finde svar i jobrotationshåndbogen. Så er du velkommen til at kontakte os enten på mail eller telefon. Vi vil gøre, hvad vi kan for at guide dig i situationen.

God fornøjelse og lad det nu rotere ☺

#### Palle Ahle

pah@aof-danmark.dk  
4046 7238

#### Lene Cato

lc@aof-danmark.dk  
2020 8167

## Indledning

### Kort om jobrotation

1. marts 2007 blev der indført en permanent jobrotationsordning, som giver offentlige og private virksomheder ret til en jobrotationsydelse fra jobcentret, når en eller flere af de ansatte medarbejdere som ikke har uddannelse over erhvervsuddannelsesniveau (eller anden uddannelse der kan sidestilles hermed) deltager i en uddannelse og virksomheden samtidig ansætter rotationsmedarbejdere som erstatningsarbejdskraft i det antal timer, de ansatte deltager i uddannelse. Medarbejderne skal modtage sædvanlig løn fra virksomheden under uddannelse.

Den person der ansættes som rotationsmedarbejder, skal have haft en ledighedsperiode på mindst tre måneder.

Rotationsmedarbejderen skal ansættes med overenskomstmæssig løn. Ansættelsen skal som minimum være på 10

timer om ugen og kan maksimalt være i tolv måneder. Såfremt rotationsmedarbejderen ikke ansættes på fuld tid, vil det være muligt for denne at modtage supplerende dagpenge efter de almindelige regler herom. Rotationsmedarbejderen optjener ikke dagpenget under ansættelsen, da en del af jobrotationsydelsen er en støtte til virksomhedens udgifter til rotationsmedarbejderens løn. Jobcenteret skal sørge for, at den ledige der ansættes som rotationsmedarbejder, er bekendt med, at ansættelsen ikke kan anvendes til at optjene dagpenget med.

Jobrotationsydelsen for hver ansat der deltager i uddannelse, svarer til højeste dagpengesats plus 60 pct. (p.t. kr. 165,56 i timen). Ordningen administreres af jobcentret.

I bilag 1 kan du se 1 lovbekendtgørelsen om jobrotation

Det er væsentligt at tilføje, at der også kan arrangeres jobrotation uden brug af jobrotationsydelse. Jobrotation betyder blot, at en ledig person afløser en fastansat medarbejder, som deltager i uddannelse. Ligeledes kan en ledig i f.eks. jobtræning afløse en

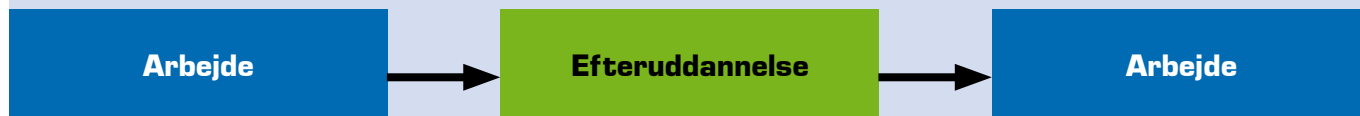
fastansat medarbejder, som deltager i uddannelse. Løntilskuddet kan så indgå i finansieringen af jobrotationsprojektet på samme måde som jobrotationsydelsen.

## Idéen med jobrotation

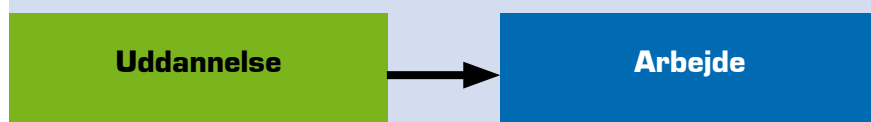
Idéen er, at en eller flere medarbejdere i en periode frigøres fra det daglige arbejde for at de kan udvikle deres kompetencer. Imens indtræder ledige som jobrotationsmedarbejdere.

### Model for simpel jobrotation:

#### Forløb for medarbejderne:



#### Forløb for rotationsmedarbejderne:



### Jobrotation - et godt svar på store udfordringer

Arbejdsmarkedet står overfor nogle store udfordringer. Det handler blandt andet om følgende:

- Pres på medarbejdernes kompetencer på grund af den teknologiske udvikling
- Arbejdsløshed
- Globalisering og international konkurrence
- Den enkelte arbejdsplads konkurrenceevne
- Vækst

Alle disse udfordringer virker sammen og skaber et pres i retning af, at alle medarbejdere på arbejdsmarkedet skal forbedre deres kompetencer. Dette har alle parter på arbejdsmarkedet interesse i. Jobrotation synes at være et af svarene på, hvordan vi skaber situationer, som alle har gavn af.

Medarbejderne som skal på efteruddannelse, har fordel af jobrotationen, fordi de opnår større tryghed og større muligheder i jobbet.

Jobrotationsmedarbejderne har gavn af det, fordi hun / han alt andet lige forbedrer sine chancer på arbejdsmarkedet ved at få noget erfaring i afløsningsperioden.

Arbejdspladsen har glæde af ordningen, fordi den får bedre og mere fleksible medarbejdere. Dermed forbedrer den sin konkurrenceevne.

Endelig har samfundet som helhed fordel af jobrotation, fordi beskæftigelsen øges. Dermed også beskatningsgrundlaget.

### Tillidsrepræsentanten gør en forskel

Som tillidsrepræsentant gør du en forskel ved at sætte jobrotation på dagsordenen. Jobrotation kan f.eks. anvendes hvis / når produktionen er svingende, i nedgangsperioder, som alternativ til fyringer mv. I mange overenskomster er der bestemmelser som giver anledning til at forskellige former for efteruddannelse tages op til drøftelse i SU eller MED-udvalgene. Jobrotation kunne være en mulighed.

Selvom du ikke ligefrem påtager dig opgaven som projektleder, kan du være med til at sikre kvaliteten af projektet og sikre, at medarbejderne får den rigtige uddannelse samt at de nye kvalifikationer faktisk bliver brugt til noget bagefter.

Det er vores erfaring, at tillidsrepræsentantens rolle og medvirken er vigtig for at jobrotationsprojektet kan få et godt forløb og for at resultatet bliver tilfredsstillende for alle parter.

## Kapitel 1: Etableringsfasen

### Klare mål

Arbejdspladsen skal have klare mål for, hvilken udvikling den ønsker, helst inden den sætter gang i et jobrotationsprojekt. Jobrotation er ikke et mål i sig selv men et værktøj til at sikre muligheden for god og nødvendig kompetenceudvikling.

Et jobrotationsprojekt kan f.eks. have til formål at motivere medarbejderne til yderligere videreuddannelse bagefter. Så vil det måske bestå af en række små almene kursusforløb, som giver medarbejderne tillid og blod på tanden.

Som tillidsrepræsentant spiller din indsats en væsentlig rolle, når arbejdspladsen skal formulere sine udviklingsmål. Erfaringen viser, at arbejdspladsen opnår bedre og tydeligere resultater, når de ansatte har været med til at formulere målene og derfor også tager ansvar for dem. Som tillidsrepræsentant kan du f.eks. foreslå, at målene bliver formuleret på visionsseminarer eller på teambuildingskurser.

### Hvad så bagefter?

Når I har formuleret udviklingsmålene og tænker på at lave et jobrotationsprojekt, er det vigtigt med det samme også at tænke på, hvordan projektet skal følges op. Hvad skal der ske bagefter? Hvis målet er at motivere medarbejderne til yderligere efteruddannelse, hvilke muligheder skal der så opstilles? Eller hvis medarbejderne har erhvervet nye kompetencer under jobrotationsforløbet – hvordan skal de så bringes i spil i det daglige arbejde bagefter?

### Information giver accept

Et jobrotationsforløb kan mærkes i dagligdagen. Det bliver måske nødvendigt at ændre på arbejdsrutiner. Man skal måske for en periode arbejde sammen med en "fremmed" rotationsmedarbejder i stedet for ens sædvanlige kolleger. Man skal måske selv på kursus på et eller andet tidspunkt osv. Som medarbejder kan det være svært at overskue det hele. Hvis man får ordentlig information fra starten, gør det én tryk og det gør, at man nemmere giver sin tilslutning til projektet end hvis man bliver usikker. Rigtig og godt planlagt information fra start til slut er en forudsætning for succes.

Som tillidsrepræsentant kender du dine kolleger godt. Du vil ligge inde med en uundværlig viden om, hvilke informationer dine kolleger har brug for og hvordan de skal serveres. Det kan være din opgave at være med til at informere på en ordentlig og god måde.

### Hvad for nogen kompetencer?

Et jobrotationsforløb tager sigte på at udvikle medarbejdernes kompetencer både nu og her, men også på længere sigt, hvis det er muligt. Det er nødvendigt at kende medarbejdernes nuværende kompetenceprofil – hvad de er dygtige til og hvor udfordringerne ligger – og samtidig afdække hvilke behov medarbejderne har for at udvikle deres kompetencer – hvad skal de blive dygtigere til? Endelig skal man jo så tage stilling til, hvorvidt netop jobrotation er det bedst egnede redskab. Dette kapitel præsenterer nogle metoder, som kan hjælpe dig i denne situation:

### Aktiviteter i etableringsfasen:

- 1.1 Analyse af kompetenceudviklingsbehov
- 1.2 Jobrotation eller andre redskaber
- 1.3 Etablering af styregruppe
- 1.4 Projektleder / koordinator
- 1.5 Informationsaktiviteter
- 1.6 Kommunikation i etableringsfasen
- 1.7 Checkliste til etableringsfasen



## 1.1 Analyse af kompetenceudviklingsbehov

Som overordnet regel skal jobrotation først sættes i gang, når arbejdspladsen kan formulere, hvad den ønsker sig af jobrotationsforløbet og hvorfor. Ideelt er projektets mål både baseret på arbejdspladsens aktuelle kompetencebehov og på dem, som virksomheden har på længere sigt.

Arbejdspladsen skal altså finde ud af, hvilke mål den har med jobrotationsprojektet og med evt. anden videreuddannelse.

### Kompetenceprofiler – et billede af medarbejdernes fremtidige kompetencer

Til dette udarbejdes der en såkaldt kompetenceprofil. En kompetenceprofil er et billede af de egenskaber og evner, den viden og kunnen som virksomheden ønsker sig, at medarbejderne skal besidde i fremtiden.

Det er afgørende, at kompetenceudviklingen er tilpasset de ønsker, som både medarbejdere og ledelse måtte have. Det er vigtigt, for at de opnåede kompetencer bagefter kan anvendes i det daglige arbejde.

I bilag 8 kan du se et eksempel på en kompetenceprofil og læse mere om, hvordan man kan gribe arbejdet an med at udarbejde en sådan.

### Opgradering af medarbejdernes arbejdsopgaver

Når medarbejderne bliver dygtigere bør deres arbejdsopgaver også opgraderes tilsvarende. Erfaringen viser dog, at øgede kompetencer i sig selv giver øget arbejdsglæde og selvværd i dagligdagen.

Medarbejderudviklingssamtaler eller lignende aktiviteter er gode at bruge, når man skal afdække behov og ønsker.

### Kvalificering af jobrotationsmedarbejderne

For at jobrotationsmedarbejderne kan gøre fyldest, er det nødvendigt at medarbejdernes nuværende kompetencer beskrives. Disse er så udgangspunktet for den opkvalificering, som man tilbyder jobrotationsmedarbejderne inden de vikarierer for de medarbejdere, som er på kursus.

### Økonomiestimatet

For at sikre sig, at uddannelsesindsatsen bliver til noget, er det i de fleste tilfælde nødvendigt at der både laves et budget, og at man samtidig identificerer de metoder, som man vil benytte.

### Præcise mål

Når målene for jobrotationsprojektet skal formuleres er det vigtigt at:

- Budgettet indeholder præcise informationer om, hvor store tilskud man kan forvente fra offentlige kilder, overenskomstfastsatte midler og arbejdspladsens egenfinansiering. Man skal også have styr på, om man kan forvente hjælp fra eksterne parter, f.eks. projektledelse fra en lokal uddannelsesinstitution.
- Man fastlægger de metoder, som man vil anvende til at analysere uddannelsesbehovene.
- Man fastlægger de nuværende og fremtidige medarbejderprofiler i forhold til de arbejdsopgaver, som medarbejderne skal varetage. Man skal blandt andet beskrive det ønskede niveau af almene, personlige og tekniske kompetencer i jobbet. Mange arbejdspladser fremhæver f.eks. personlige kompetencer som "fleksibilitet", "effektivitet" og "kvalitetsbevidsthed". Men de har svært ved at beskrive kompetencerne konkret i forhold til de arbejdsfunktioner, som det drejer sig om.
- Målsætningen laves som et aftalt dokument mellem ledelsen og medarbejderne på arbejdspladsen.

Når medarbejderprofilerne og uddannelsesønskerne er blevet beskrevet, skal man finde ud af, om man vil satse på en række mindre efteruddannelseskurser eller om der skal være tale om egentlig erhvervsuddannelse.

### Tillidsrepræsentanten skaber dialog

Det er rigtig vigtigt at medarbejderne involveres ordentligt i etableringsfasen. Dette kan tillidsrepræsentanten sikre enten gennem sin egen deltagelse eller ved hele tiden at være i dialog med sine kolleger:

- Hvilke efteruddannelsesbehov ser medarbejderne?
- Hvad ønsker de sig?
- Hvordan lyder udsigterne til at skulle på skolebænken igen?  
– Skræmmende eller tillukkende?

Det er ikke sikkert, at medarbejderne har samme syn på efteruddannelse som ledelsen. Det kan være, at kollegerne er skræmte ved udsigterne til at skulle "i skole" igen. Måske er det en god idé, at få en medarbejder som har gennemgået et lignende efteruddannelsesforløb ud og fortælle om det, så kollegerne kan danne sig et positivt indtryk.

Tillidsrepræsentanten har et stort stykke arbejde med at få dialogen mellem medarbejderne og ledelsen til at fungere godt. Projektets succes afhænger i meget høj grad af, om denne dialog lykkes eller ej.

Det kunne måske være en god idé at etablere et uddannelsesudvalg på arbejdspladsen, hvor der sidder repræsentanter både for medarbejderne og for ledelsen.



## 1.2 Jobrotation eller andre redskaber

Når man har fundet ud af, hvad behovet for kompetenceudvikling er, kommer det næste spørgsmål:

**Er det hensigtsmæssigt at bruge jobrotation, eller skal man kigge sig om efter noget andet?**

### Det afgørende er, om der er behov for erstatningsarbejds-kraft eller ej

Hvis man skal bruge erstatningsarbejdskraft i den tid, medarbejderne er på kursus, så er svaret umiddelbart ja. Hvis der ikke skal anvendes erstatningsarbejdskraft, kan arbejdspladsen overveje at benytte efteruddannelse i lavsæsonen, voksenelevordningen eller noget andet.

### Krav til erstatningsarbejdskraften

Så kommer spørgsmålet om uddannelsesniveaut for de medarbejdere, der skal efteruddannes:

Hvis de har en uddannelse der OVERSTIGER erhvervsuddannelsesniveaut (eller en uddannelse som kan sidestilles hermed) – og hvis de har anvendt denne uddannelse indenfor de sidste 5 år, så er jobrotation ikke det oplagte redskab at anvende. For gruppen af medarbejdere, som for eksempel har en kort videregående uddannelse, er der afsat en pulje. Pengene fra denne pulje uddeles efter først-til-mølle-princippet, hvorimod der ikke er nogen øvre grænse for bevillinger til jobrotationsydelse for de medarbejdere, som maksimalt har en erhvervsuddannelse eller for medarbejdere med en kort videregående uddannelse som ikke har været anvendt de sidste 5 år.

### Jobrotationsydelse

Hvis kompetenceudviklingen baseres på, at der indhentes jobrotationsydelse, er der krav til erstatningsarbejdskraften. For at komme i betragtning som jobrotationsmedarbejder skal den ledige opfylde et af nedenstående kriterier:

1. være ledig dagpengemodtager og ved ansættelsen have en sammenlagt ledighedsperiode
2. være arbejdsmarkedsparat kontanthjælpsmodtager og ved ansættelsen have modtaget kontanthjælp, starthjælp eller introduktionsydelse i en sammenhængende periode på mindst 3 måneder
3. modtage introduktionsydelse efter integrationsloven og have modtaget denne ydelse i en periode på mindst 3 måneder.

### Tillidsrepræsentanten skaber tryghed

Mange medarbejdere vil umiddelbart være utrygge ved idéen om erstatningsarbejdskraft. De vil måske spørge:

- Hvis nu ledelsen synes, at rotationsmedarbejderen er dygtigere end jeg – risikerer jeg så at blive fyret bagefter?
- Hvordan skal rotationsmedarbejderen kunne overtage mit job, når hun / han slet ikke har nogen uddannelse eller erfaring?
- Det bliver alt for bøvl at skulle lære en ny op fra bunden, og så forsvinder hun / han igen om kort tid. Det kan slet ikke betale sig.

Tillidsrepræsentanten har en vigtig opgave i at få samlet alle kollegernes betænkeligheder og spørgsmål sammen, få dem afklaret med ledelsen og derefter få meldt tilbage til kollegerne, så alle kan overskue deres egen situation i forløbet. Og sådan at man kan veje for og imod ud fra et sagligt grundlag.

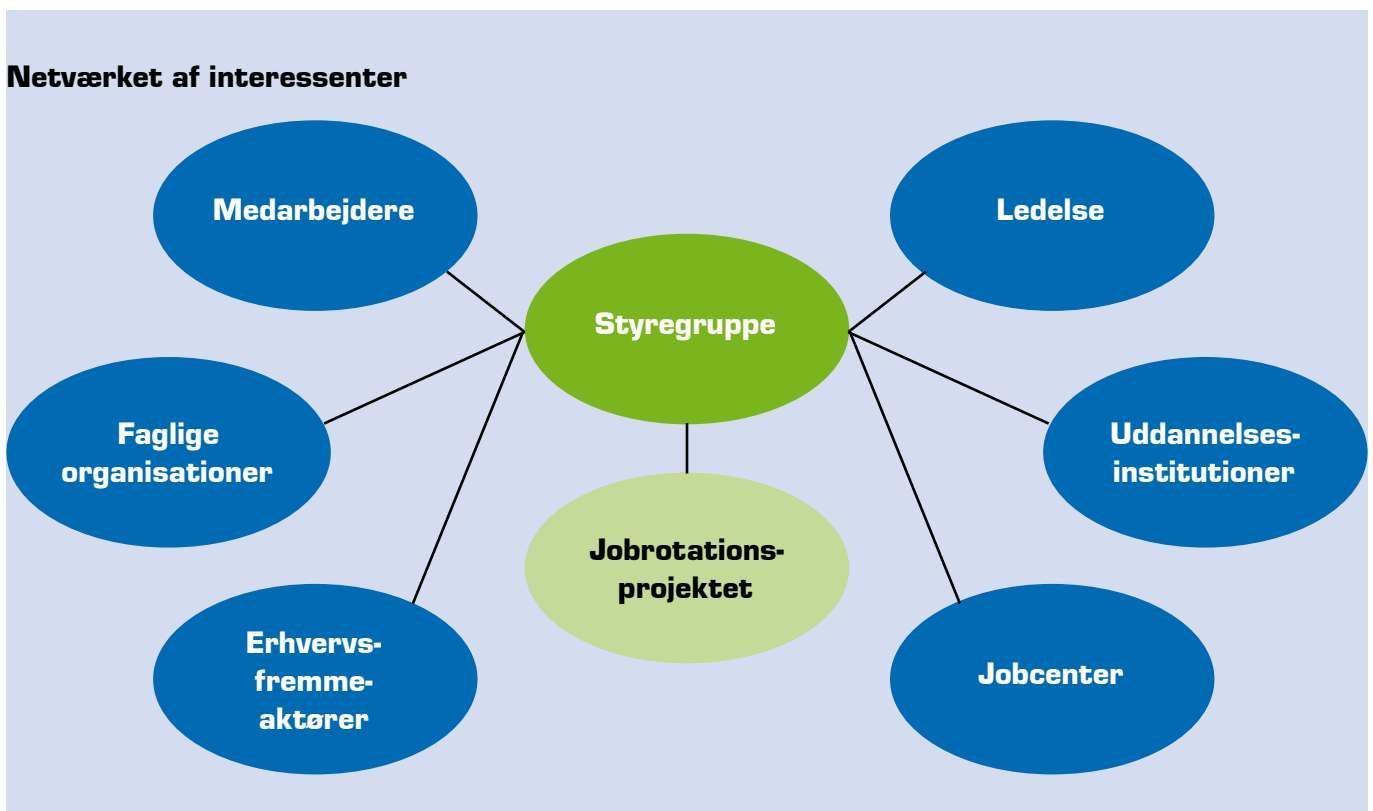


### 1.3 Etablering af en styregruppe

**Medlemmerne af styregruppen skal sidde inde med reel beslutningskraft – også i de institutioner og på de arbejdspladser, som de kommer fra.**

Styregruppen har det overordnede ansvar for jobrotationsprojektet – både økonomien, forløbet og at resultatet bliver godt. En af styregruppens vigtige opgaver er at skabe enighed mellem de involverede parter – interessenterne – og sørge for, at der etableres et godt og konstruktivt samarbejde. Og så skal styregruppen bakke op, hvis der opstår vanskeligheder undervejs.

Det kræver et godt netværk af lokale aktører at gennemføre et jobrotationsforløb. Netværket består af forskellige aktører som hver har deres interesse i jobrotationsprojektet. Men interesserne er ikke nødvendigvis ens. Derfor gælder det om at skabe enighed. Netværket af interessenter kan f.eks. se således ud:



En måde at sikre sig fælles fodslaw i projektet er ved at oprette en styregruppe og lade repræsentanter for de vigtigste interessenter være med. På denne måde skaber man engagement og fælles ansvarlighed blandt aktørerne.

Man vil kunne opleve, at aktørerne må lave om på deres normale praksis. F.eks. er mange arbejdspladser skeptiske i forhold til at ansætte ledige. Det kan også være, at uddannelsesinstitutionerne må tilpasse deres undervisningstider til, hvornår medarbejderne kan møde på kursus. Måske skal undervisningsinstitutionen tilpasse indholdet i deres kurser, så det svarer til de behov, som arbejdspladsen har. Det er styregruppens opgave at skabe forudsætninger for at sådanne ændringer og tilpasninger kan ske.

#### **Tillidsrepræsentanten er medarbejdernes talerør**

Tillidsrepræsentanten sidder sandsynligvis med i styregruppen og er her medarbejdernes advokat. Tillidsrepræsentanten ved gennem sin kontakt til baglandet, hvad medarbejderne ønsker og hvor der evt. er modstand eller udfordringer. Tillidsrepræsentanten sikrer, at medarbejdernes interesser bliver hørt og at der bliver taget hensyn til dem.

Men det er også tillidsrepræsentantens opgave at være med til at finde fornuftige kompromisser og meddele dem til kollegerne, så de ikke føler sig snydt eller bondefanget den dag kurserne går i gang.

## 1.4 Udpegning af projektleder / koordinator

**Uanset om jobrotationsprojektet er lille eller stort er der en koordineringsopgave, som skal varetages. Hvis projektet omfatter flere medarbejdere, som skal på efteruddannelse, anbefaler vi, at der ansættes eller frigøres en projektleder.**

Projektlederens opgave er at styre det samlede projekt og nå frem til et resultat, som alle de involverede parter er tilfredse med.

En meget væsentlig del af opgaven består i at få mennesker med forskellige kompetencer til at arbejde sammen på en konstruktiv måde. Arbejdet foregår ofte under tidspress, så det er projektlederens opgave gennem coaching og motivation at:

- Alle de medvirkende hele tiden er klar over, hvilke mål og delmål der skal nås
- Alle medvirkende hele tiden er klar over, hvordan de selv skal bidrage
- Sørge for, at der hele tiden er tilstrækkelig fremdrift i projektet og at tidsfristerne overholdes
- Sørge for, at der regelmæssigt afrapporteres til styregruppen, sådan at den har et fornuftigt grundlag at træffe sine beslutninger på
- Identificere og vurdere risici i projektet og sørge for at der er en brugbar plan B, hvis noget går galt
- Sikre sig, at kvaliteten i projektets forskellige aktiviteter hele tiden er så høj, at det samlede resultat lever op til de fastsatte mål
- Der informeres på en måde, så alle medvirkende føler, at de er med i projektet, at de kan bidrage med noget positivt og sådan, at de hele tiden har en fornemmelse af, hvor langt projektet er nået.

### Kontaktperson på arbejdspladsen

Det kan være en meget stor hjælp for projektledere, især hvis denne er ekstern, at der udpeges en kontaktperson på hver af de arbejdspladser og institutioner, som er direkte involverede i jobrotationsprojektet. Kontaktpersonens opgave er at stille relevante oplysninger om arbejdspladsen hhv. institutionen til rådighed for projektlederen, når denne har brug for det. Tillidsrepræsentanten kan evt. udfylde denne rolle.

I bilag 2 kan du finde en checkliste over de arbejdsopgaver, som en projektleder typisk har i et jobrotationsprojekt.

### Tillidsrepræsentanten er en vigtig sparringspartner for projektlederen

Tillidsrepræsentantens væsentligste opgaver igennem hele projektforløbet er:

- At varetage medarbejdernes interesser
- At sørge for, at medarbejderne hele tiden er så godt informerede, at de føler sig trygge undervejs.

Tillidsrepræsentanten kan derfor være en meget vigtig sparringspartner for projektlederen; for det er tillidsrepræsentanten der bedst kender medarbejderne, deres konkrete bekymringer, ønsker, grænser, styrker og svagheder. Tillidsrepræsentanten kan således vurdere, om det som projektlederen foreslår, går an i forhold til medarbejderne. Og tillidsrepræsentanten kan være med til at pege på løsninger, som er praktiske og fremkommelige. Den anden vej rundt, har tillidsrepræsentanten en vigtig opgave i at holde gang i dialogen blandt medarbejderne. Hvis kollegerne blokerer for projektet, er det dødt med det samme. Så tillidsrepræsentanten sørger gennem dialogen for, at projektet bliver taget godt imod og at det kan gennemføres således, at medarbejderne får et godt resultat.

På en større arbejdsplads kan det være at tillidsrepræsentanten allierer sig med nogle ambassadører blandt medarbejderne, som er positive overfor projektet. Ambassadørerne hjælper så tillidsrepræsentanten med at komme hele vejen rundt og med at få bearbejdet den modstand, som næsten altid også findes.



## 1.5 Information

**Jobrotationsprojektets gennemførelse og succes står og falder med et godt samarbejde mellem de forskellige parter. Derfor bør der lige fra starten udarbejdes en samlet kommunikationsplan, således at alle får de rigtige informationer på den rigtige måde på det rigtige tidspunkt. Føler nogen sig forbigået, kan det i sig selv skabe vanskeligheder i samarbejdet.**

Kommunikationsplanen er imidlertid ikke blot en plan over, hvem der skal have hvilke informationer. Kommunikationsplanen bør også indeholde angivelser af, hvilke møder der skal afholdes, hvornår, med hvilke deltagere – og hvad formålet med møderne er. Der vil skulle holdes regelmæssige møder i styregruppen. Hvis møderne skal være konstruktive, må de forberedes således at mødedeltagerne ved, hvad der skal snakkes om, hvad der skal træffes beslutning om, og de må have de nødvendige oplysninger, som danner grundlag for at de kan træffe fornuftige beslutninger. Det kan være et ganske omfattende arbejde, som normalt hviler på projektlederens skuldre.

Der skal sandsynligvis også holdes møder med medarbejderne for at informere om idéen, drøfte den med dem, indsamle ønsker og evt. betænkeligheder. Senere hen i forløbet skal medarbejderne måske have muligheder for at fortælle om gode og mindre gode oplevelser, så man kan rette projektet til. Og til sidst skal medarbejderne måske evaluere projektet, eller måske drøfte den evaluering som er blevet udarbejdet af projektlederen.

### Mellemlederne

Mellemledernes funktion i jobrotationsprojektet skal medtænkes. På den ene side er det vigtigt, at mellemlederne informeres og inddrages i jobrotationsprojektet i det omfang, det berører medarbejdere i det område, som den pågældende mellemleder har ansvaret for.

På den anden side er det vigtigt at drøfte med mellemlederne, hvilke forventninger der stilles til medarbejderne, når de kommer tilbage fra kursus / efteruddannelse og hvordan jobfunktionerne evt. skal ændres.

I bilag 3 finder du en skabelon til kommunikationsplanen, som indeholder de overvejelser man som minimum må gøre sig vedr. kommunikationen i projektet.

### Tillidsrepræsentanten som kommunikationsrådgiver

Tillidsrepræsentanten kender til kulturen blandt medarbejderne. Hun / han ved, hvordan man kommunikerer således at budskabet går igennem, og hvordan man får kollegerne til at interessere sig for projektet, drøfte det og tage stilling. Tillidsrepræsentanten ved noget om, hvilket sprog man bruger, hvordan mødekulturen er, hvornår der kan holdes møder og hvornår det er helt umuligt at samle folk. Tillidsrepræsentanten kan også have gode idéer til, hvem der skal inviteres: F.eks. en medarbejder fra en anden arbejdsplads, som har gennemført et lignende projekt, for at dele erfaringer – gode såvel som dårlige.

Tillidsrepræsentanten sidder således inde med helt uundværlig viden om, hvordan man skal gøre for at kommunikationen med medarbejderne lykkes. Samtidig vil tillidsrepræsentanten også i mange situationer selv aktivt sætte kommunikationen i gang og sørge for, at den foregår på en god måde.

Ved at have fokus på kommunikationen er tillidsrepræsentanten med til at få samarbejdet i projektet til at lykkes sådan at kollegerne føler sig hørt og taget alvorligt.



## 1.6 Kommunikation i etableringsfasen

Interessenter	Hvad skal der kommunikeres om?	Medier	Ansvarlig	Tidspunkt for udsendelse	Opfølgning
Ledere og mellemledere					
Medarbejdere					
Tillidsrepræsentanter					
Jobcentret					
Uddannelsesinstitutioner					
Andre - især dem, som man gerne vil have repræsenteret i styregruppen					

## 1.7 Checkliste til etableringsfasen

Ansvarlig for at undersøge / udføre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	1. Informationsaktiviteter i denne fase (f.eks. info-møder, opslag, referater, mails, nyhedsbreve mv.)		
	2. Analyse af kompetenceudviklingsbehov		
	3. Jobrotation eller andre redskaber?		
	4. Etablering af styregruppe		
	5. Projektleder / koordinator		

## Kapitel 2: Opstartsfasen

Det er i opstartsfasen at man har størst mulighed for at øve indflydelse. I opstartsfasen bliver projektbeskrivelsen til. Projektbeskrivelsen indeholder typisk oplysninger om de vilkår, som jobrotationsprojektet hviler på og hvem der er ansvarlig for hvad. Projektbeskrivelsen er drejebog for hele resten af jobrotationsforløbet, når styregruppen har vedtaget den.

### Aktiviteter i opstartsfasen

- 2.1 Udarbejdelse af projektbeskrivelse
- 2.2 Incitament for uddannelse
- 2.3 Økonomiestimat
- 2.4 Kommunikation
- 2.5 Interesetilkendegivelser
- 2.6 Vurdering af behov for evaluering
- 2.7 Kommunikation i opstartsfasen
- 2.8 Checkliste til opstartsfasen

## 2.1 Udarbejdelse af projektbeskrivelse

Projektformuleringen fastholder projektets formål, mål og afgrænsning. Det kan være en god idé at opfatte projektformuleringen som en projektkontrakt, som er vedtaget i styregruppen. Så må man have beskrevet de gensidige forpligtelser sammen med de kritiske forudsætninger for gennemførelsen. Hvilke forudsætninger – f.eks. økonomiske – hviler jobrotationsprojektet på, og hvornår er obrotationsprojektet en succes.

Projektformuleringen danner udgangspunkt for planlægningen af hele projektet. Både den helhedsmæssige plan og planlægningen i detaljer:

Der vil ofte være behov for at revidere projektformuleringen i lyset af uforudsete begivenheder. Revisionen skal altid vedtages af styregruppen, som jo har det overordnede ansvar.

### En projektbeskrivelse kan indeholde følgende:

- 1. Målgruppen:**  
Hvem og hvor mange omfattes af projektet?
- 2. Projektets baggrund:**  
Hvilke konkrete problemer skal projektet afhjælpe og / eller forebygge?  
Hvordan er medarbejderprofilerne nu og hvordan forventer man, de skal være i fremtiden?
- 3. Projektets formål, mål og succeskriterier:**  
Hvad sigter projektet mod og hvilke konkrete resultater skal man opnå, for at man kan sige at projektet er en succes?
- 4. Projektets aktiviteter og metode:**  
Hvad skal der gøres?  
Hvordan skal det gøres og hvem gør hvad?
- 5. Projektets organisation:**  
Hvem har beføjelse til at træffe hvilke beslutninger?
- 6. Medarbejdernes deltagelse:**  
Hvordan involveres medarbejderne og hvordan vil man sikre sig, at de deltager aktivt, når der skal rekrutteres og uddannes?
- 7. Forankring efter projektperiodens udløb:**  
Hvordan sikrer man sig at medarbejdernes nye kompetencer bruges i deres daglige jobfunktioner, når jobrotationsprojektet er færdigt?
- 8. Jobrotationsmedarbejderne:**  
Hvordan får vi fat i kvalificerede jobrotationsmedarbejdere?
- 9. Risikovurdering og plan B**
- 10. Evaluering**

For at ansueliggøre projektet overfor deltagere og samarbejdspartnere kan man udarbejde en projektmodel.

I bilag 5 kan du finde et eksempel på en sådan model.

### Tillidsrepræsentanten skal være på forkant

Som før nævnt er det i denne fase, at alle de vigtigste beslutninger tages. Det er derfor meget nødvendigt for tillidsrepræsentanten at være på forkant med, hvad der sker, således at tillidsrepræsentanten kan nå at have en ordentlig dialog med kollegerne. Selvom der ofte arbejdes under tidspres, må tillidsrepræsentanten forlange, at forløbet i denne fase er sådan, at hun / han har tid til at snakke grundigt med sit bagland. Hvis medarbejderne ikke bliver ordentlig inddraget i denne fase og føler, at de har haft reel indflydelse, vil det skabe modstand og vanskeligheder i samarbejdet i hele resten af jobrotationsforløbet.

## 2.2 Incitamentter til uddannelse

**Det er ikke altid indlysende for medarbejderne, hvorfor de skal have besværet med at videreuddanne sig. Derfor er det vigtigt at overveje, hvilke tilskyndelser man kan give for at motivere medarbejderne.**

Ledelse og medarbejderrepræsentanter bør nå til enighed om, hvilke incitamentter der kan være for medarbejderne, allerede inden jobrotationsprojektet sættes i gang. Det kan handle om øget jobtilfredshed f.eks. i form af lidt mere spændende jobfunktioner. Det kan også handle om lønstigninger eller ny indplacering afhængig af faggruppe og uddannelse.

På arbejdspladsen kan det være et krav for at blive fastansat, at man har en uddannelse. Der kan i overenskomsten være formuleringer om, at uddannelse hhv. efteruddannelse skal drøftes med medarbejderne, og der kan på arbejdspladsen være formuleringer i politikkerne om efteruddannelse for medarbejdere.

Endelig kan det handle om at få snakket med medarbejderne om, hvordan kompetenceudviklingen gør dem mere attraktive på arbejdsmarkedet og dermed måske øger deres jobsikkerhed.

### **Tillidsmanden ved, hvad der tænder medarbejderne**

Igen er tillidsrepræsentantens viden af stor værdi. For hun / han ved, hvordan kollegerne tænker og hvad der vil kunne motivere dem bedst.

## 2.3 Udarbejdelse af økonomiestimat

**Et økonomiestimat er et kvalificeret gæt på, hvilke indtægter og udgifter der vil være i forbindelse med jobrotationsprojektet. Estimatet skal udarbejdes så præcist som overhovedet muligt.**

Estimatet skal give et samlet overblik over indtægter og udgifter, så virksomheden tydeligt kan se, hvad det økonomiske resultat ser ud til at blive, og hvor man regner med, at indtægterne skal komme fra.

Når estimatet er vedtaget af styregruppen, fungerer det som projektets budget. Derfor er det vigtigt, at estimatet accepteres både af ledelsen og af medarbejderne. Økonomiestimatet kan

således være afgørende for, om man får lov til at lave rotationsprojektet eller ej. Økonomiestimatet skal derfor være så præcist, som det overhovedet er muligt, således at også ekstraomkostninger og ekstraintægter af enhver art er medtaget.

Bilag 4 indeholder eksempler på estimater for økonomien i et par forskellige jobrotationsprojekter.

### Nogle grundlæggende forudsætninger for udarbejdelsen af økonomiestimatet:

1. Den fastansatte medarbejder som skal på uddannelse, fastholder sin sædvanlige løn, så der skal skaffes finansiering til jobrotationsmedarbejderens løn.
2. Jobrotationsydelsen udgør p.t. 160 % af den højeste dagpengesats. Derfor kan det være fordelagtigt at benytte jobrotationsydelsen til at finansiere lønudgiften til jobrotationsmedarbejderen, især fordi alternativet til jobrotationsydelsen ofte vil være VEU-godtgørelse (Voksen—og efteruddannelsesgodtgørelse) eller SVU (Statens voksenuddannelsesstøtte) som p.t. svarer til 80 % af den højeste dagpengesats.
3. Et andet alternativ kan være at benytte personer i jobtræning som afløsere og bruge løntilskuddene til delvis finansiering af den ekstra lønudgift.
4. Vær opmærksom på, at der også kan være deltagerbetaling / kursusudgift i forbindelse med den fastansatte medarbejders kursus.
5. Hvis der er tale om en egentlig erhvervsuddannelse for den fastansatte medarbejder, bør man overveje en (voksen)elev/ lærlingeuddannelse. Der vil i så fald være indtægter fra AER (Arbejdsgivernes elevrefusion) + den særlige bonus / præmie, som p.t. kan hjemtages. Man kan også benytte sig af GVU (Grundlæggende voksenuddannelse), hvor der gives merit for praktikperioder, såfremt deltagerne har den rette erhvervs erfaring. I forbindelse med GVU tilrettelagt i form af AMU-kurser er der ingen deltagergebyrer.

### Overvejelser ifm. finansieringsmuligheder

Når man overvejer finansieringsmulighederne for de fastansatte medarbejders kompetenceudvikling, bør man tage stilling til flg.:

1. Skal der benyttes jobrotationsydelse eller løntilskud?
2. Kan / skal der ansøges om VEU hhv. SVU?
3. Kan / skal der søges i f.eks. en kompetencefond?
4. Kan / skal der søges tilskud fra f.eks. lokale hhv. regionale fonde / puljer?
5. Er der deltagergebyrer på uddannelsen?
6. Koster det arbejdspladsen noget at få jobrotationsmedarbejderne opkvalificeret?
7. Såfremt der er tale om erhvervsuddannelser for medarbejderne, bør forholdene vedr. GVU og AER undersøges.

### Tillidsrepræsentantens overvejelser i forbindelse med økonomien

I jobrotationsloven står der, at den fastansatte medarbejder skal bevare sin sædvanlige løn, når hun / han deltager i efteruddannelse; men hvad er "sædvanlig løn"? Skal medarbejderen bevare tillæg for aften / nat-arbejde f.eks. selvom kurserne foregår om dagen. Eller andre tillæg, som vedkommende normalt oppebærer. Det vil være tillidsrepræsentanten, der skal forhandle sig frem til

en rimelig ordning, således at medarbejderen ikke mister penge. Et andet opmærksomhedspunkt for tillidsrepræsentanten kan være, hvis projektet som helhed giver overskud. Det hænder, fordi jobrotationsydelsen er så forholdsvis høj. Hvem skal så nyde godt af de penge? Kunne man f.eks. sørge for, at medarbejderne fik betalt det nødvendige undervisningsmateriale? Eller kunne man tænke sig overskuddet anvendt på andre måder, som giver medarbejderne et ekstra incitament til at deltage?



## 2.4 Informationsaktiviteter i opstartsfasen

Her drejer informationen sig væsentligst om:

- At gøre folk interesserede
- At give et overblik over hele projektet, så især medarbejderne kan se sig selv i projektet
- Invitere til dialog.

I etableringsfasen har man forhåbentlig fået kommunikeret ud, at et jobrotationsprojekt er under opsejling; nu gælder det om at signalere, at der arbejdes seriøst med det.

For at medarbejdere og andre interessenter skal blive ordentlig interesserede i projektet, er det nødvendigt at formidle et samlet overblik over jobrotationsforløbet, sådan at den enkelte medarbejder kan se sig selv i forhold til projektet. Det er med til at signalere, at man tager medarbejderne og de andre interessenter alvorligt.

Ofte vil det være projektlederen i samarbejde med tillidsrepræsentanten, som skal finde ud af, hvilke emner der skal informeres om, snakkes om og / eller træffes beslutninger om. Det er vigtigt, at man hele tiden holder sig for øje, hvad det er man vil opnå med kommunikationen – og at de emner som tages op, også føles relevante af medarbejderne og de andre interessenter. Det betaler sig at give dette punkt en del seriøse overvejelser.

### Mulige temaer til kommunikation:

- Hvad går jobrotationsprojektet ud på?
- Overblik over det samlede projektførløb med faser og aktiviteter
- Hvem sidder i styregruppen?
- Hvem er projektleder / koordinator?
- Hvornår og hvordan bliver medarbejderne informeret?
- Hvad kan medarbejderne øve indflydelse på – hvordan og hvornår?
- Hvordan indsamler og behandler vi medarbejdernes reaktioner hhv. bekymringer?

Det kan være en god idé at lave en samlet projektoversigt (F.eks. som et Gantt-skema) og en plan for kommunikationen (plan for møder, nyhedsbreve etc.) og hænge den op et sted, hvor alle medarbejdere kan se den.

### Tillidsrepræsentanten kvalitetssikrer

Tillidsrepræsentanten er en uundværlig sparringspartner, når projektlederen skal finde ud af, hvad der skal kommunikeres, hvordan, hvornår og med hvem. Tillidsrepræsentanten ved, hvilke emner medarbejderne vil finde relevante på dette tidspunkt, hvilke typiske spørgsmål medarbejderne vil stille osv.

Men tillidsrepræsentanten ved også noget om, hvordan det er hensigtsmæssigt at kommunikere med kollegerne. Tager de f.eks. godt imod skriftligt materiale – eller er der nogle (mange) som ikke læser så godt? Er det bedre at holde personalemøder – og hvornår kan det lade sig gøre? Er det ok at køre dialog med alle medarbejderne på en gang, eller skal man gå frem afdelingsvist eller måske enkeltvis?

Kvaliteten og dermed udbyttet af kommunikationen afhænger rigtig meget af hvordan og hvornår man kommunikerer. Tillidsrepræsentanten er den nærmeste til at sikre, at kommunikationen i projektet overfor medarbejderne har en høj kvalitet.

## 2.5 Udarbejdelse af interessetilkendegivelser

**Interessetilkendegivelser er formularer, hvor medarbejderne kan gøre opmærksom på, at de er interesserede i det efteruddannelsestilbud, som jobrotationsprojektet indeholder.**

Der er normalt ikke tale om bindende tilmeldinger; meningen med interessetilkendegivelserne er at lodde stemningen blandt medarbejderne og se, om der overhovedet er tilstrækkelig med interesse til at jobrotationen kan gennemføres, sådan som den er tænkt i projektbeskrivelsen.

Det kan være projektlederen eller projektgruppen som laver formularerne. Det kan også være tillidsrepræsentanten. Eller medarbejderne laver en interessetilkendegivelse helt på eget initiativ. Det er i alle tilfælde vigtigt, at man har en plan for, hvem der laver den og ikke mindst hvordan den så bliver behandlet. Der kan være etiske spørgsmål om tavshedspligt og dermed om opbevaring, som man skal være opmærksom på. Og der vil være helt praktiske spørgsmål om deadlines ift. medarbejdernes svar, samt hvordan resultatet meldes tilbage til medarbejdergruppen.

I bilag 7 finder du et eksempel på en formular til interessetilkendegivelse fra medarbejderne.

### **Tillidsrepræsentanten holder fast...**

Nogle gange glemmer projektlederen det her med interessetilkendegivelserne. Så er det nødvendigt, at tillidsrepræsentanten holder fast i, at det altså er vigtigt at få dem udarbejdet og omdelt. Det er vigtigt, at medarbejderne får en mulighed for konkret at tilkendegive om de er interesserede eller ej. Det er vigtigt for medarbejderne – og det er vigtigt for projektledelsen. Hvis der kun viser sig ringe interesse, så er der et eller andet, som man skal have "tænkt om" i projektet.

Interessetilkendegivelsen er i sig selv også et vigtigt stykke information som signalerer:

- Nu går vi i gang og vi mener noget med det her!
- Vi er reelt interesserede i jeres (medarbejdernes) meninger.

Endelig kan tillidsrepræsentanten være med til at gøre nogle af de mere tilbageholdende kolleger opmærksom på, hvad der er gang i. Interessetilkendegivelsen kan være en udmærket anledning for tillidsrepræsentanten til måske at tage en lille personlig snak med "de stille" medarbejdere.

## 2.6 Vurdering af behov for evaluering

Hvis evalueringen skal være mere end et tomt ritual, er det nødvendigt allerede meget tidligt i projektet at tage stilling til evalueringsspørgsmålet.

### Evalueringsspørgsmålet

#### Grundlæggende spørgsmål at overveje i forbindelse med evalueringen:

- Hvad der skal evalueres på (succeskriterierne)
- Hvad er det, man gerne vil lære af jobrotationsprojektet set som en udviklings proces?
- Hvordan der skal evalueres (evalueringsmetode)
- Hvor meget der skal evalueres (dvs. hvor mange penge man vil bruge på det)
- Hvem der skal foretage evalueringen (intern eller ekstern evaluatør)
- Hvordan evalueringen efterfølgende skal behandles.

Skal der laves effektmålinger, kan det vise sig hensigtsmæssigt at tage målinger i starten af forløbet, midt inde i forløbet, i slutningen af forløbet og evt. nogen tid efter at forløbet er slut. På denne måde kan man danne sig et billede af, hvordan udviklingen er og måske også undersøge, hvad det nærmere bestemte er, der giver denne udvikling.

Evalueringer kan både foregå i form af interviews og spørgeskemaer eller en kombination af begge dele (metodetriangulering). Under alle omstændigheder er det væsentligt på forhånd at diskutere, hvordan de indsamlede data opbevares og hvem, der skal have adgang til dem.

## 2.7 Kommunikation i opstartsfasen

Interessenter	Hvad skal der kommunikeres om?	Medier	Ansvarlig	Tidspunkt for udsendelse	Opfølgning
Medarbejdere					
Kommende jobrotationsmedarbejdere					
Styregruppen					
Ledere					
Tillidsrepræsentanter					
Uddannelsesinstitutioner					

## 2.8 Checkliste til opstartsfasen

Ansvarlig for at undersøge / gøre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Informationsaktiviteter i denne fase f.eks. Info-møder, opslag, referater, mails, nyhedsbreve		
	Udarbejdelse af projektbeskrivelse		
	Uddannelsesincitament		
	Udarbejdelse af økonomiestimat		
	Ansøgning om eksterne tilskud		
	Interesstillkendelser Vurdering af behov for evaluering		

## Kapitel 3: Planlægningsfasen

I sidste fase blev de overordnede rammer for projektet fastlagt.

Formålet med planlægningsfasen er at gøre rammerne mere detaljerede og konkrete.

Det drejer sig først og fremmest om at præcisere mål, delmål, succeskriterier samt udarbejdelse af tids- og aktivitetsplaner. Omhyggelig planlægning i denne fase medvirker til at gøre projektførelsen smidigt og forebygge trusler og fejl. I planlægningsfasen kan man gøre brug af en række konkrete værktøjer til analyse, vurdering og planlægning.

Det er vigtigt at resultaterne skrives ind i projektbeskrivelsen og at der udarbejdes detaljerede tids- og handlingsplaner. Det vil oftest være projektlederen der tager sig af detailplanlægningen. Samtidig har projektlederen øje for, hvilke forventninger og ønsker som de forskellige interessenter måtte have, og hvordan disse skal "håndteres", dvs. hvilke forhandlinger der skal til, for at man kan lande på et resultat der lader sig gennemføre i praksis.

### Aktiviteter i denne fase:

- 3.1 Udarbejdelse af tids- og handlingsplaner
- 3.2 Indgåelse af uddannelsesaftaler med de fastansatte medarbejdere om kurser eller en erhvervsuddannelse
- 3.4 Jobrotationsmedarbejderens kompetencer
- 3.5 Fastlæggelse af incitamenter for jobrotationsmedarbejderne
- 3.6 Rekruttering af jobrotationsmedarbejdere
- 3.7 Kommunikation i planlægningsfasen
- 3.8 Checkliste til planlægningsfasen

### 3.1 Udarbejdelse af tids- og handlingsplaner

Handlingsplanerne skal være bredt accepterede både internt på arbejdspladsen og i styregruppen hhv. samarbejdsudvalget eller MED-udvalget. Også samarbejdspartnerne i det lokale netværk må være indforståede. Dette er vigtigt for at tids- og handlingsplanerne kan overholdes.

#### Flere planlægningsniveauer

Ofte planlægges man på tre eller fire niveauer

– hovedplan, faseplan, arbejdsplan og plan i eget arbejde.

Planniveauer	
Niveau	Indhold
Hovedplan	Viser faseforløbet for projektet totalt eller evt. for projektets indsatsområder. Viser beslutningspunkter og faseovergange samt milepæle.
Faseplan	Viser arbejdsforløbet pr. fase i form af hovedaktiviteter for hvert indsatsområde. Viser milepæle. En koordinations- og styringsplan for arbejdet.
Arbejdsplan	Viser aktiviteter pr. ansvarsområde – dels for grupper / afdelinger / leverandører, dels for personer (projektlederen)
Plan i eget arbejde	Viser arbejdsopgaver for den enkelte projektdeltager.

Hovedplan og faseplan kan udarbejdes som Gantt-skemaer.

I bilag 6 vil du kunne se eksempler på tids- og arbejdsplaner på de forskellige niveauer.

#### Gode planer

Tids- og arbejdsplanerne skal hvile på realistiske vurderinger af, hvor meget tid de forskellige arbejdsopgaver tager og hvilke arbejdsopgaver som er afhængige af hinanden. Det er en god idé at indarbejde lidt "slack" – give god tid, således at planerne kan rumme uforudsete hændelser og små-afvigelser. På den anden side skal der også være fremdrift i projektet for at interessenterne ikke mister interessen.

#### Mentorer

Arbejdsplanerne kan også omfatte mentorer, hvis sådanne benyttes i projektet. Mentorernes opgave består i at hjælpe jobrotationsmedarbejderne med at integrere sig på arbejdspladsen. Brugen af mentorer har erfaringsmæssigt vist rigtig gode resultater. Mentorforløbene skal være omhyggeligt rammesat i forhold til tid og ressourcer. Det er vigtigt, at der også er afsat tid og ressourcer til den opbakning, som mentorerne selv har brug for.

#### Tillidsrepræsentanten vurderer, om tidsplanerne er realistiske

Tillidsrepræsentanten kender arbejdsgangene på arbejdspladsen godt og ved, hvor lang tid forskellige arbejdsopgaver tager. Hun/han vil kunne se, hvordan jobrotationsprojektets tids- og arbejdsplaner passer sammen med den almindelige produktion på arbejdspladsen og hvor der evt. opstår flaskehalse eller andre problemer. Tillidsrepræsentanten har derfor en vigtig opgave i at sikre, at projektets planer ikke støder sammen med arbejdspladsens rutiner og forsinker produktionen eller skaber andre problemer.



### 3.2 Indgåelse af uddannelsesaftaler med de fastansatte medarbejdere om kurser eller en erhvervsuddannelse

**En uddannelsesaftale er en bindende kontrakt mellem arbejdspladsen og den fastansatte medarbejder, der er på erhvervsuddannelse. En uddannelsesaftale kan kun indgås såfremt der er tale om egentlig erhvervsuddannelse – ikke kurser osv.**

#### Rulleforløb med kursusforløb

Der kan imidlertid godt laves jobrotation, hvis medarbejderne ikke har behov for egentlig erhvervsuddannelse men blot for korterevarende kurser. Bilag 4.1: "Rotationsprojekt for 5 hold medarbejdere på 6 ugers kursus" er et estimat over økonomien i et sådant forløb, hvor fem hold af hver tolv medarbejdere går på kursus og i kursusperioden erstattes af i alt tolv rotationsmedarbejdere. Eksemplet viser, at der kan opnås jobrotationsydelse til sådanne forløb også.

#### Forløb for ansatte med mere end to års erhvervs erfaring

Har de ansatte mere end to års erhvervs erfaring kan der søges GVU til finansieringen af jobrotationsforløbet. Der kan så være tale om en erhvervsuddannelse med merit. I bilag 4.2: "PAU/GVU rotationsprojekt – for 12 pædagogmedhjælpere" kan du se økonomien i et forløb, hvor 12 pædagogmedhjælpere med mere end 2 års erhvervs erfaring får muligheden for at tage en egentlig uddannelse til social- og sundhedsassistent gennem et forløb på 52 uger. Disse erstattes af 12 rotationsmedarbejdere i 52 uger.

#### Elevuddannelse

Det er muligt at søge EUD til egentlige elevuddannelser.

#### Enkeltmandsrotation

Endelig er det muligt at gennemføre enkeltmandsrotationsforløb. Det består i, at en enkelt medarbejder sendes på kursus / uddannelse og erstattes af en enkelt rotationsmedarbejder, som i givet fald skal opfylde de almindelige betingelser, bl.a. 3 måneders ledighed. Hvis den enkelte medarbejder er på kursus / uddannelse f.eks. en dag om ugen i 52 uger, er det muligt at ansætte en rotationsmedarbejder i 52 sammenhængende dage.

#### Ansvarsfordelingen

Arbejdspladsen forpligter sig til at sørge for den praktiske del af uddannelsen og medarbejderen er forpligtet til at løse de opgaver, som hun / han bliver sat til.

#### Fakta om indgåelse af uddannelsesaftale om erhvervsuddannelse

Det er en betingelse for gennemførelse af erhvervsuddannelse, at der er indgået en uddannelsesaftale mellem eleven / lærlingen og virksomheden.

Uddannelsesaftalen skal omfatte alle praktik- og skoleophold samt eventuel eksamen eller svendep prøve. Hvis eleven tidligere har gennemført en del af uddannelsen, skal aftalen kun omfatte de manglende skole- og praktikophold.

Uddannelsesaftalen skal være skriftlig og underskrevet senest ved uddannelsens start. Aftalen skal indgås på en formular, der er godkendt af undervisningsministeriet.

Kravene til uddannelsesaftalen findes i erhvervsuddannelsesloven § 48.

Ledelse og tillidsrepræsentanter bør have indgået en aftale om, hvad der skal ske, hvis medarbejderen falder fra i løbet af uddannelsen / kurset.

#### Tillidsrepræsentanten som studievejleder

Som tillidsrepræsentant kan man naturligvis ikke være inde i, hvilke uddannelser der findes og alt om lovgivningen i forbindelse med uddannelse og efteruddannelse. Men man kan være opmærksom på, at der findes gode muligheder for uddannelse og efteruddannelse samt gode støttemuligheder både for medarbejderen og arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanten kan også være opmærksom på, hvor i byen der findes studievejledere, som kan konsulteres, hvis en kollega gerne vil vide mere om forskellige uddannelser. Med denne viden kan tillidsrepræsentanten sætte gang i tiltrængt efteruddannelse på sin arbejdsplads. Under uddannelsesforløbet har tillidsrepræsentanten en vigtig funktion i at holde kontakt til de medarbejdere der er på uddannelse, for at følge med i hvordan det går. Tillidsrepræsentantens kontakt til kollegaen kan i høj grad være med til at forebygge frafald.

### 3.4 Jobrotationsmedarbejderens kompetencer

Der skal tegnes et billede af de færdigheder, evner og evt. holdninger som jobrotationsmedarbejderen nødvendigvis må besidde for at kunne være vikar for den fastansatte medarbejder. Dette kalder vi for "Jobrotationsmedarbejderens kompetenceprofil"

Kompetenceprofilen hviler altså på en nøje analyse af de jobfunktioner, som jobrotationsmedarbejderen skal overtage. Lederen og den fastansatte medarbejder kan bidrage med deres syn på, hvilke egenskaber der kræves for at udføre jobbet godt. Men deres forskellige perspektiver gør, at de også nemt vil have fordomme. En leder synes måske, at læsefærdigheder er vigtige, mens den nuværende medarbejder kan forklare, hvordan det er muligt at bestride jobbet uden at have disse evner. Kun hvis sprogkundskaber har en afgørende indvirkning på, hvor godt jobbet kan udføres, vil det være berettiget at sortere folk fra på grund af dårlige sprogkundskaber. Det er derfor en god idé, at flere deltager i analysen af kompetenceprofilen, således at man får et bredt og nogenlunde nuanceret billede.

Når man således har fundet ud af hvad jobrotationsmedarbejderen skal kunne, når hun / han afløser den fastansatte medarbejder, så skal man finde ud af, hvilke kompetencer man mener, at jobrotationsmedarbejderen skal tilegne sig forud for ansættelsen. Ofte vil man således som en vigtig del af jobrotationsprojektet lave et kvalificeringsforløb for de kommende jobrotationsmedarbejdere.

#### Jobrotationsmedarbejderens kompetenceprofil skal være konkret

Det kan være ganske vanskeligt at komme helt ned i substansen, når vi taler kompetencer. Derfor er det en god idé at have en vis systematik, når vi overvejer, hvad en jobrotationsmedarbejder skal kunne. Nedenfor er angivet et eksempel på en sådan:

#### Kompetenceprofil for:

	<b>Etisk kompetence:</b> Eks: Loyalitet	<b>Personlig kompetence:</b> Eks: Pligt-opfyldenhed	<b>Social / kommunikativ kompetence:</b> Eks: Samarbejde	<b>Konkret faglig kompetence:</b> Eks: Forflytning af en borger
<b>Viden</b>	"Loyalitet" på vores arbejdsplads betyder, at vi kender og arbejder i retning af de fastsatte målsætninger	Viden om arbejdstider, arbejdets indhold, forventninger fra ledere og kolleger, forpligtelser og rettigheder	F.eks. viden om, hvad der skal samarbejdes om, under hvilke rammer og med hvilke mål. Regler for godt samarbejde. Viden om gensidige forventninger.	Viden om brug af forflytnings-apparatur Arbejds miljøregler Viden om arbejdsstillinger og bevægemønstre
<b>Holdning</b>	Jeg retter mig efter en beslutning, selvom jeg ikke er enig i den	Accept af arbejdsbetingelser, rammer og regler og niveauet for, hvornår noget er "godt nok"	F.eks. Tillid til at alle gør deres bedste – også når der sker fejl.	Omhu og opmærksomhed, tålmodighed
<b>Evne</b>	Hvis jeg er i tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre i en situation, drøfter jeg det med min leder og / eller min TR.	F.eks. komme op om morgenen eller tilrettelægge sin fritid, så man er frisk og udhvilet, når man kommer på arbejde.	F.eks. Evne til at aflæse kollegernes signaler, kommunikere klart og forhandle	Kunne foretage en vellykket forflytning af afdelingens borgere.

Eksemplet er næppe udtømmende. Det vigtige er, at felterne udfyldes med det, som er relevant for netop den konkrete arbejdsplads og i forhold til de konkrete jobfunktioner, som rotationsmedarbejderen skal udføre.

Det er et stort arbejde at lave en ordentlig oversigt over de kompetencer, man ønsker sig af jobrotationsmedarbejderne; men det lønner sig, fordi man så er godt rustet til de eventuelle forhandlinger med den eller de uddannelsesinstitutioner, som skal tage sig af opkvalificeringen af de kommende jobrotationsmedarbejdere. Når jobrotationsmedarbejderne er godt rustet til jobbet, så vil der antageligt være færre der falder fra undervejs.

Kompetenceprofilerne udarbejdes af arbejdspladsen og afleveres til jobcentret, til de relevante a-kasser og / eller til den eller de uddannelsesinstitutioner, der skal forberede rotationsmedarbejderen.

#### Tillidsrepræsentanten er uundværlig

Til beskrivelsen af kompetenceprofilerne er tillidsrepræsentanten uundværlig. Dels fordi hun / han kender jobfunktionerne fra praksis, og dels fordi tillidsrepræsentanten kender kulturen blandt kollegerne og dermed ved noget om, hvilke personlige, holdningsmæssige og etiske kompetencer det er nødvendigt at besidde for at kunne passe ind.



### 3.5 Fastlæggelse af incitamenter for jobrotationsmedarbejderne

Ledelse og medarbejdere skal blive enige om, hvilke incitamenter man vil tilbyde de ledige for at deltage som rotationsmedarbejdere inden rotationsmedarbejderne hyres.

#### Forslag til incitamenter

Incitamenter	Hvem har initiativet
1. Rotationsmedarbejderen står forrest i køen til de næste jobs på institutionen	Er det arbejdspladsen, der kontakter rotationsmedarbejderen næste gang, der er et job ledigt – eller skal rotationsmedarbejderen kontakte arbejdspladsen?
2. Rotationsmedarbejderen sikres en uddannelsesplads på den formelle uddannelse indenfor området, næste gang et forløb udbydes	Skal jobcentret eller uddannelsesinstitutionen kontakte rotationsmedarbejderen eller omvendt?
3. Får rotationsmedarbejderen en udtalelse fra arbejdspladsen	Skal rotationsmedarbejderen selv bede om udtalelsen eller tager arbejdspladsen initiativet?
4. Får rotationsmedarbejderen kursusbevis for gennemførte kurser ifm. jobrotationsforløbet?	Udfærdiges kursusbeviset automatisk af kursusudbyder og tilsendes kursisten?

#### Tillidsrepræsentanten sikrer klar og målrettet kommunikation

Det er vigtigt at indgå klart formulerede aftaler på dette område. Gerne skriftligt. Og det er vigtigt at formidle disse aftaler ud til de evt. kommende jobrotationsmedarbejdere på en tydelig og klar måde. Som arbejdsløs er man jo presset fra mange sider, så man hører ofte det, man gerne vil høre. En klar kommunikation om incitamenterne kan motivere rotationsmedarbejderne og kan sikre, at de ikke bagefter føler sig snydt.

## 3.6 Rekruttering af jobrotationsmedarbejdere

**Omhyggelig rekruttering af jobrotationsmedarbejderne er et kerneområde i jobrotationsprojektet. Timing er afgørende.**

### Rekruttering af jobrotationsmedarbejdere

Jobrotationsmedarbejdere rekrutteres efter samme procedurer som andre medarbejdere:

Der udarbejdes opslag, kandidater udfærdiger ansøgninger, der afholdes ansættelsessamtaler og man sender besked til ansøgerne om, hvorvidt de er blevet antaget eller ej. Jobcentret skal også have besked, således at der kan udarbejdes nye jobplaner for de ansøgere, der er blevet afvist.

Succes mht. rekruttering viser sig i høj grad at være afhængig af omhyggelig planlægning og gennemførelse af ansættelsesproceduren.

### Mellemlideren

Mellemliderne inddrages naturligt i ansættelsesproceduren, for det er mellemlideren som fremover har ledelsen af jobrotationsmedarbejderne.

### Jobrotationsmedarbejderne

Jobrotationsmedarbejderne bliver omhyggeligt og systematisk forberedt på deres forløb. Det er en god idé at udarbejde materiale, som tydeligt viser, hvor og hvornår jobrotationsmedarbejderen evt. skal på kursus for at forberede sig på jobbet, hvornår jobrotationsmedarbejderen får at vide hvor, hun / han skal møde i afløsningsperioden, hvilke forventninger der er til hende / ham, hvor lang afløsningsperioden er, om der er en eller flere af de fastansatte medarbejdere, som skal afløses i perioden etc, sådan at rotationsmedarbejderen nemt kan danne sig et overblik over forløbet og sin egen rolle i det. Det skaber tryk og tilfredshed.

### Kontaktperson

Hos rotationsmedarbejderen opstår der typisk en lang række spørgsmål til forløbet. Nogle har lovgivningsmæssig eller administrativ karakter og kan f.eks. handle om, hvorvidt man optjener dagpengene i afløsningsperioden eller hvordan jobrotationsmedarbejderen skal forholde sig til indkaldelser til samtaler i jobcentret mv. Andre spørgsmål kan handle om forhold på arbejdspladsen, om de krav der stilles osv. Det er en god idé, at jobrotationsmedarbejderen har en kontaktperson, som hun / han kan henvende sig til og som kan hjælpe til med at afklare usikkerhederne. Det kan være projektlederen eller tillidsrepræsentanten. Eller det kan være en mentor eller en elevvejleder. Det vigtige er, at vedkommende kan finde de rigtige svar rimelig hurtigt, for jobrotationsmedarbejderen er ofte ganske usikker på den nye situation og føler sig temmelig meget sat under pres bl.a. fra jobcentrets side.

### Timing

Hvis det samlede projekt skal have succes, er det vigtigt at der udarbejdes en præcis og omhyggelig tidsplan. Tidsplanen skal tage højde for:

1. Hvornår rekrutteringsproceduren påbegyndes, og hvornår den skal være afsluttet
2. Hvornår jobrotationsmedarbejderne forberedes til afløsningsjobbet
3. Hvornår de faste medarbejdere forlader deres job for at gå på uddannelse og hvor mange jobrotationsmedarbejdere der sættes ind i denne / disse perioder i stedet.
4. Hvornår og hvordan jobrotationsmedarbejderne udfases efter afløsningsperioden.

Hvis én jobrotationsmedarbejder skal afløse én fast medarbejder i kun én periode, er det ikke så svært. Men hvis en jobrotationsmedarbejder skal afløse flere faste medarbejdere evt. i flere og / eller forskudte perioder – måske i forskellige afdelinger – så bliver koordineringsopgaven ganske krævende.

### Reserve

Det skaber vanskeligheder hvis en eller flere rotationsmedarbejdere falder fra under forløbet. Og det hænder. Derfor er det en god idé at uddanne lidt flere rotationsmedarbejdere end man tror, man skal bruge. Erfaringen viser, at ud af 10 rotationsmedarbejdere kan der være 1 - 2, som falder fra i løbet af perioden; Men antallet kan naturligvis reduceres, hvis man har lavet en omhyggelig rekruttering.

Problemstillingen med reserver er selvfølgelig, hvad man stiller op med "reserven", hvis der viser sig at falde færre fra end forventet.

### Tillidsrepræsentanten sikrer kvalitet og tryk

At jobrotationsmedarbejderen kan overskue sin situation, tør stole på at alle de formelle ting går i orden og at hun / han i øvrigt kan magte forløbet er helt afgørende for, om hun / han gennemfører eller falder fra undervejs. Tryk er afgørende. Tillidsrepræsentanten kan i stor stil bidrage til at øge tryk og overskueligheden for jobrotationsmedarbejderne ved:

1. at sikre at det skriftlige materiale, som rotationsmedarbejderen får, er forståeligt og overskueligt
2. at sikre en god kontakt til rotationsmedarbejderen, sådan at hun / han henvender sig til tillidsrepræsentanten, hvis der opstår usikkerhed eller problemer - og inden hun / han falder fra!
3. at sikre sig, at den enkelte rotationsmedarbejder har modtaget og forstået den nødvendige information.



### 3.7 Kommunikation med interessenterne i planlægningsfasen

En omhyggeligt planlagt og gennemført kommunikation med alle interessenterne i denne fase er afgørende for projektets samlede succes. Jobrotationsmedarbejderne er en særlig sårbar gruppe og kommunikationen skal tilrettelægges derefter.

Interessenter	Hvad skal kommunikeres	Medier	Ansvarlig	Dato for udsendelse	Opfølgning
Ledere og mellemledere					
Arbejdsplads					
Medarbejdere					
Jobcenter					
Jobrotations medarbejdere					
Uddannelses-Institution(er)					
Andre					

### 3.8 Checkliste til planlægningsfasen

Ansvarlig for at undersøge / gøre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Informations- og kommunikationsaktiviteter, f.eks. Info-møder, opslag, møder, referater, mails, nyhedsbreve etc.		
	Udarbejdelse af tids- og handlingsplan		
	Indgåelse af uddannelsesaftaler med medarbejderne		
	Indgåelse af aftaler med uddannelsesinstitutionerne ift. arbejdspladsens medarbejdere		
	Jobrotationsmedarbejdernes kompetenceprofil		
	Indgåelse af aftaler med uddannelsesinstitutionerne ift. jobrotationsmedarbejderne		
	Fastlæggelse af incitamenter for de lediges deltagelse		
	Rekruttering af jobrotationsmedarbejdere		

## Kapitel 4: Driftsfase for jobrotationsmedarbejderne

Når planlægningen er på plads og selve projektet går i drift, skal de enkelte elementer følges tæt. Der vil ofte være sammenfald mellem de første aktiviteter i denne fase og de første aktiviteter i driftsfasen for medarbejderne (se kap. 5).

Det er vigtigt, at projektlederen afsætter den nødvendige tid til opfølgningen.

### Aktiviteter i denne fase:

- 4.1 Start på jobrotationsmedarbejdernes kvalificering (kursus / praktik)
- 4.2 De potentielle jobrotationsmedarbejders vurdering af jobområdet og arbejdspladsens vurdering af jobrotationsmedarbejdernes egnethed
- 4.3 Bekræftelse eller afslag på jobrotationsstillingerne
- 4.4 Kommunikationsaktiviteter i denne fase
- 4.5 Kommunikation i driftsfasen for jobrotationsmedarbejderne
- 4.6 Checkliste til i driftsfasen for jobrotationsmedarbejderne

## 4.1 Start på jobrotationsmedarbejdernes kvalificering (kursus/praktik)

**Repræsentanter for arbejdspladsen og projektlederen bør være synlige og tilgængelige for jobrotationsmedarbejderen specielt i denne fase.**

Hvis jobrotationsmedarbejderne sendes på kursus inden afløsningsperioden, er det vigtigt at både repræsentanter fra de kommende arbejdspladser og projektlederen er synlige og at det er nemt at komme i kontakt med dem. De kan være til stede, når jobrotationsmedarbejderen bydes velkommen ved kursusstart og man kan aftale spørgetimer under kursusforløbet, hvor jobrotationsmedarbejderne har mulighed for at få afklaret de udfordringer, som de kommer ud for. Projektlederen kan med fordel have en "kontortid" – et bestemt tidsrum hver dag eller hver uge, hvor

hun / han kan kontaktes. Der kan opstå mange spørgsmål, som det er vigtigt for jobrotationsmedarbejderen at få afklaret hurtigt, f.eks. om der udleveres sikkerhedssko og tøj i praktikperioden, hvordan man helt konkret melder sig syg, om man skal møde op efter at have været til lægen osv. osv. Man kan ikke forvente, at jobrotationsmedarbejderne automatisk er velorienterede i alle de gældende regler og i, hvordan man agerer i alle mulige situationer, som kan opstå.

**Hvis jobrotationsmedarbejderne skal i praktik på arbejdspladsen inden afløsningsperioden, er det vigtigt at denne er velforberedt. Dvs.:**

- Der er taget stilling til, hvor på arbejdspladsen jobrotationsmedarbejderen skal være praktikant.
- Der er taget stilling til, hvad jobrotationsmedarbejderen som praktikant skal lave.
- Der er udarbejdet en plan for, hvad jobrotationsmedarbejderen skal lære i sin praktikperiode og hvordan.
- Der er taget stilling til og evt. planlagt en mentorordning.
- Der er taget stilling til, hvordan praktikperioden skal afsluttes, f.eks. med en evalueringssamtale el. lign.

### **Tillidsrepræsentanten er garant for tilgængelighed og tryghed**

Det kan evt. være tillidsrepræsentanten som er arbejdspladsens repræsentant og som er med ved velkomsten og afslutningen. Det kan også være, at tillidsrepræsentanten har en kontortid, hvor hun / han kan træffes og er til rådighed for de kommende jobrotationsmedarbejdere.

Og det kan være, at tillidsrepræsentanten tager initiativ til, at der udarbejdes en praktikguide, hvor jobrotationsmedarbejderen hurtigt og nemt kan tilegne sig alle de væsentligste informationer, som hun / han har brug for.

Men en praktikguide kan aldrig omfatte alle de udfordringer og spørgsmål, som jobrotationsmedarbejderen kan komme ud for. Derfor er det vigtigste, at tillidsrepræsentanten er nemt tilgængelig og hurtigt kan svare på eller undersøge de problemstillinger, der måtte opstå. At etablere et godt samarbejde mellem tillidsrepræsentant og projektleder kan i denne sammenhæng være en stor fordel, fordi det sikrer jobrotationsmedarbejderen en kortere ventetid og fordi samarbejdet kan lette især projektlederen for meget arbejde.

Bilag 9 viser et eksempel på en sådan praktikguide til jobrotationsmedarbejderen.



## 4.2 De potentielle jobrotationsmedarbejderes vurdering af jobområdet og arbejdspladsens vurdering af jobrotationsmedarbejderens egnethed

I denne fase foretages typisk to sæt af vurderinger:

- Den evt. kommende jobrotationsmedarbejder vurderer, om jobområdet overhovedet er noget for hende / ham eller om det er mere fornuftigt at skifte til et andet jobområde.
- Arbejdspladsen vurderer den evt. kommende jobrotationsmedarbejders egnethed f.eks. ud fra kriterier om fremmødestabilitet mv.

Selvom man har gennemført en omhyggelig rekruttering af jobrotationsmedarbejderne, kan der opstå forhold undervejs, som gør det nødvendigt at tage forholdet op til revurdering.

### Jobrotationsmedarbejderens vurdering

For jobrotationsmedarbejderen kan det dreje sig om, at arbejdet slet ikke svarede til hendes / hans forestillinger; der kan dukke helbredsproblemer op eller der kan vise sig andre private forhold, som gør det urimeligt vanskeligt for jobrotationsmedarbejderen at kunne fungere på det pågældende område.

I denne sammenhæng er to forhold væsentlige:

1. at jobrotationsmedarbejderen har mulighed for (og tør) henvende sig til sin mentor, sin tillidsrepræsentant eller til projektlederen, så snart problemet opstår;
2. at der i samtalen skelnes mellem, hvad der er "forbigående" vanskeligheder som kan løses, og hvad der virkelig er problemer som peger i retning af, at jobrotationsmedarbejderen skal tages af holdet.

De nye jobrotationsmedarbejdere, som ganske ofte er i færd med at skifte branche, og derfor er ganske usikre på den nye arbejdssituation, trænger ofte til opmuntring og til at få drøftet problemstillinger, som kan synes at være banale.

### Arbejdspladsens vurdering

Arbejdspladsens interesse er jo, at få erstattet de medarbejdere som sendes på efteruddannelse, med ny arbejdskraft som kan opretholde produktionen så gnidningsfrit og effektivt som muligt. Derfor er der udarbejdet kompetenceprofiler og opstillet krav til de nye jobrotationsmedarbejdere om, hvad de skal kunne og hvilke egenskaber (personlige og sociale) de skal have, når de møder på arbejdet. Den indledende kursus- og praktikperiode er egnet til at foretage en bedømmelse af, hvorvidt den enkelte jobrotationsmedarbejder har eller kan formodes at kunne tilegne sig de krævede kompetencer på et tilstrækkeligt niveau i løbet af perioden.

### Flere forhold er i denne sammenhæng væsentlige:

1. At jobrotationsmedarbejderne kender til og forstår, hvad det er for krav de skal opfylde og har eller får en fornemmelse af, på hvilket niveau
2. At kvalifikationskravene er så tilpas konkrete, at de kan danne udgangspunkt for en saglig bedømmelse
3. At der afholdes jævnlige og planlagte evalueringsmøder, hvor jobrotationsmedarbejderen deltager og hvor hun / han ved, hvem der ellers deltager og hvad der skal diskuteres

### Klare regler – klare konsekvenser

Der kan være nogle krav, som der kun gives meget lidt "slæk" på. Det kan eksempelvis dreje sig om mødestabilitet, personlig hygiejne mv. Det er væsentligt, at jobrotationsmedarbejderne kender de nøjagtige grænser for overtrædelsen af disse forhold.

Andre kvalifikationer er mere procesorienterede og vanskeligere at være helt præcise om. Det kan dreje sig om eksempelvis kommunikative kompetencer eller evnen til at finde ind i kulturen på arbejdspladsen. Det kan være væsentligt også på disse områder at opstille nogle minimumskrav, som skal overholdes, eller som ikke må overskrides. Det kunne handle om punktlighed mht. fremmødetidspunkt, sladder, illoyal adfærd mv. Og det er vigtigt, at jobrotationsmedarbejderne kender de nøjagtige konsekvenser af ikke at honorere disse krav.

Det er vigtigt, at disse minimumsnormer er kendt af alle – også undervisere på evt. kurser – for at de kan indøves i kursus- hhv. praktikperioden.

### Tillidsrepræsentanten sikrer fair play

Som udgangspunkt skal jobrotationsmedarbejderen vurderes i samme ånd som alle andre nye medarbejdere. Hverken mere eller mindre. Hvis situationen skulle opstå, at enten arbejdsplad-

sen ikke vurderer det hensigtsmæssigt, at jobrotationsmedarbejderen fortsætter – eller omvendt: jobrotationsmedarbejderen vurderer, at det vil være mere hensigtsmæssigt at afbryde forløbet, så er der brug for god –dvs. nænsom og klar – kommunikation om de vurderingskriterier som er lagt til grund og om de hændelser, som har givet anledning til vurderingen. I bedste fald går begge parter ud af en sådan samtale og er klogere på sig selv og på processen som helhed. I værste fald føler mindst en af parterne sig forurettet og måske snydt.

Tillidsrepræsentanten kan spille en stor rolle ved hele tiden at sikre, at vurderingerne foregår på et sagligt grundlag og ikke blot er tilfældige bedømmelser, som baserer sig på tilfældige hændelser. Tillidsrepræsentanten kan også spille en stor rolle ved at have en god kontakt med jobrotationsmedarbejderen, undersøge hendes / hans vurderinger og evt. forberede hende / ham på arbejdspladsens vurderinger – hvad enten de er positive eller negative. Tryghed er en helt essentiel faktor, når vanskelige samtaler skal gennemføres med succes.



### 4.3 Bekræftelse eller afslag på ansættelse i jobrotationsstillingerne

**De indkaldte kandidater til jobrotationsmedarbejdere skal have tilsagn eller afslag efter samme regler som andre ansøgere.**

Hvis man har valgt at operere med en bruttotrup, skal de som ikke ansættes, have besked. De har krav på en saglig begrundelse på afslaget ligesom alle andre ansøgere har det.

Såfremt der er flere egnede, end der skal bruges i rotationsforløbet, kan man spørge de overskydende, om de vil være interesserede i at komme i betragtning, hvis der er frafald i nettotrupperne i selve jobrotationsperioden.

#### **Udarbejdelse af ansættelsesbrev / -bevis til nettotrupperne**

Der er tale om normale ansættelsesprocedurer og det vil sige, at der skal udarbejdes almindelige ansættelseskontrakter efter gældende regler om prøveperiode, lønindplacering mv. Jobrotationsmedarbejderne er under hele jobrotationsperioden at betragte som almindelige medarbejdere, der er ansat efter almindeligt gældende regler.

#### **Afskedigelse**

Hvis ansættelsen af jobrotationsmedarbejderen ikke er tidsbegrænset, gælder de almindelige regler for opsigelse, inklusiv opsigelsesvarsel etc.

#### **Tillidsrepræsentanten er garant for retfærdig behandling**

Tillidsrepræsentanten er garant for, at de evt. kommende jobrotationsmedarbejderne behandles som almindelige medarbejdere uanset om de får afslag eller bekræftelse på stillingerne. Det er vigtigt for jobrotationsmedarbejderne at papirarbejdet bliver gjort

hurtigt og rigtigt af hensyn til A-kasse, jobcenter etc. Tillidsrepræsentanten kan være vagthund og hjælpe jobrotationsmedarbejderne, hvis der opstår vanskeligheder i formalia mht. til ansættelsesbreve etc.

#### 4.4 Kommunikationsaktiviteter i driftsfasen for jobrotationsmedarbejderne

I denne fase er det vigtigt at sikre sig en god kommunikation med de kommende jobrotationsmedarbejdere og med dem, der konkret skal arbejde med at give dem de nødvendige kvalifikationer.

Interessenter	Hvad skal kommunikeres	Medier	Ansvarlig	Dato for udsendelse	Opfølgning
Ledere og mellemledere					
Arbejdsplads					
Medarbejdere					
Jobcenter					
Jobrotations medarbejdere					
Uddannelses-Institution(er)					
Andre					

## 4.5 Checkliste til driftsfasen for jobrotationsmedarbejderne

Ansvarlig for at undersøge / udføre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Informations- og kommunikationsaktiviteter		
	Start på kvalificeringen af jobrotationsmedarbejderne		
	De potentielle jobrotationsmedarbejderes vurdering af jobområdet		
	Arbejdspladsens vurdering af jobrotationsmedarbejdernes egnethed		
	Bekræftelse eller afslag på ansættelse		
	Udarbejdelse af ansættelsesbrev til nettotrupperne		

## Kapitel 5: Driftsfase for medarbejderne

Hovedaktiviteterne i denne fase knytter sig til medarbejdernes efteruddannelse og deres tilbagevenden på arbejdspladsen. Som tidligere omtalt kan der være overlap mellem denne fase og aktiviteterne i fase 4, hvor de kommende jobrotationsmedarbejdere opkvalificeres og ansættes. Der sker meget på en gang, så koordinering og timing er af afgørende betydning. Det er også vigtigt, at medarbejderne kan henvende sig med spørgsmål og usikkerheder, som de måtte have i forbindelse med den forestående proces. Projektlederen, medarbejdernes nærmeste leder og tillidsrepræsentanten er nøglepersoner i denne sammenhæng.

### Aktiviteter i denne fase:

- 5.1 Studieforberevende forløb
- 5.2 Ansøgninger om jobrotationsydelse – og bevilling
- 5.3 Selve jobrotationen
- 5.4 Overvejelser over implementering af medarbejdernes nye kompetencer
- 5.5 Kommunikation i denne fase
- 5.6 Kommunikation i driftsfasen for medarbejderne
- 5.7 Checkliste til driftsfasen for medarbejderne

## 5.1 Studieforberevende forløb

### Medarbejderne skal måske først gøres studieegnede.

Det kan være hensigtsmæssigt at tilbyde medarbejderne et forløb, som forbereder dem til den egentlige efteruddannelse. Det kan være hensigtsmæssigt hvis:

- medarbejderne er kortuddannede
- medarbejderne har dårlige erfaringer fra skolegang og uddannelse
- medarbejderne har nået en sådan alder, at de ikke har gået i skole i mange år.

Medarbejderne kan have glemt, hvad det vil sige at lære noget, og de moderne studiemiljøer og studieteknikker kan være helt fremmede for dem. Et studieforberevende forløb kan give medarbejderne inspiration og glæde ved at lære noget nyt og give dem de kvalifikationer, som de behøver for at få noget ud af igen at sidde på skolebænken.

Et sådant studieforberevende forløb vil ofte blive arrangeret forud for selve jobrotationen og kan f. eks. foregå under lov om forberedende voksenuddannelse (FVU). Forløbet tilrettelægges så det peger frem mod indholdet på den erhvervsuddannelse, som medarbejderne skal påbegynde. Der kan søges om voksenuddannelsesstøtte (SVU) til dette, såfremt forløbet ligger forud for det egentlige jobrotationsforløb. Hvis det indgår som en del af rotationen, kan der søges om rotationsydelse til denne del også.

### Tillidsrepræsentanten motiverer og viser vej

Især kortuddannede medarbejdere kan have modstand på at skulle efteruddanne sig. De kan have dårlige skoleoplevelser med sig eller være nervøse for at klare sig dårligt. Tillidsrepræsentanten som selv ofte har gået på en del kurser (bl.a. tillidsmandskurser) kender til de udfordringer man møder, når man skal tilegne sig nye ting. Tillidsrepræsentanten vil derfor kunne diskutere disse problemstillinger med medarbejderne, give anvisninger på hvordan man overkommer dem og give dem de mange gode grunde der er, til at efteruddanne sig.

Et af de meget væsentlige problemer i de kommende år bliver formentlig, at arbejdskraften ikke er uddannet godt nok til at kunne honorere de stigende krav på arbejdsmarkedet. Jobrotation er et af redskaberne til at afhjælpe dette problem. Tillidsrepræsentanten har en væsentlig mission i at motivere kollegerne til at erhverve sig de nødvendige kvalifikationer.

## 5.2 Ansøgning om jobrotationsydelse – og bevilling

**Der udarbejdes en ansøgning om jobrotationsydelse.**

**Hvis ansøgningen imødekommes, udarbejder jobcentret et bevillingsbrev til arbejdspladsen.**

Projektlederen eller arbejdspladsen i samarbejde med jobcentret skal forud for rotationen udfylde blanket AF93. Denne findes på [www.jobnet.dk](http://www.jobnet.dk) under blanketter. Bemærk: Der skal være time-til-time relation i forhold til medarbejderens uddannelsesvarighed og jobrotationsydelsen.

### **Hvis nogen stopper i projektet**

Hvis en jobrotationsmedarbejder eller en fast medarbejder stopper i projektet, skal arbejdspladsen hurtigst muligt give jobcentret besked. Hvis det er en jobrotationsmedarbejder der stopper, skal der udarbejdes en ny AF93 i forhold til ansættelse af en eventuelt anden jobrotationsmedarbejder. Er det en medarbejder på uddannelse der stopper, skal der udarbejdes en ny Jobrotationsansøgning på den eventuelle anden medarbejder, som deltager i uddannelsen i stedet. Eller, som alternativ, en ny Jobrotationsansøgning der indeholder andre uddannelsesaktiviteter end dem, der først er søgt ydelse hjem til. Det kan derfor være vigtigt at have viden om eventuelle øvrige uddannelsesaktiviteter på arbejdspladsen, som kan anvendes i sådanne tilfælde

### **Bevilling af jobrotationsydelsen**

Jobcentret udarbejder et bevillingsbrev til arbejdspladsen, og i den sammenhæng er det vigtigt at få aftalt udbetalingsprocedurer – altså hvilke blanketter arbejdspladsen skal udfylde for at få pengene udbetalt, og med hvilke intervaller det skal ske.

## 5.3 Start på jobrotationen

**Jobrotationsmedarbejdernes ansættelse starter typisk den dag, hvor medarbejderen starter på sin uddannelse.**

Der er dog intet til hinder for, at startdatoen er en anden dato, blot der er et vist overlap mellem tidsrummet for medarbejderuddannelsen og jobrotationsmedarbejderens afløsningsperiode. Husk dog, at i forhold til rotationsydelsen, skal der være den omtalte time-til-time relation mellem medarbejderens uddannelsesaktivitet og jobrotationsydelsen.

Rotationsmedarbejderen kan også ansættes fra den dato, hvor medarbejderen begynder på sit studieforberedende forløb.

### Medarbejderne i uddannelse

Når medarbejderne starter på uddannelsesaktiviteterne, vil projektleder, ledere og tillidsrepræsentanten skulle afsætte en del tid til eventuelle spørgsmål og til sparring i forhold til medarbejdernes mulige usikkerhed i forbindelse med at være uddannelsesaktiv.

### Lektiécafé/værksted

Det kan være en god idé at etablere en eller anden form for lektiécafé eller et lektieværksted, hvor medarbejderne kan hente motivation, opbakning, lektiehjælp og svar på de spørgsmål, der dukker op undervejs i forløbet. Projektleder, leder og / eller tillidsrepræsentant kan melde bestemte tidspunkter ud, hvor hun / han er til stede i lektiécaféen/værkstedet og således til rådighed for spørgsmål etc.

### Tillidsrepræsentanten kender sine kollegers bekymringer

Tillidsrepræsentanten kender kollegernes behov for støtte og opbakning undervejs i uddannelsesforløbet. Derfor har tillidsrepræsentanten en vigtig opgave i at foreslå de støtteforanstaltninger som vil virke, som en del af jobrotationsprojektet. Lektiécafé/værksted kan være én idé. Men det kan være at tillidsrepræsentanten har andre og bedre idéer:

Tillidsrepræsentanten har også en vigtig opgave i at være tilgængelig med råd og opmuntring til den enkelte kollega under forløbet, når kollegaen har brug for det. Erfaringen viser, at en sådan opbakning i høj grad øger gennemførelsesprocenten blandt medarbejderne.

## 5.4 Overvejelser over implementering af medarbejdernes nye kompetencer

**Medarbejderne får mest ud af opkvalificeringen når de ved, at de nye kompetencer skal bruges til noget konkret, når de vender tilbage.**

Der kan være mange forventninger til, hvordan medarbejderne skal anvende deres ny erhvervede viden og kunnen, og hvad der derfor har været den egentlige mening med efteruddannelsesforløbet. Indstillingerne kan variere fra, at opkvalificering jo altid er godt, og at medarbejderne også har fortjent det – på den ene side – til på den anden side - at hver enkelt medarbejder skal yde en bedre kvalitet, varetage en mere bredspektret jobfunktion eller måske ligefrem skifte jobfunktion. Hvis man på arbejdspladsen lader forventningerne "blæse i vinden", kan man være sikker på, at forventningerne i praksis viser sig at være vidt forskellige. Forskelligheden kan give anledning til megen frustration, hvis man ikke tidligt i forløbet foretager en forventningsafstemning og drøfter, hvad der konkret skal komme ud af anstrengelserne.

Man kan anlægge tre forskellige perspektiver: et individuelt, et organisatorisk og et strategisk.

Fra det individuelle perspektiv handler det om, hvilke konkrete ændringer i jobfunktion eller lign. den enkelte medarbejder skal forvente at møde, når hun / han møder på arbejdspladsen efter endt opkvalificering.

Fra det organisatoriske perspektiv handler det især om vidensdeling og samarbejde med de kolleger, som ikke har deltaget i opkvalificeringen. Skal visse arbejdsgange som følge af opkvalificeringen ændres og i givet fald hvordan? Hvilken betydning har det for de øvrige rutiner på arbejdspladsen?

Overvejelserne fra det strategiske perspektiv drejer sig om, hvordan efteruddannelsen og evt. ændringer i jobfunktioner passer ind i organisationens overordnede og langsigtede mål.

Disse overvejelser indgår alle sammen, når man udfærdiger kompetenceprofilen. Men på nuværende tidspunkt i jobrotationsforløbet er det hensigtsmæssigt at drøfte forventningerne til, hvad de ny erhvervede kompetencer skal bruges til, med mellemledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

### **Tillidsrepræsentanten skaber klarhed**

Tillidsrepræsentanten har naturligvis været med til at definere jobrotationsprojektets mål. Men fra at have formuleret målet i brede termer er der lang vej til enighed om, hvad målet betyder for den enkelte medarbejder, når denne kommer tilbage fra sit (efter)uddannelsesforløb. Tillidsrepræsentanten sørger for, at tankerne bliver så konkrete, at hver enkelt medarbejder ved og forstår de nye forventninger, som stilles til hende / ham, når forløbet er slut.

Og tillidsrepræsentanten har en væsentlig opgave i at hjælpe sin kollega på vej, når det så bliver virkelighed og de nye kvalifikationer skal tages i brug i den travle hverdag.

Det er vigtigt, at der forventes noget af medarbejderen; det er også vigtigt, at forventningerne er realistiske og at de omfatter, at der måske er en indkøringsperiode, indtil tingene har fundet en ny form.

## 5.5 Kommunikation i driftsfasen for medarbejderne

Interessenter	Hvad skal der kommunikeres	Medier	Ansvarlig	Dato for udsendelse	Opfølgning
Medarbejdere					
Mellemledere					
Tillidsrepræsentant					
Undervisere					
Jobcentret					
Uddannelsesinstitutioner					
Andre					

## 5.6 Checkliste til driftsfasen for medarbejderne

Ansvarlig for at undersøge / udføre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Informationsaktiviteter		
	Studieforberedende forløb		
	Udarbejdelse af ansøgning om jobrotationsydelse		
	Bevilling af jobrotationsydelse		
	Start på jobrotationen		
	Medarbejderne i uddannelse		
	Overvejelse over implementeringen af de nye kompetencer		

## Kapitel 6: Afslutningsfasen

Jobrotationsprojektet nærmer sig sin afslutning. Også afslutningsfasen skal planlægges og gennemføres på en gennemtænkt måde. Man skal sikre sig, at afslutningen foregår som man havde lovet deltagerne – både medarbejderne og jobrotationsmedarbejderne. I evalueringen kan det være en god idé også at opsamle medarbejdernes og jobrotationsmedarbejdernes oplevelser og erfaringer med forløbet.

### Aktiviteter i denne fase:

- 6.1 Slut med jobrotationsmedarbejderjobbet – hvad så?
- 6.2 Medarbejderne tilbage fra uddannelse
- 6.3 Evalueringsrapport
- 6.4 Beslutning om, hvorvidt der skal starte et nyt projekt
- 6.5 Kommunikationen i afslutningsfasen
- 6.6 Checkliste til afslutningsfasen

## 6.1 Slut med jobrotationsmedarbejderjobbet – hvad så?

**Jobrotationsmedarbejderjobbet nærmer sig sin afslutning. Måske skal jobrotationsmedarbejderen fortsætte som almindelig kollega; måske skal jobrotationsmedarbejderen stoppe på arbejdspladsen. I alle tilfælde er det god skik, at jobrotationsmedarbejderen får en tilbagemelding på sin indsats, så hun / han føler sig påskønnet.**

### **Hvis jobrotationsmedarbejderen fortsætter:**

Hvis jobrotationsmedarbejderen skal fortsætte som medarbejder, kører ansættelsesforholdet blot videre. Er den ansættelseskontrakt som jobrotationsmedarbejderen fik ved ansættelsen, tidsbegrænset, skal den fornyes.

### **Hvis jobrotationsmedarbejderen ikke fortsætter:**

Hvis jobrotationsmedarbejderen ikke skal fortsætte på arbejdspladsen, skal hun / han udfases efter gældende regler. Hvis jobrotationsmedarbejderen har en tidsbegrænset ansættelseskontrakt, skal denne blot ikke fornyes ved udløb. Hvis jobrotationsmedarbejderens ansættelseskontrakt ikke er tidsbegrænset, skal opsigelsen overholde gældende regler bl.a. om varsling mv.

Hvis arbejdsforholdet slutter med afslutningen af jobrotationsprojektet, er det en god idé, at parterne sætter sig sammen og opsummerer de aftaler man har; hvis der f.eks. bliver et ledigt job, om arbejdspladsen laver en udtalelse til jobrotationsmedarbejderen, om jobrotationsmedarbejderen må benytte arbejdspladsen som reference ved fremtidige ansøgninger osv.

### **Tillidsrepræsentanten er garant for god arbejdspladskultur**

Hvis jobrotationsmedarbejderen ikke fortsætter på arbejdspladsen efter jobrotationsprojektets afslutning, står hun / han igen i en sårbar position på arbejdsmarkedet. Det er god arbejdspladskultur, at jobrotationsmedarbejderen får en skriftlig anbefaling med sig og får en snak med tillidsrepræsentanten og de nærmeste kolleger om forløbet. Især er det vigtigt at give jobrotationsmedarbejderen en tilbagemelding om succeser under forløbet og om, hvor vedkommende evt. skal være særlig opmærksom. Det er med til at give selvtillid og et realistisk billede af sig selv i en branche, som ofte er ny for jobrotationsmedarbejderen. Begge dele – selvtilliden og et realistisk selvbillede- bliver der så rigeligt brug for, når jobrotationsmedarbejderen skal videre ud og søge job.

## 6.2 Medarbejderen tilbage fra uddannelse

**Arbejdspladsen høster gevinsterne af jobrotationsprojektet ved at sætte særlig fokus på de medarbejdere, som vender hjem fra uddannelse. Med nye kompetencer følger ændrede jobfunktioner, ændrede samarbejdsrelationer og måske ændrede roller. Mellemlidernes funktion og ansvar er i denne sammenhæng vigtig.**

Når medarbejderne vender tilbage fra uddannelse skal man overveje, om der skal ændres i deres funktionsbeskrivelser. Måske skal der udarbejdes et nyt ansættelsesbevis, hvis der ændres markant i medarbejdernes jobfunktioner.

### Implementering af de nye kompetencer

Det blev nævnt tidligere, at klare mål for arbejdspladsens indsats er vigtig forud for start. Det kan nu skærpes derhen, at målene også skal indbefatte, at de nyvundne kompetencer skal implementeres. Igen er den udarbejdede kompetenceprofil udgangspunktet for dette arbejde. I det følgende fremhæves nogle forskellige mulige tiltag:

### Øge bevidstheden om de nye kompetencer på arbejdspladsen.

Ledere og mellemlidere har et særligt ansvar for at omsætte de nye kompetencer, så disse får effekt i jobbet. Det samme har naturligvis den enkelte medarbejder der har været på kursus eller uddannelse. Men også kolleger kan være med til at skabe tid, rum og opbakning for at synliggøre udbyttet af kursus- eller uddannelsesforløbet.

### Skabe en positiv cirkel af læring og implementering

Det er en træningssag at blive god til at sætte de nye kompetencer i spil. Når udbyttet af de nye kompetencer viser sig, giver det af sig selv motivation til yderligere læringstiltag.

### Reflektere over og evt. ændre mellemliderrollerne

Disse roller er under alle omstændigheder under forandring. Fra at lede produktionsprocesser til at være mediator for selvstyreende teams. I forbindelse med jobrotationsforløb kan denne udvikling blive yderligere accentueret, idet langt flere medarbejdere end normalt kommer af sted på kurser og uddannelse. Derved får mellemlideren en nøglerolle i forhold til at få de nye kompetencer i spil på arbejdspladsen, f.eks. ved at delegerer nyt eller andet ansvar ud, eller ved at coache medarbejderne til at påtage sig nye funktioner på arbejdspladsen.

### Jobrotationsmedarbejderne

Da beskæftigelseseffekten i forhold til jobrotationsmedarbejderne ligger på mellem 60 og 100% er det fair at betragte jobrotationsmedarbejderne som potentielle fastansatte kolleger. Det kan bl.a. betyde, at man lader jobrotationsmedarbejderne, når der er mulighed for det, deltage i de samme forløb som de fastansatte medarbejdere. Det kan også betyde, at jobrotationsmedarbejderne inddrages aktivt i udviklingen af arbejdspladsens organisering og evt. ændringer af arbejdspladsens rutiner.

### Tillidsrepræsentanten er kulturbærer

En af tillidsrepræsentantens opgaver består i at være fortaler for – og eksempel på – en positiv forandringskultur. Tillidsrepræsentanten sætter fokus på de fordele som både de ansatte som vender hjem fra efteruddannelse har, og de fordele som kollegerne høster i kraft af at arbejdsopgaverne løses nemmere, hurtigere og forhåbentlig bedre.

Modstanden mod forandringer kan ofte vise sig i medarbejdernes manglende lyst og vilje til at lave om på de helt dagligdags rutiner. Simpletheden fordi det synes besværligt. Tillidsrepræsentanten har en opgave i at vise, at forandringerne på det helt konkrete niveau kan være positive for alle parter, såfremt de gennemføres i et fornuftigt tempo og såfremt de faktisk er fornuftige for alle parter.

Desuden har tillidsrepræsentanten en væsentlig opgave i sammen med ledelsen at drøfte, hvilke forandringer der er fremkommelige, og hvordan de bedst gennemføres i praksis.



## 6.3 Evalueringsrapport

**Jobrotationsprojektet giver arbejdspladsen nogle vigtige erfaringer med efteruddannelse. Set i lyset af det stigende behov, der er på arbejdsmarkedet for kvalificering, er det vigtigt at arbejdspladsen opsamler sine erfaringer og gør sig overvejelser om, hvad man evt. kunne gøre anderledes og bedre næste gang. Samtidig er det en måde at få medarbejdere og jobrotationsmedarbejderne til at føle sig anerkendt – hvis man altså inddrager dem i evalueringen.**

Efter afslutning af jobrotationsforløbet skal der i de fleste tilfælde leveres en rapport med evaluering og anbefalinger. Hvis den eksisterende finansiering kun har bestået af jobrotationsydelse, er dette dog ikke noget krav fra jobcentret.

For at opsamle de erfaringer som arbejdspladsen og dens samarbejdspartnere har gjort sig med jobrotationsprojektet, er det under alle omstændigheder en god idé at udforme en evalueringsrapport eller i det mindste en liste over anbefalinger til, hvad der gik godt, og hvad der gik mindre godt, samt over hvad man vil anbefale gjort anderledes en anden gang. Ikke to arbejdspladser er ens og det er ikke sikkert, at det er de samme mennesker, der skal lede det næste opkvalificeringsprojekt. Derfor er vidensdeling også i denne sammenhæng et helt nødvendigt redskab i arbejdspladsens samlede udvikling.

### Løbende erfaringsopsamling eller formaliseret evaluering?

I de fleste tilfælde vil en løbende erfaringsopsamling danne et tilstrækkeligt grundlag for udfærdigelsen af den afsluttende evalueringsrapport. Erfaringsopsamlingen kan ske ved, at projektlederen løbende fører en logbog over hændelser og erfaringer i forløbet.

Men hvis det er nyt at gennemføre jobrotationsforløb på den pågældende virksomhed eller i den pågældende egn, kan det være nyttigt at gennemføre en mere omfattende og formel evaluering, som giver mulighed for en mere bredspektret og nuanceret erfaringsopsamling og læring.

### Hvem skal inddrages i evalueringen?

Jobrotationsprojektet inddrager mange forskellige interessenter. Hvis der skal arbejdes sammen om et lignende projekt i fremtiden, kan det være værdifuldt at inddrage alle interessenterne. Af ressourcemæssige grunde kan man blive nødt til at indskrænke sin undersøgelse til de væsentligste.

#### Disse vil da formentlig være:

- medarbejderne
- jobrotationsmedarbejderne
- ledelsen på arbejdspladsen
- involverede uddannelsesinstitutioner

### Hvordan skal evalueringen foretages?

#### Man kan overveje:

- spørgeskemaundersøgelser
- interviews med enkeltpersoner eller fokusgrupper
- evalueringsseminar
- en kombination af disse

### Evalueringsseminar

Når evalueringen er foretaget, skal resultaterne formidles ud. Man har måske skrevet en rapport; men hvis resultaterne skal give anledning til at man gør det bedre næste gang, skal resultaterne formidles ud til interessenterne og også helst diskuteres. Dette kan gøres f.eks. på et halvdagsseminar, hvor alle deltagere i projektet er inviteret med og hvor en eller flere oplægsholdere formidler resultaterne. Seminaret kan afsluttes med en bred diskussion om rotationsforløbet i sin helhed. Et evalueringsseminar sikrer ikke blot erfaringsformidling og – bearbejdelse; det kommunikerer også anerkendelse til alle de involverede parter.



## 6.4 Beslutning om evt. nyt projekt

**Beslutningen om evt. nyt jobrotationsprojekt er udelukkende en arbejdspladsintern beslutning.**

**De indsamlede erfaringer i evalueringsrapporten skulle helst gøre det lettere at lave et lignende projekt i fremtiden.**

Det kan godt synes besværligt at gennemføre et jobrotationsprojekt fra ende til anden. Der er mange involverede parter, og der er lige så mange forskellige meninger. Erfaringen viser dog, at det næste jobrotationsprojekt bliver nemmere at planlægge og gennemføre end det første, såfremt erfaringerne er opsamlede og formidlede. Dette hænger også sammen med, at man nu har etableret og afprøvet de samarbejdsrelationer i netværket, som er nødvendige for at få det hele til at fungere.

Måske kan man næste gang inddrage flere aspekter end første gang. Jobrotationsprojekter kan med fordel blive en del af arbejdspladsens samlede strategi for udvikling og uddannelse.

## 6.5 Kommunikation i afslutningsfasen

Interessenter	Hvad skal der kommunikeres om?	Medier	Ansvarlig	Dato for udsendelse	Opfølgning
Medarbejdere					
Jobrotationsmedarbejdere					
Mellemledere					
Kolleger					
Topledelse					
Mellemledere					
Uddannelsesinstitutioner					
Andre					

## 6.6 Checkliste til afslutningsfasen

Ansvarlig for at undersøge / gøre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Informations- og kommunikationsaktiviteter i denne fase		
	Slut med jobrotationsmedarbejderjobbet – og hvad så?		
	Medarbejderne tilbage fra uddannelse		
	Implementering af nye kompetencer		
	Evalueringsrapport		
	Beslutning om evt. opstart af nyt projekt		

## **Bilag**

### **Oversigt over bilag**

- Bilag 1: Bekendtgørelse om jobrotation
- Bilag 2: Checkliste over projektlederens arbejdsopgaver
- Bilag 3: Kommunikationsplan
- Bilag 4: Estimater for økonomien i et jobrotationsprojekt
- Bilag 5: Projektmodeller
- Bilag 6: Plan for et jobrotationsforløb
- Bilag 7: Interessetilkendegivelse
- Bilag 8: Kompetenceprofil for de fastansatte medarbejdere
- Bilag 9: Pjece til jobrotationsmedarbejderne ifm. praktik



## Bilag 1: Bekendtgørelse om jobrotation

### Lov bekendtgørelsen for jobrotation

lovbek. nr. 1428 af 14. december 2009

Uddrag af bekendtgørelse af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats

#### Afsnit VII

#### Indsatsen over for beskæftigede

##### Kapitel 18

##### Jobrotation

§ 97. Private eller offentlige arbejdsgivere kan i forbindelse med beskæftigedes midlertidige fravær aftale jobrotationsordninger med jobcenteret, hvor ledige erstatter beskæftigede.

Stk. 2. Hvor private eller offentlige arbejdsgivere indgår aftale om jobrotation i tilknytning til beskæftigedes fravær på grund af orlov, uddannelse m.v., udbetales der støtte i overensstemmelse med de gældende regler herom.

Stk. 3. Hvis der i forbindelse med jobrotation ansættes en ledig med løntilskud, finder reglerne i lovens kapitel 12 anvendelse.

##### § 98. (Ophævet)

§ 98 a. Private og offentlige arbejdsgivere har ret til at få udbetalt en jobrotationsydelse af jobcenteret, når en beskæftiget midlertidigt deltager i uddannelse og der i uddannelsesperioden ansættes en person som vikar for den beskæftigede.

Stk. 2. Jobrotationsydelsen udgør 144,22 kr. (pr. 1. januar 2006) for hver time en beskæftiget er i uddannelse, og der samtidig er ansat en vikar.

Stk. 3. Det er en betingelse for, at arbejdsgiveren kan få udbetalt jobrotationsydelse, at

- 1) den beskæftigede, der deltager i uddannelse, ikke har en erhvervsrettet uddannelse, der med hensyn til niveau og varighed overstiger erhvervsuddannelse eller anden uddannelse, der kan sidestilles med erhvervsuddannelse, medmindre uddannelsen ikke har været anvendt i de sidste 5 år;
- 2) den beskæftigede modtager sædvanlig løn fra arbejdsgiveren i uddannelsesperioden,
- 3) den beskæftigede eller arbejdsgiveren ikke modtager godtgørelse efter lov om godtgørelse ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse eller støtte efter lov om statens voksenuddannelsesstøtte og
- 4) der ikke udbetales løntilskud til arbejdsgiveren for vikaren efter reglerne i kapitel 12.

Stk. 4. Har den beskæftigede, der deltager i uddannelse som led i jobrotation, en kort videregående uddannelse eller en mellemlang videregående uddannelse, vil der inden for en afsat pulje kunne udbetales jobrotationsydelse til arbejdsgiveren, når betingelserne i stk. 3 er opfyldt, bortset fra betingelsen i stk. 3, nr. 1, 2. led, om, at uddannelsen ikke har været anvendt i de sidste 5 år.

Stk. 5. Arbejdsgiveren afgør, hvilke offentlige eller privat udbudte uddannelser der kan indgå i en jobrotation, og betaler udgiften til private uddannelser og uddannelser med brugerbetaling.

§ 98 b. For at arbejdsgiveren kan få udbetalt jobrotationsydelse, skal den person, der ansættes som vikar,

- 1) være omfattet af § 2, nr. 1, og ved ansættelsen have en sammenlagt ledighedsperiode på mindst 6 måneder;
- 2) være omfattet af § 2, nr. 2 eller 3, og ved ansættelsen have modtaget kontanthjælp, starthjælp eller introduktionsydelse i en sammenhængende periode på mindst 6 måneder eller
- 3) modtage introduktionsydelse efter integrationsloven og have modtaget denne ydelse i en sammenhængende periode på mindst 6 måneder.

Stk. 2. Vikaren skal som minimum være ansat 10 timer pr. uge og kan maksimalt være ansat i en periode på 12 måneder.

Stk. 3. Arbejdsgiveren skal betale overenskomstmæssig løn eller den for tilsvarende arbejde sædvanligt gældende løn til vikaren. Vikaren er omfattet af de for lønmodtagere gældende regler fastsat i henhold til eller ved lov eller ved kollektiv overenskomst m.v.

Stk. 4. Arbejde som vikar i forbindelse med jobrotation medregnes ikke ved opgørelsen af beskæftigelseskravet efter lov om arbejdsløshedsforsikring m.v.

#### Opkvalificering ved ansættelse

§ 99. I forbindelse med ansættelse af en person uden løntilskud kan der ydes tilskud til udgifter ved opkvalificering af personen.

Stk. 2. Tilskud efter stk. 1 kan ydes til udgifter ved opkvalificering af

- 1) personer under 30 år, der er omfattet af § 2, nr. 1-3, og som forud for ansættelsen har mindst 6 måneders sammenlagt ledighed henholdsvis har modtaget kontanthjælp eller starthjælp eller har deltaget i tilbud efter kapitel 12 i en sammenhængende periode på mindst 6 måneder;
- 2) personer, som er fyldt 30 år, der er omfattet af § 2, nr. 1 og 2, og som forud for ansættelsen har mindst 12 måneders sammenlagt ledighed henholdsvis har modtaget kontanthjælp eller starthjælp eller har deltaget i tilbud efter kapitel 12 i en sammenhængende periode på mindst 12 måneder;
- 3) personer, som er fyldt 30 år, der er omfattet af § 2, nr. 1 og 2, som har særlig risiko for at blive langtidsledige, og som forud for ansættelsen har mindst 6 måneders sammenlagt ledighed henholdsvis har modtaget kontanthjælp eller starthjælp eller har deltaget i tilbud efter kapitel 12 i en sammenhængende periode på mindst 6 måneder;
- 4) personer, som er fyldt 30 år, der er omfattet af § 2, nr. 3, og som forud for ansættelsen har modtaget kontanthjælp eller starthjælp eller har deltaget i tilbud efter kapitel 12 i en sammenhængende periode på mindst 6 måneder;
- 5) personer, der er omfattet af § 2, nr. 2 og 3, og som efter aftale med de forhandlingsberettigede organisationer har fået anvist løn- og arbejdsvilkår, herunder på grund af mangelfulde sproglige og eventuelle faglige kompetencer, og
- 6) personer, der er omfattet af § 2, nr. 4-6 og 8.



Stk. 3. Beskæftigelsesministeren kan fastsætte regler om betingelserne for at yde tilskud til udgifter ved opkvalificering, herunder om, at der kan fastsættes nærmere betingelser for tilskud ved ansættelse hos private arbejdsgivere.

## 1428 af 14/12 2009.

### Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats – senere ændringer

Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats

Nr. 419 af 10. juni 2003

Beskæftigelsesministeriet

LF 193 02/03

Jf. lovbek. nr. 1428 af 14. december 2009

Ændringer siden seneste lovbek.

#### Afsnit VII

#### Indsatsen over for beskæftigede

Kapitel 18

Jobrotation

§ 97. Private eller offentlige arbejdsgivere kan i forbindelse med beskæftigedes midlertidige fravær aftale jobrotationsordninger med jobcenteret, hvor ledige erstatter beskæftigede.

Stk. 2. Hvor private eller offentlige arbejdsgivere indgår aftale om jobrotation i tilknytning til beskæftigedes fravær på grund af orlov, uddannelse m.v., udbetales der støtte i overensstemmelse med de gældende regler herom.

Stk. 3. Hvis der i forbindelse med jobrotation ansættes en ledig med løntilskud, finder reglerne i lovens kapitel 12 anvendelse.

#### Ændringer:

Ændret 1/8 2009 ved 2009-06-12-ÆL.483 (LF 185 08-09), jf. ikrafttrædelsesbestemmelserne.

§ 98. (Ophævet).

#### Ændringer:

Ophævet sammen med overskrift 1/3 2007 ved 2007-02-27-ÆL.176 (LF 105 06-07).

§ 98 a. Private og offentlige arbejdsgivere har ret til at få udbetalt en jobrotationsydelse af jobcenteret, når en beskæftiget midlertidigt deltager i uddannelse og der i uddannelsesperioden ansættes en person som vikar for den beskæftigede.

Stk. 2. Jobrotationsydelsen udgør 144,22 kr. (pr. 1. januar 2006) for hver time en beskæftiget er i uddannelse, og der samtidig er ansat en vikar.

Stk. 3. Det er en betingelse for, at arbejdsgiveren kan få udbetalt jobrotationsydelse, at

- 1) den beskæftigede, der deltager i uddannelse, ikke har en erhvervsrettet uddannelse, der med hensyn til niveau og varighed overstiger erhvervsuddannelse eller anden uddannelse, der kan sidestilles med erhvervsuddannelse, medmindre uddannelsen ikke har været anvendt i de sidste 5 år,
- 2) den beskæftigede modtager sædvanlig løn fra arbejdsgiveren i uddannelsesperioden,
- 3) den beskæftigede eller arbejdsgiveren ikke modtager godtgørelse efter lov om godtgørelse ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse eller støtte efter lov om statens voksenuddannelsesstøtte og

4) der ikke udbetales løntilskud til arbejdsgiveren for vikaren efter reglerne i kapitel 12.

Stk. 4. Har den beskæftigede, der deltager i uddannelse som led i jobrotation, en kort videregående uddannelse eller en mellemlang videregående uddannelse, vil der inden for en afsat pulje kunne udbetales jobrotationsydelse til arbejdsgiveren, når betingelserne i stk. 3 er opfyldt, bortset fra betingelsen i stk. 3, nr. 1, 2. led, om, at uddannelsen ikke har været anvendt i de sidste 5 år:

Stk. 5. Arbejdsgiveren afgør, hvilke offentlige eller privat udbudte uddannelser der kan indgå i en jobrotation, og betaler udgiften til private uddannelser og uddannelser med brugerbetaling.

Pr. 1/7 2011 foretages følgende ændring til § 98 a:

I § 98 a, stk. 3, nr. 3, ændres "lov om godtgørelse ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse" til: "lov om godtgørelse og tilskud til befordring ved deltagelse i erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse".

#### Ændringer:

Ændres 1/7 2011 ved 2010-06-01-ÆL.579 (LF 175 09-10).

Ændret 1/8 2009 ved 2009-06-12-ÆL.483 (LF 185 08-09), jf. ikrafttrædelsesbestemmelserne. Indsat 1/3 2007 ved 2007-02-27-ÆL.176 (LF 105 06-07).

§ 98 b. For at arbejdsgiveren kan få udbetalt jobrotationsydelse, skal den person, der ansættes som vikar,

- 1) være omfattet af § 2, nr. 1, og ved ansættelsen have en sammenlagt ledighedsperiode på mindst 3 måneder,
- 2) være omfattet af § 2, nr. 2 eller 3, og ved ansættelsen have modtaget kontanthjælp, starthjælp eller introduktionsydelse i en sammenhængende periode på mindst 3 måneder eller
- 3) modtage introduktionsydelse efter integrationsloven og have modtaget denne ydelse i en sammenhængende periode på mindst 3 måneder.

Stk. 2. Vikaren skal som minimum være ansat 10 timer pr. uge og kan maksimalt være ansat i en periode på 12 måneder.

Stk. 3. Arbejdsgiveren skal betale overenskomstmæssig løn eller den for tilsvarende arbejde sædvanligt gældende løn til vikaren. Vikaren er omfattet af de for lønmodtagere gældende regler fastsat i henhold til eller ved lov eller ved kollektiv overenskomst m.v.

Stk. 4. Arbejde som vikar i forbindelse med jobrotation medregnes ikke ved opgørelsen af beskæftigelseskravet efter lov om arbejdsløshedsforsikring m.v.

#### Ændringer:

Ændret 1/5 2010 ved 2010-04-28-ÆL.431 (LF 151 09-10),

1/8 2009 ved 2009-06-12-ÆL.483 (LF 185 08-09), jf. ikrafttrædelsesbestemmelserne. Indsat 1/3 2007 ved 2007-02-27-ÆL.176 (LF 105 06-07).



## Bilag 2: Checkliste over projektlederens arbejdsopgaver

Ansvarlig for at undersøge / gøre	Opgave / emne	Tidshorisont	Deadline
	Kommunikationsaktiviteter f.eks. Info-møder, samtaler, opslag, referater, nyhedsbreve etc.		
	Projektbeskrivelse med løbende tilpasning		
	Oprettelse af styregruppe og arbejdsgruppe		
	Styregruppens kommissorium		
	Budgetter - Udarbejdelse og - Løbende revidering		
	Opstartsmøder og informationsmøder for de ledige		
	Opstartsmøder og informationsmøder for de ansatte		
	Diverse pjecer og skriftligt materiale for de ledige og de ansatte		
	Møder med jobcentermedarbejdere		
	Løbende deltagelse i styregruppens møder - Udarbejdelse af indkaldelser, dagsordener og referater		
	Varetagelse af løbende kontakt til parterne mellem styregruppens møder		
	Koordinering og uddelegering af opgaver til styregruppens medlemmer		
	Tilrettelæggelse af den konkrete jobrotationsmedarbejderuddannelse, herunder kursus- og praktikperioder		
	Økonomi- og prisberegning ift. jobrotationsmedarbejdernes kvalificering		
	Udarbejdelse af optagelsesskemaer til jobrotationsmedarbejderuddannelse		
	Løbende kontakt til jobrotationsmedarbejderne		
	Tilrettelæggelse af klar-til-uddannelse for de fastansatte		
	Udarbejdelse af optagelsesskemaer til de fastansatte før uddannelse / kvalificering		
	Løbende kontakt og afklaring til de øvrige medarbejdere i virksomheden		
	Opfølgning og løbende vurdering af de forskellige typer af kurser / uddannelse: - Jobrotationsmedarbejder-Kurser - Klar-til-uddannelses kursus - Medarbejderkurser / -uddannelse		
	Administration ifm. ansøgning om jobrotationsydelse		
	Løbende kontakt til jobrotationsmedarbejderne i rotationsperioden		
	Medvirke til udarbejdelse og igangsættelse af evaluering		
	Indledende øvelser ift. evt. næste rotationsforløb.		

## Bilag 3: Kommunikationsplan

Rotationsprojektet står og falder med god kommunikation.

### Det betyder, at rotationslederen nøje overvejer:

- Hvem skal der kommunikeres med?
- Hvem er ansvarlig for kommunikationen?
- Om hvad?
- Hvornår?
- Med hvilket ønsket resultat?
- Med hvilke midler / medier?
- Hvordan skal der følges op på kommunikationen?

"Midler / metoder" kan her være alt fra møder over envejskommunikation som en hjemmeside eller elektronisk tovejskommunikation via Facebook eller Twitter.

### Et mønster for kommunikationsplan kan se sådan ud:

Interessenter Hvem skal der kommunikeres med?	Emne/ nøglebudskaber / Temaer Hvad skal der kommunikeres om?	Medie(r) Hvilke virkemidler tages i brug?	Ansvarlig	Tidspunkt Hvornår skal kommunikationen finde sted?	Opfølgning

Det er en god idé at udarbejde en kommunikationsplan for hver fase.

## **Bilag 4: Økonomiestimater**

Et eksempel med småkurser

Et eksempel fra en privat virksomhed

Et eksempel fra en offentlig virksomhed

Et eksempel med EUD

## Rotationsprojekt - for 5 hold á 12 medarbejdere på 6 ugers kursus

Privat arb. Pl.		Rotationsprojekt - for 5 hold á 12 medarbejdere på 6 ugers kursus	= indtægt = udgift					
Konto	Noter		T = timer					Arbejdsgiver
					T	Sats		
	<b>Note 1</b>	<b>Udgifter til projektledelse og eksterne konsulent</b> (estimeret)			120	650,00		<b>78.000,00</b>
			D = deltagere / U = uger / T = timer					
		Jobrotation i fm. 5 x 12 pers. på kursus i 6 uger (i alt 30 uger)	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>		
		Jobrotationsydelse (12 pers. i 30 uger á 37 t. x 165,56)	12	30	37	165,56		<b>2.205.259,20</b> Feriebetaling er indeholdt i arb. Pl. budget
		<b>Indtægt v. Jobrotation</b>						<b>2.205.259,20</b>
	<b>Note 2</b>	rotationsmedarbejdere - 12 personer i 30 uger	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	<b>Pct.</b>	
		Extra lønudgift - ufagl. operatør (kr. 130,-/timen) (12 pers. i 30 uger á 37 t.)	12	28	37	130,00		<b>1.616.160,00</b>
		Lønudgift i ferie (feriedagpenge)						-
		Extra ferieudgift (12,5 %)					12,5	<b>202.020,00</b>
		Pension						-
		Sociale omkost. (ansl. 6 %)					6	<b>96.969,60</b>
	<b>Note 3</b>	Extra udgift til IKUF eller egen udd. Fond				300,00		<b>3.600,00</b>
		<b>Udgifter v. rotationsmedarbejdere</b>						<b>1.918.749,60</b>
		<b>Provenue UDEN særlig kvalificeringsdel af fastansatte eller rotationsmedarbejdere</b>						<b>208.509,60</b> Beløb til projektledelse ER fratrukket
			D = deltagere / Da = dage / T = timer					
		Udgifter til kurserne for de fastansatte	<b>D</b>	<b>Da</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>		
		Deltagergebyrer til f. eks. AMU-kurser	60	30		176,00		<b>316.800,00</b>
	<b>Note 4</b>	<b>Udgifter til kvalificering af de fastansatte medarbejdere</b>						<b>316.800,00</b>
			D = deltagere / U = uger					
	<b>Note 5</b>	<b>Kvalificering af rotationsmedarbejdere - 15 personer i 12 uger</b>	<b>D</b>	<b>U</b>		<b>Sats</b>		
		12 ugers kursus og praktik pr. person á ca. kr. xx,- i alt	0	12				-
		<b>Yderligere projektudgifter</b>						
		Betaling af adm. Bistand - estimeret beløb						-
		Annoncering samt Info- og styregruppemødeudgifter						-
		Diverse konto til u-forudsete udgifter						-
		<b>I alt i fm. kvalificering af rotationsmedarbejdere og yderligere projektudgifter</b>						<b>-</b>
		<b>Anslået udgift ved 12 personer i 30 ugers jobrotation</b>						<b>(108.290,40)</b>
<b>Noter 1</b>	Denne er estimeret - afregnes pr. forbrugt time							
<b>2</b>	Hver JR-medarbejder afløser 5 medarbejdere på kursus i 6 uger. I alt varer rotationen 30 uger							
<b>3</b>	Det vides p.t. ikke, om satsen er korrekt eller om der indbetales til IKUF (beregnet ud fra årligt kr. 520 pr. medarbejder i 30 uger) Der er ikke medtaget udgifter til pensionsindbetaling							
<b>4</b>	Deltagergebyrerne kan evt. søges i en kompetencefond							
<b>5</b>	Der optages 3 rotationsmedarbejdere flere end der er medarbejdere, som skal på udd., da der altid er et vist frafald Levegrundlaget ifm med deltagelse er en ydelse, der svarer til dagpengesatsen Kurset pris kendes ikke for 6 AMU uger pr. deltager; Men det forventes, at Jobcentret betaler kurset via jobplan. Der er beregnet yderligere 6 ugers praktik. I alt 12 uger.							
	<b>Forudsætninger for estimatet</b>							
	Det forudsættes, at medarbejderen på uddannelse får sædvanlig løn, så estimatet er beregnet på udgifter til vikarer for at få lavet medarbejderens arbejde							
	Det er forudsat, at startlønnen for rotationsmedarbejderne er kr. 130,- /time							



## PAU/GVU rotationsprojekt - for 12 pædagogmedhjælpere

Off. arb. Pl.	PAU/GVU rotationsprojekt - for 12 pædagogmedhjælpere	= indtægt		= udgift				
Konto	Noter	T = timer						Arbejdsgiver
				T	Sats			
	<b>Note 1</b>	<b>Udgifter til projektledelse eller f. eks. ekstern konsulent</b> (estimeret)		160	650,00			<b>104.000,00</b>
		D = deltagere / U = uger / T = timer						
	<b>Note 2</b>	<b>Jobrotation i fm. 12 pers. på GVU Udd. i 52 uger</b>		<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	
		Jobrotationsydelse (12 pers. i 52 uger á 37 t. x 165,56)		12	52	37	165,56	<b>3.822.449,28</b> Feriebetaling er indeholdt i arb. Pl. budget
		<b>Indtægt v. Jobrotation</b>						<b>3.822.449,28</b>
	<b>Note 3</b>	<b>rotationsmedarbejdere - 12 personer i 52 uger</b>		<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	<b>Pct.</b>
		Extra lønudgift - ufagl. Pæd. Medhj. (kr: 118,-/timen) (12 pers. i 52 uger á 37 t.)		12	52	37	118,00	<b>2.724.384,00</b>
		Lønudgift i ferie (feriedagpenge)						-
		Extra ferieudgift (12,5 %)					12,5	<b>340.548,00</b>
		Pension						-
		Sociale omkost. (ansl. 6 %)					6	<b>163.463,04</b>
		Extra udgift til akut bidrag - 0,33 %					0,33	<b>8.990,47</b>
		Evt. pulje til deltidsansatte						-
		<b>Udgifter v. rotationsmedarbejdere</b>						<b>3.237.385,51</b>
		<b>Provenue UDEN særlig kvalificeringsdel af fastansatte eller rotationsmedarbejdere</b>						<b>481.063,77</b> Beløb til projektledelse ER fratrukket
		D = deltagere / Da = dage / T = timer						
		Udgifter til forudgående kvalificering af de fastansatte - matematik m.v.		<b>D</b>	<b>Da</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	
		Studieforberedende kursus - 2 uger						-
	Note 4	Lønudgift på (FVU) forberedelseskursus		12	10	7,4	120,00	<b>106.560,00</b>
		Indtægter i fm. den evt. forudgående kvalificering af de fastansatte						
	Note 5	SVU - refusion fra FVU-kurset - 2 uger		12	10		612,80	<b>73.536,00</b> (Kurset bør være i 2. praktikperiode)
	<b>Note 5</b>	<b>Udgifter i fm. kvalificering af fastansatte</b>						<b>33.024,00</b>
		D = deltagere / U = uger						
	<b>Note 6</b>	<b>Kvalificering af rotationsmedarbejdere - 15 personer i 12 uger</b>		<b>D</b>	<b>U</b>		<b>Sats</b>	
		12 ugers kursus og praktik pr. person á ca. kr. xx,- i alt		0	12			-
		<b>Yderligere projektudgifter</b>						
		Betaling af adm. Bistand - estimeret beløb						-
		Annoncering samt Info- og styregruppemødeudgifter						-
		Diverse konto til u-forudsete udgifter						-
		<b>I alt i fm. kvalificering af rotationsmedarbejdere og yderligere projektudgifter</b>						<b>-</b>
		<b>Anslået provenue ved 12 personer i 52 ugers jobrotation</b>						<b>448.039,77</b>
<b>Noter</b>	<b>1</b> Denne er estimeret - afregnes pr. forbrugt time							
	<b>2</b> Der er 52 ugers teori. Det forventes, at deltagerne er erfarne medarbejdere (mere end 2 års erfaring) og - efter IKV - ikke skal have mere på PAU-uddannelsen							
	<b>3</b> Der er ikke medtaget udgifter til pensionsindbetaling, da det forudsættes, at JR-medarbejderne ikke har anciennitet i kommunen							
	Der kan evt. afsættes en pulje til en merudgift, som kan dække forskel fra deltidsmedarbejder til fuldtidsrotationsmedarbejder. Der kan evt. aftales fordelingsnøgle mellem projekt og institution							
	<b>4</b> Kurset er et FVU-kursus, som erfaringsmæssigt kan mindske frafaldsprocenten væsentligt. Der er regnet med en gennemsnitlig timeløn på 120,-							
	Kurset er på 10 dage eller 2 uger. Indholdet er studieforberedende med IT, som redskab							
	<b>5</b> Udgiften er lig med differencen mellem løn og SVU refusion. SVU er sat til 80 % af dagpengeniveauet							
	Vikarerne har 6 ugers praktik - i 2 perioder: Kurset bør planlægges, således at det passer med vikarernes 2. praktikperiode							
	Hvis der ikke indsættes vikarer vil SVU-beløbet kunne betragtes som en "indtægt"		12	10		612,80		73.536,00
	<b>6</b> Der optages 3 rotationsmedarbejdere flere end der er medarbejdere, som skal på udd., da der altid er et vist frafald							
	Levegrundlaget ifm med deltagelse er en ydelse, der svarer til dagpengesatsen							
	Kurset pris kendes ikke for de 6 uger pr. deltager; Men det forventes, at Jobcentret betaler kurset via jobplan. Der er beregnet yderligere 6 ugers praktik. I alt 12 uger.							
<b>Forudsætninger for estimatet</b>								
Det forudsættes, at medarbejderen på uddannelse får sædvanlig løn, så estimatet er beregnet på udgifter til vikarer for at få lavet medarbejderens arbejde								
Det er forudsat, at startlønnen for rotationsmedarbejderne er kr. 118,- /time								

## Industrioperatør/GVU rotationsprojekt - for 12 ufaglærte medarbejdere

Privat arb. Pl.		Industrioperatør/GVU rotationsprojekt - for 12 ufaglærte medarbejdere	= indtægt = udgift						
Konto	Noter		T = timer					Arbejdsgiver	
					T	Sats			
	<b>Note 1</b>	<b>Udgifter til projektledelse og eksterne konsulent</b> (estimeret)			120	650,00		<b>78.000,00</b>	
			D = deltagere / U = uger / T = timer						
		<b>Jobrotation i fm. 12 pers. på GVU Udd. i 28 uger</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>			
		Jobrotationsydelse (12 pers. i 28 uger á 37 t. x 165,56)	12	28	37	165,56		<b>2.058.241,92</b> Feriebetaling er indeholdt i arb. Pl. budget	
		<b>Indtægt v. Jobrotation</b>						<b>2.058.241,92</b>	
	<b>Note 2</b>	<b>rotationsmedarbejdere - 12 personer i 28 uger</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	<b>Pct.</b>		
		Extra lønudgift - ufagl. operatør (kr. 130,-/timen) (12 pers. i 28 uger á 37 t.)	12	28	37	130,00		<b>1.616.160,00</b>	
		Lønudgift i ferie (feriedagpenge)						-	
		Extra ferieudgift (12,5 %)					12,5	<b>202.020,00</b>	
		Pension						-	
		Sociale omkost. (ansl. 6 %)					6	<b>96.969,60</b>	
	<b>Note 3</b>	Extra udgift til IKUF eller egen udd. Fond				280,00		<b>3.360,00</b>	
		<b>Udgifter v. rotationsmedarbejdere</b>						<b>1.918.509,60</b>	
		<b>Provenue UDEN særlig kvalificeringsdel af fastansatte eller rotationsmedarbejdere</b>						<b>61.732,32</b> Beløb til projektledelse ER fratrukket	
			D = deltagere / Da = dage / T = timer						
		<b>Udgifter til forudgående kvalificering af de fastansatte</b>	<b>D</b>	<b>Da</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>			
		Studieforberedende kursus - 2 uger						-	
	<b>Note 4</b>	Lønudgift på (FVU) forberedelseskursus	12	10	7,4	130,00		<b>115.440,00</b>	
		<b>Indtægter i fm. den evt. forudgående kvalificering af de fastansatte</b>							
	<b>Note 5</b>	SVU - refusion fra FVU-kurset - 3 uger	12	10		612,80		<b>73.536,00</b> (Kurset bør være i 2. praktikperiode)	
	<b>Note 5</b>	<b>Udgifter i fm. kvalificering af fastansatte</b>						<b>41.904,00</b>	
			D = deltagere / U = uger						
	<b>Note 6</b>	<b>Kvalificering af rotationsmedarbejdere - 15 personer i 12 uger</b>	<b>D</b>	<b>U</b>		<b>Sats</b>			
		12 ugers kursus og praktik pr. person á ca. kr. xx,- i alt	0	12				-	
		<b>Yderligere projektudgifter</b>							
		Betaling af adm. Bistand - estimeret beløb						-	
		Annoncering samt Info- og styregruppemødeudgifter						-	
		Diverse konto til u-forudsete udgifter						-	
		<b>I alt i fm. kvalificering af rotationsmedarbejdere og yderligere projektudgifter</b>						<b>-</b>	
		<b>Anslået provenue ved 12 personer i 28 ugers jobrotation</b>						<b>19.828,32</b>	
<b>Noter 1</b>	Denne er estimeret - afregnes pr. forbrugt time								
<b>2</b>	Der er 28 ugers teori. Det forventes, at erfarne medarbejdere (mere end 2 års erfaring) - efter IKV - ikke skal have grundforløbet på 20 uger, hvorfor der estimeres med 28 uger								
<b>3</b>	Det vides p.t. ikke, om satsen er korrekt eller om der indbetales til IKUF (beregnet ud fra årligt kr. 520 pr. medarbejder i 28 uger) Der er ikke medtaget udgifter til pensionsindbetaling								
<b>4</b>	Kurset er et FVU-kursus, som erfaringsmæssigt kan mindske frafaldsprocenten væsentligt. Der er regnet med en gennemsnitlig timeløn på 130,- Kurset er på 10 dage eller 2 uger. Indholdet er studieforberedende med IT, som redskab								
<b>5</b>	Udgiften er lig med differencen mellem løn og SVU refusion. SVU er sat til 80 % af dagpengeniveauet Vikarerne har 6 ugers praktik - i 2 perioder: Kurset bør planlægges, således at det passer med vikarernes 2. praktikperiode Hvis der ikke indsættes vikarer vil SVU-beløbet kunne betragtes som en "indtægt"								
			12	10		612,80		73.536,00	
<b>6</b>	Der optages 3 rotationsmedarbejdere flere end der er medarbejdere, som skal på udd., da der altid er et vist frafald Levegrundlaget ifm med deltagelse er en ydelse, der svarer til dagpengesatsen Kurset pris kendes ikke for 6 AMU uger pr. deltager; Men det forventes, at Jobcentret betaler kurset via jobplan. Der er beregnet yderligere 6 ugers praktik. I alt 12 uger.								
<b>Forudsætninger for estimatet</b>									
Det forudsættes, at medarbejderen på uddannelse får sædvanlig løn, så estimatet er beregnet på udgifter til vikarer for at få lavet medarbejderens arbejde									
Det er forudsat, at startlønnen for rotationsmedarbejderne er kr. 130,- /time									
En normal GVU på industrioperatøruddannelsen kan vare ned til 18 uger. Denne er beregnet ud fra 28 uger									



## ESTIMAT Ordinær Sosu Jobrotationsprojekt for 12 medarbejdere/elever (f. eks. tidligere jobrotationsmedarbejdere, som har mindre end 2 års erfaring)

ESTIMAT Ordinær Sosu Jobrotationsprojekt for 12 medarbejdere/elever (f. eks. tidligere jobrotationsmedarbejdere, som har mindre end 2 års erfaring)		= indtægt = udgift								
Noter		T = timer					Arbejdsgiv / Kommune			
				T	Sats					
<b>Note 1</b>	<b>Udgifter til projektledelse og eksterne konsulent (estimeret)</b>			120	650,00				<b>78.000,00</b>	
		D = deltagere / U = uger / T = timer								
<b>Note 2</b>	<b>Jobrotation i fm. 12 pers. på Sosu i 56 uger</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>	<b>Pct.</b>				
	Jobrotationsydelse (12 pers. i 51 uger á 37 t. x 165,56)	12	51	37	165,56		<b>3.748.940,64</b> Feriebetaling er indeholdt i arb. Pl. Budget			
	AER i 24 teori uger		24		2180,00		<b>627.840,00</b> kr. 4.060,- v. Voksenelever			
	Jobrotationsydelse i ferier (12 pers. i 5 uger á 37 t. x 165,56)	12	5	37	165,56		<b>367.543,20</b>			
<b>Indtægt v. Jobrotation</b>							<b>4.744.323,84</b>			
		V = vikarer / U = uger / T = timer								
<b>Note 3</b>	<b>Vikarer - 12 personer 56 uger (- 5 ugers ferie)</b>	<b>V</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>					
	Extra lønudgift - laveste løntrin (kr. 116,-/timen)	12	51	37	116	<b>2.626.704,00</b>				
	Lønudgift i ferie (5 uger/delt. - feriedagpenge)									
	Extra ferieudgift (12,5 %)					12,5	<b>328.338,00</b>			
	Sociale omkost. (ansl. 6 %)					6	<b>157.602,24</b>			
	Extra udgift til akut bidrag - 0,33 %					0,33	<b>8.668,12</b>			
	Udgifter v. vikarer						<b>3.121.312,36</b>			
<b>Kommunalt provenue UDEN særlig kvalificeringsdel af fastansatte eller vikarer</b>							<b>1.545.011,48</b> Beløb til projektledelse ER fratrukket			
		D = deltagere / da = dage / T = timer								
	<b>Udgifter til Evt. forudgående kvalificering af de fastansatte</b>	<b>D</b>	<b>Da</b>	<b>T</b>	<b>Sats</b>					
	Dansk og IT kurser - på FVU niveau kombineret med PBL					-				
<b>Note 5</b>	Lønudgift på forberedelseskursus	12	11	7,4	116,00	<b>113.308,80</b>				
	<b>Indtægter i fm. den evt. forudgående kvalificering af de fastansatte</b>									
	SVU - refusion fra FVU-kurser	12	11		613,00	<b>80.916,00</b>				
<b>Kommunale udgifter i fm. kvalificering af fastansatte</b>							<b>32.392,80</b>			
		D = deltagere / U = uger								
<b>Note 5</b>	<b>Kvalificering af vikarer 12 + 2 personer</b>	<b>D</b>	<b>U</b>		<b>Sats</b>					
	Rengøringsområdet ca. 8 - 9 ugers kursus og praktik pr. person á ca. 13.000,-	14			13.000	<b>182.000,00</b>				
	<b>Yderligere projektudgifter</b>									
	Annoncering samt Info					<b>10.000,00</b>				
	Diverse konto til u-forudsete udgifter					<b>80.000,00</b>				
<b>I alt i fm. kvalificering af vikarer og yderligere projektudgifter</b>							<b>272.000,00</b>			
<b>Ansl. direkte kommunal extra indtægt v. 12 personer i jobrotation i 56 uger</b>							<b>1.240.618,68</b>			
	<b>Yderligere indtægter i projektet - som ikke er medtaget i estimatet</b>									
	Forhøjet AER præmie i 2011 (kr. 57.000,-pr. elev for 12 elever)	12			57.000	<b>684.000,00</b>				
	SVU - refusion fra FVU-kurser (såfremt der ikke indsættes vikarer)	12	11		613,00	<b>80.916,00</b>				
<b>Note 1</b>	Denne er estimeret - afregnes pr. forbrugt time									
<b>2</b>	Der er regnet med en længde på uddannelsen svarende til 56 uger - inkl. ferie - skal tilpasses når det endelige forløb planlægges									
<b>3</b>	Der skal måske et extra hold rotationsmedarbejdere til, da man kun kan være rotationsvikar 12 mdr: Der er fratrukket 5 ugers ferie.									
<b>4</b>	Kurset er gratis - kan mindske frafaldsprocenten væsentligt. Der er regnet med en gennemsnitlig timeløn på 116,00 Kurset er på 11 dage og kan evt. afholdes samtidig med praktikperioderne									
	Lønudgiften er lig med differencen mellem ordinær løn fratrukket SVU refusion.									
<b>5</b>	Der optages 2 vikarer flere end der er medarbejdere, som skal på udd., så der kan tages højde for et vist frafald Levegrundlaget ifm med deltagelse er uddannelsesydelse - svarer til dagpengesatsen Kurset pris er estimeret til en deltagerpris på 13.000,- ved køb af 4 ugers kursus. Der bør arrangeres min. 4 ugers praktik									
<b>Forudsætninger for estimatet</b>										
Det forudsættes, at medarbejderen på uddannelse får sædvanlig løn, så estimatet er beregnet på udgifter til vikarer for at få lavet medarbejderens arbejde										
Det er forudsat, at startlønnen for rotationsmedarbejderne er kr. 116,- /time										

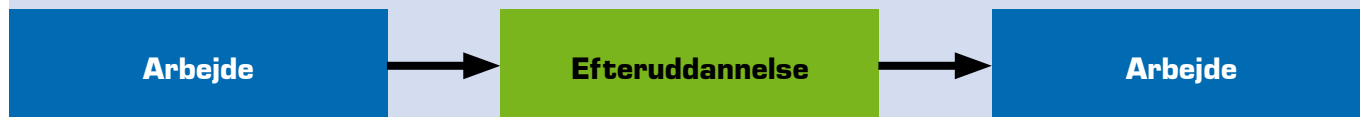


## Bilag 5: Projektmodeller

Til at gøre hele jobrotationsprojektet overskueligt for interessenterne, kan det være en god idé at anskueliggøre jobrotationsforløbet i form af et Gantt-skema. Nedenfor følger faseplaner for tre typiske jobrotationsforløb, som man kan lade sig inspirere af, når man skal udarbejde sin egen.

### Enkel model:

#### Forløb for de ansatte:



#### Forløb for de ledige:

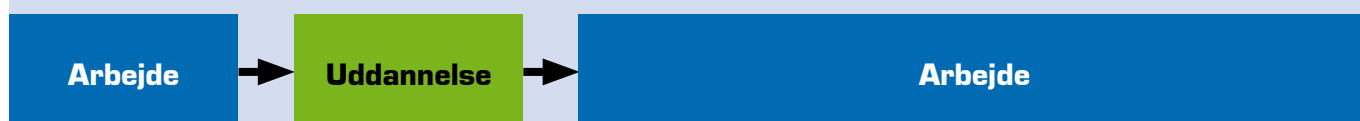


### Flere forløb – faseforskudt:

#### Forløb for de ledige:



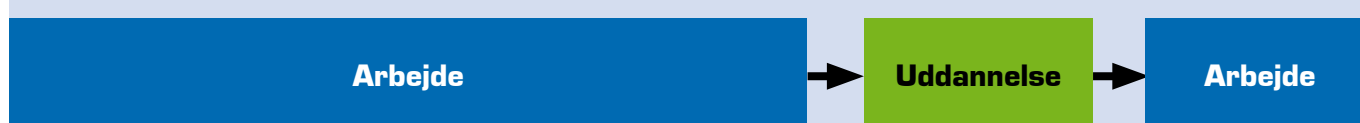
#### Forløb for ansatte hold 1:



#### Forløb for ansatte hold 2:

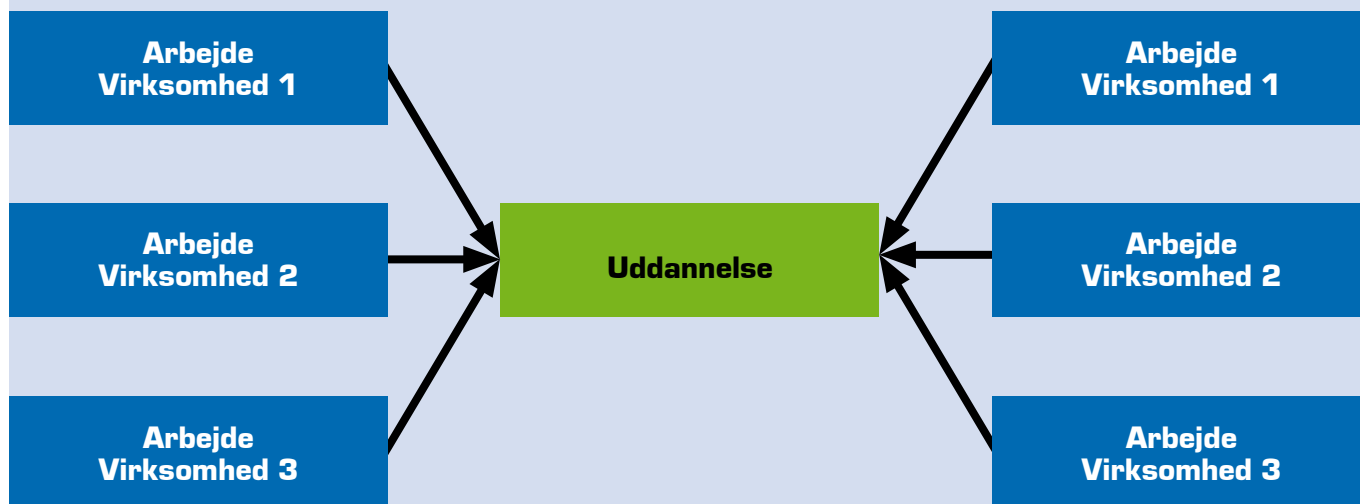


#### Forløb for ansatte hold 3:

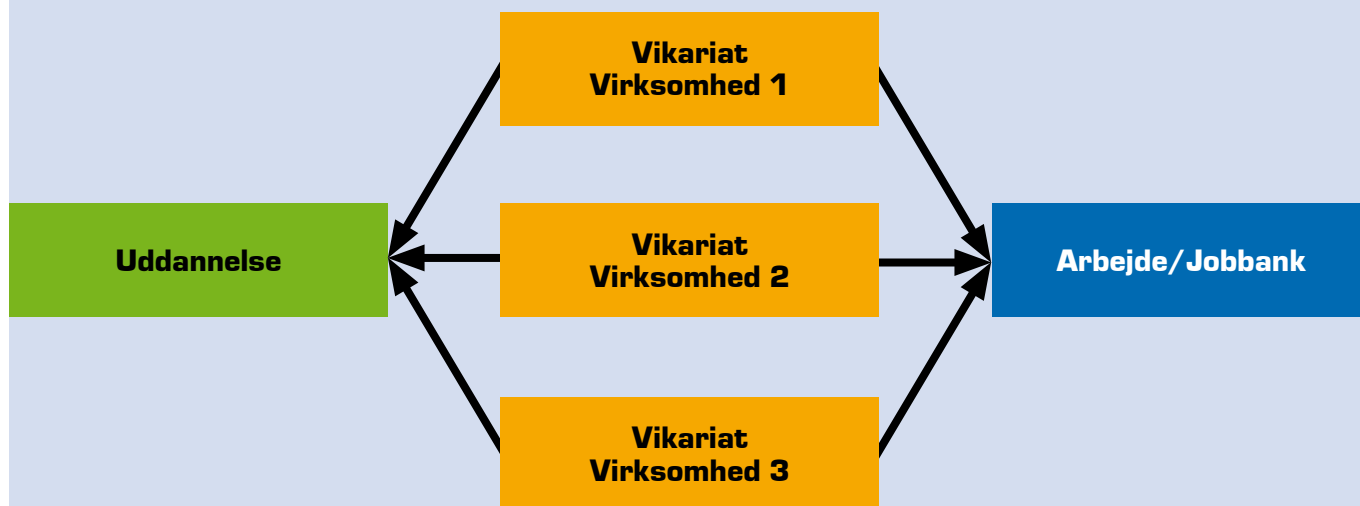


## Jobrotation med flere involverede virksomheder:

Forløb for de ansatte:



Forløb for de ledige:



## Bilag 6: Plan for et jobrotationsprojekt

### Forslag til plan for Jobrotationsmedarbejderne

Aktivitet	Tidsplan	Hvem
Aflevering af ansøgning	Senest udgangen af uge 39 2010 (3. oktober 2010)	Uddannelsesansvarlig
Gennemgang af ansøgninger	Uge 40 2010	Visitationsudvalg
Beslutning om – og indkaldelse af potentielle JR-medarbejdere (vikarer)	Senest udgangen af uge 40 2010	Visitationsudvalg
Visitations-samtaler og beslutning om bruttotrup (7 deltagere)	Uge 41 2010	Visitationsudvalg
Bekræftelse om optag til potentielle JR-medarbejdere (Bruttotrup) og afslag til de resterende ledige	Senest udgangen af uge 41 2010	Uddannelsesansvarlig
Udarbejdelse af jobplaner til bruttotruppen (7 deltagere)	Uge 43 2010	Jobcenter
Start på JR-medarbejderkvalificeringen (vikarkursus)	Uge 44 2010	SOSU skole
De potentielle JR-medarbejders vurdering af jobområdet og institutio- nernes vurdering af egnethed	Løbende i praktikperioderne	Bruttotruppen og institutionerne
Beslutning om – og indkaldelse af JR-medarbejdere (nettotrup på 5 deltagere)	Uge 50 2010	Ansættelsesudvalg
Ansættelsessamtaler og beslutning om nettotrup	Uge 51 2010	Ansættelsesudvalg
Bekræftelse om optag til JR-medarbejdere (nettotrup) Og afslag til de resterende 2 deltagere fra bruttotruppen	Uge 1 2011	Uddannelsesansvarlig
Udarbejdelse af ansættelsesbrev/bevis til nettotruppen	Uge 1 2011	Uddannelsesansvarlig /HR afd.
Udarbejdelse af ansøgninger om JR-ydelse	Uge 1 2011	Jobcenter
Start på jobrotationen (afløsningen)	Uge 2 2011	Nettotrup

#### NB

Vi skal huske, at deltidsansatte pædagogmedhjælpere forud for start på PAU skal normeres op til fuld tid.

## Bilag 7: Interessetilkendegivelser

### Interessetilkendegivelse i forhold til uddannelse for fastansatte medarbejdere

Navn:	Tlf.:	E-mail:
-------	-------	---------

Arbejdssted:	Fuld tid	Evt. deltid
	Ugentlige arbejdstimer v. deltid:	
Jeg har arbejdet som:	i:	år

Denne blanket med din interesse tilkendegivelse bedes du aflevere til din leder

senest den \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 201\_.

Lederen bedes aflevere/maile blanketterne på de medarbejdere, som denne leder anbefaler skal på uddannelse,

til \_\_\_\_\_, att.: \_\_\_\_\_.

senest den \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 201\_.

Såfremt blanketterne mailes kan disse jo scannes ind, hvilket vil være en stor hjælp for det videre arbejde

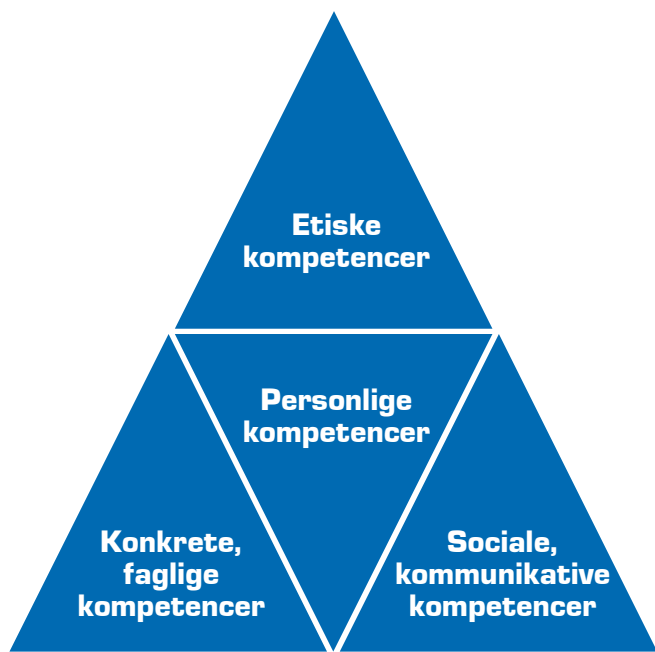
Mailadressen er: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

## Bilag 8: Kompetenceprofil for de fastansatte medarbejdere

### Bilag 7: Kompetenceprofil

En kompetenceprofil er en kortlægning af medarbejdernes kompetencer i forhold til den eller de arbejdsopgaver, hun/han skal udføre.

Der skelnes ofte mellem flere forskellige typer af kompetencer:



Kompetencerne handler om noget forskelligt:

<b>Konkrete faglige kompetencer</b>	handler om:	hvad der skal gøres for at løse en konkret opgave
<b>Sociale, kommunikative kompetencer</b>	handler om:	at kunne påvirke og lade sig påvirke i samarbejdet med kolleger
<b>Personlige kompetencer</b>	handler om:	evnen til at kunne omgås og administrere sig selv på en hensigtsmæssig måde
<b>Etiske kompetencer</b>	handler om:	at have kriterier for at kunne vurdere, hvad der er rigtigt eller forkert at gøre i samarbejds-mæssige sammenhænge

Hvert sæt af kompetencer består af:

- Viden
- Kunnen / evne
- Holdning

En model for en kompetenceprofil kan se sådan ud:

Kompetenceprofil for: \_\_\_\_\_ Dato: \_\_\_\_\_

	<b>Etiske kompetencer</b>	<b>Personlige kompetencer</b>	<b>Sociale / kommunikative kompetencer</b>	<b>Konkret faglige kompetencer</b>
<b>Viden</b>				
<b>Kunnen</b>				
<b>Holdning</b>				
<b>Andet</b>				

Når kompetenceprofilen for medarbejderne er blevet analyseret, skal man finde ud af, hvilke kompetencer man gerne vil have tilført eller styrket hos medarbejderen hhv. jobrotationsmedarbejderen. Her kan et lign. skema anvendes.

"Gabet" mellem de nuværende kompetencer og de ønskede kompetencer er så det, som uddannelsesindsatsen skal udfylde.



## Checkliste ifm. praktik

	Udført med støtte	Udført selvstændigt
	Dato	Dato
<b>PERSONLIG HYGIEJNE</b>		
Håndhygiejne		
Øvre toilette		
Tandpleje / protese plej		
Hudpleje, herunder forebyggelse af tryksår		
Nedre toilette		
Bad herunder hårvask		
Kath - pleje		
Høreapparat		
<b>MAD og MÅLTIDER</b>		
Bestilling af mad til boenheden		
Opvarmning		
Mad anret og servering		
Væske / drikkevarer		
Hjælp til indtagelse af måltid		
Måltidet som en aktivitet		
<b>KOMMUNIKATION OG SAMARBEJDE</b>		
Kalendere og nyhedsbog mv.		
Betjening af beboerkald		
Betjening af telefoner		
Samarbejde med sygeplejer-ske, gruppeleder, ass. område-leder – kommandoveje		
Instrukser		
Rambøll Care inf. (se adgang)		
<b>LEJRING / FORFLYTNING</b>		
Forflytning med stålift		
Forflytning med sejllift		
Forflytning ved hjælp af spiler-dug		
Almindelig lejring til søvn af hjælpeløs beboer		
Vendeskema		
Skadesanmeldelser		
Introduktion til fald forebyggelse		

