

# Rummelighed i praksis

Forudsætninger for gode inklusionsforløb  
på kommunale arbejdspladser

KORT & KLART



# Om dette hæfte

Hvilke forhold er afgørende for, at et inklusionsforløb på en kommunal arbejdsplads bliver en succes? Hvordan skaber man de bedste forudsætninger for, at forløbet har opbakning fra ledelse og kolleger, beriger alle parter og ikke mindst bringer den inkluderede tættere på arbejdsmarked eller uddannelse?

Det er emnet for dette hæfte. Hæftet er bestilt af KL og Forhandlingsfællesskabet og bygger på en undersøgelse udført af SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

## **Inspiration**

I det følgende deler nøglepersoner i 3 kommuner ud af deres erfaringer med, hvordan

man etablerer gode inklusionsforløb. Blandt de interviewede er kommunale direktorer, HR-afdelinger, HMU-formandsskaber, tillids- og fællestillidsrepræsentanter, ledelse på arbejdspladser, kolleger og de inkluderede selv (se også boks her på siden).

Formålet med hæftet er at inspirere kommunale aktører, der gerne vil arbejde med gode inklusionsforløb som fx virksomhedspraktik, løntilskudsforløb eller fleksjob. Hæftet giver en række pejlemærker til, hvordan man – både centralt i kommunen og lokalt på arbejdspladserne – kan sætte rammer, der sikrer et godt forløb for alle parter.

## SÅDAN ER UNDERSØGELSEN LAVET

Undersøgelsen bygger på erfaringer fra 9 arbejdspladser fordelt på 3 kommuner. De er alle valgt, fordi de betragtes som særligt gode til at arbejde med inklusionsforløb.

De 3 kommuner er valgt af KL og Forhandlingsfællesskabet. I hver kommune er der gennemført interviews med formandskabet i hovedsamarbejdsudvalget (HMU), HR-afdelingen, fællestillids- og tillidsrepræsentanter og jobcentret. De 3 kommuner optræder anonymt i undersøgelsen.

Hver kommune har peget på 3 arbejdspladser. De 9 arbejdspladser er fordelt på to daginstitutioner, to plejecentre, to entreprenørgårde, et sundhedscenter, en administrativ arbejdsplads og en skole. På arbejdspladserne er der gennemført interviews med ledere, lokale tillidsrepræsentanter, kollegaer og de inkluderede.

I alt er 73 personer blevet interviewet til undersøgelsen.

# Det gode inklusionsforløb

Hvad vil det sige, at et inklusionsforløb er godt? I denne undersøgelse er det defineret som et forløb, hvor tre forhold er til stede:

For det første bidrager forløbet til, at den inkluderede nærmer sig arbejdsmarkedet, får et arbejde eller starter en uddannelse.

For det andet har forløbet opbakning fra ledelsen og kollegerne på arbejdspladsen.

Og for det tredje aflaster forløbet mere, end det belaster, både når det gælder den inkluderede selv, ledere, kolleger og varetagelsen af opgaverne.

## Sammenhæng

Undersøgelsen viser, at de besøgte kommuner arbejder sammenhængende med både ramme, implementering og praksis omkring forløbene (se figur).

Det betyder, at de beslutninger og rammer, der sættes centralt, også implementeres og indarbejdes i praksis – og at de kommunale aktører på alle niveauer samarbejder konstruktivt og respektfuldt om at skabe de bedste forudsætninger for gode inklusionsforløb.

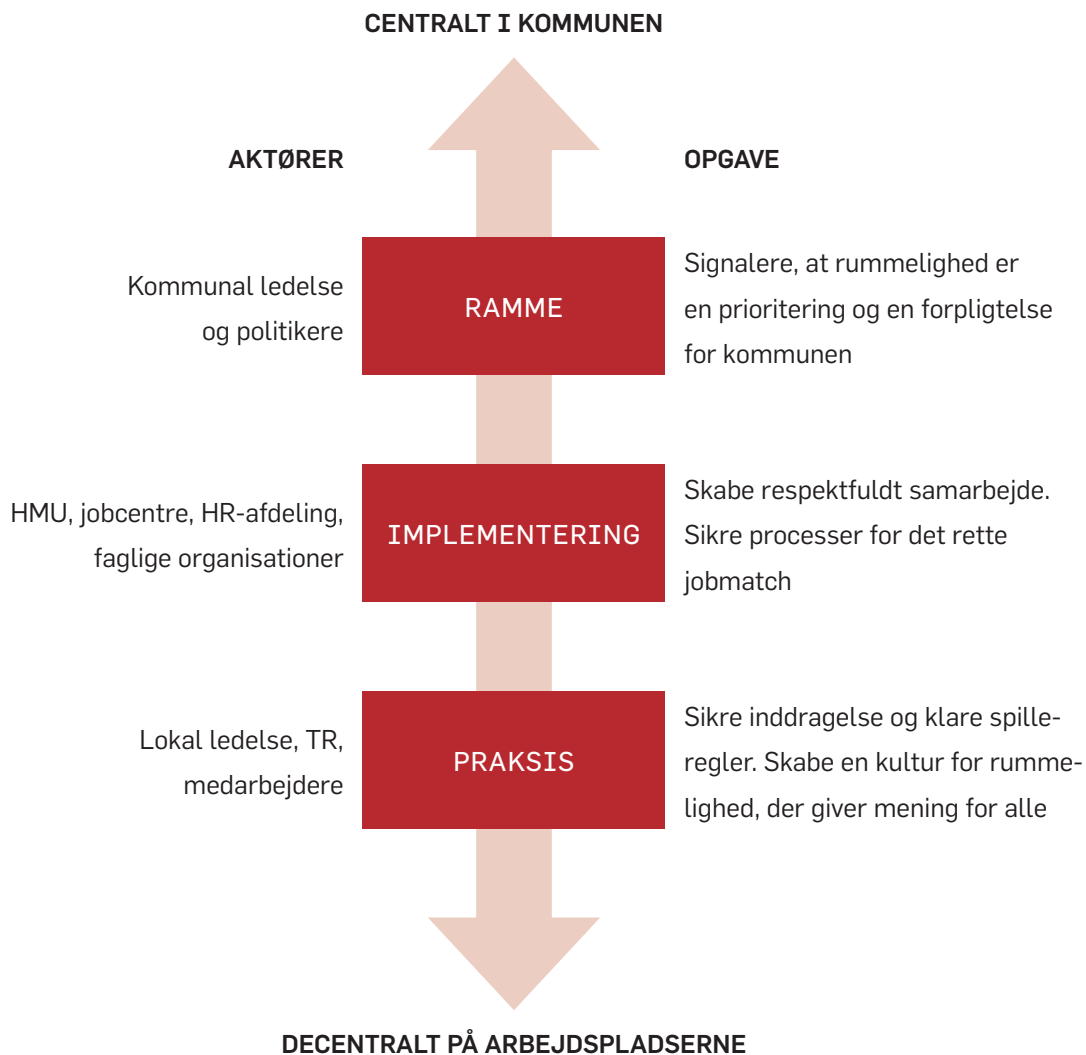
Det betyder også, at arbejdet er båret af et sæt stærke værdier, og at disse værdier kan genfindes på alle niveauer i arbejdet – fra de centrale beslutningstagere på rådhuset til medarbejderne på de arbejdspladser, der tager imod de inkluderede.

På de følgende sider kan du læse mere om beslutningen om rummelighed (side 6), implementering og samarbejde om inklusionsforløbene (side 8) og praksis og værdier på arbejdspladserne (side 12). Til sidst berøres de inkluderedes perspektiv (side 20) og udfordringerne i arbejdet med inklusion (side 22).

---

Figur: Forudsætninger for gode inklusionsforløb

---



# Beslutningen om rummelighed

Det gode inklusionsforløb starter med en beslutning om rummelighed, der træffes centralt i kommunerne – det vil sige blandt politikerne og i den kommunale direktion. Denne beslutning sætter rammen om kommunens arbejde med inklusion.

De 3 kommuner, der har deltaget i undersøgelsen, har alle en systematisk tilgang til arbejdet med inklusion. Politikere og direktion har truffet en principiel beslutning om at inkludere, som de begrundes med både politiske og økonomiske hensyn. Disse

grunde danner en stærk fortælling om, at rummelighed både er en prioritering og en pligt for kommunen.

## **Den politiske prioritering**

Beslutningstagerne i de 3 kommuner understreger, at man betragter borgerne som interessenter: Borgerne har forskellige interesser i forhold til kommunen, og det er kommunens opgave at varetage disse interesser bedst muligt. Borgerne er fx brugere af de offentlige serviceydelser, men de kan også selv bidrage til dem ved at komme i



De økonomiske incitamenter er så åbenbare og tydelige på det her område, at hvis man formidler det på koncernniveau og får det budskab ud, så kan man skabe en koalition, der kan rykke. Det er den brændende platform. Men så viser det sig jo også, at der er enormt meget positiv energi i at arbejde med det rummelige arbejdsmarked ude på arbejdspladserne." (Arbejdsmarkedschef)

arbejde og blive selvforsørgende. Derfor er det en politisk prioritering for kommunen at arbejde med rummelighed, fortæller de interviewede.

### **Den økonomiske prioritering**

Når en borger går fra at være på passiv forsørgelse til at blive en selvforsørgende skattebetaler, er det en økonomisk fordel for kommunen – og det kommer i sidste ende de kommunale arbejdspladser til gode. Det er 'den brændende platform' og grundlaget for den økonomiske prioritering, som fremhæves af de interviewede i alle 3 kommuner.

### **Fortællingen**

Den politiske og økonomiske prioritering af rummelighed danner tilsammen en stærk

fortælling, der gennemsyrrer arbejdet med inklusion i de 3 kommuner.

Det er en fortælling om, at man som kommunalt ansat har en særlig forpligtelse til at påtage sig et socialt ansvar og arbejde med rummelighed, og at det er et fælles ansvar at få inklusionen til at lykkes. Når det lykkes, vinder hele kommunen ved det – både borgere, brugere og arbejdstagere.

Når politikere og direktion går forrest med denne fortælling og selv er med til at bære den ud til arbejdspladserne, bliver den også et pejlemærke for lokale ledelser og medarbejdere.

## PEJLEMÆRKER: BESLUTNINGEN OM RUMMELIGHED

- Kommunens politikere og direktion har truffet en central beslutning om rummelighed. De betragter inklusion som en politisk og økonomisk prioritering og en pligt for kommunen.
- Den centrale beslutning bliver implementeret ved, at politikere og direktion personligt er med til at bære budskabet ud til kommunernes arbejdspladser.

# Implementering og samarbejde

Den centrale beslutning om rummelighed skal implementeres i praksis. Her er de vigtigste aktører kommunens HR-afdeling, hoved-MED-udvalget (HMU), fællestillids- og tillidsrepræsentanter, jobcentret og de lokale ledere på arbejdspladserne.

## HMU

I de 3 kommuner spiller HMU en central rolle i det gode inklusionsforløb. HMU tager de mere principielle diskussioner om inklusion. I alle 3 kommuner har HMU udarbejdet retningslinjer for, hvordan de sociale kapitler skal overholdes, og har i nogle tilfælde fastsat kvoter mellem ordinært og ekstraordinært ansatte. I en af de besøgte kommuner er der udarbejdet en central aftale, hvor kommunens parter har vurderet og herefter aftalt, om den enkelte arbejdsplads kan modtage

inkluderede i fx virksomhedspraktik eller løntilskudsforløb.

Det er vigtigt, at diskussionen om rummelighed løbende holdes i live, understreger de interviewede. Det kan fx sikres ved at gøre det rummelige arbejdsmarked til en del af HMU's årshjul. Retningslinjer og anbefalinger skal løbende tages op og måske ændres, hvis de skal fungere i praksis.

## HR, FTR/TR og jobcenter

Det er afgørende for implementeringen, at der er et godt samarbejde mellem HR-afdeling, jobcenter, fællestillids- og tillidsrepræsentanter (FTR/TR) og de lokale ledere. Her skabes de praktiske rammer for arbejdspladsernes arbejde med inklusion, og her drøfter man konkrete problemer. Samarbejdet skal derfor være båret af





”

Medinddragelse er altafgørende for, at det lykkes – at der er en legitimitet. Oplevelsen af, at vi arbejder professionelt med det, er afgørende. Det er vigtigt, at vi har en oplevelse af, at der er ordnede informerede forhold omkring det – at der ikke er snyd med i spillet.” (FTR/TR, HK)

gensidig respekt og lydhørhed og skal skabe tryghed ude på arbejdspladserne for, at alt er, som det skal være.

### **Det gode jobmatch**

HR-afdelingen og jobcentret samarbejder om at fordele de inkluderede til arbejdspladser i kommunen. Her er det afgørende, at aktørerne kender vilkårene på de forskellige områder og kan sikre et godt jobmatch.

De kommunale arbejdspladser modtager typisk de borgere, der er længst væk fra arbejdsmarkedet. Det skyldes, fortæller de interviewede, at chancerne for at kunne fortsætte i varigt job er bedre på de private arbejdspladser. Desuden anses de kommunale

arbejdspladser for at være bedre til at inkludere mennesker med mange udfordringer. Det er hovedsagligt FOA, 3F og de kommunale HK-områder, der tager sig af inklusionsforløb i kommunerne. Disse områder bliver valgt, forklarer de interviewede, fordi der her er nogle opgaver, der ikke kræver faglig uddannelse. De har også forskellige styrker og kan tilbyde forskellige typer forløb: Særligt FOA-ansatte har socialfaglige kompetencer, der kan komme de inkluderede til gode. 3F-området kan tilbyde opgaver uden væsentlig borgerkontakt, hvilket kan være godt for inkluderede med fx sociale udfordringer. HK-området har tradition for at tilbyde afgrænsede ufaglærte arbejdsopgaver.



Vi kræver helt sikkert mere af de offentlige arbejdspladser end af de private. Kommunerne får de sværeste og svageste." (Arbejdsmarkedschef)



## PEJLEMÆRKER: IMPLEMENTERING OG SAMARBEJDE

- HMU bidrager til den overordnede ramme for inklusionerne ved at fastlægge centrale retningslinjer.
- Der er et godt samarbejde mellem jobcenter, HR-afdeling og FTR/TR, som giver de lokale ledere og tillidsrepræsentanter tryghed i inklusionsarbejdet.
- Jobcenter og HR-afdeling kender vilkår og muligheder på arbejdspladserne og sikrer et godt jobmatch.

# Praksis på arbejdspladsen

På arbejdspladserne skal de centrale rammer omsættes til praktisk hverdag. Det er her, inklusionen konkret finder sted.

9 arbejdspladser har deltaget i undersøgelsen. De er alle valgt, fordi de betragtes som særligt gode til at inkludere. På alle arbejdspladserne er der tre forhold, som danner forudsætningen for gode inklusionsforløb:

For det første er der en ledelse, der tager ansvar og går foran i inklusionsarbejdet. For det andet er der en høj grad af tillid og samarbejde mellem ledelse, tillidsrepræsentanter (TR) og medarbejdere. Og for det tredje er der en løbende diskussion af arbejdspladsens kerneopgave og den inkluderedes relation til den.

## **Ledelsen**

Det er en forudsætning for et godt forløb, at den lokale leder påtager sig det overordnede ansvar for forløbet.

Det betyder konkret, at lederen har kontakten til jobcenter og HR-afdeling og vurderer, om personen passer ind på arbejdspladsen. Lederen udnævner en kontaktperson for den inkluderede, og der er en fast procedure for, hvordan personen introduceres på arbejdspladsen.

I hele processen samarbejder lederen med TR og inddrager medarbejderne. Medarbejderne skal have tillid til, at lederen rent faktisk påtager sig ansvaret, også når det er svært. Det betyder også, at lederen skal være parat til at slutte et forløb før tid, hvis det ikke fungerer.





”

Vi investerer noget i de forløb, og så vil vi også have noget tilbage. Det skal gøre en forskel både for vores hus og for dem, der kommer, ellers giver det ikke mening.”  
(Leder, daginstitution)

### **TR's rolle**

På de besøgte arbejdspladser er der et tæt samarbejde mellem leder og TR. Her er TR ofte kontaktperson for den inkluderede og ser også sig selv som garant for, at eventuelle konflikter og problemer bliver taget op med lederen og løst. TR holder ledelsen fast på, at de sociale kapitler bliver overholdt, og bidrager til, at man løbende diskuterer kerneopgaven på arbejdspladsen.

### **Kerneopgavens betydning**

På alle de besøgte arbejdspladser er der løbende diskussioner om kerneopgaven og

faren for opgaveglidning. For at imødegå dette har nogle af arbejdspladserne lavet kan- og skal-lister. Det er lister over, hvilke opgaver de inkluderede medarbejdere og de ordinært ansatte skal løse. Andre arbejdspladser klarer sig uden lister, men fremhæver også, at diskussioner om kerneopgaven er vigtig, hvis det skal sikres, at inklusionsforløbene beriger kerneopgaven.



Rummeligheden smitter af på kulturen i forhold til de ordinært ansatte. Kunsten bliver, at sådan en udvikling ikke må blive et ræs mod bunden, sådan at kompetencer pludselig bliver ligegyldige, og hvem som helst kan passe børn osv. Det skal være et løb mod toppen, hvor det er uacceptabelt at slække. De ordinært ansatte skal være rollemodeller." (HR-chef)



## PEJLEMÆRKER: PRAKSIS PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Ledelsen samarbejder med jobcenter og HR-afdeling om at sikre et godt jobmatch.
- Ledelsen inddrager TR og medarbejdere i beslutninger om forløbene og tager ansvar for både de gode og de mindre gode forløb. TR og medarbejdere har tillid til, at lederen tager de rigtige beslutninger.
- Løbende diskussioner af kerneopgaven sikrer, at de mange inklusionsforløb beriger varetagelsen af opgaverne.

# Værdier på arbejdspladsen

Det gode inklusionsforløb handler ikke kun om formelle rammer og praksis. Det handler også i høj grad om arbejdspladsens værdier.

I de 3 kommuner, der har deltaget i undersøgelsen, betragter man inklusionen som en nødvendig prioritering og pligt. Det er en fortælling, der også findes på de 9 arbejdspladser. De lokale ledelser taler om rummelighed som en selvfølge og en del af det at være en kommunal arbejdsplads.

## **Det giver mening**

"Det giver bare så god mening at være rummelig" er en typisk udtalelse, når ledelse og medarbejdere på arbejdspladserne fortæller om deres arbejde med inklusionsforløbene. Begrebet mening dækker over oplevelsen af, at man får lov til at bruge sine styrker og talenter til at hjælpe et andet menneske med at vokse.

Oplevelsen af mening kommer dog ikke af sig selv, men er resultatet af en række forudsætninger.

## **Fællesskabet**

Oplevelsen af mening opstår bl.a., når forløbet bidrager til arbejdspladsens fællesskab og kultur på en positiv og udviklende måde. Her er det vigtigt, at arbejdspladsen fra starten har en inkluderende kultur: At man behandler alle med respekt og anerkendelse og gerne vil lukke nye ind i fællesskabet.

På de besøgte arbejdspladser er medarbejderne meget opmærksomme på at give de inkluderede kolleger mulighed for at blive en del af fællesskabet. De oplever, at den inkluderede kollega føler sig anerkendt og respekteret, når han eller hun bliver inviteret ind i arbejdspladsens sociale liv, fx via fælles pauser, morgenmad eller fester.





”

For mange af de faggrupper, der er ansat her, falder det naturligt at være rummelige – både i forhold til borgere og i forhold til det rummelige arbejdsmarked. Vi er vant til at rumme mennesker på godt og ondt.” (Leder, sundhedscenter)

## Fagligheden

På daginstitutioner, ældre- og sundhedscentre fremhæver alle de interviewede, at de er i en branche, hvor omsorg overfor andre mennesker er en del af deres faglighed. Den kan de også bruge i opgaven med at inkludere mennesker med udfordringer, fortæller de.

Også på de mere praktiske arbejdspladser fremhæver man glæden ved at se et andet menneske vokse. Her oplever de ansatte, at de er gode til at oplære nye kollegaer og hurtigt opbygge de relationer, der skal til, for at man kan fungere sammen på en arbejdsplads.

Oplevelsen af at kunne bruge det, man er god til, i samværet med en inklude-

ret kollega, er afgørende – og kræver et godt match mellem de inkluderede og arbejdspladserne.

## Læringen

Når man som kollega skal oplære en anden i sine arbejdsopgaver, bliver man tvunget til at sætte ord på, hvad man gør, og besvare spørgsmål om, hvorfor man gør sådan. Flere af de interviewede fortæller, at kontakten med en inkluderet kollega kan udfordre deres vanetænkning og udvikle deres faglighed.

På den måde kan det gode inklusionsforløb ikke kun bidrage til kerneopgavens varetagelse og opleves som en aflastning – det kan også udvikle og berige kerneopgaven.



Man får udviklet sin faglighed ved at inkludere. Det udvikler medarbejderne, og de er rigtig stolte, når det ender med et godt resultat. Man får gentaget og rekapituleret sin faglighed ved at have et føl i nakken, og det kan give stof til eftertanke.” (Leder, plejecenter)



## PEJLEMÆRKER: VÆRDIER PÅ ARBEJDSPLADSEN

- Ledere og medarbejdere oplever, at de kan bruge deres socialfaglighed eller medmenneskelighed i forløbene.
- Fællesskabet bliver styrket, når inklusionen på samme tid aflaster kerneopgaven, giver et menneske en chance til og udvikler og beriger kerneopgaven.
- En rummelig arbejdspladskultur og et godt psykisk arbejdsmiljø giver arbejdspladsen overskuddet til inklusionsforløbene.
- Alle – både ledere, medarbejdere og de inkluderede – skal opleve, at inklusionsforløbene giver god mening.

# De inkluderedes perspektiv

Også for de inkluderede selv er det afgørende, at forløbet giver mening. Det oplever de, at det gør, når de bruger deres styrker og kompetencer, når de kan bidrage til arbejdsopgaverne og aflaste deres kolleger, og når de indgår i et fællesskab.

## Talenter og begrænsninger

Det er meget vigtigt for de inkluderede, at ledere og kolleger tager hensyn til deres

personlige og faglige ressourcer og begrænsninger. De to hænger tæt sammen: Hvis man har begrænset arbejdsevne, kan det at bruge sine styrker og talenter kun lade sig gøre, hvis der tages hensyn til begrænsningerne.

## At bidrage

De inkluderende vil gerne opleve, at de bidrager på arbejdspladsen, og at deres



Jeg er blevet taget imod som mig. Jeg er ikke blevet taget imod med alle de ting, jeg har i min bagage. Men Katrine, som hun er lige nu og her. Og det, synes jeg, er rigtig rart. (Ledig i løntilskud på plejecenter)



Og man får ansvar. Det er også med til at udvikle meget. Jeg blev taget med ind i opgaverne, og jeg følte mig vigtig. Jeg følte mig som en vigtig del af afdelingen. (Virksomhedspraktikant på plejecenter)

arbejde er meningsfyldt for andre. Det forudsætter, at de har kolleger, som vil bruge tid på at lære fra sig. Her spiller ledelsen en stor rolle i, om kulturen på arbejdspladsen er inkluderende og rummelig, påpeger de inkluderede.

### **En del af fællesskabet**

At være en del af fællesskabet er afgørende for, om den inkluderede føler sig som en medarbejder på lige fod med dem, der er ansat på ordinære vilkår. Det oplever de fx, når de tages med i fælles pauser eller ugentlig morgenmad, eller når de på

samme måde som andre bliver spurgt, hvad de har lavet i weekenden.

### **Typer af forløb**

Der er forskel på, hvilke udfordringer, de inkluderede fremhæver. Folk, som er i virksomhedspraktik- og løntilskudsforløb – dvs. midlertidige forløb – oplever naturligt nok usikkerhed om fremtiden. De fremhæver også, at det for dem er vigtigt at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen – ikke mindst socialt. Folk i fleksjob oplever derimod, at den største udfordring er anerkendelsen af deres begrænsninger.

## PEJLEMÆRKER: DE INKLUDEREDES PERSPEKTIV

- Lederen sørger for en grundig introduktion til arbejdspladsen og opgaverne.
- Leder og kolleger sørger sammen for inddragelse i det kollegiale og faglige fællesskab.
- Leder og kolleger er opmærksomme på den inkluderedes kompetencer og skånebehov.
- Kollegerne afser tid til at lære fra sig og er klar til at blive udfordret på deres faglighed.
- Den inkluderede kan i forløbet bruge sine styrker og talenter, bidrage til opgavevaretagelsen og deltage i et fællesskab.
- Når forløbet er slut, hjælper lederen med dokumentation eller skriver en anbefaling.

# Udfordringer

Deltagerne nævner også en række udfordringer omkring inklusionsforløbene.

## **Legitimitet**

Det kan være svært at bevare forløbenes legitimitet, når de kommunale arbejdspladser bliver presset på ressourcer. Arbejdspladserne bruger bl.a. kvoter, karenperioder, retningslinjer og kan- og skal-lister som redskaber, men det er stadig en udfordring at beskytte kerneopgaven mod opgaveglidning.

## **Forløbene**

Det kommunale arbejdsmarked bliver stadig mere komplekst og stiller større krav til medarbejderne, og det gør det svært at finde arbejdsopgaver til folk uden relevant uddannelse.

De inkluderedes helbredsproblemer kan også være en udfordring. Det kan fx være svært at håndtere mennesker med sociale eller psykiske problemer på arbejdspladser, der ikke har socialfaglig ekspertise.

Hvis en inkluderet medarbejder melder sig syg, er arbejdspladsen underlagt en sygefraværspolitik, som mange ledere finder uhensigtsmæssig. Bl.a. forekommer det uretfærdigt, at arbejdspladsen bliver målt på sygefravær, når meget af fraværet skyldes den inklusionsopgave, man påtager sig.

## **Værdier**

Det kræver en stor indsats af alle parter på arbejdspladsen at fastholde de normer og værdier, der er grundlaget for et godt psykisk arbejdsmiljø og en rummelig arbejdspladskultur – og dermed også rammerne om de gode inklusionsforløb.

Konkret nævnes det, at de korte virksomhedspraktikforløb er for korte. De bliver oftere en belastning end en aflastning, og de gør det svært at se meningen med fortsat at oplære nye kolleger.

## PEJLEMÆRKER FOR DET GODE INKLUSIONSFORLØB

- Kommunens politikere og direktion har truffet en central beslutning om inklusion. De betragter det som en prioritering og en pligt for kommunen, og det budskab bærer de med sig ud i organisationen.
- HMU sætter den overordnede ramme ved at vedtage centrale retningslinjer om fx overholdelsen af de sociale kapitler.
- HR-afdeling, jobcenter og FTR/TR har et godt og respektfuldt samarbejde, som giver arbejdspladserne tryghed og legitimitet i inklusionsarbejdet.
- Ledelsen på arbejdspladserne tager ansvar for de konkrete forløb, bl.a. ved at samarbejde med HR-afdeling og jobcenter om at sikre et godt jobmatch, ved at inddrage medarbejdere og TR og ved at stoppe forløb, som ikke fungerer.
- Arbejdspladsen har et robust fællesskab og et godt psykisk arbejdsmiljø, og medarbejderne har tillid til, at ledelsen træffer de rigtige beslutninger.
- Man diskuterer løbende kerneopgaven og de inkluderedes opgaver og sikrer så vidt muligt, at forløbene beriger snarere end belaster kerneopgaven.
- For ledere og medarbejdere giver forløbene mening, når de fx kan bruge deres socialfaglighed eller medmenneskelighed, kan hjælpe et menneske til at vokse og selv kan få deres faglighed udfordret.
- For de inkluderede giver forløbene mening, når de fx kan bruge deres styrker og talenter, kan bidrage til opgavevaretagelsen og kan deltage i et fællesskab.

### Denne pjece er forfattet af:

Helle Holt, seniorforsker, SFI

Trine Jørgensen, kommunikationsmedarbejder, SFI

### Mere viden om emnet

Helle Holt og Line Mehlsen: *Rummelighed i praksis. Forudsætninger for gode inklusionsforløb på kommunale arbejdspladser*. SFI-rapport 17:09, 2017

Rapporten kan downloades på [www.sfi.dk](http://www.sfi.dk)

**SFI** DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER  
FOR VELFÆRD

Udgiver: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 2017

Foto: Tomas Bertelsen, Michael Daugaard og Colourbox

Design: heddabank.dk

Tryk: Rosendahls a/s

ISBN: 978-87-7119-432-6

e-ISBN: 978-87-7119-433-3