

Lise Lien, Jørgen Svalund og  
Leif E. Moland

---

## **Syssetting av unge med nedsatt funksjonsevne**

En kartlegging av et utvalg  
NAV-prosjekter





Lise Lien, Jørgen Svalund og Leif E. Moland

## **Syssetting av unge med nedsatt funksjonsevne**

En kartlegging av et utvalg NAV-prosjekter

Fafo-rapport 2018:46

© Fafo 2018  
ISBN 978-82-324-0486-5  
ISSN 2387-6859

Omslagsbilde: Colourbox.com

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>6</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>13</b>
1.1 Forskningstema og problemstillinger .....	13
1.2 Rapportens oppbygging .....	16
<b>2 Metode</b> .....	<b>17</b>
2.1 Forskningsdesign .....	17
<b>3 Kontekst og tidligere forskning</b> .....	<b>25</b>
3.1 Nedsatt funksjonsevne og nedsatt arbeidsevne.....	25
3.2 Personer med nedsatt arbeidsevne .....	26
3.3 Oppfølgingsvedtak og arbeidsevnevurdering.....	27
3.4 Mentorordning .....	28
3.5 Tettere kontakt mellom NAV og arbeidsgivere .....	29
3.6 Jobbmatch og kriterier for å lykkes.....	31
3.7 NAVs samhandling og organisering av tjenestene rettet mot målgruppen .....	32
3.8 Tillitsvalgtes rolle .....	33
3.9 Kvalifikasjonsprinsippet og positiv særbehandling.....	34
<b>4 Suksessfaktorer? Oppsummering av funn</b> .....	<b>35</b>
4.1 Overordnede likheter og forskjeller .....	35
4.2 Suksessfaktorer.....	51
4.3 Avsluttende kommentarer og anbefalinger .....	54
<b>5 Beskrivelse av prosjektene</b> .....	<b>61</b>
5.1 JobbLoop (Sogn og Fjordane og Hordaland).....	61
5.2 Springbrett (Buskerud) .....	74
5.3 Ta sjansen (Hedmarken i Hedmark fylke) .....	84
5.4 Mangfoldig rekruttering (Hordaland) .....	93
5.5 Best i lag (Troms).....	96
5.6 Utvei/Jobbkondis (Troms).....	101
5.7 Framsnakk arbeid og utdanning (Oppland).....	108
5.8 Matchemøter (Akershus).....	114
<b>6 Andre innrapporterte prosjekter</b> .....	<b>117</b>
6.1 Arbeids- og kunnskapstrening IT (Troms) .....	117
6.2 Gi ungdommen sjansen (Trøndelag) .....	119
6.3 Minijobbmesse (Nordland) .....	121
6.4 Forsterket jobbverksted (Vestfold).....	123
6.5 Mentorskole/mentornettverk (Vestfold/Oppland) .....	126
6.6 Elektronisk tavleteam Follo (Akershus).....	127
<b>Referanser</b> .....	<b>131</b>



# Forord

---

Prosjektet Sysselsetting av unge med nedsatt funksjonsevne er initiert og finansiert av Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir). Formålet har vært å kartlegge, beskrive og vurdere ulike arbeids- og samarbeidsformer mellom NAV og virksomheter som har som formål å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet (IA-avtalens delmål 2b) og særlig unge under 30 år. Rett før rapporten skulle gå i trykken ble den nye IA-avtalen offentliggjort og delmål 2b er ikke lenger en del av IA-avtalen i perioden 2019-2022. Vi håper likevel rapporten vil kunne ha relevans i arbeidet med å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle som har stilt opp til intervju i NAV-systemet (NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter), og som har hjulpet oss med å skaffe kontaktinformasjon, både internt i NAV-systemet og i de ulike virksomhetene. Uten deres velvillighet hadde det ikke blitt en rapport. Takk også til referansegruppen som har bestått av: Helge Hella (NAV), Anita Ingebrigtsen (NAV), Jostein Fredriksen (NAV), Gry Magnhild Strømsnes (NAV), Elisabeth Røhme Sivertsen (ASD), Trude Eliassen (ASD), Anne Cecilie Berntsen (NHO), Marte Buaas (Virke), Gry Langsæther (Virke), Hege Herø (YS), Gry Gundersen (LO) og Kari Saastad (Spekter). Referansegruppen har kommet med gode innspill og bidratt til interessante diskusjoner i løpet av prosjektperioden. En særlig takk rettes til Helge Hella (AVdir) for all praktisk bistand, godt samarbeid og gode innspill i arbeidet med rapporten.

Vi vil også takke alle virksomheter vi har intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen, og som har vist at det nytter å inkludere målgruppen i ordinære virksomheter.

Ståle Østhus (Fafø) har vært kvalitetssikrer, og Bente Bakken (Fafø) har stått for ferdigstilling av rapporten. Vi takker begge to for deres innsats.

Forfatterne av rapporten er Lise Lien, Jørgen Svalund og Leif E. Moland. Lien har hatt ansvaret for beskrivelsen av JobbLoop, Mangfoldig rekruttering, Best i lag, Utvei/Jobbkondis, Arbeids- og kunnskapstrening IT, Gi ungdommen sjansen, Mini-jobbmesse og Forsterket jobbverksted. Jørgen Svalund har hatt ansvaret for beskrivelsen av Ta sjansen, Framsnakk arbeid og utdanning, Mentorskole/mentornettverk og Elektronisk tavleteam. Leif E. Moland har hatt ansvaret for beskrivelsen av Springbrett. Det er Lien og Svalund som i samarbeid har skrevet rapporten. Eventuelle feil og mangler står forskerne ansvarlig for.

Fafø, 21.12.2018

Lise Lien (prosjektleder), Jørgen Svalund og Leif E. Moland

# Abstract

---

It is a stated goal to increase employment among (young) people with disabilities, and the interim objective 2b of the agreement of working life (IA Agreement) aims to increase the recruitment of this group into working life. NAV (Norwegian Labour and Welfare Administration) has initiated a number of different projects for this purpose. Fafo has examined a selection of these projects in this report. The purpose has in particular been to identify similarities and differences between the different initiatives/projects. We have also identified what the project participants have defined as success criteria and based on this assessed the different project's dissemination potential.



# Sammendrag

---

Formålet med denne studien har vært å identifisere likheter og forskjeller mellom et utvalg prosjekter hvor det jobbes med å oppfylle IA-avtalens delmål 2b – rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. Oppdraget har vært å:

- kartlegge utvalgte vellykkede prosjekter og beskrive hvordan disse har jobbet, samt identifisere eventuelle fellesnevner
- beskrive hvordan de utvalgte aktivitetene er organisert, og hvilke forutsetninger som må være til stede for å lykkes
- gi innsikt i ressursbruk/kostnader knyttet til prosjektene
- vurdere prosjektenes spredningspotensial ved å
  - gi en oversikt over de organisatoriske forutsetningene i enhetene i NAV og når de ulike enhetene er involvert
  - beskrive likheter og ulikheter i hvordan man jobber med virksomheter i offentlig og privat sektor
  - gi en oversikt over hvordan partene i arbeidslivet er involvert, og hvilken betydning dette har hatt for resultatet for de ulike arbeids- og samarbeidsformene og tillitsvalgetes/ansattes representantrolle i dette arbeidet

Vi har sett nærmere på syv (åtte) innrapporterte prosjekter, og vi har i tillegg gitt en ytterligere, men enklere beskrivelse av seks prosjekter. Enkelte prosjekter valgte vi ikke å gå nærmere inn i fordi de ble følgeforsket av andre forskningsmiljøer. Flere av prosjektene eksisterer i flere fylker enn dem vi har undersøkt. Det betyr at fylker der vi ikke har intervjuet, vil kunne ha andre erfaringer og vurderinger enn de som framkommer i denne undersøkelsen.

Det er viktig å påpeke at vi ikke presenterer årsaksforklaringer. Det betyr at det kan være andre faktorer enn dem vi har presentert som kan ha bidratt til måloppnåelse. Vi kan heller ikke si noe om disse prosjektene/tiltakene har bedre måloppnåelse enn andre tilsvarende tiltak. Det som presenteres her, er hva de som har vært involvert i prosjektene mener har vært sentrale faktorer for å lykkes med å rekruttere personer, særlig unge under 30 år, med nedsatt funksjonsevne i ordinært arbeidsliv. Funnene våre viser at det er en rekke faktorer som blir nevnt uavhengig av geografisk beliggenhet, det lokale næringslivet, de ulike ansatte i NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor.

Kort oppsummert vil vi peke på følgende suksesskriterier som framkommer i prosjektene:

### **Forankring**

Forankring er antakelig noe av det viktigste for å lykkes med prosjektarbeid, og jo mer komplekst og jo flere aktører som er involvert, jo viktigere vil forankring være. I lys av våre funn kan følgende faktorer bidra til forankring:

- God prosjektplanlegging med tydelige rolle-, oppgave- og ansvarsbeskrivelser – både internt i NAV-systemet og eksternt med arbeidsgivere. Dette bidrar til forpliktelse og forventningsavklaringer blant deltakende aktører.
- En forskningsmessig anerkjent faglig metodikk og arbeidsmetode der de ulike fasene er godt beskrevet, gir forutsigbarhet for alle involverte aktører og er en måte å sørge for en ensrettet praksis.
- Det er en lederoppgave å sørge for god forankring, og det synes å være særlig viktig at NAV forankrer prosjektene hos alle relevante aktører internt på det enkelte NAV-kontor / NAV Arbeidslivssenter / NAV Hjelpemiddelsentral/ andre enheter på både leder- og ansattnivå, men også på tvers av enheter. Særlig fordi et godt samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter er viktig for å oppnå god jobbmatch.

### **Rekruttering av virksomheter**

NAV Arbeidslivssenters rekruttering av virksomheter er viktig:

- Virksomhetene bør fortrinnsvis ha et uttalt rekrutteringsbehov på kort eller lang sikt. Da øker sannsynligheten for å ansette kandidaten i ordinært arbeid etter avsluttet arbeidstrening.
- Man må finne arbeidsgivere med god forståelse av målgruppens situasjon. For å få kunnskap om dette må NAV Arbeidslivssenter komme i dialog med arbeidsgivere. NAV kan enten invitere seg ut i ulike virksomheter og informere om inkludering, tiltak, virkemidler m.m. eller eventuelt invitere arbeidsgivere til NAV. Fordelen med å invitere seg ut i virksomheten er at det gir mer innsikt i virksomheten enn ved å skaffe seg informasjon på nettet.
- I utgangspunktet kan «alle» bransjer egne seg, men det er ikke alle virksomheter som egner seg. Virksomhetene bør ha inkluderingsvilje/-kompetanse. Dette kommer ikke alltid til syne i en virksomhets årsrapport/handlingsdokument. Dialog med arbeidsgiver er derfor viktig.
- Ved rekrutteringen må NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter og arbeidsgiver være omforent om hvem målgruppen for prosjektet er. Er det godt kommunisert til arbeidsgiver at målgruppen er kandidater med store behov, synes arbeidsgiverne å være innforstått med dette når de inngår en avtale. Da kan NAV-veilederne også være dristigere i sitt valg av kandidater uten å frykte arbeidsgiveres negative reaksjoner.
- Flere av prosjektene erfarer at det er private virksomheter som ansetter kandidatene etter arbeidstrening, mens det offentlige i større grad kun tilbyr arbeidstrening. Unntakene er Springbrett som er rettet mot helseforetak og Ta sjansen som har både private og offentlige virksomheter med. Det påpekes at årsaken til at det

offentlige i mindre grad enn private virksomheter tilbyr fast ansettelse til målgruppen er kvalifikasjonsprinsippet.

### **Samarbeidet NAV Arbeidslivssenter og arbeidsgiver**

Når NAV Arbeidslivssenter har rekruttert en virksomhet og virksomheten har tatt inn en kandidat til arbeidstrening, bør disse punktene være på plass:

- Virksomhetene må få en kontaktperson med direktenummer og e-postadresse.
- Ved problemer må NAV raskt tilby arbeidsgiver støtte og hjelp og bidra til å avslutte arbeidstreningen på en god måte for både virksomhet og kandidat hvis arbeidsgiver finner det nødvendig.
- NAV Arbeidslivssenter må være tett på og følge opp arbeidsgiver før, under og etter arbeidstreningen.
- NAV-veileder må ha dialog med kandidatene i løpet av tiden de er i arbeidstrening. NAV kan melde tilbake til virksomheten hvis kandidaten har negative (eller særlig positive) erfaringer fra arbeidstreningen. Det gir arbeidsgiver muligheten til å korrigere oppfølgingen slik at kandidaten får best mulig opplevelse/læring i løpet av arbeidstreningen.

### **Bruk av det ordinære arbeidslivet og utvelgelse av kandidater**

- Det er arbeidsgiver som best vet hva de trenger og det er kandidat som best kan svare på spørsmål om seg selv (eventuelt med støtte fra NAV-veileder). Det er derfor viktig at arbeidsgiver og kandidater møtes til et jobbintervju/-samtale, slik man også gjør i ordinære jobbsøkerprosesser.
- Større heterogenitet i NAV-veileders utvelgelse av kandidater ønskes velkommen av flere arbeidsgivere, særlig fordi arbeidsgivere kan oppleve at NAV ikke har noen kandidater å tilby dem.
- Fordelen med større heterogenitet blant kandidatene – også de som antas å være særlig langt fra arbeidslivet – er at arbeidsgiver får mulighetene til både å treffe *flere* kandidater og til å stille dem mer spesifikke spørsmål av betydning for dem som arbeidsgiver – spørsmål NAV ikke har hatt forutsetninger for å kunne stille kandidatene.
- At flere kandidater får møte arbeidsgiver, gir flere kandidater muligheter for å lære om hvordan et jobbintervju foregår – også dem som ikke blir valgt. Det kan være en fordel for dem ved senere intervjuer.
- Om arbeidstreningen går over til fast ordinært arbeid avhenger ikke bare av at virksomheten har et rekrutteringsbehov/har en ledig stilling, men også av at kandidaten er motivert og behersker arbeidsoppgavene vedkommende er satt til.
- NAV Arbeidslivssenter kan oppleve at de har solgt inn arbeidskraft til arbeidsgivere, men at NAV-kontoret ikke har maktet å finne relevante kandidater. Dette forklares blant annet med for liten tid / for høy arbeidsbelastning og tungvinte systemer for å finne kandidatene på NAV-kontorene.

## NAVs markedsarbeid

- I mål- og disponeringsbrev til NAV fylke og region ligger en forventning om at NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor skal ha kunnskap om det lokale næringslivet. Det er antakelig ikke mulig for NAV Arbeidslivssenter å inneha all relevant kunnskap om ulike arbeidsgivere, deres arbeidsoppgaver og behov og det er antakelig ikke heller mulig for NAV-kontoret/NAV-veileder å ha all relevant kunnskap om kandidaten i lys av en spesifikk arbeidskontekst. Vurderingen av den enkeltes arbeids-evne vil kunne preges av denne manglende kunnskapen og dermed de vurderinger som blir foretatt ved NAV-veileders utvelgelse av kandidater.
- NAV oppfattes ofte som en enhet av arbeidsgiverne, og det er derfor viktig at NAV organiserer seg på en måte som gjør at arbeidsgiverne opplever deres markedsarbeid som koordinert, slik at de ikke blir kontaktet i tide og utide av ulike ansatte i ulike deler av NAV (ulike veiledere på ulike NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter).

## Virksomhet

- Arbeidsgiver må sørge for at kandidaten blir gitt grundig opplæring i arbeidsoppgavene, og sørge for at kandidaten mestrer oppgavene *før* han/hun får nye/andre oppgaver.
- Arbeidsgiver kan bruke mentorordningen med mentortilskudd eller bruke de ressursene de allerede har i virksomheten, for å gi kandidaten tett støtte og opplæring. Slike ressurser kan være leder og kolleger.
- Det er *ikke* bare mentor som har ansvaret for å lære opp kandidaten og sørge for at denne blir inkludert på en god måte i virksomheten. Dette er et ansvar *alle* på arbeidsplassen har.
- Det settes (overkommelige) krav til kandidaten – dette bidrar til læring i den konkrete arbeidskonteksten og i tillegg innsikt i hvordan det ordinære arbeidslivet fungerer. Kandidaten bør innføres i arbeidstidsreglement, HMS-rutiner, bruk av sosiale medier o.l.
- Kandidaten bør oppleve å bli behandlet mest mulig likt andre arbeidstakere.

## Ressurser

- Mer komplekse prosjekter kan ha behov for mer ressurser enn enklere prosjekter.
- Komplekse prosjekter trenger gjerne noen som koordinerer arbeidet. Hvem som skal koordinere arbeidet må diskuteres, men det ser generelt ut til at NAV-veiledere ikke har kapasitet til å inneha en slik rolle – så fremt de ikke blir fratatt noen av sine ordinære arbeidsoppgaver.
- Det må opprettes nødvendige samarbeidsarenaer/kontaktflater både internt/på tvers i NAV og med arbeidsgivere slik at alle relevante aktører kan møtes / komme i dialog ved behov. For NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter er det viktig med kontakt fordi arbeidslivssenteret kjenner virksomhetenes behov og har ansvaret for å rekruttere virksomheter og NAV-kontorene har ansvaret for valg av kandidater.
  - Kontaktflater mellom arbeidsgiver og NAV Arbeidslivssenter kan være telefonsamtaler, e-post, fysiske møter og digitale arenaer.

- NAV må følge arbeidsgiver og kandidat tett opp både før, under og etter arbeidstreningen. NAV Arbeidslivssenter må følge virksomheten opp, og NAV-kontoret må følge kandidaten opp. Innhold og hyppighet bør avtales før arbeidstreningen starter, men kan justeres ved behov.

### **Prosjektarbeid i NAV og spredning**

I og med at vi har undersøkt et utvalg prosjekter, er det prosjektene som danner rammen for undersøkelsen, ikke NAV som sådan. Det viktige med prosjektarbeid er god planlegging, og særlig gjelder det for litt større og komplekse prosjekter. Det betyr at det må utarbeides en prosjektbeskrivelse der hensikten med prosjektet blir definert, hvor det settes noen prosjektmål som gjør at man kan evaluere prosjektets måloppnåelse. Disse målene må være klare, målbare og kunne operasjonaliseres. I tillegg må man utføre risikoanalyser av hva som kan gå galt, og hvordan man i så fall skal løse dette. Videre er det viktig å definere ressursbehovet, det vil si tidsbruken til de involverte aktørene, om det er nødvendig med kompetanseheving hos aktørene, antallet aktører som må delta, hvor mye administrasjon og koordinering prosjektet vil kreve, og tydelig rolle-, oppgave- og ansvarsfordeling / eventuelt justering av tidligere fordeling. I tillegg må det sørges for forankring hos alle involverte aktører, både på ledernivå og blant ansatte. Det er særlig et lederansvar å sørge for forankring, kompetansehevende tiltak og tilgjengelige verktøy/ressurser.

Skal man sikre spredning av gode prosjekter, må man sørge for å dokumentere arbeidsprosesser, måloppnåelse m.m. God dokumentasjon er nødvendig for å kunne evaluere innsatsen i henhold til målene som er satt. Dette for å unngå å spre prosjekter/tiltak som ikke fungerer, eller for å unngå å legge ned tiltak/prosjekter som kan dokumenteres har en effekt. Godt prosjektarbeid, særlig i mer komplekse prosjekter, kan kreve en del ressurser / omfordeling av ressurser. Målgruppen generelt krever en del oppfølging, gjerne av flere enheter i NAV. Det kan være en god grunn til å sette i gang færre prosjekter og heller satse mer ressurser på godt gjennomtenkte, forankrede og kunnskapsbaserte innsatser som evalueres i lys av måloppnåelse, særlig hvis målet er økt læring i NAV og spredning av gode tiltak/prosjekter. Flere av prosjektene vi har undersøkt i denne rapporten, kan sies å ha slike kvaliteter.



# 1 Innledning

---

Til tross for år med mye oppmerksomhet rettet mot økt sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne – blant annet gjennom avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen<sup>1</sup>) – har sysselsettingen i denne gruppen vært relativt stabil over mange år (Bø & Håland 2017; Svalund & Hansen 2014). Blant en del personer med nedsatt funksjonsevne som ikke er sysselsatt, er ikke deltakelse i arbeidslivet et mål eller ønskelig, men 27 prosent av de som sto utenfor arbeidsmarkedet, om lag 91 000 personer, oppga at de ønsket en jobb i 2017 (Bø & Håland 2017). Det er et politisk mål å inkludere disse i det ordinære arbeidslivet, og NAV, i tillegg til arbeidsgivere, har et spesielt ansvar for å legge til rette for at dette målet nås. I denne rapporten ser vi nærmere på noen utvalgte prosjekter hvor samhandling mellom NAV Arbeidslivssenter, og eventuelt andre enheter i NAV, virksomheter og kandidater er en viktig bestanddel. Prosjektene er valgt ut fra en fullstendig oversikt over alle prosjektene som ble rapportert fra NAV Arbeidslivssenter til IA-kontoret i Arbeids- og velferdsdirektoratet ut fra IA-avtalens delmål 2b ved prosjektets begynnelse, noe som innebærer at NAV Arbeidslivssenter er involvert i prosjektene vi setter søkelys på.

I analysen av de utvalgte prosjektene ser vi nærmere på hvordan ulike enheter i NAV samhandler med virksomhetene for å øke sysselsettingen av unge med nedsatt funksjonsevne. I tillegg ser vi nærmere på aktivitetene i prosjektene, suksesskriterier, eventuell måloppnåelse, og om prosjektene har et spredningspotensial.

## 1.1 Forskningstema og problemstillinger

### Mer inkludering – arbeid til alle

Ett av de viktigste målene med velferdspolitikken i Norge er å få flere i arbeid og færre på stønader (Meld. St. 33 (2015-2016)). Den norske velferdsstaten bygger på høy sysselsetting ved at alle som kan bidra i arbeidslivet, skal få muligheten til å gjøre det. Arbeidslinja står sterkt og har dominert sosialpolitikken siden 1990-tallet. I St.meld. nr. 35 (1994-1995) *Velferdsmeldinga* påpekes det at: «Arbeidslinja betyr at virkemidler og velferdsordninger – enkeltvis og samlet – utformes, dimensjoneres og tilrettelegges slik at de støtter opp under målet om arbeid til alle» (s. 89). Hovedmålet med NAV-reformen var også å få flere i arbeid og aktivitet og færre på trygder og stønader. I tillegg var det et ønske om økt brukermedvirkning og en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning.

---

<sup>1</sup> Den nye IA-avtalen ble lansert rett før trykningen av denne rapporten. Delmål 2b er fjernet fra den nye IA-avtalen. Vi håper likevel at noen av resultatet fra dette prosjektet vil kunne være relevante i arbeidet med regjeringens inkluderingsdugnad.

Det er stor enighet om at tilknytning til arbeidslivet ikke bare forebygger fattigdom, men også er viktig for livskvalitet, helse, sosial tilknytning, utvikling og læring. De senere årene har man særlig vært opptatt av aktivering blant utsatte grupper som unge (jf. eksempelvis Ungdomsgarantien og Jobbstrategien), eldre og innvandrere. Det er også innført aktivitetsplikt for mottakere av økonomisk sosialhjelp, og (delvis) aktivitet skal også være førstevalget ved sykmelding av arbeidstakere.

For å lykkes med målet om å inkludere flere med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet er det nødvendig å ha arbeidsgiverne med på laget. I mange år ble det først og fremst satt søkelys på de potensielle *arbeidstakerne* med nedsatt funksjonsevne og å forbedre kvalifikasjonene deres, det vil si at vekten ble lagt på tilbudssiden i arbeidsmarkedet. Imidlertid er det arbeidsgiverne som rekrutterer og ansetter arbeidstakere. De har derfor en avgjørende rolle i dette arbeidet. Flere arbeidsgiverorganisasjoner har i sitt arbeid med IA-avtalens delmål 2 satt i verk ulike inkluderingsmodeller: NHO har Ringer i Vannet, Spekter har Springbrett og Virke har JobbLoop. I offentlig sektor har man blant annet sentralforvaltningens trainee-ordninger, og Oslo kommune har innført en egen trainee-ordning for denne arbeidstakergruppen. I tillegg tilbyr arbeidsgivere arbeidsutprøving, IA-plasser og arbeidstrening for personer som står utenfor arbeidslivet.

Undersøkelser viser at arbeidet med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet har vært mindre prioritert enn sykefraværarbeidet i NAVs Arbeidslivssentre (Ingebrigtsen og Moe 2015). Få IA-virksomheter oppgir at de opplever at NAV Arbeidslivssenters bistand på dette området har effekt i form av å bidra til rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne i den enkelte IA-virksomhet. Samtidig er arbeidsformer og samarbeidsformer mellom enhetene i Arbeids- og velferdsetaten (NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter) og IA-virksomheter konsentrert om inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i utvikling, og det finnes i dag mange ulike arbeids- og samarbeidsformer. En god del av disse arbeids- og samarbeidsformene er organisert som prosjekter, for eksempel JobbLoop eller Ta sjansen (se senere i rapporten). En AFI-rapport fra 2015 slår fast at organisering og samarbeidsform har betydning for hvorvidt man lykkes med delmål 2-arbeidet (Breit og Falkum 2015).

I sin evaluering av arbeidslivssentrenes bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 peker NTNU og Trøndelagsforskning (Ingebrigtsen og Moe 2015) på at det kan være hensiktsmessig med en samlet gjennomgang av ulike arbeids- og samarbeidsformer i arbeidet med å inkludere/rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne, ettersom det over tid har utviklet seg svært mange ulike arbeidsformer på feltet. De mente det vil kunne være nyttig å foreta en mer systematisk kartlegging av disse med en eventuell vurdering av hvilke arbeids- og samarbeidsformer som har gitt best resultater. Dette er også med tanke på spredning av gode/effektive samarbeidsmodeller. Særlig er dette relevant i en situasjon hvor arbeidslivssentrene har relativt små effekter på rekrutteringsarbeidet knyttet til delmål 2. Målet med denne rapporten har blant annet vært å kartlegge, beskrive og vurdere utvalgte, fortrinnsvis vellykkede, arbeids- og samarbeidsformer mellom NAV og (IA-)virksomheter hvor formålet er å inkludere personer (særlig unge opptil 30 år) med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet.



## **Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv – samarbeidsavtalen**

Et av de overordnede virkemidlene som er ment å bidra til høy sysselsetting og økt inkludering i arbeidslivet, er avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), en avtale som ble inngått mellom partene i arbeidslivet første gang i 2001. Den nåværende avtalen, som ble videreført av partene i arbeidslivet den 4. mars 2014, varer ut 2018. Gjennom delmål 2 i IA-avtalen forplikter de tre partene seg til å arbeide for å styrke tilknytningen til arbeidslivet for personer med nedsatt funksjonsevne. I dette ligger både å *hindre frafall* (2a) inn i arbeidslivet og å *øke rekrutteringen* fra arbeidslivet (2b). Det er også spesifisert at innsatsen mot unge i målgruppen skal prioriteres i inneværende periode. I IA-avtalens følgenotat påpekes det i tillegg at det i IA-avtalen skal legges: «[...] opp til en satsing på kunnskapsutvikling og forsøk for å få bedre kunnskap om effekter av tiltak og virkemidler»<sup>2</sup>.

IA-avtalen forutsetter en tettere samhandling rundt inkluderingsarbeidet på alle nivåer. Sentralt skal partene og myndighetene finne fram til virkemidler som kan bidra til å nå målene som er satt, mens virksomhetene ansvarliggjøres gjennom å inngå lokale IA-avtaler/samarbeidsavtaler med egne lokalt tilpassede mål. Samarbeidsavtalen er en avtale som bygger på IA-avtalen. Avtalen inngås formelt mellom Arbeids- og velferdsetaten ved NAV Arbeidslivssenter og den enkelte virksomhet som ønsker å være en IA-virksomhet. Samarbeidsavtalen forklarer ansvars- og oppgavefordelingen mellom NAV og IA-virksomheten. NAVs oppgave er å bistå IA-virksomheter med å nå målene i IA-avtalen. IA-virksomheter forplikter seg til å lage egne delmål som er tilpasset egen virksomhet og er knyttet til de tre overordnede delmålene i IA-avtalen. I motsetning til delmål 1 og delmål 3 i IA-avtalen har ikke partene på sentralt nivå tallfestet et mål for delmål 2.

I denne rapporten er vi opptatt av prosjekter hvor NAV og virksomheter samhandler for å få blant annet unge NAV-brukere med nedsatt funksjonsevne i arbeid eller i en prosess som skal føre disse brukerne<sup>3</sup> nærmere arbeidslivet. For å lykkes med målene som er satt for et mer inkluderende arbeidsliv, er det viktig å ha kunnskap om hva som fungerer i dette arbeidet. Vi har valgt prosjekter som NAV selv har rapportert inn til Arbeids- og velferdsdirektoratet som satsinger innenfor delmål 2b. I denne undersøkelsen beskriver vi seks utvalgte prosjekter som er aktive høsten 2018. I tillegg beskriver vi kort Matchemøter, som i noen sammenhenger har vært trukket fram som et eksempel på en viktig samarbeidsform (Dyrstad, Mandal & Ose 2014), men som kanskje ikke brukes (i særlig grad). Til slutt beskriver vi seks andre prosjekter på en kortfattet måte. Målet har blant annet vært å finne hva som kan karakteriseres som suksesskriterier i prosjektene, og hvilke kriterier som kan danne grunnlaget for en felles veileder for aktørene i feltet i deres arbeid med å inkludere flere personer – særlig unge på arbeidsavklaringspenger (AAP) – i arbeid. Problemstillingene i rapporten er som følger:

---

<sup>2</sup> [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia\\_20142018/folgenotat\\_til\\_ia\\_avtalen.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/folgenotat_til_ia_avtalen.pdf)

<sup>3</sup> Vi bruker begrepet bruker og kandidat synonymt i denne rapporten.

- Hvordan er de utvalgte prosjektene organisert, og hvilke forutsetninger har de for å lykkes?
- Hva er de organisatoriske forutsetninger i enhetene i NAV, og når er de ulike enhetene involvert?
- Hvordan har de jobbet i prosjektene?
- Hvordan er ressursbruk/kostnader i prosjektene?
- Har prosjektene spredningspotensial?
- Er det likheter og ulikheter knyttet til hvordan man jobber med virksomheter i offentlig og privat sektor?
- Hvordan er partene i arbeidslivet involvert?
  - Hvilken betydning har dette hatt for resultatet for de ulike arbeids- og samarbeidsformene og tillitsvalgte/ansattes representantrolle i dette arbeidet?
- Er det fellesnevnerne mellom disse prosjektene, og hvilke er de?

## 1.2 Rapportens oppbygging

I kapittel 2 presenterer vi vår metodiske framgangsmåte, det vil si at vi presenterer forskningsdesign, hvordan vi har valgt ut prosjekter, hvilke intervjuer som er gjennomført, hvordan dataene er analysert, og om - og på hvilken måte - resultatene fra denne studien kan generaliseres til andre prosjekter av lignende type. I kapittel 3 presenterer vi hvordan unge personer med «nedsatt funksjonsevne» forstås, hvilke aktører som er involvert mv, og foreliggende forskning med relevans for rapportens problemstillinger trekkes inn. I kapittel 4 presenteres oppsummeringen av funnene fra prosjektene vi har undersøkt. I kapitlet oppsummeres trekk ved de ulike prosjektene, og overordnede likheter og forskjeller mellom dem. Vi presenterer prosjektenes fokus, hvilke aktører som er involvert, hvilken målgruppe de er rettet mot, hvilke aktiviteter som inngår i prosjektene, prosjektenes varighet m.m. Vi avslutter kapitlet med en kort analyse, noen korte refleksjoner og noen anbefalinger for arbeidet med målgruppen i form av prosjekter. Av leservennlige årsaker har vi valgt å presentere beskrivelsen av de utvalgte prosjektene i kapittel 5, mens de andre innrapporterte prosjektene beskrives kort i kapitel 6.

## 2 Metode

---

Formålet med dette prosjektet har vært å identifisere mulige betydningsfulle positive faktorer i arbeidet med å få flere personer med nedsatt arbeidsevne inn i ordinært arbeidsliv. Vi har sett nærmere på åtte prosjekter som involverer arbeidslivsentrene i NAV. I tillegg til presenterer vi seks prosjekter som er innrapportert til Arbeids- og velferdsdirektoratet på delmål 2b, på en mer kortfattet måte. Vi har kartlagt hvordan prosjektene jobber med denne gruppen, hvordan aktivitetene er organisert, samarbeidet mellom de involverte aktørene, betydningen av lokal kontekst – forstått som arbeidet i NAV og det lokale næringslivet – for å få kunnskap om hvilke forutsetninger som bør være til stede for å lykkes med inkluderingsarbeidet. Målet har vært å finne suksesskriterier internt i det enkelte prosjektet, men også å identifisere om det er eventuelle fellesnevner på tvers av ulike prosjekter. Rapporten fremmer ikke årsaksforklaringer, men beskrivelser av hvordan de utvalgte prosjektene jobber med delmål 2b. Det betyr at det kan være andre faktorer enn dem vi presenterer, som kan forklare prosjektene «suksess» eller mangel på «suksess», og at andre faktorer kan være viktige i andre prosjekter enn dem vi ser på.

### 2.1 Forskningsdesign

Det eksisterer lite foreliggende data om de fleste av prosjektene vi er opptatt av i denne rapporten. For å få grep om hvordan de er organisert, hvordan roller og ansvar er fordelt, måtte vi hente inn informasjon fra ulike aktører. Kvalitative metoder var dermed et naturlig valg. I prosjektet er vi opptatt av hvordan det jobbes, og hvilke resultater som skapes når det gjelder ordinær sysselsetting eller bevegelser i retning av ordinært arbeid. Vi valgte et kvalitativt design fordi vi ønsket å få belyst helheten i prosjektene og for å få best mulig innsikt i det arbeidet som gjøres, for best å kunne svare på undersøkelsens problemstillinger.

#### Utvalg av prosjekter

Arbeids- og velferdsdirektoratet, som er en del av NAV, og deres IA-kontor ba ved oppstart av dette prosjektet arbeidslivskoachene ved alle de fylkesvise arbeidslivsentrene om å beskrive hvilke prosjekter de arbeidet med knyttet til delmål 2b i IA-avtalen, og formålet med de ulike prosjektene.<sup>4</sup> Vi fikk tilgang til oversikten, og den dannet grunnlaget for utvelgelsen av de åtte prosjektene vi studerer. Det endelige utvalget av prosjekter er basert på den innrapporterte informasjonen og er foretatt i

---

<sup>4</sup> Vi ønsker å påpeke at noen av prosjektene kan ha startet som utviklingsarbeid, og dermed har de ved oppstart ikke nødvendigvis en prosjektbeskrivelse.

dialog med referansegruppen for prosjektet. Denne avgrensningen innebærer at prosjekter som har samme formål, å øke andelen unge med nedsatt funksjonsevne i selskaping, men hvor arbeidslivssentrene i fylkene ikke er involvert, ikke var aktuelle i denne undersøkelsen. Denne avgrensningen innebærer at et prosjekt som Ringer i Vannet, hvor arbeidsmarkedsbedrifter og NHO-virksomheter samarbeider for å få personer som er ansatt i arbeidsmarkedsbedrifter, over i ordinært arbeid, ikke var aktuell, da arbeidslivssentrene og deres arbeidslivscoacher ikke deltar i det arbeidet (for mer om Ringer i Vannet, se Bråthen & Lien 2015).

Totalt var det rapportert inn 24 prosjekter, av disse var seks forskningsprosjekter hvor andre forskningsmiljøer allerede var involvert. Disse prosjektene ble valgt bort for å unngå for stor belastning på de involverte aktørene. Videre er vi i studien opptatt av om og i hvilken grad de ulike prosjektene fører til ulike typer resultater. Av den grunn var prosjekter som var i oppstartfasen eller som kun hadde eksistert en kort stund, ikke aktuelle. Dette medførte at en del av prosjektene som var innrapportert, falt bort. Blant de som gjensto, var vi opptatt av at de skulle inneholde elementer av samhandling mellom enheter i NAV, virksomheter og kandidater. Videre ønsket vi å se på prosjekter som hadde en ulik innretning, som hadde variasjon i fokus og målsetting. En slik variasjon gir større mulighet for fruktbar sammenligning og for å kunne skille mellom likheter og forskjeller (George & Bennett 2005: 152-160). For eksempel legger Springbrett, JobbLoop og Ta sjansen vekt på arbeidstrening og eventuell overgang til ordinært arbeid, et prosjekt som Framsnakk og Utvei/Jobbkondis fokuserer på kandidaters mestring og motivasjon knyttet til jobb, mens Mangfoldig rekruttering konsentrerte seg om arbeidsgiveres rekrutteringsprosesser og disses betydning for inkludering.

Åtte prosjekter ble valgt:

- JobbLoop (Sogn og Fjordane og Hordaland)
- Framsnakk (Oppland)
- Mangfoldig rekruttering (Hordaland)
- Springbrett (Buskerud)
- Ta sjansen (Hedmark)
- Best i lag (Troms)
- Utvei/Jobbkondis (Troms)
- Ready to work (Oslo) – utgikk
- Matchemøter (Akershus)

I utgangspunktet ønsket vi ikke prosjekter som kun var «NAV-interne», slik som Matchemøter og Elektronisk tavleteam Follo, ettersom dette er prosjekter hvor kandidater og/eller virksomheter ikke deltar direkte, men hvor prosjektene legger vekt på at kunnskap fra ulike enheter i NAV skal kobles sammen på en måte som bidrar til at kandidater og virksomheter matches bedre. Som nevnt ønsket vi i utgangspunktet å fokusere på prosjekter hvor kandidater og/eller virksomheter er direkte involvert i prosjektene. Ready to work var en form for jobbmesser hvor NAV-veiledere forsøkte å matche kandidater med arbeidsgivere i et «intervju» uten at kandidatene selv var

med. NAV-veilederne stilte i kandidatens sted, med sin kunnskap om kandidatene samt deres CV. Det viste seg etter hvert at prosjektet Ready to work ikke lenger var aktivt, da den som hadde hatt hovedansvaret, hadde sluttet i NAV. Kollegene hadde ikke videreført prosjektet, da vurderingen var at et opplegg der NAV-veiledere møtte arbeidsgiverne uten at kandidatene var med, fungerte dårlig. En utfordring skal ha vært at NAV-veilederne ofte hadde for lite konkret kunnskap om hvordan kandidatene ville forholde seg til ulike sider ved potensielle arbeidsoppgaver og arbeidsplasser. Vi valgte da å erstatte dette med Matchemøter, som hadde blitt / ble brukt i Akershus. Matchemøter blir i denne sammenheng metodisk en form for «mest ulike case», hvor det at virksomheter og kandidater ikke «er med» i dette prosjektet, mens de er med i alle de andre, i utgangspunktet kunne bidra til å få fram betydningen av slik deltakelse i størst mulig grad (George & Bennett 2005). I tillegg til at vi fant at et slikt kontrasterende prosjekt kunne være nyttig, var dette det gjenværende prosjektet som vi mente i størst grad fylte de generelle utvalgsriteriene nevnt over. Matchemøte er en metodikk som har vært benyttet i noen år, og som har blitt karakterisert som løfterikt (Dyrstad m.fl. 2014).

Vi skulle ta for oss prosjektet Best i lag, men det viste seg at det hang tett sammen med Utvei/Jobbkondis, som ble brukt samme sted. Av den grunn ble Utvei/Jobbkondis studert i sammenheng med prosjektet Best i lag, noe som medførte at vi endte opp med å se på åtte prosjekter, ikke syv, slik den opprinnelige planen var.

Flere av disse prosjektene – arbeidsformene – finnes i flere ulike fylker, men innretningen kan være noe ulik. Vi har valgt å konsentrere oss om noen fylker og hvordan de gjennomføres der. Også innenfor et fylke viser arbeidet med prosjektene at andre NAV-kontor benytter seg av samme metode, uten at våre kontaktpersoner ved NAV Arbeidslivssenter / NAV Marked og virkemidler nødvendigvis har vært involvert i dette, og det selv om våre kontaktpersoner var svært sentrale i koordineringen av prosjektene. Det er derfor mulig at vår beskrivelse avviker noe fra hvordan andre deler av NAV, i andre fylker og i samme fylke, har utformet og gjennomført sitt prosjekt, selv om det bærer samme navn.

## **Intervjuer**

Rapportens problemstillinger dreier seg om å beskrive hvordan det jobbes i prosjektene vi ser på. Hvordan er de organisert, og hvordan og når er ulike enheter i NAV organisatorisk involvert i dem? Er tillitsvalgte involvert, og eventuelt hvordan? Og hvordan er ressursbruken i prosjektene? For å få kunnskap om disse forholdene intervjuet vi de sentrale aktørene som var involvert. Det vil si at vi gjennomførte intervjuer med IA-rådgivere/arbeidslivscoacher, NAV-veiledere og virksomheter involvert i de ulike prosjektene. I den grad det viste seg at virksomhetene vi intervjuet, hadde involvert de tillitsvalgte, intervjuet vi også dem. Det viste seg for øvrig at det i de fleste virksomhetene ikke var relevant å intervjuer tillitsvalgte – enten fordi virksomheten ikke hadde tillitsvalgte, eller fordi arbeidsgiver opplyste om at de tillitsvalgte ikke hadde noen rolle i dette arbeidet. De tillitsvalgte blir uansett informert om inkluderingsarbeidet. Vi har derfor kun intervjuet én hovedtillitsvalgt i en virksomhet der det framkom at tillitsvalgte var noe involvert. I Matchemøter var ikke

virksomhetene i fokus, men brukerne, og det var dermed ikke relevant å intervju representanter for virksomheter i disse casene. Aktørene som ble intervjuet, var representanter for NAV Arbeidslivssenter, NAV Marked og virkemidler, lokale NAV-kontor samt virksomheter.

Vi intervjuet 16 representanter fra NAV Arbeidslivssenter (IA-rådgivere, arbeidslivcoach/-los, jobbspesialister, arbeidsmarkedskoordinatore) og ni ansatte på NAV-kontor. Rent kvantitativt har vi dermed fanget opp NAV Arbeidslivssenters perspektiv i større grad, og mange av funnene som presenteres, er preget av deres erfaringer, tolkninger og refleksjoner om deres samarbeid med NAV-kontorene. Samtidig har vi intervjuet flere NAV-veiledere og fått tak i forståelser og begrunnelser som er med på å forklare hvorfor ansatte ved arbeidslivssenteret kan oppleve at det for eksempel er vanskelig å få tak i kandidater.

Vi intervjuet 18 representanter, stort sett ledere, i ulike bransjer/virksomheter i privat og offentlig sektor. Det er virksomheter innenfor en rekke bransjer, som næringsmiddelindustrien, byggvarebransjen, IKT, pleie og omsorg, barneidrett og underholdning. Vi har også intervjuet en kursholder og en prosjektleder, en representant fra Virke og idéinnehaveren til JobbLoop. Ettersom NAV Arbeidslivssenter er involvert i prosjektene vi studerer i rapporten, antok vi at vi skulle intervju aktører i IA-virksomheter, men det viste seg at NAV Arbeidslivssenter i deres i arbeid med delmål 2b i liten grad skiller mellom virksomheter med og uten IA-avtale. Virksomheter med og uten en slik avtale er derfor inkludert, da det primære er at de har hatt en rolle i prosjektene.

Deltakelse i forskningsprosjekter er frivillig, og vi møtte noen utfordringer med datatilgang. Vi opplevde å avtale intervjuer med i alt tre NAV-ansatte som av ulike grunner likevel ikke har kunnet stille. Videre var det en virksomhet som ble kontaktet, som vi senere ikke fikk kontakt med, og en virksomhet hadde et så stort arbeidspress at det ikke ble avtalt noe intervju.

Alle intervjuene er gjennomført over telefon, med unntak av Springbrett, hvor det ble gjennomført fire gruppeintervjuer. Intervjuene varte vanligvis rundt en time, noen kortere og noen lengre. Noen av informantene ble kontaktet en rekke ganger for å få supplerende informasjon om ulike forhold. Intervjuene ble transkribert.

Et mål i prosjektet var å sammenligne de ulike prosjektene for å undersøke om det fantes likhetstrekk mellom prosjektene som kan gi indikasjoner på forhold som bør være på plass for å få slike prosjekter – arbeidsmåter – hvor ulike aktører samhandler, til å fungere. For å hente ut kunnskap om problemstillingene i prosjektet og for å kunne sammenligne prosjektene på tvers gjennomførte vi såkalte semistrukturerte intervjuer (Rubin & Rubin 1995: 5). Det vil si at vi brukte felles intervjuguider (en for NAV/veiledere/IA-rådgivere, en for virksomhetsledere, og en for tillitsvalgte) på tvers av prosjektene. Selv om vi hadde strukturerte guider, var de nettopp det, guider. Noen av spørsmålene og underspørsmålene var relevante i noen, men ikke alle intervjuer, og de kvalitative intervjuene ble tilpasset relevansen i det enkelte prosjekt og den enkelte virksomhet.

I intervjuguiden som ble brukt i intervjuer med ansatte i ulike enheter i NAV, kom vi først kort inn på den enkeltes erfaring og stilling i NAV. Videre var vi opptatt av

målgruppen og hva som skal til for å lykkes i arbeidet med den, hvilke strategier som ble brukt der de jobber, for å innlemme (unge) personer med nedsatt funksjonsevne i arbeid, og hvordan de organiserer seg for å få dette til. Videre fokuserte vi på det spesifikke prosjektet vi studerte, og hvordan de jobbet med dette, hva som bidro til at det fungerte, i hvilken grad de nådde målsettingene i prosjektet, og hvorfor/hvorfor ikke. Vi var opptatt av prosessen i prosjektene, hvordan de jobbet med virksomheter, og videre hvordan de samarbeidet internt og eksternt. Endelig var vi opptatt av bruken av samarbeidsavtaler med virksomhetene og hvordan dette eventuelt fungerte. Intervjuguiden rettet mot virksomheter kartla fakta om virksomhetene, hvilke produkter eller tjenester de produserer, og hvordan de arbeider. Videre var vi innom om de har ansatt noen med nedsatt funksjonsevne, hvordan de arbeider når det gjelder inkludering generelt og knyttet til prosjektene vi studerte, hvilken betydning samarbeidet internt i virksomheten og eksternt med NAV hadde, og hvordan det fungerte i praksis. Endelig var vi opptatt av de tillitsvalgtes rolle i dette arbeidet.

### **Analyser**

I forskningsprosessen har det foregått en kontinuerlig analyseprosess, i den forstand at nye intervjuer og studier av nye prosjekter ga ny kunnskap som vi kunne ta med oss videre inn i nye intervjuer og nye prosjekter. Slik sett har det hele tiden vært en rundgang mellom data, begreper, problemstillinger og analyse. I selve den avsluttende, systematiske og strukturerte analysen analyserte vi først hvert prosjekt for seg og så på organisering, ledelse og samhandling internt i NAV og mellom ulike enheter i NAV og virksomheter, ressursbruk og spredningspotensial før vi sammenlignet likheter og forskjeller mellom alle prosjektene som en helhet. I løpet av denne gjentagende fortolknings- og analyseprosessen dukket det opp nye begreper og forståelser som bidro til å drive rapporten og veiviseren framover.

### **Uforutsette utfordringer**

Vi har møtt på en rekke utfordringer og uforutsette problemer i prosjektet. Som nevnt viste det seg at noen av prosjektene som var rapportert inn til direktoratet, ikke lenger var i drift.

For de fleste prosjektene viste det seg at NAV tilbyr begrenset med informasjon om prosjektene. Prosjektene har ofte ikke en hjemmeside eller en annen form for informasjonsside hvor det er tilgjengelig informasjon om prosjektene, hvem som har ansvaret for dem, mv. Dette bød på utfordringer når vi skulle få tak i de ansvarlige for de ulike prosjektene, ettersom vi ikke alltid hadde et navn på vedkommende. Å finne ut hvem som drev Ready to work, var for eksempel svært krevende, fordi den som hadde hatt ansvaret for prosjektet, hadde sluttet, og det var svært vanskelig for oss å finne fram til den som hadde tatt over ansvaret. Forskningsprosjekter møter noen ganger slike utfordringer, men i dette prosjektet har de også relevans som empiri for vår undersøkelse. Noen av prosjektene er omtalt i offentligheten, og det kan hende arbeidsgivere hører om for eksempel Ta sjansen og ønsker å delta selv. Dersom det ikke finnes informasjon og kontaktopplysninger knyttet til de som har ansvar for prosjektet, er det krevende for arbeidsgiverne å kunne ta direkte kontakt, og de må da gå

gjennom sin IA-rådgiver. Som vi kommer tilbake til, er det ikke gitt at en virksomhets IA-rådgiver selv kjenner til slike prosjekter, selv om de benyttes i samme fylke.

### **Generalisering fra de utvalgte prosjektene til andre prosjekter**

I rapporten har et utvalg av relevante aktører i prosjektene blitt intervjuet. Det kan være at andre informanter ville vektlagt andre forhold og hatt andre refleksjoner rundt de tematikkene vi har ønsket å få mer kunnskap om, og kunne økt den interne validiteten. Dette er en kvalitativ studie, og vi vil understreke at vi ikke presenterer årsakssammenhenger. Det kan være andre prosjekter hvor man har gjort det samme uten å lykkes, og det kan være andre forhold som har bidratt til suksess, som vi ikke har fanget opp, men som kan forklare måloppnåelse (eller manglende måloppnåelse).

Er det så mulig å generalisere fra prosjektene vi har studert, når det gjelder for eksempel erfaringene rundt koordinering og ledelse eller andre forhold? Kan kunnskapen være gyldig også for andre prosjekter av samme type? Et vanlig svar blant de som arbeider med casestudier, er at det er mulig å generalisere fra enkeltstudier til andre lignende tilfeller (prosjekter) med sammenlignbare kontekster når det gjelder nøkkelelementer i studien (Flyvbjerg 2006; Gobo 2007). Det som spesielt kan generaliseres fra denne studien, dreier seg om at trekk knyttet til strukturer, prosesser og erfaringer som vi peker på, gjerne også kan gjenfinnes i likende prosjekter (Gobo 2007: 423).

Prosjektet startet med en idé om å se på vellykkede (beste praksis) prosjekter, men det viste seg at det varierte en del hvor vellykkede de faktisk var. En del av disse prosjektene har en del likhetstrekk (inkludert suksesskriterier), eksempelvis at de er godt forberedt/planlagt, de er forankret, innholdet i prosjektet er basert på metodikker/tilnæringsmåter som forskningen viser har en effekt, de har en tydelig modell for prosjektets innhold, det er satt mål for prosjektet, og det er (en viss) oversikt over måloppnåelse slik at det er mulig å evaluere prosjektets resultater. Vi mener også at et prosjekts spredningspotensial og levedyktighet vil være avhengig av flere av de nevnte fellestrekkene. Uten å kunne dokumentere prosjektarbeidet og måloppnåelse vil det være vanskelig for andre å kopiere/tillempe dette i egen organisasjon. Slike forhold lar seg generalisere, i den forstand at slike strukturer og prosesser antakelig også vil kunne / bør gjenfinnes i andre lignende prosjekt dersom de skal fungere godt.

### **Oversikt over de resterende prosjektene som ble innrapportert**

I tillegg til prosjektene nevnt over kartla vi kort de resterende innrapporterte prosjektene som brukes i NAV, og som ikke er rapportert som forskningsprosjekter<sup>5</sup>. Kartleggingen i form av en ringerunde ble gjennomført for å få en viss innsikt i disse prosjektenes innhold, innretning og eventuelle måloppnåelse. Disse prosjektene er:

- Arbeids- og kunnskapstrening IT (Troms)
- Gi ungdommen sjansen (Trøndelag)
- Minijobbmesse (Nordland)

---

<sup>5</sup> Det viste seg at Best i lag er tilknyttet en forsker.



- Forsterket jobbverksted (Vestfold)
- Mentorskole (Vestfold)
- Mentornettverk (Oppland (Jevnaker))
- Elektronisk tavleteam Follo (Akershus)

I disse prosjektene har vi foretatt telefonintervju med en NAV-ansatt med god innsikt i prosjektet. Det har vært en avdelingsleder på NAV-kontor, en rådgiver i NAV Arbeidslivssenter, en seniorrådgiver i Markeds- og kompetanseavdelingen, en IA-rådgiver og to arbeidslivscoacher. Det er følgelig denne personens vurderinger og erfaringer som kommer til uttrykk i rapporten. Andre deltakende aktører ville kunne gi andre vurderinger og refleksjoner.

### **Erfaringer fra relevant foreliggende forskning**

I rapporten trekker vi inn enkelte erfaringer fra foreliggende forskning og delvis fra nyere prosjekter som omhandler lignende tematikk. Dette er for å kunne trekke tråder til andre relevante arbeidsformer som involverer NAV, og som omhandler samme tema. Det foreligger store mengder forskning på NAV, og det har ikke vært vår ambisjon å gjennomgå all forskning som kan være relevant for dette prosjektet. Oppdragsgiver ønsket at vi skulle se nærmere på følgende utvalgte rapporter:

- a) *Unge – ressurs eller risiko? Bedrifters syn på unges inntreden i arbeidslivet, handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle, IRIS*
- b) *Rekruttering og inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn – et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet, Østlandsforskning*
- c) *Samarbeid og utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor), AFI – OsloMet*

I tillegg ønsket oppdragsgiver at vi – hvis relevant – skulle trekke veksler på «modeller for beste og neste inkluderingspraksiser mellom arbeidsgivere og NAV» som Nordlandsforskning arbeider med. Dessverre har vi ikke funnet noen publikasjoner fra sistnevnte prosjekt, og dermed faller dette bort. Det har vi heller ikke for Arbeidsinkludering – med arbeidsgiverne på laget ved SINTEF.



## 3 Kontekst og tidligere forskning

---

I denne undersøkelsen er vi opptatt av prosjekttiltak NAV Arbeidslivssenter har iverksatt for å øke måloppnåelsen i deres arbeid med sysselsetting av unge personer med nedsatt funksjonsevne. For å få et nærmere innblikk i deres arbeid med målgruppen har vi kartlagt syv (åtte) prosjekter nokså detaljert, i tillegg til at vi har skaffet oss innblikk i seks andre prosjekter arbeidslivssentrene har rapportert inn til Arbeids- og velferdsdirektoratet sitt IA-kontor, hvor Arbeidslivssentrene jobber sammen med virksomheter og eller andre enheter i NAV for å oppfylle delmål 2b i IA-avtalen. De fleste av prosjektene vi ser nærmere på i denne rapporten, er kjennetegnet av et samarbeid mellom NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter og virksomheter. I noen prosjekter vektlegges særlig samhandlingen mellom NAV og kandidater.

I dette kapitlet ser vi nærmere på aktørene som er involvert i disse prosjektene (personer med nedsatt funksjonsevne, virksomhetene og enheter i NAV), og hvilken rolle de har i slike prosjekter. Som en del av det kommer vi inn på hva et lite utvalg forskning forteller om hvordan disse aktørene bidrar og (sam)handler for å øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne.

### 3.1 Nedsatt funksjonsevne og nedsatt arbeidsevne

Vi er i rapporten opptatt av hvordan NAV, gjennom et utvalg prosjekter, arbeider med å øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne. Det er et skille mellom begrepene «arbeidsevne» og «funksjonsevne» som bygger på ulike tilnærminger, og, som Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) viser, heller ikke omfatter de samme gruppene av personer (Bråthen & Svalund 2015). NAVs definisjon av arbeidsevne er følgende:

«[...] den enkeltes evne til å møte de krav som stilles i utførelsen av et arbeid eller deltakelse i dagliglivet. [...] arbeidsevnen er et resultat av *relasjonen* mellom den enkeltes ressurser og begrensninger på den ene siden og omgivelsens krav og forventninger på den andre siden».<sup>6</sup>

Denne definisjonen ser funksjonshemming som noe som oppstår i misforholdet eller gapet mellom det enkelte individs forutsetninger og de krav til funksjon – både sosiale og fysiske – som skapes i samhandling med omgivelsene. Det handler altså om den antatte avstanden den enkelte brukeren har til tilgjengelig arbeid. NAVs arbeidsevnevurdering er basert på en slik relasjonell forståelse. Det innebærer at for å kunne vurdere denne avstanden mellom arbeid og individ må NAV-ansatte ha god kunnskap om både bruker og næringslivet, noe som også gjenspeiles i styringssignalene til eta-

---

<sup>6</sup> Retningslinjer for oppfølgingsvedtak i NAV, 2010 s. 14

ten (NAV 2018). Noen funksjonsnedsettelse kan være av varig karakter, andre av varierende eller forbigående karakter. Det betyr at det gapet som kan oppstå mellom enkeltindividet og omgivelsene for noen vil kunne variere gjennom livet.

Funksjonsevne blir definert på følgende måte:

«Med nedsatt funksjonsevne, eller redusert funksjonsevne menes tap av eller skade på en kroppsdel eller i en av kroppens funksjoner. Dette kan eksempelvis dreie seg om nedsatt bevegelses-, syns- eller hørselsfunksjon, nedsatt kognitiv funksjon, eller ulike funksjonsnedsettelse på grunn av allergi, hjerte- og lungesykdommer. Funksjonsnedsettelse regnes som å være synonymt med nedsatt arbeidsevne» (NOU 2001: 22)

Man kan ha nedsatt funksjonsevne uten å ha nedsatt arbeidsevne, men mange i denne gruppen har dette. Samtidig kan det være personer som kategoriseres som å ha nedsatt funksjonsevne uten at de trenger noen form for tilrettelegging eller hjelpemidler. Disse regnes ikke blant dem med nedsatt arbeidsevne (Bråthen & Vetvik 2011: 26). Men i praksis ser det ut til at begrepene blir benyttet om hverandre (Bråthen & Vetvik 2011). Vi kan også tilføye at i IA-avtalen brukes begrepet «nedsatt funksjonsevne». Våre informanter benytter hovedsakelig begrepet «nedsatt funksjonsevne». Vi vil benytte begge begreper i denne rapporten.

### **3.2 Personer med nedsatt arbeidsevne**

Ifølge statistikk fra NAV var det 183 700 personer i alderen 18–66 år som var registrert med nedsatt arbeidsevne ved utgangen av desember 2018. For alle aldersgrupper har det vært en nedgang i antall mottakere av arbeidsavklaringspenger (AAP). I desember 2018 var det 24 900 personer i aldersgruppen under 30 år som mottok AAP og disse utgjorde 2,9 prosent av befolkningen i alderen 18–29 år. Dette er en reduksjon på 3000 personer sammenlignet med samme periode i 2017. Det er flest kvinner blant mottakere av AAP og ved utgangen av desember 2018 var det 4,4 prosent av kvinner i alderen 18–66 år som mottok AAP. Tilsvarende for menn var 2,9 prosent. Det har vært en noe større reduksjon i antall menn som mottar AAP, enn kvinner hhv. 12,3 prosent og 11,6 prosent. Antall mottakere av AAP ble redusert i alle fylker i 2018, men det er fylkesvise forskjeller i andelen av mottakere av AAP. Man finner flest mottakere i Aust-Agder (5,4 prosent) og færrest i Akershus (3 prosent). Det er psykiske lidelser som er den mest vanlige medisinske årsaken til nedsatt arbeidsevne blant dem som mottar AAP og ved utgangen av desember 2018 var det tilnærmet 42 prosent som hadde dette som medisinsk årsak. Noe under halvparten av disse hadde angst- og depressive lidelser og om lag 30 prosent av mottakerne hadde muskel- og skjelettlidelser. Det er særlig mange (69,5 prosent) blant dem under 30 år som er registrert med en psykisk lidelse. Andelen mottakere av AAP som går til arbeid ved utgangen av 2018 har blitt redusert med 2,8 prosentpoeng sammenlignet med samme periode i 2017 samtidig som det er en økning i andel som er registrert med fortsatt nedsatt arbeidsevne. Av personer registrert med nedsatt arbeidsevne deltok 54 000 (29,5 pro-

sent) i en eller annen form for arbeidsrettet tiltak og blant unger under 30 år er arbeidstrening det vanligste tiltaket, etterfulgt av opplæring og tilrettelagt arbeid (Grønlien 2019).

Sutterud og Sørbø (2018: 19) har sett nærmere på hvem som er registrert med nedsatt arbeidsevne,<sup>7</sup> og fant at 25 prosent *ikke* hadde rett til AAP, og i denne gruppen utgjør flertallet menn og personer med innvandrerbakgrunn. De finner også at det har vært en økning i antallet som mottar sosialhjelp, eller som ikke mottar en ytelse blant de som er registrert med nedsatt arbeidsevne. I prosjektene i foreliggende rapport deltar kandidater som mottar AAP, kandidater som mottar økonomisk sosialhjelp, og noen ytterst få som ikke mottar noen ytelser fra NAV. Etersom det ikke er gitt hvem som har nedsatt funksjonsevne, vil dette til dels defineres av NAV-veilederne og deres praksiser. Breit og Falkum (2015) finner eksempelvis at det ikke er gitt at ledelsen ved kontoret og veilederne har den samme forståelsen av hvem som inngår i målgruppen.

Dyrstad m.fl. (2014) evaluerte Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne, og så nærmere på hva de som arbeidet med denne strategien på NAV-kontorene tenkte om utfordringene til strategiens målgruppe. Ifølge rapporten kjennetegnes flertallet av en kombinasjon av psykiske lidelser, sosiale problemer og lav utdanning. En del har også problemer knyttet til rus. Noen har fysiske funksjonsnedsettelse. Det var også bred enighet om at en stor andel har liten eller ingen arbeidserfaring (Dyrstad m.fl. 2014:69, 77).

### 3.3 Oppfølgingsvedtak og arbeidsevnevurdering

NAV-lovens § 14 a regulerer brukernes rett til å få en systematisk vurdering av ressurser og bistandsbehov rettet mot arbeid samt å få vurdert sine muligheter i arbeidsmarkedet (op.cit. s. 4). Loven sikrer at NAV skal ha en felles tilnærming uavhengig av de tre tidligere etatenes arbeidsmåter og ansvarsområder, og «at behovs- og arbeidsevnevurderinger inngår i et helhetlig oppfølgingsløp og at vurderingene følger en forsvarelig og systematisk metodikk» (op.cit.). Basert på behovs- eller arbeidsevnevurderingene fatter NAV et oppfølgingsvedtak. Bistanden deles i fire ulike innsatskategorier med ulike grader av støtte fra NAV. Det er standard innsats, situasjonsbestemt innsats, spesielt tilpasset innsats og varig tilpasset innsats. Prosjektene i denne rapporten er hovedsakelig rettet mot personer med spesielt tilpasset innsats, mens noen prosjekter er rettet mot gruppen som mottar standard innsats. *Standard innsats* tilbys brukere som vurderes å nå sitt mål om arbeid relativt raskt gjennom egenaktiviteter. Slike brukere får hovedsakelig generelle tjenester, men de kan også tilbys individuelt tilpassede tjenester, som formidlingsbistand, veiledning i yrkesvalg, jobbsøking osv. (op.cit. s. 5). Denne gruppen har ikke krav på en aktivitetsplan, og det gjennomføres gjerne en behovsvurdering, ikke en arbeidsvurdering av brukerne. En behovsvurdering er den første vurderingen av bistandsbehov brukeren trenger for å komme i arbeid. *Spesielt tilpasset* innsats tilbys de som har fått fastslått at arbeidsevnen er nedsatt, men likevel, gjennom egeninnsats og hjelp fra NAV eller andre aktører, kan

---

<sup>7</sup> Andre kvartal 2016.

skaffe seg eller beholde arbeid. I denne innsatskategorien anses det som nødvendig med en arbeidsevnevurdering. Brukeren har krav på en aktivitetsplan eller et kvalifiseringsprogram.

Forskning viser at arbeidet som gjøres i forbindelse med § 14a-vedtak, kan variere både mellom ulike NAV-kontor og mellom ulike NAV-veiledere (Furuberg & Myklebø 2013; Proba 2011, 2018). Proba (2018) finner også at metodikken ungdomsveilederne benytter, i liten grad er standardisert, men basert på de metodene den enkelte veileder kjenner, samt egenutviklet metodikk basert på erfaringer knyttet til hva som fungerer. Proba finner at mange NAV-kontor ikke evner å utløse potensialet i arbeidsevnevurderingsmetodikken på grunn av: «[...] lav bevissthet, manglende forståelse og/eller kompetanse, en trang ressursituasjon, samt en nær kopling mellom bruken av arbeidsevnevurdering og saksbehandling av søknader om livsoppholdstelser» (Proba 2011: 2).

Gjersøe (2016) ser i en mindre kvalitativ analyse på hvordan NAV-veilederne vurderer hvem som har rett på arbeidsavklaringspenger, ved hjelp av Lipskys bakkebyråkratperspektiv. For å minske gapet mellom politiske forventninger og de realitetene byråkratene står i i deres daglige vurderinger, utvikler de ulike mestringsstrategier. At oppmerksomheten blir konsentrert om begrensninger og helse/sykdom, kan ifølge Gjersøe fremdeles oppleves som overskyggende, til tross for at etableringen av AAP i sin tid hadde aktivisering/arbeid i fokus, uavhengig av helseproblemer (Gjersøe 2016: 11–12, 21). Gjersøe viser at mange veiledere oppgir at de ikke vet nok om arbeidsmarkedet og hvilke jobber som finnes der ute, samtidig som de har et lite kontaktnett i arbeidsmarkedet. Å vurdere brukeres arbeidsmuligheter i lys av legeerklæringer oppfattes også av flere NAV-veiledere som utfordrende. Studien beskriver en situasjon der «arbeidsevnevurderingen ofte baseres på antakelser og assosiasjoner, og ikke minst det søkeren selv sier» (Gjersøe 2016: 22). Når definisjonen på nedsatt arbeidsevne er relativt vid, åpner dette opp for et stort rom for skjønn og ulike praksiser.

### 3.4 Mentorordning

NAV har en rekke tiltak og strategier for å få personer utenfor arbeidslivet i arbeid. I denne rapporten er vi opptatt av tiltak der kandidaten får arbeidstrening i ordinær virksomhet med ordinære arbeidsoppgaver. Tiltaket arbeidstrening erstattet det tidligere tiltaket «arbeidspraksis i ordinær virksomhet» i januar 2016.

NAV har en mentorordning for personer som har behov for praktisk bistand, veiledning eller opplæring i arbeidsrettede ferdigheter. NAV kan gi et tilskudd for å frikjøpe en kollega eller medstudent slik at vedkommende kan gi NAV-brukerne ekstra bistand til å mestre en jobb eller utdanning (NAV 2018).<sup>8</sup> Den enkeltes tilskudd til en mentor er i utgangspunktet begrenset oppad til seks måneder, men for personer med nedsatt arbeidsevne og særlige behov kan dette forlenges i inntil tre år (NAV 2018). Mentorordningen er ment å skulle kompensere virksomhetene for merutgiftene de

<sup>8</sup> <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/Relatert+innhold/mentor>

har knyttet til opplæring og oppfølging når de tar inn personer fra NAV. Den som tar seg av oppfølgingen av kandidaten fra NAV i den enkelte virksomhet, kalles mentor, og virksomhetene refunderes lønn og sosiale utgifter knyttet til det. Mentorene skal ha kompetanse på hva som skal til for å gjennomføre ulike oppgaver i virksomhetene, og skal hjelpe kandidatene. Mentorene holder kontakt med de lokale NAV-kontorene og sine kontaktpersoner der, i den grad det er behov for det. Både varighet og antall timer tilpasses den enkeltes behov.

Oslo Met er i gang med et forsknings- og utviklingsprosjekt der de skal undersøke nærmere bruken av mentor for å styrke arbeidsinkluderingen. Formålet er å undersøke «hvordan oppfølgingen av NAV og bruk av mentor på arbeidsplass kan understøtte inkluderingsforløp og ulike tilknytningsformer til arbeidslivet for brukere med komplekse bistandsbehov» (Klethagen & Spjelkavik 2018:4). De er opptatt av inkluderingskompetanse og «naturlig bistand» («natural support») på arbeidsplassen. Viktige aktører i dette støtte-/inkluderingsarbeidet er kolleger og leder som alle må bidra til at kandidaten utvikler sine kunnskaper og ferdigheter både faglig og sosialt for på den måten bidra til å inkludere kandidaten i arbeidsfellesskapet. De har et jobbutviklingsperspektiv, og jobbmatch påpekes som viktig for arbeidssøkere med store bistandsbehov. Jobbmatch i et jobbutviklingsperspektiv, slik forskerne definerer det, betyr at arbeidsgiver ikke nødvendigvis har en definert stilling med gitte arbeidsoppgaver, men at det utvikles en stilling som tar utgangspunkt i kandidatens interesser, kompetanse og behov for støtte, men som samtidig møter arbeidsgivers behov. Jobbutvikling anses dermed som noe annet enn arbeidsformidling der arbeidstakeren må oppfylle visse kriterier til ledige og ferdigutformede stillinger (Klethagen & Spjelkavik 2018).

Arbeidsgiver kan søke om inkluderingsstilskudd som kan brukes til å kompensere for dokumenterte merkostnader arbeidsgiver måtte ha. Arbeidsgiver kan også søke om lønnstilskudd dersom arbeidstaker ansettes på ordinære vilkår (gjelder også midlertidige ansettelser). Lønnstilskuddet kan ha en varighet på inntil ett år og utgjøre inntil 50 prosent av lønnen i avtaleperioden. Arbeidstaker anses som ordinær ansatt og mottar ordinær lønn/tillegg fra arbeidsgiver. Arbeidsgiver må søke om refusjon for utgiftene av NAV.<sup>9</sup> NAV kan også gi varig lønnstilskudd.

### **3.5 Tettere kontakt mellom NAV og arbeidsgivere**

Meld. St. nr. 33 (2015-2016) er tydelig på at det er viktig å styrke NAVs arbeidsmarkedskunnskap og NAVs kontakt med arbeidsgiverne, samt at tjenestene skal være tilpasset det enkelte individ. Dette påpekes også i mål og disponeringsbrev til NAV fylke/region for 2018 (23.02.2018, s. 2) hvor det framkommer at bruk av arbeidsmarkedstiltak i ordinært arbeidsliv skal «[...] målrettes gjennom tettere og bedre oppfølging av tiltaksdeltaker og arbeidsgiver slik at begge kan være trygge på at de får nødvendig tilrettelegging og oppfølging». Det vektlegges også å sikre samarbeid mellom enheter både i og utenfor NAV og at det legges til rette for kompetansedeling mellom

---

<sup>9</sup> <https://www.nav.no/no/Bedrift/Rekruttering/Relatert+informasjon/veileder-for-l%C3%B8nnstilskudd>

fagmiljøer. For å sikre at arbeidsgiverne mottar koordinerte tjenester fra NAV, skal samarbeidet mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter styrkes, og det vises til at «erfaringer har vist at inkluderingsarbeid lykkes best der det er etablert en felles forståelse og metodikk som både NAV og arbeidsgiver er kjent med» (s. 3). I tillegg vektlegges tidlig og tett oppfølging for å hindre at unge faller utenfor arbeidslivet. NAV skal også i større grad motivere til arbeidsrettet aktivitet (i kombinasjon med medisinsk behandling), og brukers restarbeidsevne skal vurderes.

NAV Arbeidslivssenter skal fungere som ressurs- og kompetansesenter for virksomheter som har valgt å inngå samarbeidsavtale med NAV ([www.nav.no](http://www.nav.no)). De jobber primært opp mot virksomhetene og ikke direkte med brukere/kandidater. Deres oppgave blir dermed å jobbe for å øke IA-virksomhetenes evne, kunnskap og vilje til å ansette flere (unge) med funksjonsnedsettelse samtidig som de skal koordinere arbeidet med andre deler av NAV-systemet. Arbeidslivssentrene skal kunne bistå IA-virksomheter i deres arbeid med delmål 2 i IA-avtalen med tanke på deres rekrutterings- og holdningsarbeid, informere om virkemidler som kan bidra til å fremme inkludering og tilrettelegging, informasjonsarbeid knyttet til lovverket om likestilling og diskriminering samt inkluderingskompetanse i praksis.<sup>10</sup> IA-virksomheter får en egen kontaktperson som skal kunne rådgi og veilede både ledere, tillitsvalgte og verneombud i inkluderingsarbeid, og de rår over økonomiske virkemidler, som forebyggings- og tilretteleggingstilskudd, mentortilskudd og lønnstilskudd. Til tross for at arbeidslivssentrene skal jobbe med alle tre delmål i IA-avtalen, viser undersøkelser at de hovedsakelig jobber med avtalens delmål 1 – redusere sykefraværet – og i mindre grad med delmål 2 (Ose m.fl. 2009).

Det er et politisk ønske om et økt handlingsrom til de lokale NAV-kontorene gjennom økt myndighet, mindre standardisering og økt grad av skjønnsutøvelse. Samtidig har alle brukere krav på likeverdige tjenester uavhengig av bosted. For å sikre likeverdige tjenester i et mer myndiggjort NAV-system peker Meld. St. nr. 33 (2015-2016) på at man må stille «[...] økt(e) krav til en profesjonell veilederrolle, systematisk utveksling av god praksis og aksept for ulike lokale løsninger» (s. 11). Videre peker meldingen på at «Økt myndighet og delegasjon til NAV-kontorene vil gi NAV-kontorleder betydelig større ansvar for at den lokale tjenesteproduksjonen møter brukernes og arbeidsgiverens behov, for effektiv ressursutnyttelse og for forbedringer av tjenesteproduksjonen gjennom innovasjon og læring» (s. 71). Dette krever kompetente ansatte og en kultur for deling. PwCs evaluering av opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene finner at NAV-veilederne opplever manglende tid til å gjennomføre nødvendig opplæring. De har selv ansvaret for å øke sin kompetanse med det resultat at man oppnår en lite helhetlig forståelse og tilnærming til kompetanseutvikling og hva som skal forstås som arbeidsmarkedskompetanse. Dette kan knyttes til mangel på lederfokus og lite erfaringsdeling i/mellom NAV-kontor. NAV-veilederne etterlyser relevante opplæringstiltak med vekt på hvordan man oppnår god

---

<sup>10</sup> Fra brosjyren NAV Arbeidslivssenter. Hjelp til å redusere sykefraværet, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet.



dialog med arbeidsgivere, og de oppfatter rammebetingelsene som en barriere – arbeidet som må gjøres for å nå måltallene, ivareta brukernes rettigheter og behov og utviklingen av egen kompetanse, oppfattes å ikke sammenfalle (2017: 5).

Østlandsforskning (Bjerck m.fl. 2018) har beskrevet arbeidsgiveres perspektiver og opplevelser knyttet til inkludering og rekruttering av innvandrere med fluktbakgrunn og har hatt som formål å øke kunnskapen rundt hva arbeidsgivere mener må til for at de skal ønske og å ha muligheter for å inkludere denne gruppen. De finner at arbeidsgivernes argumentasjon om nytte relevant. Det knyttes bl.a. til virksomhetenes rekrutteringsbehov og kapasitet og tanken om å redusere risikoen gjennom mulighetene for å teste ut kandidatene før en eventuell ansettelse. Målet var også å skaffe økt kunnskap om gode samarbeidsmodeller mellom offentlige og private virksomheter, NAV og kommune. De finner at arbeidsgiverne ønsker faste kontakter, samordning av kommunens praksisplassutplasseringer, bedre forventningsavklaringer og tett og god oppfølging fra den som har ansvaret for praksisplassutplasseringen. De finner at det må være tydelig hva som forventes av arbeidsgiver med tanke på mål og hensikt med praksisen, altså hva slags kvalifisering de skal bidra til og viktigheten av forventningsavklaringer mellom arbeidsgiver, tjenesteapparatet og personene i praksis. De finner også at virksomhetene må ha faste kontaktpersoner i tjenesteapparatet og at tjenesteapparatet må følge opp arbeidsgiverne. De peker på fordelene ved å utarbeide skriftlige dokumenter i form av framdriftsplaner, formulering av lærings- og kompetansemål og bransje og fagspesifikke ressurser som kan brukes som grunnlag for å utvikle opplæringsplaner og formulere mål rettet mot bestemte yrker og bransjer. Disse planene må utformes i dialog mellom arbeidsgiver og den som er ansvarlig for utplasseringen. Tipsene til hvordan slike planer og målformuleringer kan se ut, mener forskerne kan samordnes på sentralt nivå mellom de aktuelle aktørene.

### **3.6 Jobbmatch og kriterier for å lykkes**

Måloppnåelse i IA-avtalens delmål 2b forutsetter at arbeidsgivere er villige til å åpne opp for arbeidstrening, slik at arbeidssøkere med nedsatt funksjonsevne får vist seg fram, men også at de er villige til å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne med etterspurt kompetanse til ordinære stillinger. NAVs samarbeid med arbeidsgivere kan være avgjørende for å lykkes med å inkludere flere personer med nedsatt funksjonsevne/arbeidsevne i arbeidslivet. En viktig del av dette samarbeidet er at NAV finner kandidater som kan matche arbeidsgivernes behov dersom de ønsker å ta inn NAV-kandidater på arbeidstrening og eventuelt ansette dem på ordinære vilkår. Dette innebærer at NAV-kontoret må foreta en vurdering og avklaring av kandidatene, slik at man oppnår en best mulig match mellom arbeidsgivers behov og kandidatens kompetanse og ønsker.

Iris' studie av bedrifters handlingsrom for inkludering av unge (under 25 år) i ordinært arbeidsliv med ordinære lønns- og arbeidsvilkår, og NAVs rolle i dette arbeidet, har et arbeidsgiverperspektiv hvor man er særlig opptatt av arbeidsorganisering, -vilkår og -miljø. Formålet med studien er «å gi arbeidsgiverne kunnskap om gode grep for å inkludere unge, og bidra med kunnskap som kan utvikle NAVs evne til å

bistå arbeidsgiverne i rekruttering og inkludering av unge» (Holte m.fl. 2017:9). Studien kommer med innspill til hvordan NAV kan veilede bedrifter til å bli bedre i sitt inkluderingsarbeid. De påpeker at det er begrenset hvor mye kunnskap NAV kan ha om den enkelte virksomhet, og at ikke alle virksomheter har holdninger og verdier som gjør dem egnet til å bedrive et godt inkluderingsarbeid. Det framsettes forslag om at NAV kan forsøke å identifisere bedrifter som har verdier man anser er i samsvar med en god inkluderingsprosess bl.a. virksomhetens verdier knyttet til samfunnsansvar. De finner at virksomhetene i studien hadde stilt konkrete krav til NAV om at NAV måtte ha innsikt i bedriften og dens oppgaver. Forslaget er at NAV kan invitere relevante virksomheter til et møte hvor bedriftene kan presentere seg selv, eller at NAV selv drar ut på virksomheten for å danne seg et inntrykk – ikke bare av arbeidsoppgaver, men også kulturen og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. De viser til to grep som var tatt for å få til god jobbmatch: i) at IA-rådgiver tilbrakte en dag i bedriften og på bakgrunn av det utarbeidet et spørreskjema som blir benyttet når de blir kontaktet om mulige aktuelle kandidater, ii) profilmatch som er en beskrivelse som skal være til hjelp for NAV når de skal velge ut aktuelle kandidater basert på bedriftens verdier, holdninger og kultur.

Virksomhetene i undersøkelsen hadde mye erfaring med inkludering og når den unge kommer til bedriften brukes det tid på å avklare forventninger og finne den riktige avdelingen og de riktige arbeidsoppgavene. Virksomhetene som oppga å være fornøyd med samarbeidet med NAV, var opptatt av kontinuiteten i relasjonen mellom virksomhet og NAV i tillegg til at NAV er lett tilgjengelig og reagerer raskt ved behov. Kontinuiteten øker også rådgiverens innsikt i virksomheten. Det påpekes videre at i bedrifter der de er usikre på om de egner seg for inkludering av denne gruppen kan NAV bidra til å identifisere bedriftens handlingsrom gjennom oversikt over oppgaver og om disse er egnet for kandidatene (også i et lengre perspektiv), hvilke krav som stilles og kompetansen som kreves. For å oppnå en kultur for inkludering vises det til flere grep: en leder som går foran som rollemodell, inkludering/medvirkning av de ansatte i prosessen, antallet det skal åpnes for å inkludere, og å vurdere videre ansettelse.

### **3.7 NAVs samhandling og organisering av tjenestene rettet mot målgruppen**

Det er utarbeidet overordnede retningslinjer av NAV for hvordan brukere som oppsøker etaten, skal følges opp. Retningslinjene stiller bestemte krav til bruk av enkelte standarder. Utover dette står kontorene fritt til å bestemme hvordan de skal organisere oppfølgingsarbeidet (Myklebø 2012). NAV-kontorenes organisering kan variere. De er gjerne delt inn etter en «spesialistmodell», der de har spesialisert oppfølgingen ved å opprette egne ungdomsteam eller lignende, eller en «generalistmodell», der de unge følges opp på linje med alle andre brukere. Men det finnes også andre måter å organisere arbeidet rettet mot ungdom på. Noen NAV-kontor har eksempelvis en egen ungdomskontakt, som kun jobber med å følge opp enkeltgrupper av unge brukere. Dette kan være mottakere av sosialhjelp, unge i en spesifikk innsatskategori eller unge med innvandrerbakgrunn (Bråthen m.fl. 2016:

41). Det er også slik at NAV-kontorene har to eiere og med det to styringslinjer. Noen kontor har valgt å ha en leder for den kommunale delen og en for den statlige delen, mens andre har én felles leder.

Breit og Falkum (2015) har undersøkt hvordan samarbeidet mellom ulike deler av NAV fungerer, og om det bidrar til at unge personer med nedsatt funksjonsevne kommer i arbeid. De finner at vektleggingen av delmål 2 varierer etter hvilken forståelse ansatte i NAV har av hvem som inngår i målgruppen. Noen er opptatt av unge generelt, andre av unge med nedsatt funksjonsevne, atter andre la nedsatt arbeidsevne til grunn for arbeidet med denne gruppen. Ulik vektlegging fra ulike enheter vanskeliggjør det interne samarbeidet og dermed arbeidet med inkludering av gruppen i arbeidslivet. De fant også at om arbeidet med inkludering av denne gruppen skal prioriteres over andre brukergrupper, kan det påvirke (sam)handlingen mellom enheter i NAV og mellom disse enhetene og arbeidsgivere.

### 3.8 Tillitsvalgtes rolle

IA-avtalen (2014-2018) har lagt vekt på de tillitsvalgtes rolle i virksomhetenes inkluderingsarbeid. Virksomhetene skal på grunnlag av de tre delmålene i IA-avtalen fastsette egne mål for IA-arbeidet. Målene skal utarbeides i fellesskap av arbeidsgiver, tillitsvalgt, verneombud og øvrige ansatte. Tillitsvalgte kan fungere som pådrivere, holdningsskapere, samarbeidspartnere, forslagsstillere og støttespillere i IA-arbeidet, inkludert å bidra med å kartlegge og sette mål for de tre IA-målene.<sup>11</sup> Til tross for at IA-avtalen vektlegger tillitsvalgtes rolle i IA-avtalen, viser studien *Samarbeid og kommunikasjon rundt IA-avtalen og Jobbstrategien* fra Sintef at ansattrepresentanter i liten grad er involvert i samarbeidet. Det påpekes at virksomhetenes måte å organisere IA-arbeidet på internt i de ulike virksomhetene vil ha betydning for både tillitsvalgtes og verneombudenes rolle i dette arbeidet. Der IA-arbeidet legges opp mot HMS-arbeidet, påpekes det at de tillitsvalgte får en uklar rolle. Det anbefales at partene sentralt tar tak i dette for å utvikle en tydeligere rollebeskrivelse for de tillitsvalgte og også for verneombudene (Ose m.fl. 2015).

En spørreundersøkelse til LOs tillitsvalgtpanel i 2016 (Fafø<sup>12</sup>) viste at 45 prosent av de tillitsvalgte ofte blir involvert i IA-arbeidet, mens 30 prosent svarer at de i liten grad blir involvert i dette arbeidet. Rundt halvparten av de tillitsvalgte sa seg helt eller delvis enige i påstanden om at ledelsen og tillitsvalgte samarbeider godt om IA-arbeidet, og over 60 prosent av de tillitsvalgte mente at ledelsen er opptatt av IA-arbeidet, men det kan se ut til at det i liten grad er knyttet til delmål 2b. De tillitsvalgte måtte også ta stilling til følgende påstand: «Min virksomhet er opptatt av å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet». Det var 15 prosent som sa seg helt enige i denne påstanden, mens 18 prosent var delvis enige i denne påstanden. Det var tillitsvalgte i både private og offentlige virksomheter som mottok undersøkelsen, og det var kun tillitsvalgte i virksomheter med IA-avtale som skulle ta stilling til oppfølgingsspørsmål om sine erfaringer.

<sup>11</sup> Pamflett fra LO / inkluderende arbeidsliv.

<sup>12</sup> <https://arbeidslivet.no/Politikk-til-frokost/Tillitsvalgtpanelet/Hva-mener-tillitsvalgte-om-IA-avtalen/>

### 3.9 Kvalifikasjonsprinsippet og positiv særbehandling

Som tidligere nevnt har offentlig sektor sine egne ordninger for å øke rekrutteringen av personer med funksjonsnedsettelse, og de store arbeidsgiverorganisasjonene for private virksomheter har sine ordninger. Private virksomheter har gjerne mindre rigide og byråkratiske rekrutteringsrutiner enn det offentlige. Evalueringen av Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse viste at det var noe usikkerhet knyttet til kvalifikasjonsprinsippet i slike ansettelsessaker, og at dette kunne fungere som en barriere (Lien 2016). Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at den som er best kvalifisert for stillingen, skal ansettes, og gjelder ved ansettelse i statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor. Prinsippet bygger på grunnleggende og ulovfestede prinsipper om likebehandling, rettferdighet og saklighet, og kriteriene er basert på utdanning, erfaring og personlig egnethet.

Kvalifikasjonsprinsippet / positiv særbehandling var et tema i forbindelse med oppstarten av Oslo kommunes traineeordning for rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse. Kommunen foretok en juridisk vurdering om særbehandling som også inneholdt en vurdering av mulighetene for å formulere utlysningstekster som åpner for at kun mennesker med funksjonsnedsettelse kan søke. I den forbindelse ble det konkludert med muligheten for å «behandle personer eller grupper som stiller svakere enn andre, formelt bedre enn flertallet, for på den måten å bidra til like rettigheter og like muligheter» (Notat, 10.04.2014 i Lien 2016). Det ble samtidig foretatt en vurdering av hjemmelsgrunnlaget for å tilsette traineer i faste stillinger, midlertidige stillinger og vikariater, og det ble konkludert med at man skal følge ordinært regelverk på dette området (Lien 2016: 38).

I Statens personalhåndbok påpekes det at «Det kan også for noen stillinger være aktuelt å ikke stille bestemte kvalifikasjonskrav for å legge til rette for rekruttering for søkere som har såkalt «hull i CV»<sup>15</sup>. Det er arbeidsgiver som har styringsrett, og som bestemmer hvilke oppgaver som er tillagt en stilling, og hvilke krav som skal settes. Statens personalhåndbok påpeker at kvalifikasjonsprinsippet ikke er til hinder for bruk av positiv særbehandling ved ansettelse innenfor rammene av diskrimineringslovgivingen. I forskrift til statsansattloven § 6 er det lagt inn en egen bestemmelse om positiv særbehandling av søkere med funksjonsnedsettelse: (1) Dersom noen av de kvalifiserte søkerne til en stilling oppgir å ha en funksjonsnedsettelse som vil kreve tilrettelegging på arbeidsplassen eller i arbeidsforholdet, skal minst én av disse søkerne innkalles til intervju før innstillingen avgis. (2) En søker med funksjonsnedsettelse kan ansettes dersom vedkommende er tilnærmet like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren.

---

<sup>15</sup> [https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL\\_2#KAPITTEL\\_2](https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2)

## 4 Suksessfaktorer? Oppsummering av funn

---

I denne rapporten har vi tatt for oss syv (åtte<sup>14</sup>) ulike prosjekter hvor NAV Arbeidslivssenter har rapportert til Arbeids- og velferdsdirektoratets IA-kontor om prosjekter hvor de jobber med delmål 2b i IA-avtalen – rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet, og særlig mot gruppen under 30 år. Vi valgte disse prosjektene i samråd med referansegruppen for prosjektet, ut fra en oppfatning om at disse aktive prosjektene kunne gi kunnskap om gode måter å organisere og jobbe med prosjekter på. Vi har sett etter eventuelle likheter og forskjeller mellom prosjektene og fått kunnskap om NAVs, arbeidsgiveres og tillitsvalgtes roller i prosjektene. Formålet var å finne suksesskriterier fra prosjektene og vurdere mulighetene for spredning av prosjektene til andre arbeidslivssenter/NAV-kontor blant annet via NAVs Veiviser for inkludering. Prosjektene er altså ikke valgt ut fordi de baserer seg på den samme metodiske framgangsmåten, har lik innretning eller konsentrerer seg om overgangen fra arbeidstrening til ordinært arbeid. Prosjektene skiller seg fra hverandre på en rekke felt. I dette kapitlet forsøker vi å trekke linjer på tvers av de ulike prosjektene, vi diskuterer de viktigste faktorene som forener og skiller disse prosjektene, samt oppsummerer de viktigste suksesskriteriene som har kommet fram i vårt materiale. Til slutt i kapitlet har vi skissert noen anbefalinger for prosjektarbeid og noen refleksjoner vi har gjort oss i løpet av analysen av de innsamlede dataene.

### 4.1 Overordnede likheter og forskjeller

I denne studien ser vi nærmere på syv ulike prosjekter/aktiviteter/arbeidsformer<sup>15</sup> som brukes av NAV for å øke sysselsettingen av unge med nedsatt funksjonsevne. Disse prosjektenes fokus og formål og hvilke aktører som er involvert, varierer (se tabell 4.1).

---

<sup>14</sup> Matchemøter skiller seg ut ved å være et NAV-internt prosjekt. Vurderingen av Matchemøter blant informantene var at ressursinnsatsen ikke sto i stil med effekten, og at det derfor ikke var blitt benyttet i 2018. Vi presenterer prosjektet i kapittel 6, men vi vil ikke ta med prosjektet i den følgende analysen.

<sup>15</sup> Springbrett er ikke lenger et prosjekt, men har blitt en innarbeidet måte å jobbe på hos de involverte aktørene (NAV og helseforetaket).

Tabell 4.1 Fokus, formål og aktører involvert i de syv prosjektene.

Prosjekt	JobbLoop	Springbrett	Ta sjansen	Best i lag	Utvei/Jobbkondis	Mangfoldig rekruttering	Framsnakk	Matchemøter
Oppstart	2014	2014	2013	2013	2016	2016	2016	
Fokus	Samhandling internt i NAV, matching av virksomheter og kandidater	Samhandling internt i NAV, matching av virksomheter og kandidater	Samhandling internt i NAV, matching av virksomheter og kandidater	Bruker, gruppetiltak	Bruker, gruppetiltak	Virksomheter, nettverk	Bruker, gruppetiltak	Intern samhandling i NAV mellom NAV-kontor og a-senter
Formål	Overgang til ordinært arbeid	Overgang til ordinært arbeid	Skaffe arbeidstrening for avklaring og senere mulig overgang til ordinært arbeid	Økt mestring/selvtillit/målarbeid/læring/utvikling/ordinært arbeid	Økt mestring/selvtillit/målarbeid/læring/utvikling/ordinært arbeid	Øke private og offentlige virksomheter inkluderingskompetanse og -praksis	Bidra til kunnskap, mestring og motivasjon for arbeid (og utdanning)	NAV-intern matching av virksomheter og kandidater
Målgruppe	Unge under 30 år med funksjonsnedsettelse	Alle aldre, men i praksis er det unge under 30 år	Unge under 30 år med funksjonsnedsettelse	Personer 18–64 år	Unge under (30 år) 40 år med funksjonsnedsettelse*	Virksomheter som ønsker å endre rekrutteringspraksis	Unge under 30 år med funksjonsnedsettelse	
Aktører	a-senter, NAV-kontor, virksomheter, kandidater	a-senter, NAV-kontor, virksomheter, kursarrangør, kandidater	a-senter, NAV Marked og virkemidler, NAV-kontor, virksomheter, kandidater, ev. også hjelpemiddel-sentralen	a-senter, rådgivende overlege (NAV), forskere (UNI Helse Bergen)	NAV, kandidat, (virksomhet)	a-senter, virksomheter (NAV-kontor)	a-senter, NAV-kontor, virksomheter, ulike kommunale aktører i Jevnaker	a-senter, NAV-kontor, Hjelpemiddel-sentralen

Note: a-senter = arbeidslivssenter

## Prosjektene primære fokus og formål

En viktig oppgave for mange NAV-veiledere og NAV Arbeidslivssenter er å få flest mulig brukere ut i jobb, men de gjør det med ulike temaer i fokus og med ulik intensitet. Dette illustreres også av prosjektene i denne studien. Noen av prosjektene har særlig arbeidet med brukerne i fokus (Best i lag, Utvei/Jobbkondis<sup>16</sup> og Framsnakk), andre har virksomhetene og deres inkluderingsarbeid i fokus (Mangfoldig rekruttering), mens de resterende prosjektene (JobbLoop, Springbrett og Ta sjansen) er mer komplekse. Disse prosjektene er rettet mot samhandlingen mellom NAV (NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter (og ev. andre, som Hjelpemiddelsentralen)), virksomheter og kandidater og/eller andre, der denne samhandlingen i stor grad koordineres eller settes i verk av ulike enheter i NAV.

De utvalgte prosjektene har også ulike formål. Mens Framsnakk er ment å skape interesse, kunnskap og motivasjon om arbeid og yrker hos brukerne, som et første steg på veien mot utdanning eller arbeidstrening, skal Best i lag og Utvei/Jobbkondis øke brukernes motivasjon og kunnskap om helse generelt, egen helse spesielt og det å stå i arbeid (jobbkondis). En viktig del av arbeidet er individuelt målrettet arbeid med vekt på egen innsats for å få til nødvendig endring. I Mangfoldig rekruttering har NAV Arbeidslivssenter opprettet to nettverk – ett for offentlige og ett for private virksomheter. NAV Arbeidslivssenter arrangerer nettverksmøter for disse der de er opptatt av å tilføre nettverksbedriftene kompetanse som bidrar til at de blir mer bevisste sine rekrutteringsrutiner og -praksiser, samt at virksomhetene selv skal dele sine erfaringer om dette arbeidet med hverandre. NAV informerer om hvordan man kan utforme mer inkluderende stillingsutlysninger, hvilke kriterier man kan vektlegge når man tar søkere inn til jobbintervju, og hvilke kriterier man kan vektlegge ved valg av kandidat. Dette skiller seg fra JobbLoop, Springbrett og Ta sjansen som har som mål å få kandidater langt fra arbeidslivet ut i arbeidstrening i ordinære virksomheter, med mål om ansettelse i det ordinære arbeidslivet i løpet av / etter avsluttet arbeidstrening. I disse prosjektene står matchingen av virksomheter og kandidater i fokus, hvilket forutsetter et godt samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, med kandidater og eksternt med virksomheter. Metodikken i disse prosjektene/aktivitetene kan sies å støtte seg på elementer i Supported Employment, hvor jobbstøtte / tett oppfølging av kandidat og arbeidsgiver anses som en viktig suksessfaktor i arbeidet med å inkludere målgruppen i arbeidslivet, og hvor målet er at kandidatene skal arbeide i ordinære virksomheter med (deler) av ordinære oppgaver. I Springbrett er det arbeidstrening i helsevesenet som er målet, i JobbLoop og Ta sjansen er det alle bransjer.

## Målgrupper

Målet med denne undersøkelsen har blant annet vært å kartlegge et utvalg av innrapporterte prosjekter som jobber for å oppfylle delmål 2b, prosjekter som antas å ha

---

<sup>16</sup> Best i lag og Utvei/Jobbkondis har for øvrig også fast arbeid i det ordinære arbeidslivet som det endelige målet for prosjektdeltakerne.

lyktes med å øke sysselsettingen og inkluderingen av personer med nedsatt funksjonsevne. Målgruppen i de ulike prosjektene har i hovedsak vært unge under 30 år<sup>17</sup> med spesielt tilpasset innsats, som vurderes å stå langt fra arbeidslivet. Unntakene er Ta sjansen Hedmark, som ikke avgrenser etter alder, Best i lag, som hovedsakelig har vært rettet mot personer i alderen 18–64 år som er i langvarige sykefravær, og som har / har hatt en arbeidsgiver, og Springbrett, som er for alle aldre, men i praksis har hatt unge under 30 år som deltakere.

Gruppen i kategorien spesielt tilpasset innsats som gjelder de fleste deltakerne i de utvalgte prosjektene, er svært heterogen, men et kjennetegn ved mange av dem er at de ikke har fullført videregående skole, og de har gjerne sammensatte problemer. Det kan dreie seg om lettere psykiske plager, sosiale problemer og/eller rusproblemer. Enkelte har fremmedspråklig bakgrunn. Noen av brukerne i målgruppen mottar arbeidsavklaringspenger (AAP), noen mottar økonomisk sosialhjelp, noen få mottar dagpenger, og noen mottar ikke noen økonomiske ytelser fra NAV.

JobbLoop ser ut til å være det prosjektet der NAV Arbeidslivssenter og deltakende virksomheter er omforent om ideen om at det er personer som står langt fra arbeidsmarkedet som skal velges ut, og gjerne personer NAV-veiledere normalt ikke ville valgt ut til arbeidstrening. I Springbrett må kandidatene ha plettfri vandell, de kan ikke ha et rusproblem eller for store personlige problemer, og de må beherske det norske språket høvelig bra. Samtidig velges heller ikke personer som regnes for å være ressurssterke nok til å finne arbeid på egen hånd.

Målgruppen for JobbLoop, Springbrett og Ta sjansen kan også sies å være arbeidsgivere – og det samme gjelder Mangfoldig rekruttering. Springbrett er rettet mot helseforetak (sykehus), mens JobbLoop og Ta sjansen i utgangspunktet er rettet mot alle bransjer og virksomheter så lenge de vurderes av NAV-kontor / NAV Arbeidslivssenter å ha inkluderingsvilje og/eller -kompetanse. Utvei er også åpne for alle typer bransjer og virksomheter.

Til tross for at Springbrett kun retter seg mot én sektor, kan de tilby en rekke ulike oppgaver der noen oppgaver krever helsefaglig utdanning, mens andre ikke krever dette. Noen oppgaver er av enklere karakter, som å rydde, servere mat og drikke samt prate med pasientene, mens andre er mer kontorfaglige oppgaver / IT-oppgaver eller oppgaver av mer teknisk og håndverksmessig karakter. I de forskjellige JobbLoopene tilbys også kandidatene en rekke varierte arbeidsoppgaver, og det skyldes blant annet at tradisjonelle industrivirksomheter, næringsmiddelindustri, bygg-/varehandel og gründervirksomheter er med. Samlet tilbyr disse både internt og på tvers en rekke ulike arbeidsoppgaver som spenner fra enklere renhold til digitaliseringsoppgaver.

---

<sup>17</sup> Forsterket jobbverksted i Vestfold har voksne/unge inntil 25 år som målgruppe.

<sup>18</sup> Som et prøveprosjekt har Utvei, etter Fafos intervju, utvidet målgruppen til personer under 40 år.



## **Aktørene og samarbeid**

En problemstilling i rapporten har vært å kartlegge hvordan prosjektene som er valgt ut, er organisert, og hvilke aktører som er involvert. Innholdet og kompleksiteten i de ulike prosjektene vi har sett på er svært forskjellig, og hvilke aktører som deltar, varierer dermed en del.

I Framsnakk, som er et mindre komplekst prosjekt, er det et samarbeid mellom NAV Arbeidslivssenter og ulike NAV-kontor. Det er en vri på de tradisjonelle bedriftsbesøkene der det legges opp til å erfare hva ulike arbeidsplasser går ut på, ved å se og prøve verktøy, lukte og sanse. Det legges gjerne opp til at det er unge ansatte som presenterer sin arbeidsplass, sine arbeidsoppgaver og sin historie. Tanken bak det er at unge kommuniserer bedre med andre unge enn det en bedriftsleder gjør, og de kan være lettere å identifisere seg med.

I Mangfoldig rekruttering er aktørene NAV Arbeidslivssenter og offentlige og private virksomheter. Det er et prosjekt hvor NAV Arbeidslivssenter koordinerer og driver nettverksmøter der virksomheter som ønsker å øke sin inkluderingskompetanse deltar. Arbeidslivssenteret er særlig opptatt av å øke bevisstheten rundt virksomhetenes rekrutteringsrutiner og -praksis, slik at de i større grad inkluderer personer med nedsatt funksjonsevne når de har et rekrutteringsbehov. Gjennom informasjon fra NAV og erfaringsutveksling mellom virksomhetene er håpet at virksomhetene endrer sine tradisjonelle måter å rekruttere nyansatte på.

Utvei/Jobbkondis karakteriseres som et integrert aktivitetsopplegg, ikke et prosjekt. NAV-kontoret er organisert i Ungdomsteam med en ungdomsavdeling, og det er to personer som utgjør fagressursene i Utvei/Jobbkondis (én i heltidsstilling og én i 50 prosent). De har markeds møter med markedsavdelingen en gang i uken med det formål å finne relevante virksomheter til prosjektdeltakerne. Utvei tar gjerne selv kontakt med arbeidsgivere etter markeds møtene dersom de har fått tips om virksomheter med et rekrutteringsbehov. Markedsavdelingen kontakter også Utvei fortløpende dersom de kommer over jobber/arbeidsgivere de mener passer for deltakerne Utvei har informert om.

Best i lag har tilknyttet seg følgende aktører: en IA-rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter, en fastlege, en overlege i NAV og en som forsker på sykefravær. Den generelle erfaringen, som ikke er knyttet særlig til prosjektet, er at samarbeidet mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene ikke har fungert optimalt i matcharbeidet. NAV-kontoret makter ikke alltid å finne kandidater til virksomheter som har et rekrutteringsbehov, og som et forsøk på å løse dette har de satt i gang ukentlige markeds møter mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene. Før arbeidslivssenteret møter NAV-kontoret, møtes rådgiverne i NAV Arbeidslivssenter. Der diskuteres det hvilke arbeidsgivere som har et rekrutteringsbehov, og hvilken type bedrifter som skal besøkes kommende uke. Denne informasjonen bringer de utvalgte rådgiverne med seg til møtet. I møtet har NAV-kontoret med seg sin oversikt over mulige kandidater.

De mer komplekse prosjektene kan involvere mange ulike aktører, og disse prosjektene er: JobbLoop, Springbrett<sup>19</sup> og Ta sjansen. Kjennetegnet ved disse prosjektene er at de har en tydelig og kjent metodikk som alle aktørene forholder seg til, og i JobbLoop og Springbrett er det utviklet samarbeidsavtaler med tydelige ansvars- og rolleavklaringer.

I JobbLoop samarbeider NAV Arbeidslivssenter og NAV-veileder, der NAV Arbeidslivssenter (i samarbeid med idéinnehaveren) har ansvaret for å rekruttere egnede virksomheter til loopen og NAV-kontoret har ansvaret for å finne kandidater. Det er et virksomhetsdrevet tiltak, ikke et NAV-tiltak. Det har vært NAV Arbeidslivssenter, ved en arbeidslivscoach, som har vært prosjektets koordinator. Denne ressursen har hatt ansvaret for å koordinere prosjektets ulike aktiviteter, det vil si planlagt og innkalt til møter mellom virksomheter, NAV-veileder og kandidater. Det er NAV Arbeidslivssenter som arrangerer en første kick-off der virksomheter, NAV-veileder, arbeidslivscoach og kandidater er til stede. NAV-veileders oppgave er å velge ut flere kandidater enn det er plasser til i JobbLoopen, slik at flest mulig kandidater får vist seg fram for flere arbeidsgivere. Veileder skal også delta på kick-off som en støtte for både kandidat og arbeidsgiver der det er ønskelig. Utover at NAV Arbeidslivssenter bruker en del ressurser på sine prosjektoppgaver, tilføres ikke NAV-kontoret ekstra ressurser. Oppgavene knyttet til prosjektet ses som en del av veileders ordinære arbeidsoppgaver. I Sogn og Fjordane mangler det nå en egen koordinator for prosjektet, og NAV-veilederne har meldt tilbake om at de ikke har kapasitet til å ta over arbeidslivscoachens tidligere oppgaver.

Springbrett er et samarbeidsprosjekt mellom Vestre Viken helseforetak (sykehuse i Drammen, Kongsberg, Ringerike og Bærum) og NAV Buskerud og NAV Akershus. Det er et samarbeid internt på sykehuset der HR-avdelingen sender ut en forespørsel til avdelingsledere om muligheten for å tilby arbeidstrening. De som svarer positivt på denne henvendelsen, blir deretter kontaktet av NAVs arbeidslivscoach som informerer om Springbrett-konseptet. Etter at avdelingslederne har formulert en kravspesifikasjon, sendes den til NAVs arbeidslivscoach. Når disse spesifikasjonene er samlet inn, kontakter arbeidslivscoachen NAVs kontaktpersoner som formidler disse videre til NAV-veilederne. Når disse har funnet relevante kandidater, sendes en liste over disse tilbake til NAVs kontaktpersoner. Arbeidslivscoachene gir opplæring i Springbrett-modellen til veilederne. Noen kandidater velges ut til et forberedelseskurs som holdes av en ekstern kursholder, og formålet er å avklare om kandidatene anses å kunne gjennomføre arbeidstrening. Når det gjelder utvelgelse av relevante kandidater, samarbeider alle involverte aktører i NAV, ekstern kursveileder og en rådgiver fra Vestre Vikens HR-avdeling. De kandidatene som blir valgt ut, blir fordelt på relevante avdelinger der avdelingsleder gjennomfører et intervju. Under intervjuet har kandidaten med seg kursveileder. I de tilfeller kandidaten får tilbud om arbeidstrening, arrangeres et oppstartsmøte der kandidat, avdelingsleder og NAV er til stede.

---

<sup>19</sup> Springbrett er ikke lenger et prosjekt. Det er en del av driften.

Ta sjansen, som er lukkede jobbmesser, var et resultat av et behov for et møtepunkt mellom arbeidsgivere og kandidater. En regionleder i NAV tok derfor initiativ til et møte der NAV-kontor, markedscoordinatorer, controller (ansvarlige for bruk av riktige tiltak), NAV Arbeidslivssenter og Hjelpemiddelsentralen deltok. Etter at prosjektet startet, har det vært en tydelig arbeidsdeling mellom NAV-kontoret som har ansvaret for å skaffe kandidater, NAV Arbeidslivssenter som har ansvaret for å skaffe arbeidsgivere, og markedscoordinatorerne i fylket (NAV Marked og virkemidler) som har ansvaret for å koordinere markedsarbeidet for flere NAV-kontor, samt å være pådriver og fagressurs. For å minne NAV-veilederne på prosjektet sendes det ukentlig en markeds-e-post til disse. Den inneholder for det første opplysninger om virksomheter og hvilke oppgaver de trenger folk til, og for det andre et dokument der NAV-veilederne kan legge inn opplysninger om mulige kandidater. Markeds-e-posten har som funksjon å øke mulighetene for å skaffe nok kandidater og få NAV-veilederne til å prioritere å skaffe kandidater. Erfaringer fra tidligere er man ikke har klart å skaffe relevante kandidater der virksomhetene tok kontakt med NAV med ønske om å ta imot kandidater.

I Hedmark deltar fire NAV-kontor, som dekker om lag 50 prosent av befolkningen i fylket. Jobbmessen arrangeres av markedscoordinator og ansatte ved NAV Arbeidslivssenter på mottakskontorene til tre av de fire NAV-kontorene. Jobbmessene gjennomføres i samarbeid med NAV-veilederne fra de lokale NAV-kontorene som er involvert på messene. Videre deltar arbeidsgivere som er villige til å ta imot personer på tiltak, eller som skal ansette personer midlertidig. De velger blant kandidatene – med motivasjon for å jobbe – som NAV-veilederne har sendt til jobbmessen. Arbeidsgiverne velger ut kandidater gjennom raske jobbintervjuer, og de oppfordres til å gi NAV både positive og negative tilbakemeldinger om kandidatens opptreden før/under intervjuet. Målet er å hjelpe kandidatene som ikke blir valgt, til å forbedre/forsterke forhold som arbeidsgiver har lagt merke til i intervjusituasjonen, slik at de skal stå bedre rustet ved et nytt intervju. NAV-veileder blir med kandidaten på intervjuet dersom det ytres ønske om dette. Når kandidaten er på arbeidstrening, mottar arbeidsgiver ordinær oppfølging av NAV-veileder. Det avtales et oppstartsmøte enten av NAV-veileder eller IA-kontakten, men det er NAV-veileder som har ansvaret for oppfølging av kandidaten. Det gjennomføres en evaluering av arbeidstreningen der NAV og arbeidsgiver deltar, for at NAV skal få informasjon om arbeidet kandidaten har utført, er noe vedkommende passer til / mestrer.

Tabell 4.2 Innsatskategori, varighet, tiltak og metodikk i de syv prosjektene.

Prosjekt	JobbLoop	Springbrett	Ta sjansen	Best i lag	Utvei/Jobbkondis	Mangfoldig rekruttering	Framsnakk	Matchemøter
Innsatskategori	Spesielt tilpasset	Spesielt tilpasset	Spesielt tilpasset og sykemeldte uten arbeidsgiver	Standardinnsats	Standardinnsats	-	Jevnaker: spesielt tilpasset innsats, noe situasjonsbestemt	Spesielt tilpasset
Varighet for kandidat og virksomhet	Tolv måneder (men avsluttes hvis kandidaten får arbeid i loopvirksomhet / annet sted)	Inntil tolv måneder (+ forberedelser)	Tre måneder	Tre måneder	-	-	Framsnakket i virksomhet er kortvarig og en engangsforeteelse	-
Tiltak	Arbeidstrening – mål om ansettelse	Arbeidstrening – mål om ansettelse	Arbeidstrening – mål om ansettelse	Gruppetiltak – mål om ordinært arbeid (ev. via arbeidstrening)	Gruppetiltak – mål om arbeid i ordinær virksomhet	Bedriftsnettverk – endring av rekrutteringspolitikk	Gruppetiltak	Finne arbeidstreningens virksomheter til kandidater
Metodikk	Jobbmatch og tett oppfølging av virksomhet og kandidat	Jobbmatch	Jobbmatch gjennom jobbmesse-intervju, etterfulgt av SE på tiltak	Kunnskaps-/mestringstiltak /selvutvikling/ målarbeid	Kunnskaps-/mestringstiltak /selvutvikling/ målarbeid	Informasjon og erfaringsutveksling gjennom nettverksmøter	Bedriftsbesøk, som det kan bygges aktiviteter/ opplegg rundt	Arbeidsmøter

Note: A-senter = Arbeidslivssenter. \* Endret etter intervjutidspunktet

## Innsatskategori

Som vi har vært inne på, er begrepet «nedsatt funksjonsevne» vanskelig å operasjonalisere, og det er ikke gitt at NAV-kontorene deler inn brukerne i en slik gruppe (Breit & Falkum 2015). NAV kontorene og veilederne ser i liten grad ut til å ha en metode for kun å velge «personer med nedsatt funksjonsevne», og innsatsen i prosjektene styres etter innsatskategori (tabell 4.2). De ulike prosjektene fokuserer i stor grad på innsatskategorien «spesielt tilpasset», som inneholder personer som har fått fastslått at de har nedsatt arbeidsevne, men at de gjennom egeninnsats og hjelp fra NAV eller andre aktører kan skaffe seg eller beholde arbeid. For en del av prosjektene er innsatsen kun rettet mot denne gruppen, med unntak av Best i lag og Utvei/Jobbkondis som jobber med gruppen med standard innsats. På Framsnakk Jevnaker ligger hovedvekten på spesielt tilpasset innsats, men prosjektet er utformet som et ungdomstiltak og omfavner også andre.

## Varighet

Tiltakene i de ulike prosjektene har noe ulik innretning og dermed varighet. I JobbLoop, Springbrett og Ta sjansen defineres prosjektet som et arbeidstreningstiltak hvor det overordnede målet er ansettelse i ordinært arbeidsliv, men ikke nødvendigvis i arbeidstreningsevne. JobbLoop varer i utgangspunktet i tolv måneder, og kandidaten er fire måneder i tre ulike virksomheter. Det er flere eksempler på at kandidatene har blitt tilbudt ordinær jobb i en av JobbLoop-virksomhetene før de tolv månedene er gjennomført. Dette er gjerne kandidater som har vist seg å gjøre en god jobb, og i virksomheter som har hatt et rekrutteringsbehov.

Springbrett varer *inntil* tolv måneder, men erfaringen er at mange trenger å delta de tolv månedene. Ta sjansen varer i tre måneder. Fordi prosjektene/tiltakene er å anse som arbeidstreningstiltak, innebærer det at kandidatene regnes som arbeidssøkere under arbeidstreningen. Hvis de skulle få et tilbud om arbeid i løpet av arbeidstreningens periode, avsluttes arbeidstreningen før tiden. Arbeidstreningen kan også avsluttes hvis kandidaten ikke oppfyller kravene arbeidsgiver har stilt.

Best i lag og Utvei/Jobbkondis har også et mål om at kandidatene skal ut i ordinært arbeidsliv, men tiltaket som sådan kan kategoriseres som et kunnskaps-/mestrings-tiltak og varer i tre måneder. Utvei er en del av aktivitetsplikten for kandidater under 30 år som mottar økonomisk sosialhjelp fra NAV. Mangfoldig rekruttering er tiltak som skal bidra til erfaringsutveksling mellom virksomheter om arbeidsinkludering- og praksiser (nettverkstiltak) og har ikke en gitt varighet.

## Arbeidstrening og fast arbeid

Prosjektene Springbrett, JobbLoop og Ta sjansen hvor arbeidstrening er formålet, har alle til felles at det er arbeidstrening i ordinære virksomheter med (deler av) ordinære arbeidsoppgaver. I noen tilfeller er målet for arbeidsgiver kun å tilby arbeidstrening, men med muligheter for ansettelse hvis det viser seg å være en god match mellom kandidat og arbeidsgiver, og hvis arbeidsgiver har et rekrutteringsbehov. I andre til-

feller er formålet med arbeidstreeningen rekruttering til ordinær stilling i virksomheten (Utvei/Jobbkondis). I de tilfellene arbeidstreeningen går over i et ordinært arbeidsforhold (med eller uten lønnstilskudd/mentortilskudd), må altså virksomheten ha et rekrutteringsbehov, og kandidaten må kunne utføre ordinære arbeidsoppgaver.

### **Arbeidsmodell/-metodikk**

Fordi formålet i prosjektene er ulike, er også tiltakene som brukes i prosjektene, forskjellige. Noen av prosjektene har en tydelig og til dels omfattende arbeidsmodell (Springbrett, JobbLoop, Ta sjansen), mens Best i lag, Utvei/Jobbkondis og Mangfoldig rekruttering har en noe enklere modell. Arbeidsmodellen gir alle involverte aktører god forståelse av formålet med prosjektet, innholdet i prosjektet og prosjektets ulike faser. I modellen (og/eller i kombinasjon med arbeidstreningsavtaler og mentoravtaler) tydeliggjøres de ulike aktørenes roller, arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling, noe som er viktig for å synliggjøre aktørenes ulike forventninger til deltakelse og resultat.

Det framkommer tydelig at det er arbeidsgiverne som må stå i sentrum av dette arbeidet og styre viktige deler av prosessen, og flere av prosjektene har elementer av Supported Employment i seg. I Springbrett har de en relativt omfattende utvelgelsesmodell hvor arbeidsgiver er representert tidlig i prosessen og har det avgjørende ordet når det gjelder å tilby kandidatene arbeidspraksis eller ikke. Kandidatene tilbys ordinære arbeidsoppgaver. Springbrett har gått fra å være et prosjekt til å gå inn i driften / måten man jobber på i NAV og i deltakervirksomheter og er dermed godt forankret hos involverte aktører. JobbLoop er et virksomhetsdrevet tiltak, men NAV Arbeidslivssenter sørger for tett oppfølging av arbeidsgivere og NAV-kontor for oppfølging av kandidater. Samtidig har modellen den fleksibiliteten som anses som nødvendig for å få modellen til å lykkes – uavhengig av hvor modellen innføres. Lokal kontekst der NAV Arbeidslivssenter har god kunnskap om det lokale næringslivet, spiller en avgjørende rolle, hvilket også NAV-kontorets oversikt over kandidater gjør. Modellen forutsetter en drivkraft som tar initiativ til og starter opp JobbLoop i ulike deler av landet, den krever også en koordinator på lokalt nivå. Modellen er avhengig av forankring hos involverte aktører, og det ser ut til at JobbLoop har noen utfordringer knyttet til å sikre denne forankringen per i dag.

Ta sjansen kombinerer en strukturert og systematisk metode for å koble virksomheter og kandidater (til intervju) internt i NAV, med korte jobbintervjuer på jobbmesser. Denne strukturen er vel etablert og forankret hos ledelsen hos alle NAV-parter (lokale kontor, NAV Marked og virkemidler, og NAV Arbeidslivssenter), og det er satt av midler til koordinering og styring av prosessen som leder opp til jobbmessene. På jobbmessene velger virksomhetene ut hvilken kandidat de vil tilby arbeidstreening. De som ikke får noe tilbud om arbeidstreening, får tydelige tilbakemeldinger på hvordan jobbintervjuet gikk. Gjennom utvelgelsen kan kandidatene oppleve eierskap gjennom at de ble valgt av virksomheten, og virksomheten kan oppleve større eierskap gjennom at de selv valgte kandidaten. På arbeidsplassen følges det vanlige opplegget for hvordan arbeidstreening foregår på Hedmarken.

## Forankring og ressursbruk

En problemstilling i dette prosjektet har vært å se nærmere på de organisatoriske forutsetningene i enhetene som er involvert i de ulike prosjektene i NAV.

Naturlig nok er prosjektene organisert på ulike måter og avhenger av prosjektenes innretning/kompleksitet. Det som kjennetegner flere av prosjektene, uavhengig av kompleksitet, er at de trenger god forankring – både på ledernivå og blant ansatte. Utvei/Jobbkondis opplever at prosjektet er godt forankret. I Ta sjansen har det blitt måten man jobber på, og det kan dermed sies å være godt forankret, det samme gjelder Springbrett, som ikke lenger regnes som et prosjekt. Disse prosjektene har også en tydelig arbeidsmodell og møtepunkter samt tydelig rolle- og ansvarsfordeling. JobbLoop har en tydelig arbeidsmodell og -metodikk, men det ser likevel ut til at prosjektet sliter noe med å forankre det noen steder i NAV. Det ser ut til bl.a. å være knyttet til mangelen på en koordinerende ressurs. Dette er altså til tross for at JobbLoop har flere av de samme kvalitetene som Springbrett og mange interesserte arbeidsgivere. Men det er ikke gitt at mangelen på forankring gjelder alle steder der JobbLoop prøves ut

En annen viktig organisatorisk forutsetning er tid til å jobbe godt nok med prosjektet og med målgruppen. Det er stor enighet blant informantene i de ulike prosjektene om at tid er en knapp, men viktig faktor for å lykkes med å få målgruppen inn i ordinært arbeid. Det er utbredt enighet om at NAV-veilederne har for stor arbeidsbelastning, men det kan også være tungvinte systemer som kan fungere som en barriere for å skaffe nok kandidater til arbeidsgivere som står klare til å inkludere dem. Oppfattelsen blant enkelte er at der det settes av dedikerte ressurser, er det også enklere å få til et samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter.

En viktig problemstilling i rapporten har vært ressursbruken i prosjektene. Resurser kan handle om økonomiske midler til rådighet / utgifter og om innsatsen til involverte aktører (se avsnittet ovenfor). Sistnevnte kan dreie seg om tidsbruk og fordeling av oppgaver og ansvar.

Ressursinnsatsen kan i stor grad knyttes til prosjektenes innretning og kompleksitet. JobbLoop, Springbrett og Ta sjansen, som er de mest komplekse prosjektene vi har undersøkt, involverer også flest ulike aktører (tabell 4.1). Springbrett og JobbLoop har de mest omfattende arbeidsmodellene og har som tidligere nevnt også lengst varighet sammenlignet med de andre prosjektene (tabell 4.2).

Springbrett, JobbLoop og Ta sjansen er relativt ressurskrevende, men samtidig har de relativt gode resultater å vise til. Ressursbruk handler blant annet om antallet personer som er involvert i prosjektet både fra NAV (NAV Arbeidslivssenter/Markedsavdeling og NAV-kontor), arbeidsgiver og eksternt tilknyttede aktører. Komplekse prosjekter krever i større grad enn enklere prosjekter koordinering av ulike aktiviteter og aktørene som deltar. For NAV innebærer det gjerne møteplasser eller andre måter for kommunikasjon der NAV Arbeidslivssenter får kommunisert arbeidslivets behov, og der NAV-kontoret får kommunisert hvilke kandidater de har i sin portefølje. Mangel på tid eller for stor portefølje kan fungere som barriere for denne samhandlingen med det resultat at NAV-kontoret ikke finner relevante kandidater til tross for at NAV Arbeidslivssenter har inkluderingsklare arbeidsgivere. Mangelen på tid og/eller måten

man har organisert prosjektet på, ser i enkelte tilfeller ut til å ha betydning for hvor godt samarbeidet mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter oppfattes å være. Erfaringene fra enkelte av aktørene som er intervjuet, er at der NAV har valgt å organisere innsatsen som et prosjekt, oppleves samarbeidet som enklere å få til internt mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontoret. Dette kan nettopp skyldes en annen organisering der veilederne har fått muligheten til å jobbe dedikert med målgruppen samtidig som de har blitt fratatt en del ordinære arbeidsoppgaver for å kunne bruke mer tid på brukerne.

I flere av prosjektene blir det vist til at NAV-veilederne (de som skal finne og velge ut kandidater) har så store porteføljer og så stort arbeidspress at de ofte har utfordringer med å finne kandidater som matcher arbeidsgivernes behov, blant annet fordi de ikke har god nok kunnskap om kandidatene, og/eller fordi veileder manuelt må gå igjennom systemet for å finne dem. Men samtidig framkommer det noen nyanser der noen kontor ser ut til å ha «ryddet» i brukerne og som følge av dette har bedre oversikt. Bedre oversikt betyr mindre tidsbruk til å finne kandidater og bedre grunnlag for å velge ut kandidater. Det blir også sagt at der man har dedikerte ressurser i prosjektet, eksempelvis veiledere som fritas fra en del ordinære arbeidsoppgaver, som saksbehandlingsoppgaver og vedtak, lykkes man bedre – både med matchingen og med samarbeidet mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor. Målgruppen i de fleste prosjektene tilhører innsatskategori spesielt tilpasset innsats. Mange av disse har behov for tett oppfølging fra veiledere over tid, og mye av tiden ser også ut til å være knyttet til motivasjonsarbeid og å styrke kandidatenes selvtillit.

Flere av prosjektene er så komplekse at de har behov for en ressurs som koordinerer samarbeidet – både internt i NAV og eksternt med arbeidsgiverne. Koordinator sørger ikke bare for koordinering av arbeidet mellom de samarbeidende aktørene, men også for å drive prosjektet framover. Det koordinator ikke kan ha ansvaret for (alene), er å forankre prosjektet hos alle relevante og involverte aktører hos NAV – både blant ledere på NAV-kontorene og ledere på NAV Arbeidslivssenter og hos involverte ansatte. Mangelen på forankring kan få gode prosjekter til å kollapse, og mye opparbeidet kompetanse og informasjon kan gå tapt. Springbrett må sies å være godt forankret hos de deltakende aktørene, mens JobbLoop har vist seg noe sårbart når det gjelder forankring og ressursbruk. Erfaringene fra Sogn og Fjordane har vist at de trenger en egen ressurs/koordinator som holder tak i JobbLoopens ulike aktiviteter, og som fungerer som en drivkraft i prosjektet, fordi NAV-veilederne opplever å ikke ha tid til den jobben. JobbLoopen er også i stor grad avhengig av en egen ressurs – idéinnehaveren – som per i dag er en av de viktigste aktørene for å rekruttere nye virksomheter i ulike deler av landet. Dette må kunne anses som en svakhet ved modellen.

Godt samarbeid internt i NAV (både på det enkelte NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter) krever også møtepunkter hvor koordinering og informasjonsutveksling mellom alle involverte aktører foregår, slik at NAV-veileder og NAV Arbeidslivssenter får utvekslet relevant informasjon om tilbud (kandidater) og etterspørsel (virksomheter) i det lokale arbeidsmarkedet. Flere – både i NAV og blant arbeidsgivere – er opptatt av at NAV må bli flinkere til å koordinere sitt eksterne arbeid rettet mot



arbeidsgivere. Det at «alle» i NAV skal jobbe utadrettet mot virksomhetene, betyr at trykket mot arbeidsgivere øker betydelig, fordi de kan bli kontaktet av NAV Arbeidslivssenter og ulike NAV-veiledere flere ganger i løpet av samme uke. Dette arbeidet oppleves som lite koordinert blant arbeidsgivere og kan tidvis føre til stor irritasjon.

For virksomhetene kan kostnadene være økonomiske både i form av kroner og øre og i form av nedsatt produktivitet. Virksomhetene i denne undersøkelsen er i stor grad private, med unntak av i Springbrett og noen virksomheter i Ta sjansen, og de møter strenge krav til produksjon innenfor budsjett (men alle virksomheter, også offentlige, møter krav til produksjon av varer eller tjenester). Det er ulik størrelse på virksomhetene i prosjektene, og det er også store forskjeller i økonomien til deltakende virksomheter. For noen virksomheter betyr mentortilskudd og lønnstilskudd (ved ansettelse) mye for å kunne inkludere målgruppen. Dette er virksomheter som har få ansatte, og som kan ha relativt stram økonomi, men det er ikke *gitt* at de søker om tilskudd. Et mentortilskudd oppgis å ikke dekke de faktiske utgiftene virksomhetene kan ha, men det oppfattes å være et kjærkomment tilskudd i lys av den tidsinvesteringen virksomhetene legger i kandidatene. Mange kandidater har en mentor eller ekstra støtte fra en leder/ansatt som følger dem tett, og som selv på grunn av dette får noe nedsatt produktivitet. Virksomhetene kan dessuten ha utgifter til arbeidsantrekk, IKT-utstyr og til varer/maskiner som kandidatene tidvis kan være uheldige å ødelegge/skade. Noen av virksomhetene oppgir at de ikke kunne ha tatt imot kandidater på arbeidstrening uten slik kompensasjon, mens andre virksomheter oppgir at slike tilskudd kan gjøre det enklere å selge inn inkluderingstanken i virksomheten. Andre igjen oppgir å ikke ha behov for tilskudd. Det flere av virksomhetene opplyser om, er at tilgangen til slike tilskudd er for byråkratisk og tidkrevende å søke om. I tillegg opplever arbeidsgiverne ulik praksis i tilgangen på ulike tilskudd avhengig av hvem de snakker med hos NAV.

### **Mentorordning**

Mentorordningen er en viktig ressurs i flere av virksomhetene. Arbeidsgiverne som er intervjuet, er opptatt av å følge kandidatene tett opp, og alle har en form for mentor. I de utvalgte prosjektene er mentor i virksomheten enten leder / en i lederposisjon eller en ordinær ansatt med det som kan kalles sosialt sinnelag og med forståelse for målgruppen. I JobbLoop har alle virksomhetene enten en formell mentorordning med/uten mentortilskudd eller en ordning der en ansatt/leder følger kandidaten tett opp (såkalt naturlig støtte). For de som er del av en formell mentorordning, arrangeres det mentornettverk for erfaringsutveksling. Dette har vi for øvrig ingen informasjon om.

Det framkommer i alle de intervjuede virksomhetene at det ikke er mentor alene som har oppgaven med å inkludere kandidatene. Hele arbeidsplassen/avdelingen har et ansvar fordi støtten ikke bare består av opplæring i konkrete arbeidsoppgaver, men også inkludering og opplæring i sosiale relasjoner på arbeidsplassen, hvilke krav som settes til en ordinær arbeidstaker, og hvilke lover og regler som gjelder.

### **Matching – oppfattes som krevende av NAV, men fornøyde arbeidsgivere**

Til tross for at kandidatene *kan* medføre ulike former for «kostnader», som noe ned-satt produktivitet hos mentor / annen støtteperson i virksomheten, utgifter til innkjøp av nødvendig utstyr eller erstatning for ødelagte varer/utstyr, oppgir flere virksomheter i både JobbLoop og Ta sjansen at mange kandidater gir mer tilbake til virksomheten på sikt enn det koster å ha dem i arbeidstrening, og flere har tilbudt kandidatene arbeid. Gode erfaringer med kandidatene har ført til at noen arbeidsgivere velger å bruke NAV ved rekruttering framfor bemanningsbyråer, og det framkommer arbeidsgivere som har endret inkluderingspraksis fordi de har erfart å få dyktige og lojale medarbeidere fra NAV som de ellers ikke ville valgt ut på grunnlag av informasjon fra en innsendt CV.

Gode rekrutterings- og utvelgelsesmodeller ser ut til å være avgjørende for å lykkes med en god jobbmatch. Gode modeller kan være at NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter samarbeider godt internt i sitt forsøk på å matche kandidatens kompetanse, interesser og ønsker med virksomhetenes uttalte behov. Funnene våre tyder også på at for å lykkes med matchingen må kandidaten og virksomheten selv involveres i denne prosessen, slik det er i ordinære rekrutteringsprosesser. Det betyr at arbeidsgivere må få muligheten til å møte kandidatene, slik at de selv kan stille de spørsmålene de mener er viktige, og på bakgrunn av informasjonen som innhentes via denne dialogen, velge ut det som framstår som «riktig» kandidat for dem. Det er flere eksempler på arbeidsgivere som får informasjon fra kandidatene som NAV ikke har kjennskap til, fordi de aldri har stilt de samme spørsmålene – spørsmål som er viktige for virksomhetene. Det er virksomhetene som selv vet best hva de trenger informasjon om. Disse møtene har bidratt til at kandidater som av NAV har blitt ansett som å være til dels svært langt fra arbeidsmarkedet, ikke bare har fått tilbud om arbeidstrening, men også tilbud om fast jobb. Disse erfaringene har medført at virksomhetene og flere ansatte ved NAV Arbeidslivssenter / i prosjekter mener NAV-kontorene ofte kunne vært mer dristige i sin utvelgelse av kandidater. Særlig framkommer dette blant virksomhetene som deltar i JobbLoop. De er tydelige på at de ikke velger kandidatene de opplever å stå nært arbeidsmarkedet, men de er bevisste på at de skal gi kandidater som oppfattes å stå lenger fra arbeidsmarkedet, en sjanse – noe som også er JobbLoopens grunntanke. Det er likevel ikke gitt at alle virksomheter på mer generell basis mener dette. Det er derfor viktig at NAV og virksomhetene avklarer slike spørsmål før samarbeid inngås.

NAV-kontorenes arbeid med valg av kandidater framstår som krevende. Vi har ikke intervjuet særlig mange NAV-veiledere, så informasjonen dette er basert på, er i stor grad erfaringer blant ansatte i NAV Arbeidslivssenter og arbeidsgivere. Alle informantene opplever at veilederne er presset på tid grunnet store porteføljer, og at det har betydning for i hvilken grad de får valgt ut relevante kandidater, eller om de finner noen relevante kandidater overhodet. Til tross for dette er det flere arbeidsgivere i prosjektene som er fornøyde med NAVs utvelgelse av kandidater. Flere arbeidsgivere påpeker at de har opplevd å få velge mellom mange kandidater, og at de kunne ansatt flere av dem. Det kan se ut til at til tross for at NAV-veilederne finner det vanskelig å velge ut kandidater, så lykkes de godt i lys av jobbmatchperspektivet. Det

er selvfølgelig eksempler hvor det ikke har gått så bra, men dette tas det høyde for. Det som gjerne er resultatet i disse sakene, er at NAV-veilederne får innsikt i problematikker knyttet til kandidaten som de ikke kunne ha forutsetninger for å vite noe om uten arbeidstrening.

### **Sektor, bransje og virksomhetsstørrelse**

En problemstilling i rapporten har vært om det er forskjell på hvordan prosjektene jobber med virksomheter i offentlig og privat sektor.

Det er flere av de intervjuede i NAV Arbeidslivssenter som hevder at det i stor grad er det private næringslivet som rekrutterer personer med nedsatt funksjonsevne til ordinære stillinger. Unntaket er Springbrett (helseforetak) og noen virksomheter i Ta sjansen (helse og omsorg). JobbLoop rekrutterer på sin side kandidater til små/mellomstore private virksomheter i «alle bransjer». Det offentlige oppgis i all hovedsak å tilby ulike former for arbeidstreningstiltak og i liten grad fast ansettelse. Flere påpeker at dette skyldes strenge ansettelsesregler i offentlig sektor, strikte formelle kvalifikasjonskrav og høye krav til produktivitet.

Når NAV rekrutterer virksomheter i lys av delmål 2b, er flere særlig opptatt av virksomheter som oppfattes å ha et inkluderingsengasjement og -kompetanse. I JobbLoop har NAV blitt mer opptatt av at virksomhetene også skal ha et uttalt rekrutteringsbehov, alternativt at de kan tilby kandidatene sommerjobb. Erfaringen er at dette øker sannsynligheten for en ansettelse dersom man oppnår en god match mellom kandidat/arbeidssøker og virksomhetens behov.

Flere uttalelser fra NAV Arbeidslivssenter tyder på at det særlig er virksomheter med arbeidsoppgaver man ikke trenger fagbrev for å utføre, som egner seg for målgruppen, fordi den i stor grad består av unge som ikke har fullført videregående skole. Samtidig er gruppen med spesielt tilpasset innsats svært heterogen. Noen har eksempelvis høyere utdanning, noen har høy erfaringskompetanse, som «gamere», men mangler den formelle skoleringen. Funnene våre tyder på at det ikke er noen bransjer som nødvendigvis egner seg bedre enn andre, men at noen virksomheter egner seg bedre enn andre. Våre funn antyder at virksomhetenes egnethet for inkludering av målgruppen kan knyttes til kulturen på arbeidsplassen, hvordan leder snakker om og til de unge kandidatene, arbeidsmiljøet, virksomhetens verdier (som ønsket om å ta sosialt ansvar / samfunnsansvar) og vilje til å inkludere samt deres inkluderingskompetanse, det vil si hvor dyktige de er på å inkludere i praksis. Virksomhetene som er med i prosjektene, spenner da også over en rekke ulike bransjer – fra næringsmiddelindustri til gründerbedrifter innen digitalisering. I de utvalgte prosjektene hvor NAV har et samarbeid med virksomheter, ser det ut til at mange av virksomhetene kan tilby kandidatene en rekke oppgaver som ikke forutsetter fagbrev eller særlig mye utdanning. Mange av oppgavene kan læres på arbeidsplassen, og flere JobbLoop-virksomheter ønsker dermed at flere kandidater fortest mulig må ut i arbeidstrening («place then train»), slik at virksomhetene kan avgjøre om de kan egne seg i deres virksomhet eller ikke. Det finnes også virksomheter som tilbyr oppgaver som krever høyere formalkompetanse eller erfaringskompetanse innenfor et felt, eksempelvis innenfor IKT. Fordelen med at «alle» bransjer potensielt kan egne seg, er at det vil

kunne bli enklere å matche kandidatene, som er en heterogen gruppe med ulike kompetanser, ønsker og behov.

### **Virksomhetsstørrelse**

Størrelsen på virksomhetene ser heller ikke ut til å spille en nevneverdig rolle i arbeidet med å inkludere målgruppen. I en av casevirksomhetene er det for eksempel til enhver tid kun to ansatte på jobb samtidig, hvorav den ene er daglig leder. Det er også med et fellesskap med små gründervirksomheter, og det er virksomheter som er del av store og landsomfattende konsern. Der virksomhetsstørrelsen kan ha en betydning, er i synet på ulike former for økonomiske tilskudd fra NAV. Små virksomheter med begrensede ressurser kan være avhengige av økonomisk støtte fra NAV for å kunne inkludere gruppen av arbeidssøkere dersom de har begrenset produktivitet. Små virksomheter har ofte ikke et eget personalkontor, og virksomheten kan mangle den kompetansen et slikt kontor gjerne innehar når det gjelder jobbintervjuer og kunnskap om lov og avtaleverk. I slike tilfeller kan NAVs kompetanse komme til nytte og særlig deres samtalekompetanse i forbindelse med jobbintervjuene mellom arbeidsgiver og kandidater. Mange kandidater oppgis å være stille og fâmælte under et jobbintervju, og det kan kreve god kompetanse for å få dem i tale.

### **Noen kjennetegn ved virksomheter som inkluderer**

Felles for virksomhetene i denne undersøkelsen er at de er opptatt av å inkludere unge utenfor arbeidslivet. De er opptatt av kandidatens interesser, ønsker og motivasjon samt alle former for kompetanse (ikke bare deres formalkompetanse). Videre kjennetegnes de av å *ikke* være særskilt opptatt av kandidatens problemer, mangler og utfordringer. For virksomhetene handler det om å finne det noen kaller de «skjulte talentene» eller de «uslepnne diamantene». I flere av prosjektene, særlig i JobbLoop, og til dels i Ta sjansen, oppgir arbeidsgiverne at de ansetter kandidater som står langt fra arbeidslivet, og som anses å trenge hjelp mest. Samtidig må kandidatene kunne utføre ordinære arbeidsoppgaver på sikt hvis de skal ha håp om fast ansettelse.

Det varierer om virksomhetene har skriftlige strategier om å ta sosialt ansvar / ha inkluderende rekrutteringspraksiser eller ikke. Slike strategier kan knyttes til bedriftsstørrelse. De små bedriftene i denne undersøkelsen oppgir at de ikke har skriftlige strategier, men de har likevel inkluderende praksiser. Dette er bedrifter uten et administrativt støtteapparat, og hvor det er leder som representerer en inkluderende (rekrutterings)tankegang. Flere av arbeidsgiverne har jobbet med inkludering i mange år og gjerne forut for de prosjektene vi har gjennomgått i denne rapporten. NAV har derfor også god kjennskap til disse virksomhetene, og i deres omtale av virksomhetene viser de til gode inkluderingskulturer og godt arbeidsmiljø – faktorer som oppfattes som viktige for å lykkes med inkluderingsarbeidet. Det å sitte på NAV-kontoret og google en virksomhet vil ikke nødvendigvis gi god og korrekt informasjon for rekruttering av virksomheter.

I andre tilfeller søker NAV mer kompetanse om det lokale arbeidslivet. En måte å gjøre dette på er at de selv inviterer seg inn i enkeltvirksomheter for å fortelle om hva de kan bidra med, og for å stille spørsmål om bedriftenes behov. I Troms inviterte

NAV en rekke bedrifter (bl.a. en deltaker i Utvei) til et stort NAV-seminar der virksomhetene fikk muligheten til å fortelle om sine ønsker og behov og sine frustrasjoner knyttet til samarbeidet med NAV. Andre metoder som benyttes, er at NAV inviterer seg inn i bedriften for å få innsikt i stemningen og kulturen på arbeidsplassen.

### **Tillitsvalgtes rolle**

En problemstilling i dette prosjektet har vært å kartlegge tillitsvalgtes rolle i arbeidet med delmål 2b på den enkelte virksomhet. Funnene fra virksomhetene i de utvalgte prosjektene er at de tillitsvalgte spiller en mindre avgjørende rolle i dette arbeidet. Unntaket er en industrivirksomhet i JobbLoop som oppgir at samarbeidet med tillitsvalgte er viktig for dette arbeidet. Den hovedtillitsvalgte selv oppgir å være noe involvert, men har ikke særlig kjennskap til JobbLoop. I prosjektet Mangfoldig rekruttering oppgir prosjektmedarbeiderne fra NAV Arbeidslivssenter at det er viktig at tillitsvalgte involveres i dette arbeidet, for å sikre kontinuitet og oppmerksomhet i organisasjonen. Særlig kontinuitetsperspektivet anses som viktig for å sikre forankring av rekrutteringspolitikken i virksomheter der man opplever høy turnover blant ledere.

I virksomhetene med tillitsvalgte oppgis de kun å bli orientert om virksomhetens inkluderingsarbeid, og det påpekes at ingen tillitsvalgte er negative til dette arbeidet. I én virksomhet spiller verneombudet en viktigere rolle fordi det er han/hun som har ansvaret for forhold knyttet til arbeidsmiljø, tilrettelegging mv. I flere av de små virksomhetene/gründerbedriftene har de ingen tillitsvalgte. Der er det gjerne leder eller en ansatt som er drivkraften bak inkluderingsarbeidet. Funnene betyr ikke nødvendigvis at tillitsvalgte generelt spiller en liten rolle i virksomhetens inkluderingsarbeid. At de ikke involveres, kan like gjerne henge sammen med en enighet om inkludering og med at arbeidsgiver oppfatter deltakelse i disse prosjektene som uproblematisk for fagforeningen, men vi har ikke funnet at tillitsvalgte spiller en avgjørende rolle i virksomhetene i de utvalgte prosjektene.

## **4.2 Suksessfaktorer**

Kort oppsummert vil vi trekke fram det som framstår som de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med inkluderingsarbeidet i lys av de utvalgte prosjektene. Prosjektene kompleksitet vil være avgjørende for hvor viktig hvert punkt er.

### **Forankring**

Forankring er antakelig noe av det viktigste for å lykkes med prosjektarbeid, og jo mer komplekst og jo flere aktører som er involvert, jo viktigere vil forankring være. I lys av våre funn kan følgende faktorer bidra til forankring:

- God prosjektplanlegging med tydelige rolle-, oppgave- og ansvarsbeskrivelser – både internt i NAV-systemet og eksternt med arbeidsgivere. Dette bidrar til forpliktelse og forventningsavklaringer blant deltakende aktører.

- En forskningsmessig anerkjent faglig metodikk og arbeidsmetode der de ulike fasene er godt beskrevet, gir forutsigbarhet for alle involverte aktører og er en måte å sørge for en ensrettet praksis.
- Det er en lederoppgave å sørge for god forankring, og det synes å være særlig viktig at NAV forankrer prosjektene hos alle relevante aktører internt på det enkelte NAV-kontor / NAV Arbeidslivssenter / NAV Hjelpemiddelsentral/ andre enheter på både leder- og ansattnivå, men også på tvers av enheter. Særlig fordi et godt samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter er viktig for å oppnå god jobbmatch.

### **Rekruttering av virksomheter**

NAV Arbeidslivssenters rekruttering av virksomheter er viktig:

- Virksomhetene bør fortrinnsvis ha et uttalt rekrutteringsbehov på kort eller lang sikt. Da øker sannsynligheten for å ansette kandidaten i ordinært arbeid etter avsluttet arbeidstrening.
- Man må finne arbeidsgivere med god forståelse av målgruppens situasjon. For å få kunnskap om dette må NAV Arbeidslivssenter komme i dialog med arbeidsgivere. NAV kan enten invitere seg ut i ulike virksomheter og informere om inkludering, tiltak, virkemidler m.m. eller eventuelt invitere arbeidsgivere til NAV. Fordelen med å invitere seg ut i virksomheten er at det gir mer innsikt i virksomheten enn ved å skaffe seg informasjon på nettet.
- I utgangspunktet kan «alle» bransjer egne seg, men det er ikke alle virksomheter som egner seg. Virksomhetene bør ha inkluderingsvilje/-kompetanse. Dette kommer ikke alltid til syne i en virksomhets årsrapport/handlingsdokument. Dialog med arbeidsgiver er derfor viktig.
- Ved rekrutteringen må NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter og arbeidsgiver være omforent om hvem målgruppen for prosjektet er. Er det godt kommunisert til arbeidsgiver at målgruppen er kandidater med store behov, synes arbeidsgiverne å være innforstått med dette når de inngår en avtale. Da kan NAV-veilederne også være dristigere i sitt valg av kandidater uten å frykte arbeidsgiveres negative reaksjoner.
- Flere av prosjektene erfarer at det er private virksomheter som ansetter kandidatene etter arbeidstrening, mens det offentlige i større grad kun tilbyr arbeidstrening. Unntakene er Springbrett som er rettet mot helseforetak og Ta sjansen som har både private og offentlige virksomheter med. Det påpekes at årsaken til at det offentlige i mindre grad enn private virksomheter tilbyr fast ansettelse til målgruppen er kvalifikasjonsprinsippet.

### **Samarbeidet NAV Arbeidslivssenter og arbeidsgiver**

Når NAV Arbeidslivssenter har rekruttert en virksomhet og virksomheten har tatt inn en kandidat til arbeidstrening, bør disse punktene være på plass:

- Virksomhetene må få en kontaktperson med direktenummer og e-postadresse.
- Ved problemer må NAV raskt tilby arbeidsgiver støtte og hjelp og bidra til å avslutte arbeidstreningen på en god måte for både virksomhet og kandidat hvis arbeidsgiver finner det nødvendig.

- NAV Arbeidslivssenter må være tett på og følge opp arbeidsgiver før, under og etter arbeidstreeningen.
- NAV-veileder må ha dialog med kandidatene i løpet av tiden de er i arbeidstreening. NAV kan melde tilbake til virksomheten hvis kandidaten har negative (eller særlig positive) erfaringer fra arbeidstreeningen. Det gir arbeidsgiver muligheten til å korrigerer oppfølgingen slik at kandidaten får best mulig opplevelse/læring i løpet av arbeidstreeningen.

### **Bruk av det ordinære arbeidslivet og utvelgelse av kandidater**

- Det er arbeidsgiver som best vet hva de trenger og det er kandidat som best kan svare på spørsmål om seg selv (eventuelt med noe støtte fra NAV-veileder). Det er derfor viktig at arbeidsgiver og kandidater møtes til et jobbintervju/-samtale, slik man også gjør i ordinære jobbsøkerprosesser.
- Større heterogenitet i NAV-veileders utvelgelse av kandidater ønskes velkommen av flere arbeidsgivere, særlig fordi arbeidsgivere kan oppleve at NAV ikke har noen kandidater å tilby dem.
- Fordelen med større heterogenitet blant kandidatene – også de som antas å være særlig langt fra arbeidslivet – er at arbeidsgiver får mulighetene til både å treffe flere kandidater og til å stille dem mer spesifikke spørsmål av betydning for dem som arbeidsgiver – spørsmål NAV ikke har hatt forutsetninger for å kunne stille kandidatene.
- At flere kandidater får møte arbeidsgiver, gir flere kandidater muligheter for å lære om hvordan et jobbintervju foregår – også dem som ikke blir valgt. Det kan være en fordel for dem ved senere intervjuer.
- Om arbeidstreeningen går over til fast ordinært arbeid avhenger ikke bare av at virksomheten har et rekrutteringsbehov/har en ledig stilling, men også av at kandidaten er motivert og behersker arbeidsoppgavene vedkommende er satt til.
- NAV Arbeidslivssenter kan oppleve at de har solgt inn arbeidskraft til arbeidsgivere, men at NAV-kontoret ikke har maktet å finne relevante kandidater. Dette forklares blant annet med for liten tid / for høy arbeidsbelastning og tungvinte systemer for å finne kandidatene på NAV-kontorene.

### **NAVs markedsarbeid**

- I mål- og disponeringsbrev til NAV fylke og region ligger en forventning om at NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor skal ha kunnskap om det lokale næringslivet. Det er antakelig ikke mulig for NAV Arbeidslivssenter å inneha all relevant kunnskap om ulike arbeidsgivere, deres arbeidsoppgaver og behov og det er antakelig ikke heller mulig for NAV-kontoret/NAV-veileder å ha all relevant kunnskap om kandidaten i lys av en spesifikk arbeidskontekst. Vurderingen av den enkeltes arbeids-evne vil kunne preges av denne manglende kunnskapen og dermed de vurderinger som blir foretatt ved NAV-veileders utvelgelse av kandidater.
- NAV oppfattes ofte som en enhet av arbeidsgiverne, og det er derfor viktig at NAV organiserer seg på en måte som gjør at arbeidsgiverne opplever deres markedsarbeid som koordinert, slik at de ikke blir kontaktet i tide og utide av ulike ansatte i ulike deler av NAV (ulike veiledere på ulike NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter).

## Virksomhet

- Arbeidsgiver må sørge for at kandidaten blir gitt grundig opplæring i arbeidsoppgavene, og sørge for at kandidaten mestrer oppgavene *før* han/hun får nye/andre oppgaver.
- Arbeidsgiver kan bruke mentorordningen med mentortilskudd eller bruke de ressursene de allerede har i virksomheten, for å gi kandidaten tett støtte og opplæring. Slike ressurser kan være leder og kolleger.
- Det er *ikke* bare mentor som har ansvaret for å lære opp kandidaten og sørge for at denne blir inkludert på en god måte i virksomheten. Dette er et ansvar *alle* på arbeidsplassen har.
- Det settes (overkommelige) krav til kandidaten – dette bidrar til læring i den konkrete arbeidskonteksten og i tillegg innsikt i hvordan det ordinære arbeidslivet fungerer. Kandidaten bør innføres i arbeidstidsreglement, HMS-rutiner, bruk av sosiale medier o.l.
- Kandidaten bør oppleve å bli behandlet mest mulig likt andre arbeidstakere.

## Ressurser

Mer komplekse prosjekter kan ha behov for mer ressurser enn enklere prosjekter.

- Komplekse prosjekter trenger gjerne noen som koordinerer arbeidet. Hvem som skal koordinere arbeidet må diskuteres, men det ser generelt ut til at NAV-veiledere ikke har kapasitet til å inneha en slik rolle – så fremt de ikke blir fratatt noen av sine ordinære arbeidsoppgaver.
- Det må opprettes nødvendige samarbeidsarenaer/kontaktflater både internt/på tvers i NAV og med arbeidsgivere slik at alle relevante aktører kan møtes / komme i dialog ved behov. For NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter er det viktig med kontakt fordi arbeidslivssenteret kjenner virksomhetenes behov og har ansvaret for å rekruttere virksomheter og NAV-kontorene har ansvaret for valg av kandidater.
  - Kontaktflater mellom arbeidsgiver og NAV Arbeidslivssenter kan være telefonsamtaler, e-post, fysiske møter og digitaliseringsarenaer.
- NAV må følge arbeidsgiver og kandidat tett opp både før, under og etter arbeidstrentingen. NAV Arbeidslivssenter må følge virksomheten opp, og NAV-kontoret må følge kandidaten opp.

## 4.3 Avsluttende kommentarer og anbefalinger

I denne rapporten har vi sett nærmere på et utvalg innrapporterte prosjekter fra NAV til Arbeids- og velferdsdirektoratet, som har til hensikt å oppfylle IA-avtalens delmål 2b. Det er altså prosjektene som danner rammen for beskrivelsen av hvordan NAV samhandler internt og eksternt med virksomheter for å øke sysselsettingen av unge med nedsatt funksjonsevne. I tillegg har vi undersøkt aktivitetene i prosjektene, ressursbruk, samarbeid internt/mellom enheter i NAV og eksternt med arbeidsgivere, suksesskriterier, eventuell måloppnåelse og likheter og forskjeller mellom dem. På



bakgrunn av våre funn skulle vi også ta stilling til om prosjektene har et spredningspotensial og komme med innspill til NAVs inkluderingsveiviser<sup>20</sup>.

### **Økt markedskompetanse og arbeidet ut mot næringslivet**

I NAVs mål og disponeringsbrev (2018) vektlegges økt markedskompetanse blant NAV-ansatte. Det innebærer at det ikke bare er NAV Arbeidslivssenter som forventes å ha god kompetanse om det lokale næringslivet, men også NAV-veilederne på NAV-kontorene. PwC (2017) påpeker at siden den enkelte NAV-ansatte selv har ansvaret for å øke sin kompetanse, fører dette til at enkelte NAV-kontor ikke har en helhetlig forståelse og tilnærming til kompetanseutvikling og hva som eksempelvis skal forstås som arbeidsmarkedskompetanse. De viser videre til at dette kan knyttes til mangel på lederfokus og lite erfaringsdeling i/mellom NAV-kontor. I tillegg bidrar det til at ulike enheter vektlegger ulike områder, noe som vanskeliggjør det interne samarbeidet i NAV. Vi tror også at det manglende samarbeidet, og antakelig manglende koordinering internt, vil påvirke arbeidet NAV gjør ut mot virksomhetene. Det at «alle» i NAV skal ha tett kontakt med arbeidsgivere, kan ha en utilsiktet bakside hvis dette arbeidet ikke koordineres godt internt i NAV. Et ukoordinert trykk mot arbeidsgivere der ulike NAV-ansatte (veiledere og IA-rådgivere/arbeidslivscoacher o.l.) kontakter de samme arbeidsgiverne, kan føre til negative reaksjoner fra disse. Dette arbeidet krever ikke bare koordinering internt på det enkelte NAV-kontor, men også på tvers av ulike NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, slik også mål- og disponeringsbrevet til NAV påpeker. Dette koordineringsarbeidet er et lederansvar. Østlandsforskning påpeker i sin rapport om arbeidsgiveres opplevelse knyttet til inkludering og rekruttering av innvandrere med fluktbakgrunn at det er stort press fra NAV om praksisplasser, og at dette bør samordnes slik at arbeidsgivere har tid til å følge det opp (Bjerck m.fl. 2018).

Vi spør oss om «alle» NAV-veiledere kan forutsettes å ha god nok kunnskap om næringslivet og dets behov, noe som også blir påpekt av Holte m.fl. (2017) i deres studie om inkludering av unge sett ut i fra et arbeidsgiverperspektiv. Arbeidslivet er i stadig utvikling, og med det endres også arbeidsoppgavene til dels betydelig. Ett av våre virksomhetseksempler tydeliggjorde at NAV ikke alltid har kunnskap nok om de store endringene som konstant skjer i næringslivet. Kanskje er det derfor lurt å (fortsett) satse på en arbeidsdeling der NAV Arbeidslivssenter skal være ekspert på arbeidsmarkedet og NAV-veiledere skal være ekspert på sine brukere, men at samarbeidet mellom dem må styrkes og koordineres bedre?

Skal man bruke det ordinære arbeidslivet som arbeidstreningsarena, anser vi det også som logisk at arbeidsgiver må komme i dialog med kandidatene, slik man gjør i ordinære ansettelsesprosesser, og at det er arbeidsgiver som må avgjøre hvilken kandidat de ønsker å tilby arbeidstrening, eventuelt fast arbeid. Det er arbeidsgiver som selv best vet hva virksomheten trenger, og som kan stille de mest relevante spørsmålene, og det er kandidaten som selv best kan fortelle om sin motivasjon, sine interes-

---

<sup>20</sup> <https://tjenester.nav.no/veiviserarbeidsgiver/samleside>

ser, kunnskap, ønsker og behov (men med støtte fra NAV-veileder der det er ønskelig). Et slikt jobbintervju/-samtale innebærer også læring for kandidaten – både om hvordan det er å være i en jobbintervjusituasjon, og om hvordan det ordinære arbeidslivet fungerer. Er målet jobb i en ordinær virksomhet, må antakelig spillereglene for arbeidstreningen baseres på de kravene som settes i det ordinære arbeidslivet.

### **Utvelgelse av kandidater og kandidaters funksjonsevne**

Målgruppen i prosjektene vi har sett nærmere på, er primært innen innsatskategorien spesielt tilpasset innsats (de som har fått fastslått nedsatt arbeidsevne, men som ved hjelp av egeninnsats og støtte fra NAV antas å kunne komme i arbeid), og noen er i kategorien standard innsats (de som antas å stå relativt nært arbeidslivet). Flere av kandidatene har utvilsomt nedsatt arbeidsevne, men basert på det virksomhetene forteller, kan man stille seg spørsmålet om noen av disse egentlig kan sies å ha nedsatt arbeidsevne og/eller helseproblemer som kan sies å hindre normal deltakelse i arbeidslivet. Flere arbeidsgivere mener de kunne gitt både arbeidstrening og fast ansettelse til flere av kandidatene de har fått møte, enn det de har anledning til.

Gruppen av personer med spesielt tilpasset innsats er heterogen, men mange oppgis å ha avbrutt skolegang, noen sliter med rusavhengighet, psykiske og/eller sosiale utfordringer. Det er ikke gitt at alle i denne gruppen har store helseproblemer, eller at de har store utfordringer med å fungere i arbeidslivet med litt støtte, opplæring og tilrettelegging, men det kan hende at utfordringer de måtte stri med, muligens blir overtolket eller tolket som et helseproblem i NAV. Ose m.fl. (2014) påpekte noe av det samme i sin studie om utfordringer med ungdomssatsingen i Sør-Trøndelag og viser til at avhengig av hvordan brukernes utfordringer tolkes, som helseproblemer eller manglende selvtillit/mestring, vil det settes i gang ganske ulike tiltak. Proba (2012) har på sin side vist at dobbeltrollen mange NAV-veiledere har med å skulle få kandidatene i arbeid og samtidig sørge for inntektssikring, kan bidra til at inntektssikring og brukerens helseutfordringer blir det som er i fokus, i stedet for arbeid. Det er kanskje også et argument for en arbeidsdeling der NAV-veileder skal være ekspert på bruker, og NAV Arbeidslivssenter skal være ekspert på arbeidsmarkedet, men med det felles målet at samarbeidet skal føre til økt arbeidsdeltakelse for målgruppen. Arbeidsgivere som karakteriserer mange av kandidatene som lojale, flinke, «uslepne diamanter» og «skjulte skatter», tyder på at det er uoppdagede unge i NAVs innsatskategori spesielt tilpasset innsats. Spørsmålet er hvordan man skal finne disse raskest mulig, eller aller helst unngå at de havner i denne innsatskategorien.

Høyt arbeidspress på NAV-kontorene forklarer utilstrekkelig samarbeid mellom NAV-kontor og prosjekter / NAV Arbeidslivssenter, og NAV-veilederes mangel på tid til å finne relevante brukere når arbeidsgivere søker etter arbeidskraft, forklarer hvorfor de ikke alltid har noen å tilby når arbeidsgivere melder om et arbeidskraftsbehov/ønske om å inkludere. Spørsmålet man kan stille, er om dette *kun* handler om ressurser, og/eller om det også handler om organisering av arbeidet, prioriteringer, målstyringen/styringsmodellen, IKT-systemene, mangelfull informasjon i systemene og ledelse? Avslutningsvis vil vi påpeke at selv om flere av prosjektene vi har under-

søkt har fått flere i målgruppen inn i ordinært arbeid/utdanning, vet vi lite om hvorvidt de blir stående i arbeid over tid. Det er kanskje den ultimate testen på om man har lyktes eller ikke.

### **Spredningspotensial**

Prosjektene har vist seg å være noe ulike både med tanke på kompleksitet og målgruppe for tiltaket, men de har tydelige arbeidsmetoder tilpasset prosjektenes målsetting og innretning. Mangel på prosjektbeskrivelser ved oppstart kan noen ganger forklares med at et tiltak eller en innsats ikke begynner som et definert prosjekt, men som et utviklingsarbeid. Det er generelt vanskelig å vite om det er prosjektaktivitetene (alene) som kan forklare eventuell suksess, eller om det er andre forhold som også spiller inn. Det vil i tillegg kunne diskuteres hva som kan regnes som «suksess», og hvordan man skal kunne måle det på en god måte. Vi har beskrevet flere av prosjektenes måloppnåelse. Selv om ikke alle prosjektene kan vise til helt nøyaktige tall, gir de en pekepinn om prosjektets måloppnåelse. Det gis relativt mange eksempler på at NAV – både NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter – i samarbeid med arbeidsgivere har lyktes med å inkludere personene i prosjektenes innsatskategori etter deltagelse i prosjektene.

Årsaken til at ikke alle prosjekter har helt nøyaktige tall, kan være at noen av dem startet opp uten en tydelig idé om hvordan man skal gå fram, og man prøver og feiler litt i starten før man finner en god form på prosjektet, dets innhold og mål. Andre prosjekter utformer prosjektbeskrivelser med hensikt, mål og metode og fører logg over måloppnåelse fra starten, ett prosjekt ble til etter gode erfaringer fra et annet prosjekt. Noen utformer samarbeidsavtaler med tydelige rolle-, oppgave- og ansvarsavklaringer, noen oppretter nye møtearenaer for å sikre samarbeid, og noen setter inn ekstra ressurser i prosjektene.

Det kan være ulike kriterier som kan si noe om et prosjekts spredningspotensial. Det kan knyttes til prosjektets kompleksitet og ressursbehov. Noen prosjekter er store og komplekse med behov for ressurser til frikjøp, koordinering og møtevirksomhet. Slike prosjekter har gjerne utviklet modeller/metodikker som kan være spredningsvennlige, fordi de lett kan tas i bruk av andre. Særlig spredningsvennlige kan de være hvis metodikkene som anvendes har støtte i forskningen, og hvis de kan vise til god måloppnåelse. Komplekse modeller krever for øvrig også godt forankringsarbeid både på ledernivåer og blant ansatte. Gode prosjekter kan gå i oppløsning der forankringen mangler. Andre prosjekter kan være spredningsvennlige fordi de kan være enkle å sette i verk og fordi de krever relativt få ressurser. For å kunne forsvare et prosjekts ressursbruk må man kunne vise til en form for måloppnåelse, og det er derfor viktig å dokumentere arbeidsprosessene/endringene som er foretatt i forbindelse med prosjektet. Man må rett og slett kunne vurdere om måloppnåelsen forsvarer ressursbruken.

Et prosjekts spredningspotensial mener vi ligger i godt dokumentasjonsarbeid. Godt dokumentasjonsarbeid med god beskrivelse av hensikt, mål og arbeidsprosesser øker mulighetene for å gjennomføre evalueringer som kan gi innsikt i hva som fungerer, og hva som ikke fungerer. Dette er essensiell kunnskap hvis målet er spredning

av god praksis/prosjekter. Dokumentasjonsarbeidet må starte med en god og gjennomtenkt prosjektbeskrivelse med nedfelte mål, risikoanalyser, forankringstiltak osv. Beskrivelse av målene for et prosjekt er viktig ikke bare fordi det gir retning for arbeidet, men det øker også mulighetene for å evaluere prosjektet etter prosjektslutt og/eller for å justere kursen i løpet av prosjektperioden. Valg av metodikk kan også være avgjørende for om man lykkes med sine målsettinger eller ikke. Velger man metoder som forskningen viser har en effekt, så kan det ha betydning for måloppnåelse. Det krever på sin side at alle involverte aktører er lojale mot metodikken. Målene må forankres hos alle involverte aktører (internt og på tvers av organisasjonen) og på leder- og medarbeidernivå. Målene som settes, må kunne operasjonaliseres i det praktiske arbeidet og tilpasses ressurser og andre mål organisasjonen har. Hvis målet med et prosjekt er flere inn i ordinært arbeid, bør dette defineres i prosjektets oppstartfase, slik at det vil være mulig å evaluere om målet er nådd etter en gitt tid, og det bør sammenlignes med andre tiltaks måloppnåelse.

Skal vi komme med en anbefaling, utover det kartleggingen av prosjektene har vist som mulige suksesskriterier, så er det at NAV muligens bør konsentrere sine ressurser rundt noen utvalgte prosjekter som er forankret hos alle involverte aktører og med metodikker som er forskningsbaserte. Fossetøl m.fl. (2016) finner at det er manglende samsvar mellom *tiltakssammensetningen* og utviklingen i brukerpopulasjonen og kunnskapen om effekter og at det er fylkesnivået som i all hovedsak har kontakten med forskningsmiljøer, ikke de ulike NAV-kontorene. Samarbeid med forskningsmiljøer kan bidra til mer systematisk og forskningsbaserte innsatser og flere NAV-prosjekter har et slikt samarbeid allerede i dag. Slike prosjekter ble ikke kartlagt i foreliggende studie.

Flere av prosjektene vi har undersøkt i denne rapporten, kan sies å ha en rekke gode kvaliteter og på bakgrunn av funnene i disse prosjektene velger vi å presentere en enkel mal for hvordan NAV kan dokumentere, strukturere og planlegge et prosjekt godt.

En prosjektbeskrivelse bør utarbeides og bør inneholde:

- En beskrivelse av hensikten med prosjektet.
- Valg av arbeidsmetode, faglig metodikk, bruk av forskningsbasert kunnskap.
- En vurdering om man skal teste prosjektet via en pilot for å høste erfaringer og ev. rulle ut prosjektet i større skala hvis man opplever måloppnåelse.
- En beskrivelse av prosjektmålene som er
  - klare, målbare, operasjonaliserbare
  - kvalitative/kvantitative.
- En beskrivelse av tydelig rolle- oppgave- og ansvarsfordeling mellom alle involverte aktører.
- Risikoanalyser: Hva kan gå galt og planer for å håndtere dette.
- Plan for overgang fra prosjekt til ev. drift.
- Planer for forankringsarbeid hos ledere og ansatte (internt/på tvers). Dette for å sikre og legge til rette for felles målforståelse og unngå motstand.

- Vurdering av ressursbehovet
  - Hvilke/hvor mange aktører må involveres?
  - Behov for kompetanseheving hos aktørene?
  - Anslå tidsbruken til involverte aktører til eksempelvis administrasjon, koordinering av aktiviteter, møtevirksomhet osv.
  - Trenger prosjektet ekstra ressurser, omorganisering, endringer i oppgaver/oppgavefordeling, endring i prioriteringer?
- Dokumentasjonsarbeid av arbeidsprosesser og måloppnåelse. Dette kan være ressurskrevende og det må tas høyde for før prosjektstart. Dokumentasjon er viktig for å kunne evaluere måloppnåelse. Spredningspotensialet ligger i prosjektets måloppnåelse og god dokumentasjon.

Vi vil også anbefale at NAV blir flinkere å legge informasjon om prosjektene lett tilgjengelig på NAVs nettsider.



## 5 Beskrivelse av prosjektene

---

### 5.1 JobbLoop (Sogn og Fjordane og Hordaland)

I det følgende presenterer vi JobbLoop-modellen og en felles oppsummering av fem virksomheters erfaringer med deltakelse i JobbLoop. Dette er virksomheter fra ulike bransjer, av ulik størrelse og ulik fartstid i JobbLoop. Noen av virksomhetene har vært med siden oppstarten i 2014, mens andre er inne i sin første «loop» og har ikke rukket å rullere kandidatene. Til tross for alle disse ulikhetene finner vi at arbeidsgiverne har mange av de samme tankene omkring deltakelsen i JobbLoop og hvordan de reflekterer rundt det å være en inkluderende arbeidsgiver. Det er disse vi har lagt vekt på i denne presentasjonen. I tillegg presenterer vi erfaringene fra arbeidslivscoachen som var med på å starte JobbLoop i Sogn og Fjordane, og som senere var med å starte JobbLoop i Hordaland, og erfaringene fra en NAV-veileder i Hordaland.

#### Bakgrunn

JobbLoop startet opp i Høyanger i Sogn og Fjordane i 2014. Idéinnehaveren til JobbLoop er Bosse Litsheim, nå ansatt ved Høgskulen på Vestlandet. Det var Litsheim som tok initiativet til å starte den første JobbLoopen i fylket. Bakgrunnen for initiativet var at en del små og mellomstore bedrifter i området hadde et potensiale for å inkludere flere arbeidstakere utenfor arbeid, men at mangelen på en modell eller ramme for deres inkluderingsarbeid fungerte som en barriere. Litsheim utviklet modellen i samarbeid med Heidi Myrvold, tidligere IA-rådgiver i NAV Arbeidslivssenter i Sogn og Fjordane. I tillegg bidro en rekke bedrifter i Høyanger og NAV-kontorer i utviklingen av modellen. Litsheim er en særlig viktig driver med tanke på spredning av modellen i Norge. Det er han som ofte tar den første kontakten med mulige bedrifter ulike steder i landet, informerer om modellen og avgjør hvilke bedrifter som egner seg som deltaker i JobbLoop – ofte i samarbeid med NAV. Men det tas også initiativer til JobbLoop-samarbeid uten at Litsheim er involvert. JobbLoop og Virke har inngått et samarbeid, fordi JobbLoop ble vurdert som en relevant modell for Virke i deres arbeid med delmål 2 b i IA-avtalen og fordi modellen ble vurdert som god for Virkes medlemsbedrifter.

Virkes hovedmål er å videreutvikle og synliggjøre JobbLoop som en inkluderingsmodell og to av delmålene som er satt for JobbLoop er for det første å styrke eksisterende JobbLooper og for det andre å etablere nye looper. Samarbeidsavtalen mellom Virke og JobbLoop er ment å bidra til å øke mulighetene for å spre modellen til andre fylker enn oppstartfylket, Sogn og Fjordane.

## JobbLoop-modellen<sup>21</sup>

JobbLoop-modellen er en samarbeidsmodell mellom NAV og arbeidsgivere. Det er en virksomhetsdrevet modell der NAV-kontorenes rolle primært er å finne aktuelle kandidater og NAV Arbeidslivssenters rolle er å koordinere aktiviteter, støtte, veilede og rådgive virksomhetene. Hver JobbLoop består av tre virksomheter og tre kandidater er fire måneder i hver av disse virksomhetene. Det har vært to ulike måter å rekruttere bedrifter til nettverket på – enten er det bedriftene selv som gjennom sitt nettverk finner aktuelle samarbeidsbedrifter, eller så er det driveren og idéinnehaveren, Litsheim, som har tatt initiativet, kontakten og rekruttert bedrifter.

Etter at det er etablert kontakt mellom NAV Arbeidslivssenter og bedrifter, og etter at NAV-kontoret har funnet relevante kandidater, arrangerer NAV Arbeidslivssenter en *kick-off* – enten i en av bedriftene som har meldt sin interesse, eller på et hotell. På *kick-off* møter alle aktørene: bedriftene, kandidatene, NAV-kontoret og NAV Arbeidslivssenter. Dette er det første steget i JobbLoop-modellen. Selv om det totalt er tre ungdommer som blir valgt inn i JobbLoopen, så innkalles det gjerne ni-tilti kandidater. Dette bidrar for det første til at flere kandidater får mulighetene til å vise seg fram for potensielle arbeidsgivere og for at de skal lære og få innsikt i hvordan JobbLoop fungerer. For det andre bidrar det til at bedriftene får muligheten til å treffe og bli kjent med flest mulig (forskjellige) kandidater.

Det er NAV-veilederen på NAV-kontoret som inviterer med kandidater. Kandidatene har på forhånd blitt oppfordret til å tenke over hvilke interesser og ønsker de har. Etter at arbeidsgiverne har fortalt om sin virksomhet, sine verdier og arbeidsoppgaver, arrangeres det gruppeintervjuer med tre-til fire kandidater i hver gruppe. På *kick-off*-en er arbeidsgiverne opptatt av å få kunnskap om den enkelte kandidats interesser og erfaring, og det er dette som danner utgangspunktet for samtaler, ikke kandidatens problemer og begrensninger. For det andre er målet med denne samlingen å finne en god match mellom bedriftens oppgaver og kandidatens interesser. En god match betyr ikke at arbeidsgiverne velger de best kvalifiserte kandidatene, men de som vurderes av arbeidsgiverne å trenge det mest. *Kick-off*-en kan også bidra til å synliggjøre kompetanse blant kandidatene som bedriften ikke har, og som de har blitt oppmerksomme på i samtale med kandidatene. Det er bedriftene som sammen vurderer hvilke kandidater de ønsker å invitere inn i deres JobbLoop, og kandidatene får vite samme dag hvem som blir valgt ut. I denne fasen kan man oppleve at enkelte kandidater trekker seg fordi de opplever at konseptet ikke passer for dem, og det kan også være bedrifter som trekker seg.

Etter *kick-off*-en underskriver bedriftene som ønsker å delta i en JobbLoop, ulike avtaler med NAV. Det varierer hvilke avtaler som inngås utover en avtale om arbeidstrening, men det kan være mentoravtale, avtale om mentortilskudd eller lønnstilskudd.

Det andre steget i modellen er når NAV koordinerer et *oppstartsmøte* på den enkelte bedriften der kandidaten, arbeidsgiver, NAV-veileder og IA-rådgiver i NAV Arbeidslivssenter er til stede. I dette møtet avtales målet med arbeidstreningen, og man

---

<sup>21</sup> Informasjon om dette er en kombinasjon av data fra intervjuene og JobbLoops hjemmeside: [www.jobbloop.no](http://www.jobbloop.no).



er særlig opptatt av hva som kan bidra til å sikre en mest mulig vellykket arbeidspraksis. Det vil si kvaliteten på opplæringen kandidaten skal få hos bedriften, type støtte, oppfølging og hvordan arbeidsgiver på best mulig måte kan ta imot kandidaten i bedriften. I tillegg avklares hva NAV kan bistå arbeidsgiver med av støtte og oppfølging. Det kan også diskuteres hvem som skal være mentor i bedriften. Er det kandidater med helseutfordringer, rus og lignende, har NAV-kontoret ansvaret for å følge opp dette. Det er hovedsakelig arbeidsgiver, og særlig kandidatens mentor, som kan være leder, avdelingsleder eller en «ordinær» ansatt i bedriften, som har det primære oppfølgingsansvaret for kandidaten så lenge vedkommende er i JobbLoop.

NAV skal støtte både kandidat og arbeidsgiver i hele loop-perioden der det er behov for dette, og NAV Arbeidslivssenter skal ha jevnlig kontakt med arbeidsgiverne. Kort tid etter en loop-oppstart tar NAV Arbeidslivssenter kontakt med bedriften for å høre hvordan det går. Etter cirka seks uker har NAV Arbeidslivssenter et oppfølgingsmøte med bedriftene for å få innsikt i hva som går bra, og hva som eventuelt bør justeres.

Når kandidaten møter opp i bedriften, skal vedkommende få innsikt i hvilke rutiner som gjelder for akkurat denne bedriften, og hvilke forventninger arbeidsgiver / andre ansatte har. Kandidaten skal regnes som en ordinær ansatt, og deres arbeidsoppgaver og arbeidstid skal være mest mulig lik andre ansattes. Mentor kan spille en viktig rolle i arbeidet med å finne gode og relevante oppgaver for kandidaten.

Kandidatene er, som tidligere nevnt, fire måneder i hver av de tre JobbLoop-bedriftene, og steg tre er når kandidaten skal bytte bedrift. Dette kan være en sårbar fase fordi kandidaten ofte ikke ønsker å bytte bedrift. For å unngå problemer i denne fasen arrangerer NAV en samling *før* denne rulleringen, hvor arbeidsgiverne i loopene, NAV og kandidatene er til stede. Formålet med en slik samling er blant annet at kandidatene skal bli bedre kjent på tvers av bedriftene, og at de skal oppleve større trygghet ved rulleringen. Når det er tid for bytte av kandidat, oppfordres den nye loop-arbeidsgiveren til å sørge for å bli godt kjent med den nye kandidaten og dens forventninger og interesser. Det er ikke gitt at den forrige kandidatens oppgaver passer like godt for den nye, og dette må tas hensyn til. Det oppfordres til at bedriftene skal fokusere på den enkelte kandidats ressurser og styrker. Rulleringen åpner ikke bare for å forberede kandidatene, men også for å evaluere samarbeidet mellom loop-bedriftene og NAV så langt i prosessen. NAVs rolle er å sikre nødvendige avtaler og forventningsavklaringer før bytte til neste bedrift. Mentor og leder (som kan være mentor) på bedriften kandidaten forlater, kan tipse kandidaten om hva vedkommende kan bygge videre på i neste bedrift, men også hva vedkommende kan trenge mer arbeidstrening i. Det er gjerne den første bedriftsrulleringen som er kritisk.

Ved steg fire er det siste rullering av kandidatene, og det skal jobbes på samme måte som ved forrige rullering. Kandidaten innkalles av NAV til samtaler med arbeidsgiver/mentor, og dette vil komme som et tillegg til de samtalene og oppfølgingen kandidaten får på arbeidsplassen.

Det femte og siste steget er knyttet til avslutningen av JobbLoop. Målet med loopene er at kandidatene skal kvalifiseres til ordinært arbeid eller utdanning. Kandidaten regnes som jobbsøker under hele arbeidstreningen og kan når som helst slutte

hvis de får en jobb, lærlingplass eller skoleplass. Arbeidsgiverne skriver i samarbeid en felles attest til kandidatene. NAVs oppgave er å bidra til å finne kursen videre for kandidatene og hjelpe dem i arbeidssøkningsprosesser. Konkret kan det være at kandidatene får råd og tips om mulige arbeidsgivere de kan søke jobb hos. JobbLoop-bedriftene kan tipse sitt nettverk av bedrifter som de vet trenger arbeidskraft, om gode arbeidssøkende kandidater, eller de kan selv ansette kandidaten de har i arbeidstrening. Er det slik at en kandidat forlater en loop-bedrift – uavhengig av årsak – kan enten NAV Arbeidslivssenter finne en ny kandidat med en gang, eller de kan vente til en ny JobbLoop skal starte opp. Arbeidslivssenteret utfordrer bedriftene til selv å ta de viktige valgene, slik at de skal få eierskap til de løsningene som velges.

### **Målgruppen**

Målgruppen i JobbLoop kan sies å være todelt. For det første er JobbLoop for unge i alderen 18–30 år som vurderes av NAV å stå langt fra arbeidslivet (spesielt tilpasset innsats), og som har fysiske, psykiske eller sammensatte utfordringer. Det er for øvrig ikke slik at de unge nødvendigvis må ha store utfordringer for å kunne delta, selv om disse prioriteres. For det andre er målgruppen virksomheter – hovedsakelig har det vært små- og mellomstore private bedrifter innenfor en rekke ulike bransjer.

Grunnen til at det særlig er private virksomheter som oppgis å være målgruppen, er at disse har større muligheter enn offentlige virksomheter til å ansette ungdommen i ordinært arbeid etter endt loop-deltakelse. Offentlige virksomheter tilbyr erfaringsmessig kun arbeidstrening og ikke fast/ordinær ansettelse. NAV Arbeidslivssenter mener dette skyldes de strenge kompetansekravene ved rekruttering i offentlig sektor.

### **Deltakernes erfaringer fra JobbLoop**

#### ***NAV og virksomhetene***

Arbeidslivsscoachen oppgir at man må være oppmerksom på at bedriftene har sin egen dynamikk, og at det fellesskapet som oppstår i en loop, er det bedriftene selv som skal prege. Av den grunn har NAV Arbeidslivssenter i Sogn og Fjordane vært tilbakeholdne med å lage strenge og rigide rammer for hvordan arbeidet og samarbeidet skal være i JobbLoop utover JobbLoop-modellen.

NAV Arbeidslivssenters møte med bedriftene preges fra første gang av målet med arbeidstreningen, som er enten ordinært arbeid, en læreklasse eller utdanning. NAV Arbeidslivssenter har blitt mer opptatt av å finne virksomheter som har et arbeidskraftsbehov, enn de hadde ved oppstart. Erfaringen er at dette øker mulighetene for fast ansettelse etter endt arbeidstrening. De oppfordrer også bedriftene i større grad enn ved oppstart å tilby kandidatene sommerjobb, fordi en ordinært lønnet sommerjobb kan gi kandidaten troen på at det er mulig å inneha ordinært arbeid.

NAV Arbeidslivssenter påpeker at IA-rådgivere/arbeidslivsscoacher og NAV-veiledere har komplementær kompetanse, og at et godt samarbeid mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontoret gir gode resultater i arbeidet med inkludering av unge

utenfor arbeidslivet. JobbLoop er en samarbeidsmodell som gir NAV god innsikt i arbeidsgivers perspektiv på inkludering, med vekt på arbeidsrelasjonen. Det gir NAV muligheten til å møte kandidatene på nye arenaer, samtidig som det gir NAV mulighet til å samarbeide med arbeidsgiver og øve på inkludering. Er det utfordringer med kandidaten, er coachen opptatt av at bedriftene selv skal forsøke å løse de utfordringene de måtte møte på. Det oppgis å være en god måte å øke bedriftenes inkluderingskompetanse på, men coachen tilbyr alltid sin støtte som veileder og rådgiver. Gjennom JobbLoop får arbeidsgiver og kandidat god oppfølging av NAV.

Arbeidslivscoachen mener rask oppstart av prosjekter kan være bedre enn mye planlegging. I forbindelse med utviklingsarbeidet i JobbLoop har det vært viktig for NAV Arbeidslivssenter å opparbeide seg noen erfaringer, og på grunnlag av disse har man systematisert, reflektert og lært gjennom prosessen med det resultat at man har endret noe på rekrutteringspraksisen, som nevnt ovenfor.

### **Valg av virksomheter og kandidater**

På kontoret i Hordaland ble veilederen i Ungdomsteamet kontaktet av sin leder, som anbefalte at kontoret skulle starte en JobbLoop. Veilederen tok kontakt med NAV Arbeidslivssenter og hoveddriveren i JobbLoop og startet en diskusjon om hvordan JobbLoopen skulle etableres, og hva slags bransjer og kandidater som kunne være relevante i deres område. NAV-veilederen hadde som oppgave å finne mulige bransjer/virksomheter, og valget falt på et utvalg av virksomheter innen salg og service som veilederen mente hadde god inkluderingskompetanse. Driveren tok deretter kontakt med disse. God inkluderingskompetanse blir forstått som å ha god forståelse av ungdom og denne gruppens behov. Veilederen fikk også ansvaret for å finne aktuelle kandidater og en oversikt over brukernes jobbønsker. Dette arbeidet måtte gjøres manuelt, og det var en tidkrevende prosess. Veilederen forteller at det ikke bare var utfordrende å finne aktuelle kandidater, men også å motivere og forklare dem målet med arbeidstreeningen. Veilederen poengterer at ideen bak JobbLoop er å finne kandidater som trenger bistand fra NAV, og som samtidig viser at de ønsker å jobbe, og framhever at kandidatene må ha motivasjon for å lykkes: «Jeg ønsket ikke bare å sende folk og gi beskjed om at du må møte fordi du har aktivitetsplikt. Da mister de motivasjonen med en gang og kommer med en sykmelding en uke senere. Det er dårlig arbeid, jeg vil ikke det. Jeg vil ha folk som forstår hva de må gjøre, og hvorfor de må gjøre det».

### **Samarbeidet internt i NAV og med arbeidsgiverne**

NAV-veilederen jobber i henhold til JobbLoop-modellen og gir arbeidsgiverne tett oppfølging. De har fått veileders mobilnummer og e-postadresse. Skulle det oppstå problemer på arbeidsplassen, vil veilederen raskt ta tak i dem. Per i dag har dette ikke vært nødvendig. Alle de tre kandidatene veilederen valgte for deltakelse i JobbLoop, ble tilbudt arbeid av de tre deltakende virksomhetene, som alle fikk et rekrutteringsbehov i løpet av deres første JobbLoop-deltakelse. Arbeidsgiverne har blitt informert om mulighetene for å søke om mentortilskudd, men ingen har søkt om dette i JobbLoop-sammenheng. NAV og virksomhetene inngår ordinære arbeidstreningsavtaler,

hvor det framkommer hva som skal være kandidatens arbeidsoppgaver, og hva slags opplæring de skal få. NAV-kontoret og en veileder fra NAV Arbeidslivssenter har regelmessige oppfølgingssamtaler på arbeidsplassene. Dette skjer gjerne etter seks uker.

### **Ressurser**

Virksomheter av en viss størrelse kan ha bedre økonomi og rom til å inkludere personer langt fra arbeidslivet enn små virksomheter. Det å inkludere personer fra målgruppen innebærer gjerne mer ressursbruk fra arbeidsgivers side – enten i form av tidsbruk og/eller økonomiske utgifter, slik som innkjøp av arbeidsuniformer, PC eller erstatning for ødelagte varer/utstyr grunnet feil kandidaten gjør. Det betyr at økonomiske støtteordninger kan bety mer for små virksomheter med stram økonomi enn for store virksomheter. Vi finner ikke at små virksomheter nødvendigvis søker om mentor- eller tilretteleggingstilskudd, men vi finner noen som gjør det. Disse forskjellene kan muligens blant annet knyttes til at noen virksomheter har større utgifter enn andre ved innkjøp av nødvendig arbeidsutstyr, men også at det oppleves som for tidkrevende å søke om slike tilskudd. Dette melder flere av virksomhetene om. Felles for alle virksomhetene vi har intervjuet om JobbLoop, er at de likevel ser positivt på slike støtteordninger og påpeker at de kan fungere som et insentiv for å øke inkluderingsviljen i virksomheten.

NAV-kontoret vi intervjuet i Hordaland har ikke satt av noen ekstra ressurser til JobbLoop-arbeidet, og veileder påpeker at arbeidet ses på som en del av de ordinære arbeidsoppgavene, som ikke skiller seg fra arbeidet knyttet til andre former for arbeidstreningstiltak utover at veileder bruker ekstra tid for å finne kandidater og sjekke deres jobbønsker.

### **Tilslutning til JobbLoop-modellen / forankring**

Felles for alle virksomhetene i både Sogn og Fjordane og Hordaland er at de har erfaring med inkludering forut for deltakelse i JobbLoop. Dette er antakelig ikke tilfeldig. Både i Sogn og Fjordane og i Hordaland har NAV Arbeidslivssenter og/eller NAV-kontoret, i samarbeid med idéinnehaveren, gjennomført en grundig utvelgelse av virksomheter. Utvelgelsen er blant annet basert på NAVs kjennskap til egnede virksomheter og idéinnehaverens informasjonsarbeid om formålet med JobbLoop. Delta-kende virksomheter har følgelig god innsikt i og forståelse av hvem som er målgruppen (personer langt fra arbeidslivet). Denne forståelsen gjenspeiles i deres utvelgelse av kandidater på kick-off-en og deres forventninger til NAV-kontorenes utvelgelse av kandidater. De er faktisk så opptatt av dette at de etterlyser flere kandidater fra NAV på kick-off-en som har store/større utfordringer enn de opplever at de har per i dag – med noen unntak. Dette kan bidra til å forklare funnene våre som viser at det er flere av kandidatene som fungerer svært godt etter relativt kort tid i arbeidstrening. Flere av kandidatene får tilbud om jobb i løpet av JobbLoop-deltakelsen og avslutter arbeidstreningen før de tolv månedene har gått. Noen blir tilbudt fast arbeid i en loop-bedrift eller i en annen virksomhet. Felles for alle virksomhetene er at de ikke er opptatt av kandidatens begrensninger og helse, men deres ønsker og interesser.

Det er også flere som mener NAV tidvis kan være for opptatt av kandidatenes helse og begrensninger. Samtidig er det viktig for arbeidsgiverne at de har noe kunnskap om kandidatens helse/utfordringer, slik at de kan tilrettelegge på best mulig måte. Dette er informasjon arbeidsgiverne gjerne får av kandidatene selv. Dette spørres aldri om i gruppesamtalene under kick-off-en. En introvert person / person med angst blir eksempelvis ikke satt i en virksomhets kundemottak.

På bakgrunn av informasjon fra våre intervjuer ser alle aktørene ut til å jobbe slik JobbLoop-modellen har lagt opp til. Både arbeidsgivere og NAV Arbeidslivssenter/NAV-kontor opplever at alle de involverte aktørene tar det ansvaret de har blitt enige om, og de gjør de oppgavene de skal.<sup>22</sup> NAV-kontorene velger et knippe kandidater til et kick-off-møte (men uttrykker at det er krevende), NAV Arbeidslivssenter fasiliteter og koordinerer JobbLoopens ulike aktiviteter, og det er virksomhetene som gjennom gruppeintervjuer velger ut kandidater de vurderer til å passe hos dem. Virksomhetene er tydelige på at de ikke velger de såkalt best kvalifiserte kandidatene, men de kandidatene som anses å ha mest behov for deltakelse.

### **Mentor**

Arbeidsgiverne er fornøyde med at NAV følger både kandidat og virksomhet tett opp under hele JobbLoopens varighet. De er også tydelige på viktigheten av at kandidatene får tett oppfølging av arbeidsgiver på arbeidsplassen – enten ved hjelp av en mentor eller det støtteapparatet som allerede er i virksomheten. En typisk mentor i JobbLoop er enten leder eller en erfaren kollega. De har sosiale egenskaper som bidrar til å inkludere kandidaten i arbeidsfellesskapet, pedagogiske evner og stor tålmodighet. I tillegg har de god oversikt over virksomhetens ulike arbeidsoppgaver og hvilke oppgaver som kan egne seg for en kandidat i arbeidstrening. Kandidaten får opplæring i ordinære arbeidsoppgaver, i arbeidslivets spilleregler og særlig i sosiale ferdigheter. Støtteapparatet på arbeidsplassen kan utgjøres av kolleger og opplæringsansvarlige på arbeidsplassen. I enkelte virksomheter gjennomgår kandidatene det samme opplæringskurset som ordinære nyansatte må gjennomføre. Det består eksempelvis av opplæring i HMS-regler, regler for bruk av sosiale medier, arbeidstidsbestemmelser, taushetsplikt mv. Opplæringen og den tette oppfølgingen skal bidra til at kandidatene på best mulig måte rustes til å møte og håndtere det ordinære arbeidslivets krav og forventninger. Arbeidsgiverne behandler derfor kandidatene mer eller mindre på lik linje med andre ansatte, og de har tydelige forventninger til dem, slik de også har til alle andre ansatte. Der de har en mentor, påpeker de at disse ikke alene har ansvaret for inkludering av kandidaten, men at dette er et ansvar som hviler på hele arbeidsplassen. I større virksomheter betyr det at forankringen av inkluderingstiltaket er viktig – både blant ledere (der leder ikke er mentor), blant ansatte og hos noen virksomheter også blant tillitsvalgte.

Det er enighet om at god opplæring og veiledning er viktig for at kandidatene skal oppleve mestring, men også læring og utvikling. De er opptatt av å gi kandidaten oppgaver de behersker, slik at de skal oppleve mestring, *før* de oppmuntres til å prøve

---

<sup>22</sup> Det framkommer for øvrig informasjon om at JobbLoop sliter med forankringen hos NAV i Sogn og Fjordane etter at arbeidslivscoachen som var med på å innføre modellen, sluttet i jobben.

seg på andre (og ukjente) oppgaver. Flere forteller om kandidater som blomstrer opp under arbeidstreeningen. Arbeidstreening i ordinære virksomheter innebærer at kandidatene utfører (deler av) ordinære arbeidsoppgaver. Det betyr at de må evne å lære – etter kyndig veiledning og støtte – hvis de skal ha noe forhåpning om ansettelse. Flere påpeker også at det er viktig at NAV følger opp kandidaten under arbeidstreeningen, og at de sørger for at kandidaten får støtte til det de trenger utover arbeidsarenaen.

Særlig én arbeidsgiver og én NAV-veileder vi intervjuet, er opptatt av kandidatens motivasjon for å lykkes med arbeidstreeningen. Arbeidsgiver opplyser at kandidater uten motivasjon for de arbeidsoppgavene de kan tilby, sjelden får tilbud om fast arbeid etter endt arbeidstreening, og at det derfor er viktig at NAV bruker tid på å finne arbeidsgivere som kan tilby kandidatene arbeidsoppgaver de har interesse for. NAV-veilederen støtter dette og er tydelig på at mangelen på motivasjon fort ender i en sykmelding. Derfor bruker også veileder mye tid på å motivere kandidatene for arbeidstreening.

Viktigheten av en mentor / tett oppfølging av kandidaten støttes av arbeidslivskoachen på NAV Arbeidslivssenter og NAV-veileder på NAV-kontoret. I Sogn og Fjordane har virksomhetene fått støtte fra NAV til frikjøp av mentor en time om dagen eller noe mer – avhengig av kandidatens utfordringer og behov. Behovet for mentortilskudd oppgis å falle bort etter en tid. NAV Arbeidslivssenter oppgir at denne muligheten for frikjøp var en ordning NAV i Sogn og Fjordane knapt hadde brukt før oppstarten av JobbLoop. NAV-veileder ved NAV-kontoret i Hordaland påpeker at bedriftene i JobbLoopen i Hordaland ikke mottar mentortilskudd, men at de har blitt opplyst om mulighetene for å søke om det.

Det som i tillegg sies å være annerledes for en IA-rådgiver i JobbLoop-sammenheng, er at rådgiver ikke lenger bare har kontakt med bedriftens HR-ledelse, men også mentor i bedriften.

### **Bransje/sektor/størrelse**

Det er svært ulike bransjer/bedrifter med i JobbLoopene i Sogn og Fjordane og Hordaland, og de fem virksomhetene vi har intervjuet er innenfor kjemisk industri, næringsmiddelindustri, dagligvarehandel, byggvare og gründervirksomheter (digitalisering og støttetjenester). Felles for dem alle er at de har erfaring med å ha kandidater på arbeidstreening i virksomheten – forut for deres deltakelse i JobbLoop. Det er altså virksomheter som har inkluderingserfaring og -kompetanse, noe man kan tenke seg har betydning for måloppnåelse.

Denne variasjonen i bransjer betyr også stor variasjon i mulige arbeidsoppgaver for kandidatene med deres ulike erfaringer, kompetanse, interesser og ønsker. Bedriftene tilbyr arbeidsoppgaver som man ikke trenger fagbrev for å utføre, oppgaver som man kan lære på arbeidsplassen («place then train»), og oppgaver som trenger erfaringskompetanse og/eller formell kompetanse. Virksomhetene er også svært ulike i størrelse. Den minste har eksempelvis tolv ansatte, men kun to er på jobb til daglig. Disse forskjellene kommer til uttrykk også på andre måter.

Blant JobbLoop-virksomhetene har de større virksomhetene et støtteapparat i form av en HR-avdeling/HR-ansvarlig, og disse påpeker at de er drevne og profesjonelle i rekruttering og jobbintervjuer. De små virksomhetene har ikke et slikt støtteapparat, noe gründervirksomheten påpeker. Det gis eksempler på tause og innesluttede kandidater som har problemer med å fortelle om seg selv og sin kompetanse, og som ofte trenger litt drahjelp i intervjusituasjonen med arbeidsgiverne. Gründervirksomheten oppgir i den sammenheng å ha stor nytte av NAV-veilederes kompetanse i intervjuer/samtaler på JobbLoopens kick-off.

Vi finner også at noen av de større virksomhetene utarbeider egne strategi-/handlingsplaner hvor inkluderende praksiser er nedfelt som et mål, men ikke alltid. De små virksomhetene vi har intervjuet, har ikke slike skriftlige planer, men de har likevel inkluderingsvilje og inkluderende praksiser.

### ***Utvelgelse av kandidater / jobbmatch***

Flere av virksomhetene i JobbLoopen som er intervjuet, etterlyser noe mer dristig valg av kandidater hos NAV. Dette kan ses i lys av JobbLoopens grunnidé, som er å inkludere personer langt fra arbeidslivet inn i arbeidslivet, og som virksomhetene ser ut til å være innforstått med. Virksomhetene påpeker at det er de som velger kandidatene til syvende og sist, og de har opplevd å finne dyktige kandidater som NAV var svært usikre på om var klare, eller motiverte, for deltakelse. En arbeidsgiver kaller disse kandidatene for «de uslepte diamantene». Dette er kandidater som ikke ville funnet arbeid på egen hånd, men som virksomheten opplever besitter mye og relevant kompetanse for deres virksomheter. Dette kan eksempelvis være «gamere» som har droppet ut av skolen, men som har mye relevant erfaring – erfaring kandidatene selv ofte ikke har et reflektert forhold til.

To kick-offer har blitt avlyst i Sogn og Fjordane fordi NAV-kontoret ikke har kunnet finne kandidater. I et forsøk på å få dem til å velge ut kandidater de vanligvis ikke velger, jobbet arbeidslivscoachen ved arbeidslivssenteret der bevisst med dem og understreket hvem som var målgruppen i JobbLoop. Ønsket fra prosjektets side er at alle unge – uavhengig av utfordringer og interesser – skal kunne møte opp på en kick-off og få en sjanse til vise seg og sine interesser fram for ordinære arbeidsgivere. Årsaken til mangelen på kandidater knytter arbeidslivscoachen og arbeidsgivere til NAV-veilederens arbeidsmengde og derav manglende tid til å finne de rette kandidatene. Samtidig oppgir arbeidslivscoachen at det er forskjeller mellom de ulike NAV-kontorene: Enkelte kontor oppgis å ha brukt JobbLoop til å rydde i brukergruppen «unge med ytelse». Disse oppgis også å ha gjort en grundig jobb i utvelgelse av kandidater. Arbeidslivscoachen er i tillegg opptatt av at NAV ved utvelgelsen ikke bare må legge vekt på hva de unge har krysset av på et skjema for jobbønsker, fordi dette kan gjenspeile pårørende/NAVs vurderinger og ønsker, ikke kandidatens.

Til tross for at NAV (Arbeidslivssenter og NAV-kontor) har god forståelse for virksomhetenes behov, betyr ikke det alltid at det er en god match mellom kandidat og virksomhet. Dette oppleves i utgangspunktet ikke som et problem for virksomhetene så lenge de har anledning til å avslutte arbeidstrening som ikke fungerer, og NAV Arbeidslivssenter/NAV-kontoret i slike tilfeller står parat til å hjelpe virksomheten,

slik at man i fellesskap raskt kan finne en god løsning for både virksomhet og kandidat. Arbeidsgiverne oppgir at et godt samarbeid med NAV øker deres risiko- og inkluderingsvilje med den konsekvens at de i større grad ser NAV som en relevant rekrutteringskanal når de har et rekrutteringsbehov. I de tilfeller man ikke lykkes med jobbmatch, har arbeidsgivere også opplevd kandidater med store utfordringer som NAV ikke har fanget opp. Dette blir raskt tatt tak i av NAV, og kandidaten har blitt tatt ut av JobbLoopen og fått annen og mer relevant bistand fra NAV.

Til tross for to avlyste kick-off-er ser det likevel ut til at prosjektet har lyktes med å rekruttere en del av målgruppen inn i JobbLoop, og tilbud om fast ansettelse har vært resultatet for flere kandidater. Virksomhetene er i all hovedsak fornøyde med de kandidatene NAV har valgt ut til dem.

### ***Tillitsvalgtes rolle***

I de utvalgte virksomhetene vi har intervjuet i JobbLoop, framkommer det at tillitsvalgte ikke spiller en avgjørende rolle for inkluderingsarbeidet. Det kan være flere grunner til dette. Enkelte virksomheter har ikke tillitsvalgte, i andre virksomheter har de tillitsvalgte, men de involveres ikke i særlig grad utover at de blir informert, og i én virksomhet oppgir de at verneombudet spiller en viktigere rolle. Det er kun én leder i en av virksomhetene som mener de tillitsvalgte spiller en viktig rolle i inkluderingsarbeidet, men hovedtillitsvalgt (HTV) kjenner ikke spesielt til virksomhetens JobbLoop-deltakelse. Til tross for dette oppgis noen fordeler med å involvere tillitsvalgte i inkluderingsarbeidet: Tillitsvalgte har god kjennskap til arbeidsplassen, arbeidsprosessene og de ulike arbeidsoppgavene, hvilket betyr at de kan komme med konkrete innspill til hvilke arbeidsoppgaver en kandidat kan utføre, og hvilke avdelinger som kan egne seg for arbeidstrening. Andre fordeler som påpekes, er at tillitsvalgte har god innsikt i hvilke medarbeidere som kan egne seg som mentorer for kandidatene, og de har et annet perspektiv enn arbeidsgiver. Sammen med arbeidsgiver kan de dermed bidra til et mer helhetlig bilde og forståelse av virksomhetens inkluderingsarbeid. Der de har tillitsvalgte, er alle enige om at de er positive til at virksomheten tilbyr arbeidstrening til denne gruppen av unge personer.

### ***Hvorfor er JobbLoop bedre enn andre arbeidstreningstiltak?***

Alle deltakende virksomheter har samarbeidet med NAV lenge før deltakelse i JobbLoop, og alle er i all hovedsak fornøyde med dette samarbeidet. Samtidig opplever virksomhetene at samarbeidet med NAV i JobbLoop oppleves å være bedre enn samarbeidet i andre arbeidstreningstiltak de har vært med på. Arbeidsgiverne påpeker at det som skiller JobbLoop fra andre tiltak, er at det er mer strukturert og systematisert med tydelige forventningsavklaringer, rolle-, oppgave- og ansvarsfordeling. Det er også et tydelig start- og sluttidspunkt for arbeidstreningen, noe som gir klare rammer (og forventningsavklaring) for alle de involverte aktørene. Virksomhetene opplever også at NAV følger både bedrift og kandidat tettere opp både før, under og etter arbeidstreningen enn andre tiltak de har deltatt i. NAV er lettere tilgjengelig for virksomhetene, som har fått utdelt en kontaktperson hos NAV Arbeidslivssenter med direktenummer og e-postadresse. De opplever også at NAV Arbeidslivssenter stiller



raskt opp hvis virksomhetene opplever problemer eller ønsker råd og veiledning. Virksomhetene oppgir at NAV har mer og bedre kunnskap om den enkelte kandidat og om virksomheten, og at det har bidratt til at NAV har truffet bedre for en god jobbmatch enn andre arbeidstreningstiltak de har deltatt i. Det som verdsettes spesielt i JobbLoop, er at NAV-veileder stort sett finner en rekke ulike kandidater som virksomhetene kan velge blant. Utvelgelsen skjer etter en gruppebasert jobbsamtale/-intervju, og dette oppleves som en svært egnet metode for å finne rett kandidat. De opplever at de får til gode og interessante samtaler (ofte med bistand fra NAV). Det at virksomhetene får møte kandidatene, åpner opp for en samtale der virksomhetene kan stille spørsmål som er relevante for deres virksomhet, og som NAV ikke har forutsetninger for å stille kandidatene i deres kartlegging av dem. Det har vist seg at disse samtalene har avdekket mye informasjon om kandidatens interesser og kompetanse som verken har blitt fanget opp av NAV eller framkommer i kandidatens CV, men som kan være avgjørende informasjon for den enkelte virksomhet. Disse samtalene har i flere sammenhenger avdekket flere egnede kandidater enn virksomhetene har hatt anledning til å tilby arbeidstrening. Deltakelse i JobbLoopens kick-off er derfor en flott mulighet for at så mange kandidater som mulig skal få vise seg fram – også de som betegnes som å stå langt fra arbeidslivet. Ikke bare framkommer det mye nyttig informasjon, deltakelse innebærer i tillegg læring for alle kandidatene, også de som ikke blir valgt. Disse får innsikt i hvordan et jobbintervju foregår, noe som både kan bidra til økt trygghet og verdifull informasjon i forbindelse med andre jobbintervjuer.

Det som særlig verdsettes av virksomhetene, er at til forskjell fra andre arbeidstreningstiltak er JobbLoop et bedriftsdrivet tiltak med NAV i en støttende rolle. Det er også virksomhetenes behov som styrer om arbeidstreningen ender med tilbud om ordinært arbeid eller ikke. Alle de intervjuede arbeidsgiverne er enige om at dersom en kandidat skal få tilbud om fast arbeid, er det to faktorer som avgjør dette. For det første må virksomheten ha et rekrutteringsbehov, og for det andre må kandidaten kunne utføre ordinære arbeidsoppgaver. Denne innsikten har bidratt til at NAV Arbeidslivssenter har endret noe på deres rekrutteringsstrategi. De har blitt mer opptatt av å rekruttere virksomheter som har et uttalt rekrutteringsbehov på kort eller lang sikt, og som gjerne også kan tilby kandidatene sommerjobb med ordinære lønns- og arbeidsvilkår.

### **Måloppnåelse**

Den første JobbLoopen i Hordaland viste seg å være vellykket – alle de tre kandidatene ble tilbudt jobb i hver sin loop-bedrift. Det ble da bestemt at JobbLoopen skulle ta en sommerpause. NAV-veilederen i ungdomsteamet jobbet deretter med å finne nye kandidater som kunne fortsette i den etablerte JobbLoopen. At kandidatene ble tilbudt jobb, mener veilederen blant annet kan forklares med at NAV som hovedregel skal kontakte arbeidsgivere med et visst rekrutteringsbehov. Da øker mulighetene for at kandidatene raskt kan få innpass i en ordinær stilling. Det påpekes at man kan sette mål for et prosjekt, men at det ofte skjer mye uforutsett. Som veilederen sier:

«Da vi etablerte JobbLoop, var det ingen som tenkte at alle kandidatene skulle få tilbud om jobb etter første rullering. Du må alltid være klar for å improvisere, finne andre løsninger». Et forslag fra NAV-veilederen, etter den innledende erfaringen, er at JobbLoop med fordel kunne vært mer fleksibel med tanke på varighet. Man kunne allerede ved oppstart avtale at JobbLoopen for en gruppe kandidater med antatt mindre behov for langvarig oppfølging kunne vært kortet ned og med det åpnet mulighetene for at flere kandidater kunne delta.

JobbLoopen i Sogn og Fjordane har ikke kunnet komme med *helt* eksakte tall for måloppnåelsen. Dette skyldes at det har vært et utviklingsprosjekt, der det i ikke ble lagt opp til systematisk registrering av måloppnåelse. I forbindelse med denne undersøkelsen har involverte personer i JobbLoop sett nærmere på det de har av dokumentasjon og vi har fått følgende tall:

Tabell 5.1 Oversikt over antall kandidater og utfall i forbindelse med JobbLoopdeltakelse. Sogn og Fjordane (kommunene Høyanger, Førde, Gloppen og Luster). (2014-2018)

Aktiv i Jobb-Loop	Ordinært arbeid	Lønns-tilskudd	Læreplass	Utdanning	Sommerjobb	Flyttet/helse	Ukjent
16	(22*) 13	1	8	2	2	5	7

\*Medregnet resultater fra Møre og Romsdal og Oppland.

Tabell 5.2 Oversikt over antall kandidater og utfall i forbindelse med JobbLoop-deltakelse. Hordaland (kommunene Askøy, Kvinnherad og Bergen) (2018)

Aktiv i Jobb-Loop	Ordinært arbeid	Lønns-tilskudd	Læreplass	Utdanning	Sommerjobb	Flyttet/helse	Ukjent
10	5	-	-	-	4	1	-

### **Spredning/videreføring**

NAV Arbeidslivssenter bruker representanter for virksomhetene i sitt arbeid for å spre JobbLoop og gode måter å jobbe med inkludering på. HR-ansatte i flere av JobbLoop-virksomhetene har holdt foredrag på ulike arenaer om deres bedrifts inkluderingsarbeid og dermed bidratt til å spre informasjon om hvordan de konkret jobber med arbeidsinkludering. Det har også vært flere positive medieoppslag om JobbLoop.

NAV-veileder i Hordaland påpeker at det ikke er avgjort om NAV-kontoret skal fortsette med JobbLoop, til tross for gode resultater. I Sogn og Fjordane opplever JobbLoop manglende forankring i NAV. En spørreundersøkelse blant NAV-veiledere viser dessuten at de ikke har kapasitet til å fylle koordinatrollen som tidligere arbeidslivsscoach ved NAV Arbeidslivssenter hadde før vedkommende sluttet i stillingen sin.

### **Suksesskriterier**

- JobbLoop må være i kontinuerlig utvikling og modellen må tilpasses ulike kontekster, virksomheter og kandidater.
- Det må finnes en driver i fylket som tar initiativet til å danne JobbLoop-samarbeid.
- JobbLoopens ulike aktiviteter må koordineres av NAV, men drives av bedriftene.
- Når samarbeidet er bedriftsdrevet opplever bedriftene læring og økt inkluderingskompetanse. Økt mestring av dette arbeidet bidrar til at bedriftene tør å ta større risiko ved valg av kandidater og dette bidrar til mindre "creaming".
- Tydelig rolle-, oppgave- og ansvarsfordeling mellom alle deltakende aktører og at målet med arbeidstreningen, inkludert varighet, er tydelig definert. Dette bidrar til forventningsavklaring for alle deltakende aktører før oppstart av arbeidstreningen.
- Virksomhetene må ha en kontaktperson i NAV med mobilnummer og e-postadresse.
- NAV Arbeidslivssenter må følge opp virksomheten før, under og etter arbeidstreningen.
- NAV Arbeidslivssenter må bidra med råd og støtte til virksomhetene ved behov og de må handle raskt hvis det oppstår problemer med kandidaten. De må bidra til gode løsninger for både kandidat og virksomhet.
- NAV Arbeidslivssenters rekruttering av virksomheter:
  - Virksomheten bør ha et rekrutteringsbehov på kort eller lang sikt. Det øker sannsynligheten for ansettelse.
  - Virksomheten bør kunne tilby kandidaten sommerjobb med ordinære vilkår så lenge kandidaten klarer å fylle arbeidsoppgavene.
  - Virksomheter med forståelse for målgruppen og som har inkluderingskompetanse og -vilje.
- NAV-kontoret må tenke åpent rundt kandidatene som sendes til JobbLoopens kick-off og la flere kandidater med utfordringer møte arbeidsgiver.
- Alle aktørene må ha fokus på kandidatens muligheter, ønsker og interesser, ikke deres begrensninger.
- Forankring av JobbLoop/inkluderingsarbeid:
  - Forankring i virksomhetene på toppledernivå, blant avdelingsledere og ledere og medarbeidere er nødvendig. Det kan også være en fordel å forankre arbeidet hos tillitsvalgte/verneombud.
  - Forankring hos NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter – også hos den lokale toppledelsen – er viktig for at JobbLoop skal fungere optimalt.
- Mentorordning/naturlig bistand er nødvendig for å gi kandidatene en god og trygg arbeidstrening, men hele arbeidsplassen har ansvaret for å inkludere kandidaten på en god måte.
- Mentortilskuddet kan bidra til å senke virksomhetenes mulige barrierer for å delta i inkluderingsarbeidet.

## 5.2 Springbrett (Buskerud)

### Bakgrunn

Springbrett ble etablert etter initiativ fra Vestre Viken helseforetak<sup>23</sup> som et samarbeidsprosjekt med NAV Buskerud i 2014. Fra Vestre Viken HF deltok til å begynne med sykehuset i Drammen. Deretter kom sykehusene i Kongsberg og Ringerike med. I 2016 ble også NAV Akershus og Bærum sykehus med. Springbrett gikk fra å være et prosjekt til å bli en del av ordinær drift fra 1. januar 2017.

Springbretts formål er å realisere delmål 2 i IA-avtalen om å hindre frafall fra arbeidslivet og å øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. «Bakgrunnen for opprettelsen av prosjektet var et felles ønske om å lykkes med å få personer med nedsatt funksjons- og/eller arbeidsevne inn i arbeid. Prosjektets formål var å sette etablering og oppfølging av arbeidstreningsplasser for personer med nedsatt arbeidsevne i system.» (Rapport side 6<sup>24</sup>).

### Målgruppe

Målgruppen for Springbrett er personer med redusert arbeidsevne som trenger hjelp til å komme inn i arbeidslivet. De er registrerte NAV-brukere med krav på bistand gjennom NAV-kontoret. Målgruppen for Springbrett befinner seg på NAVs innsatsnivå to, alternativt nivå tre. Det vil si at det er brukere med stort bistandsbehov. Til nå har hver av de elleve kullene bestått av ca 15 kandidater<sup>25</sup>. I sum utgjør de en svært sammensatt gruppe, med hensyn til alder, kjønn, utdanning, arbeidserfaring og helsemessige utfordringer.

Kandidatene kan være innvandrere som ikke får jobb, personer med psykiske problemer, ADHD, folk som har møtt veggen og ikke minst folk som ikke har fullført skolen. Flere har aldri hatt jobb før. (Leder)

### Springbrettmodellen

Springbrett skiller seg fra de fleste andre NAV-tiltak ved at det starter med arbeidsgiverforankring og definerte praksisplasser med kravsesifikasjoner som tilbys en gruppe forberedte praksiskandidater. Dette i motsetning til vanlig praksis der en NAV-veileder prøver å finne et tiltak for en bestemt bruker. Springbrett er forankret hos fylkesdirektøren i NAV Buskerud og hos administrerende direktør i Vestre Viken. De mest sentrale aktørene i Springbrett er:

- avdelingsledere og HR-rådgivere i Vestre Viken HF
- NAV-veiledere fra NAV-kontorene som har direkte brukerkontakt, NAV-kontakter fra NAV-kontorene som koordinerer arbeidet internt i NAV og med Vestre Viken,

<sup>23</sup> Vestre Viken HF leverer helsetjenester til ca 500.000 mennesker fordelt på 26 kommuner. Helseforetaket hadde i 2016 9600 ansatte.

<sup>24</sup> Springbrett. Fra arbeidstrening til lønnet arbeid. Rapport 2. Dokumentasjon og foreløpige resultater fra samarbeidsprosjektet mellom Vestre Viken HF og NAV Buskerud. Oslo, Spekter.

<sup>25</sup> Etter innledende siling og frafall reduseres antall kandidater som har vært med på kurset fra ca 30 til omkring 10-15 per kull. Se ytterligere omtale av deltakerne lengre ned i kapitlet.

- og NAVs arbeidslivscoacher fra arbeidslivssenteret i Buskerud som er faglig hovedansvarlig
- kursarrangøren Sonans Karriere AS
  - praksisplasskandidatene (brukerne)

Springbrettmodellen er som følger:

### **1 Behovsbeskrivelse fra lederne**

Vestre Viken HF finner aktuelle tjenestesteder som kan være egnet for arbeidstrening. Dette kan være alt fra vaktmestertjenester og merkantile oppgaver til mer pasientnære oppgaver på sengepostene. Ledere i Vestre Viken HF som har svart positivt på HR-avdelingens henvendelse blir kontaktet av NAVs arbeidslivscoach for innføring i Springbrettkonseptet. Deretter utarbeider avdelingslederne i Vestre Viken oppgavebeskrivelse som spesifiserer oppgaver og krav til kandidaten. Disse sendes til NAVs arbeidslivscoacher.

Vi starter med behovsbeskrivelsen. Da ringer vi de aktuelle avdelingslederne i Vestre Viken og ber dem lage en arbeidsbeskrivelse med konkrete oppgaver, kompetansekrav osv. Vi snakker med ca. 20 ledere per kull. (NAV-rådgiver)

### **2 NAV trekker inn sine kontaktpersoner**

Når NAVs arbeidslivscoacher har samlet inn alle kravspesifikasjonene, trekker de inn NAVs kontaktpersoner som i sin tur formidler kravspesifikasjonene til NAVs veiledere som er saksbehandlere og veiledere for brukere ved de respektive NAV-kontorene.

### **3 NAV-veilederne leter opp kandidater**

Veiledere ved NAV-kontorene har ansvar for en ganske sammensatt gruppe på ca. 100 – 200 brukere i sin kommune. Blant disse identifiseres potensielle kandidater som oppfyller fastsatte kriterier for kurs og eventuell arbeidstrening. En liste med mulige kandidater sendes fra veilederne til NAVs kontaktpersoner. Så lenge en kandidat er registrert i NAV-systemet, vil vedkommende (som alle andre brukere) bli fulgt opp av sin NAV-veileder. NAV-coachene gir opplæring i Springbrett-metodikken til veilederne. Veilederne får også en innføring i fireukerskurset som skal komme.

### **4 Speedintervju**

Etter å ha fått en liste med aktuelle kandidater fra NAV-veilederne, inviteres ca. 30 personer til et såkalt speedintervju. Intervjuet ledes av en av NAVs arbeidslivscoacher og den av kontaktpersonene som dekker det området kandidaten kommer fra. Målet med dette intervjuet er å få kunnskap om kandidatene slik at NAV kan velge ut de som best kan nyttiggjøre seg introduksjonskurset i det aktuelle Springbrett-kullet.

Intervjuet gjennomføres på ca. 20 minutter. Veilederne har på forhånd snakket med kandidatene og forberedt dem på hva intervjuet går ut på. I Bærum har kandidatene

vært på et eget informasjonsmøte, så der gjennomføres speedintervjuene noe raskere. Under intervjuene blir kandidatene spurt om motivasjon for arbeidstrening, helsesituasjon, holdninger og vaner. Norskunnskaper tillegges stor vekt.

Det er fint at vi er to på disse intervjuene. Det øker sjansen for at vi velger de riktige kandidatene. Vi er ganske konfronterende. Noen av de vi intervjuer har for store personlige problemer til at de kan være med på kurset. Andre er ikke tilstrekkelig motiverte eller de kan ha rusproblemer som ikke lar seg forene med jobb i Vestre Viken. Kandidatene må også ha plettfri vandel. Det hender også at noen av kandidatene er for ressurssterke til å være med. Alle disse får annen oppfølging fra NAV. (Nav-rådgiver)

### **5 Introduksjonskurset: utvelgelse og oppstart**

NAV velger ut omtrent 15 kandidater som skal delta på et fire ukers forberedelseskurs for arbeidstreningssjansplass ved Vestre Viken HF. NAV-Buskerud har en rammeavtale med Sonans Karriere AS om ulike kursleveranser, ett av dem er Springbrett. Målet for kurset er å avklare om deltakerne kan klare å gjennomføre arbeidspraksis. Selv etter NAV-veiledernes vurderinger og påfølgende speedintervju kan det være kandidater som ikke ønsker å gå videre. Er NAV i tvil om kandidatvalget, forespørres aktuelle ledere i Vestre Viken HF.

### **6 Videreføring av kurset**

Under ledelse av Sonans Karriere AS gjennomføres forberedelseskurset. Vestre Vikens avdelingsledere informerer om helseforetaket, arbeidsreglement, taushetsplikt mm. I tillegg presenterer lederne sine arbeidstreningssjansplasser.

Vi reiser med deltakerne til de aktuelle arbeidsstedene i Drammen, Bærum og Kongsberg. Når vi møtes der ute, bidrar vi til at spørsmål blir stilt. Dette er viktig for både kandidat og arbeidsgiver. Når kandidaten ikke vil være et sted, skyldes dette ofte forhold hos kandidaten. Kanskje forstår de at de ikke kan klare de oppgavene som forventes på arbeidsplassen. Så når de sier nei, kan de samtidig si mye positivt om både lederen og det aktuelle arbeidsstedet. (Kurs-arrangør)

Kurset varer i 20 dager. Hovedtrekkene i programmet er det samme i hvert kurs. Den første uken blir deltakerne kjent med hverandre og med problemstillinger knyttet til å kunne gå inn i arbeidspraksis. Dagene legges opp som gruppesamlinger og individuelle samtaler. Sentrale temaer er motivasjon, holdninger og mål. Ut over i uken begynner arbeidet med å lage en aktivitetsplan. Deltakerne får oppgaver som skal besvares individuelt og i grupper.

Kurslederne tar opp temaer omkring kompetansekrav og arbeidsmarked. NAV er ikke aktivt med, men stiller gjerne ved oppstart og avslutning og en gang imellom. Fra Sonans framholdes det som svært positivt, om enn uvanlig at NAV involverer seg slikt de gjør i Springbrett.

## 7 Matching i uke tre

I uke tre fortsetter aktivitetene med kursdeltakerne. På mandagen gjennomgås den enkeltes praksisplasspreferanser og behov for tilrettelegging. Dagen etter foretas den første matchingen av kandidater og praksisplasser. Dette skjer ved at samtlige NAV-aktører og kursveiledere fra Sonans vurderer hver deltaker opp mot de aktuelle praksisplassene. En av rådgiverne fra Vestre Vikens HR-avdeling er også med. Kandidaten er ikke med. Matchingen leder fram til en liste over hvilke kandidater den enkelte avdelingsleder skal intervjuer. Resten av uken er det undervisning, oppgaveløsning og trening på intervjusituasjonen.

## 8 Intervjuet for praksisplass i uke fire

I uke fire gjennomføres det intervjuer hver dag fra mandag til torsdag. Disse holdes på de respektive arbeidsplassene. Når kandidatene ikke er på intervju, er det undervisning og arbeid med individuelle tiltaksplaner og tiden etter at kurset er avsluttet. Fredag avsluttes kurset med oppsummeringer og evalueringer.

Intervjuet foregår i lokalene til Vestre Viken. Avdelingsleder styrer intervjuet etter fastsatt mal som kandidaten har forberedt seg på og avgjør deretter om kandidaten skal få tilbud om praksisplass/jobb. Kandidaten har også anledning til å takke nei til plass. Noen ganger er det kun én kandidat til hver praksisplass, andre ganger er det flere.

NAV kommer med forslag til mulige kandidater som vi så intervjuer. Jeg har intervjuet flere hver gang, og så valgt én. (Leder)

Tilsvarende har noen kandidater bare én plass på sin liste, mens andre har to eller tre. Under intervjuet har kandidaten med seg en av kursveilederne fra Sonans. Deres oppgave er å sikre at kandidaten får fram informasjon om seg selv som er viktig for stillingen/praksisplassen. De kan også hjelpe hvis kandidaten ikke finner ord. NAV og Sonans mener dette er en fordel. Enkelte avdelingsledere mener derimot at intervjuer uten ledsager ville gjort det lettere å finne ut om kandidaten var riktig person for jobben. Med ledsager er det vanskeligere å gjennomskue om matchingen og silingen har vært god nok.

Etter at matchingen gjennomføres intervjuet. Dette ledes av Vestre Vikens avdelingsleder. Kandidaten har med seg kursarrangøren. Dette fungerer bra. Man kunne sikkert ha gjort det slik at kandidaten møtte lederen alene. Da måtte de snakke for seg selv. Noen hadde nok klart dette fint. For andre er støtten god å ha. (NAV-rådgiver)

NAV og kursarrangør sier at de i hovedsak er «flue på veggen» under intervjuene, men argumenter for at deres deltakelse er viktig. Argumentene kan sammenfattes i disse punktene:

- Noen kandidater synes det er vanskelig å sette ord på ting. Da kan ledsager hjelpe med formuleringer.
- Det kan være behov for hjelp med å finne fram
- Ledsager kan minne om ting kandidaten har glemt å si
- Ledsager påser at lederen holder seg til malen. Det hender de sier stopp hvis lederen er for offensiv.
- Ledsager påser at viktige ting blir spurt om
- Hvis en kandidat får nei, eller hvis det oppstår en uenighet, så kan ledsager bistå
- Ledsager kan forklare ledere mer om Springbrett og veien videre når det er behov for det.
- Men mest er vi bare flue på veggen

## 9 Arbeidspraksis

Kandidatene er så langt det lar seg gjøre, vurdert å være rett person på rett sted. Tjenestestedene skal være godt forberedt, dels gjennom eget bidrag i kurset, intervju med kandidaten og ved at praksistiltaket<sup>26</sup> har vært diskutert med de ansatte.

Kandidaten får en praksisplass som etter planen skal vare i inntil tolv måneder<sup>27</sup>. Arbeidstreningen innledes med oppstartmøte der både kandidat, leder og NAV er til stede. Her lages opplærings- og arbeidsplan. Senere avholdes det oppfølgingsmøter.

### Mentorordning

Behov for mentor vurderes av leder, NAV-veileder og kandidat. Mentoren er en av de faste ansatte på avdelingen. Mentoren kan bistå med opplæring og veiledning. Vedkommende er også tilgjengelig dersom kandidaten har behov for en samtale.

### Utvelgelse av kandidater/matching

Alle er opptatt av at matchingen skal være god. Det er til beste for alle parter. NAV og Sonans gjør sitt beste sammen med Vestre Vikens HR-enhet. De er fornøyde med at de er blitt mer treffsikre med de senere kullene. Avdelingslederne som skal ha kandidatene er ikke alltid like fornøyde med matchingen. Dette gjaldt særlig til å begynne med. Noen ganger etterlyser lederne kandidater de fikk god kontakt med under presentasjonen (kurset), og som de trodde skulle komme til intervju. Til dette svarer kursveilederne og NAV at dels hender det at deltakerne ombestemmer seg, og dels hender det at de faglig sett mest adekvate kandidatene har helt andre behov.

Lederne melder også at de av og til opplever å motta kandidater som etter alle solemerker ikke har noe hos dem å gjøre, som i eksemplet med den mannlige lederen som hadde fått en kandidat som hadde angst for mannlige ledere. De synes også at

<sup>26</sup> Formelt heter de arbeidstrening, ikke arbeidspraksis. NAV bruker begrepet arbeidstrening mens avdelingslederne gjerne sier arbeidspraksis eller praksisplass. Selv om begrepene har litt ulikt innhold, har vi valgt å bruke begge.

<sup>27</sup> Individuelle behov og erfaringer underveis styrer hvor lang en arbeidstrening skal være.



de til tider bruker mye tid på kandidater som faller fra. Men alt i alt er de fornøyde og vil gjerne fortsette med tiltaket.

Avdelingsledernes forventninger om godt matchingarbeid blir som oftest innfridd. Men når en kandidat ikke viser seg å være god nok, forklarer lederne det med at forarbeidet ikke har vært godt nok. I disse situasjonene mener lederne at de har for lite tilgjengelig informasjon om kandidaten, og i enkelte tilfeller også at NAV har gitt dem kandidater som ikke er i stand til å delta i arbeidslivet. Ofte stilles det ikke krav til utdanning, men enkelte plasser forbeholdes personer med helsefaglig utdanning.

«Vi definerer hvilke oppgaver en kandidat skal kunne gjøre og hvilke egenskaper vedkommende må ha. Uten slike kriterier ville vi ikke vært med på dette her. Vi kan stoppe avtalen hvis det ikke fungerer. Dette er også en viktig betingelse for at vi sier ja til å være med. Mange er svake språkmessig. Dette er ikke greit hos oss, hvor kommunikasjon er så viktig. Ofte er jo pasientene litt uklare selv, så da må personalet være ekstra tydelige og de må forstå oppgavene». (Leder)

«Vi prioriterer ungdom, men sier ikke fra oss plasser på grunn av alder. (...) Lederne er ulike, arbeidsplassene er ulike og arbeidsoppgavene er ulike. Dette gir jo mange muligheter. Ta for eksempel post X der lederen sa: «Vi trenger en voksen person som er trygg og som kan lytte til pasienter.» Da sender vi ikke inn en ungdom. Eller at lederen sier at her kan en kandidat få opplæring med sikte på å kunne ta fagbrev. Da sender vi selvsagt heller en ungdom. (...) Det er med andre ord veldig forskjellig. Og her har nok vi i NAV, historisk sett, ikke vært flinke nok til å lytte». (NAV-rådgiver)

## Arbeidsoppgaver

I løpet av de årene Springbrett har foregått har over 50 ledere hatt praksiskandidater. Erfaringen har vært at stadig flere tjenestesteder og oppgaver er egnet.

Noen oppgaver krever helsefaglig utdanning, men det er mange oppgaver som kan utføres uten. På pasientpostene kan personer uten helsefagutdanning rydde, servere mat og kaffe og prate med pasientene. Noen har også fått portør oppgaver. Hvor nære kandidater uten helsefagutdanning er pasientene, varierer litt fra leder til leder og med kandidatens evner.

En del av kandidatene har kompetanse til å utføre IT-oppgaver. Andre har kontoroppgaver eller jobber mer teknisk og håndverksmessig. Vestre Viken «er som en by – her er et mangfold av oppgaver».

Kandidatene er primært på avdelingen for å få kompetansehevende arbeidstrening og avlaste fagpersonalet med arbeidsoppgaver som framgår av kravspesifikasjon og avtale med leder. Kandidatene skal ikke dekke opp ledige stillinger eller vikariater eller inngå som del av bemanningsplanen.

Enkelte kandidater slutter før praksisperioden er over. Dette kan skyldes sykdom, flytting, utdanning, andre forhold eller overgang til annen jobb. De fleste blir tiden ut. Noen får fast jobb i Vestre Viken etter å ha søkt på vanlig måte. Noen får jobb andre steder, noen går til utdanning, mens andre går til andre NAV-tiltak.

Figur 5.1 Oversikt over enheter i Vestre Viken som har hatt praksisplasser for Springbrett. Flere av disse har deltatt flere ganger. Plassene er fordelt på Drammen, Kongsberg, Ringerike og Bærum sykehus.

HR service/drift	Akuttmottaket
Dialyseavdelingen	Behandlingshjelpemidler
Observasjonspost	Kirurgisk post
Medisinsk poliklinikk Ped	Pasienthotell
Pasientreiser	Kirurgisk avdeling (portør)
Renhold	Ortopedisk sengepost
Operasjon renhold	E-helse
Sentrallager	GSR/Medisin
Serviceorget	HR Bemanning
Kirurgisk poliklinikk	Innkjøp/logistikk
Smittevern	Kirurgisk avdeling ADM
Sterilforsyning	Eiendomsdrift
ØNH kontortjeneste	Matforsyning Kjøkken
Bilde kontortjeneste	Matforsyning Kantine
Regnskapsavdelingen	KIS, Transport
Post og dokumentcenter	Blodbanken
Matforsyning	Barne og ungdomspsykiatrisk avd
Intensivavdeling	Organisasjonsutviklingsavdelingen
DPS	Kreftseksjonen
Kvalitetsavdelingen	Patologen
NRH kontortjeneste	Barsel



## Samarbeid

Samarbeidet mellom de ulike aktørene er kort beskrevet i avsnittet «Springbrettmodellen». Alle aktørene, det vil tre nivåer i NAV, HR og en rekke ledere ved fire sykehus i Vestre Viken og Sonans Karriere, framhever at de ulike rolledefinisjonene- og relasjonene er klare, og at samarbeidet mellom aktørene er tett; tettere enn vanlig i andre NAV-tiltak. De påpeker at mange aktører med ulike roller som samarbeider virker gjensidig stimulerende og forpliktende. Kan ikke et nivå i NAV bistå en Vestre Vikenleder, er det avklart at et annet nivå skal stille. En viss turnover blant NAV-veilederne oppgis å kunne være en utfordring. Noen veiledere er aktive, men enkelte er ifølge avdelingslederne i Vestre Viken for passive. Noen avdelingsledere etterlyser mer informasjon om kandidatene. De mener også at noe færre kandidater burde ha kommet videre etter kurset.

I Springbrett er det et godt samarbeid mellom arbeidslivssenteret i Buskerud og NAV-kontorene som har praksiskandidater i fylket og i Bærum. Arbeidslivscoachene fra arbeidslivssentrene er prosjektansvarlige og bistår kollegene ved NAV-kontorene. NAV-veilederne har i tillegg et nært samarbeid med NAVs kontaktpersoner. Samarbeidet mellom disse nivåene mener en informant bidrar til at NAV kan yte det som forutsettes for at Springbrett skal lykkes.

Sonans Karriere forteller at de har et tettere samarbeid om kursgjennomføringen og kandidatutviklingen med NAV enn de pleier. Samarbeid med arbeidsgiver er ikke vanlig. I Springbrett framholdes samarbeidet med både Vestre Viken og NAV som

viktig og inspirerende. Som beskrevet under avsnittet om Springbrett-modellen, har kandidaten med seg en av kursveilederne fra Sonans under intervjuet med Vestre Viken som fungerer som en viktig støtte for kandidaten. NAV og Sonans mener dette er en fordel. Enkelte avdelingsledere mener derimot at intervjuer uten ledsager ville gjort det lettere å finne ut om kandidaten var riktig person for jobben. Med ledsager er det vanskeligere å gjennomskue om matchingen og silingen har vært god nok. Springbrettprosessen har mange aktører, og har nedfelt skriftlig hva de de ulike aktørene skal gjøre, og når det skal gjøres. Rekkefølgen på oppgaver og fordelingen av oppgaver og ansvar er klart definert og praktisert og har utviklet seg over tid. Noe forbedres løpende, men både hovedtrekk og detaljer i gjennomføringen i fasen før kandidatene kommer i praksis, ligger fast. Samarbeidet mellom NAV og Vestre Viken under praksisperioden ligger også fast selv om opplegget her varierer litt mer enn i de foregående fasene.

Dette at metodikken, samarbeidet og målene for tiltak er så veldefinert, gjør det lettere for aktørene å utføre sine oppgaver. Metodikken er på plass, og den er spesiell både for NAVs ansatte og for lederne i Vestre Viken. Men også kursveilederne framhever at Springbrettkursene er annerledes enn andre kurs de pleier å holde. Et eksempel er at kursveilederne er vant til å holde på på egenhånd. I Springbrett har de med både NAV og arbeidsgiver på kursene. De samme kursveilederne framholder også at det er lettere for dem å holde gode kurs og gi god veiledning innenfor en ramme der det som skjer før og etter kurset, er så godt ivarettatt av NAV og Vestre Viken.

### **Tillitsvalgtes rolle**

De hovedtillitsvalgte i Vestre Viken var med i styringsgruppen på den tiden Springbrett var et prosjekt. De støtter aktiviteten, men har ikke vært tett involvert. De lokale tillitsvalgte er informert og støtter tiltaket, men de er ikke tett involvert. Tiltaket med praksiskandidater har liten betydning for medlemmenes arbeidsforhold. Problemtillingen om at praksiskandidater kan fortrenge fast ansatte er kjent, men oppleves som mer hypotetisk enn reell.

### **Måloppnåelse**

Høsten 2018 var kull elleve i gang med arbeidstrening. Fra de foregående kullene har 73 personer fullført arbeidstreningen. 38 av disse har gått til lønnet arbeid eller videre utdanning 22 har fått lønnet arbeid i Vestre Viken, 13 har fått arbeid annet sted mens 3 har gått til videre utdanning.

Tabell 5.3 Oversikt over kullene i Springbrett, antall deltakere og registrerbare resultater.

Kull	Sted	Tidspunkt	Antall som har gjennomført kurs	Antall som har startet arbeidstrening	Antall i jobb i Vestre Viken	Antall i jobb annet sted	Antall i utdanning
Kull 1+2	Drammen	Høsten 2014	12	10			
Kull 3	Drammen	Vinteren 2015	10	7			
Kull 4	Kongsberg	Vinteren 2015	8	5			
Kull 5	Kongsberg	Høsten 2015	10	7			
Kull 6	Drammen	Høsten 2015	14	9			
Kull 7	Ringerike	Vinteren 2016	12	9			
Kull 8	Bærum	Vinteren 2016	14	12			
Kull 9	Drammen, Bærum	Høsten 2016	14	8			
Kull 10	Drammen, Eiker	Våren 2017	15	6			
	Sum kull 1-10		109	73	15	12	3
Kull 11	Drammen, Bærum, Kongsberg	Våren 2018	16	13			
	Sum kull 1-11		125	86			

Under intervjuene fortalte informantene suksesshistorier som ikke lot seg telle eller plassere i tabeller som den over:

«52 prosent får jobb eller går over i utdanning. Dette er virkelig en suksess. Men det er også en suksess når kandidatene får avklaringer av egen situasjon. De finner kanskje ut at Vestre Viken ikke er stedet for dem. Da følges de videre opp av NAV-veileder. Kanskje får de arbeid annet sted eller de bli uføre. Avklaringen er i seg selv viktig». (NAV-rådgiver)

«Det er ikke et mål å gi kandidatene fast jobb. Målet er å gi dem arbeidserfaring, økt selvtillit og motivasjon til å gå videre. Det kan være å fullføre skolegang, ta fatt på ny utdanning, eller å gå videre i arbeidslivet. Og her opplever vi at vi lykkes ganske bra». (Leder)

«En suksesshistorie, ja det er ..

- at kandidaten har fullført kurset er en suksess i seg selv. For mange er dette et stort skritt.
- når vi ser at kandidaten har utviklet seg i løpet av kurset, synes vi det er en suksess
- også er det viktig at de har fått avklaringer. «Avklaring» er dessverre ikke en tellende kode i Aktiv (NAV's resultatmålinger) Vi hadde gjerne sett at avklaringer ble regnet med. Da hadde vi virkelig fått dokumentert mange seiere.

Husk at målgruppen vi snakker om består av personer med vesentlig nedsatt arbeidsevne. For mange av dem er de tre punktene over store seiere og suksesser. Tenk på de som startet med å si at «jeg har angst» «jeg tør ikke gå på kurs» og så klarer de kurset. Etter 4 uker vil de kanskje ikke hjem. På kurset har de

truffet andre i samme situasjon, og noen har klart å etablere sosiale kontakter. Og med dette utgangspunktet opplever de ledere som tilrettelegger for dem. Det hadde de aldri trodd. Og så fylles de med optimisme. Dette er suksess, det!»  
(Kursarrangør)

### **Spredningspotensialet/videreføring**

Springbrett startet som et prosjekt, men det pågår en videreføring både internt i Vestre Viken, i NAV og mot andre virksomheter. Første skritt i videreføringen skjedde da Springbrett ble evaluert som så vellykket at Vestre Viken valgte å gjøre det til et tiltak på fast basis. Planer for nye kull i 2019 foreligger, og forberedelser er allerede i gang. Andre skritt i videreføringen skjedde da Vestre Viken involverte flere sykehus enn Drammen, slik at det nå er spredt til Kongsberg, Ringerike og Bærum. Tredje skritt i videreføringen skjer ved at hvert sykehus utvider antall og type avdelinger som kan benyttes som praksisplasser.

Parallelt med utvidelsen i Vestre Viken, har NAV utvidet sitt engasjement. Dette er først og fremst en følge av at sykehusene som er involvert ikke bare ligger i Drammen og Buskerud, men også blant annet Bærum og Akershus.

Det er også ønsker om å bruke Springbrettmetodikken i kommuner og kanskje bedrifter. Oppdrift er navnet på et prosjekt som planlegges for Kongsberg kommune. Ideer om å spre Springbrett-metodikken til andre regioner i landet har foreløpig ikke fulgt opp.

### **Suksesskriterier**

- Den viktigste forutsetningen for å lykkes oppgis å være at noen ville dette og fikk med seg andre. Vestre Viken HF tok initiativet, og NAV fulgte raskt opp med fagpersoner fra både arbeidslivssenteret og NAV-kontor. Viljen var så stor at begge parter også la ressurser i dette.
- Prosjektet ble godt planlagt av alle parter, og man utmeislet en metodikk som ga gode nok resultater til at aktørene valgte å utvide prosjektet og gjøre det til en fast aktivitet og ikke et prosjekt i Vestre Viken HF. Partene har hatt kontinuerlig dialog med tanke på å utvikle og forbedre.
- De som jobber med Springbrett viser til mange suksesskriterier for hvorfor de har lyktes. De understreker at mange i målgruppen er svært svake. For noen vil bare det å delta på kurset, klare å gjennomføre det og få avklart sin arbeidsevne være en seier. I den andre enden finner man kandidater som har fått fast jobb i Vestre Viken eller i andre virksomheter. Noen har som følge av deltakelsen begynt et utdanningsløp. Både kursveiledere, NAV-ansatte og Vestre Vikens avdelingsledere framhever suksessen med «de små skritt».
- Vestre Viken er en stor IA-virksomhet og har forpliktet seg til å arbeide for de tre IA-målene til beste for egne ansatte og for enkeltpersoner utenfor arbeidslivet. Vestre Viken har også ledere og ansatte som har engasjert seg i å følge opp delmål 2. Dette hviler dels på enkeltpersoners sterke samfunnsengasjement og dels på en tro på at samarbeidet med NAV om opplæring og bruk av praksiskandidater kan gi Vestre Viken en gevinst.
- Vestre Viken setter også betingelser for hva kandidatene skal være med på, og hvilken innsats de forventer fra NAV og kursarrangøren. Dersom en avdelingsleder

- ikke er fornøyd, er veien kort til å kunne avbryte en praksisrelasjon. Dette kan ha både positive og negative sider for den enkelte kandidaten. Det har så langt ikke hatt konsekvenser for Vestre Vikens engasjement eller den enkelte lederens positive holdninger til Springbrett. Denne involveringen av lederne og deres innflytelse på praksisrelasjonen ser ut til å virke motiverende og ansvarlig-gjørende.
- I forlengelsen eller kanskje snarere i forkant av metodikken, som alle på arrangørsiden er svært fornøyd med, ligger forankringen flere steder i NAV-systemet og tilsvarende hos Vestre Viken. Formelt er Springbrett forankret på direktørnivå hos NAV og Vestre Viken og videre ned i organisasjonene gjennom avtaler, og tilslutning til et fastlagt konsept. Dette er godt beskrevet i de to Spekter-rapportene om Springbrett som er skrevet av hovedaktørene i fellesskap.
  - Vel så interessant er den økte forankringen som skjer gjennom de konkrete aktivitetene beskrevet over og det tette samarbeidet mellom aktører på ulike nivåer og i ulike organisasjoner.
  - Springbrett er en totalpakke som retter seg mot en gruppe av brukere og ikke bare enkeltindivider (som NAV vanligvis gjør). Særlig for veilederne på NAV-kontorene er det unikt å skulle lete opp brukere til et tilbud som foreligger klart, og at tilbudet retter seg til en større gruppe av brukere. Kursarrangøren framhever også at måten deltakerne velges ut på er unik, at både NAV og arbeidsgivere er til stede på kurset og at deltakerne har en praksisplass som er forberedt på å ta dem imot etter at kurset er gjennomført.

### **5.3 Ta sjansen (Hedmarken i Hedmark fylke)**

Ta sjansen ble etablert i Hedmark i 2013 da NAV-kontorene hadde mange på arbeidsavklaringspenger (AAP) som gikk ut på maksdato, i tillegg var det mange IA-plasser som arbeidslivssenteret visste ikke ble brukt. Det var derfor et behov for å etablere et møtepunkt mellom arbeidsgivere og kandidater. En NAV-regionleder tok deretter initiativ til å etablere et opplegg hvor arbeidsgivere og kandidater kunne møtes. Det ble derfor kalt inn til et møte i oktober 2013 av NAV-lederen. Der deltok NAV-kontor, markedscoordinatorer, controller (ansvar for bruk av riktig tiltak), arbeidslivssenteret og hjelpemiddelsentralen. Prosjektet startet allerede i november 2013. Arbeidsfordelingen var slik at NAV-kontoret skulle skaffe kandidater, arbeidslivssenteret skulle skaffe arbeidsgivere, og markedscoordinatorene i fylket (NAV Marked og virkemidler) koordinerte arbeidet.

#### **Om prosjektet**

Ta sjansen er lukkede «jobbmesser» hvor virksomheter som er interessert i å ta imot personer på tiltak, eller som skal ansette midlertidig, velger ut kandidater fra NAV til disse oppgavene gjennom raske jobbintervjuer. Et hovedpoeng med Ta sjansen er dermed utvelgelse og å skape en god matching av virksomhet og kandidat gjennom deltakelse fra arbeidsgiver og kandidat i disse jobbintervjuene. Utvelgelsesprosessen kan bidra til et sterkere eierskap til tiltaksplassen enn det som vanligvis skjer, ettersom virksomheten selv «velger» sin kandidat, og kandidaten opplever at hun eller han velges blant flere aktuelle kandidater, på linje med det som skjer ved vanlige ansettesforhold. Eierskap til tiltaksplassen er derfor også et viktig element ved dette

prosjektet. Dette opplegget gjennomføres, eller har blitt gjennomført, i tillegg i noen andre kommuner i Hedmark, i Rogaland, i Trondheim<sup>28</sup>, i noen kommuner i Akershus og i Midt-Troms.

Ta sjansen ble startet i regionen Hedmarken (kommunene Hamar, Ringsaker, Stange og Løten), og det er praksisen der vi beskriver her. Det er totalt 24 NAV-kontor i Hedmark, men disse fire dekker om lag 50 prosent av befolkningen i fylket. Jobbmessen gjennomføres ved at markedscoordinatorer og ansatte ved arbeidslivssenteret i Hedmark arrangerer jobbmesser på mottakskontorene ved tre av de fire NAV-kontorene (det fjerde kontoret har for små lokaler). Jobbmessene gjennomføres i samarbeid med NAV-veiledere fra de lokale NAV-kontorene som er involvert på messen. På jobbmessen deltar arbeidsgivere som ønsker å ta inn personer på arbeidsmarkedstiltak, og NAV-veiledere deltar med kandidater som er interessert i å arbeide i virksomhetene. Hjelpemiddelsentralen deltar også på arrangementet. De informerer om muligheter og virkemidler rettet mot virksomhetene, før kandidatene intervjues. I tillegg svarer de på eventuelle spørsmål både før og etter intervjuene.

Jobbmessen foregår på ettermiddagen/kveldstid etter at virksomhetslederne er ferdige med å lede sin egen virksomhet på dagtid, og varer totalt i om lag tre timer. Arrangementet begynner for tiden klokken 14.30 med markedscoordinatorene, IA-rådgiverne og NAV-veilederne som utveksler litt informasjon. IA-rådgiver henter arbeidsgiverne klokken 15.00, så spiser alle sammen og får informasjon fra hjelpemiddelsentralen og NAV. Da oppfordres arbeidsgiverne til å gi positive og negative tilbakemeldinger på håndtrykk, språk, øyekontakt. Kandidatene skal lære å gå på intervju. Klokken 15.30 kommer kandidatene inn på samtalerom. Da er det en «hovmester» som tar imot kandidatene, kandidatene hilser på hovmester og kan slappe av. Så tar NAV-veileder og kandidat en «pep talk», og kandidaten velger om han/hun vil ha med NAV-veilederen på intervjuet. Intervjuene på om lag 30 minutter varer i alt til om lag klokken 17.30.

Også virksomheter som ikke har IA-avtale, men som markedscoordinatorene eller IA-rådgiverne har gode relasjoner med, har deltatt på Ta sjansen.

For noen av kandidatene er dette den første gangen de møter en ekte arbeidsgiver, og jobbmessen kan gi læring veilederen kan bruke i det videre arbeidet også i de tilfeller hvor kandidaten ikke får et tilbud om tiltaksplass/arbeidskontrakt.

Videre får NAV-veilederne treffe arbeidsgivere og ansatte ved hjelpemiddelsentralen slik at de kan oppleve positive bieffekter av deltakelsen.

## **Målgruppen**

Ta sjansen i Hedmark er rettet mot unge under 30 år, gjerne med spesielt tilpasset innsatsbehov eller redusert funksjonsevne. Selv om opplegget er rettet mot de under 30, har det også deltatt eldre personer. Det har deltatt kandidater både med og uten AAP, mens det har vært et krav om å være i innsatskategorien spesielt tilpasset innsatsbehov eller personer som har vært sykmeldte uten arbeidsgiver. NAV-veilederen

---

<sup>28</sup> <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/ia-bedrift-inga-fikk-sjansen-hun-trengte?publisherrId=13536213&releaseId=17183201>

vi intervjuet, var opptatt av at man må ha tett individuell oppfølging av denne gruppen, og ungdomsteamet har færre brukere i sin portefølje, slik at de de har, kan få tettere oppfølging. De krever gjerne det, da erfaringen er at det er mer behov for koordinering av tilbud og virkemidler for denne gruppen.

### **Samarbeid og organisering**

Hovedformålet med Ta sjansen er å bidra til å realisere delmål 2 i IA-avtalen om å øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne. Ulike enheter i NAV har ansvar for å organisere det hele. I forkant av jobbmessen avklarer markedskoordinatorene bedriftenes muligheter for å gi arbeidstrening, og bedriften gir en beskrivelse av hva de kan tilby av opplæring, og hvilke forutsetninger som må være på plass før oppstart. Ut fra dette finner (avklarer) NAV-veiledere inntil fire kandidater som arbeidsgiver møter til kjappe intervjuer i løpet av et par kveldstimer. Kandidatene blir intervjuet av to ulike virksomheter, hvilket innebærer at en og samme kandidat kan få tilbud om to plasser i løpet av en kveld. For de som får tilbud, endog to, kan dette gi motivasjon og inspirasjon. Kandidatene som ikke får tilbud om tiltaksplass/arbeid, får med seg intervjuerfaring. Virksomhetene blir oppfordret til å gi tilbakemeldinger på intervjuet til de som de ikke gir tilbud om tiltaksplass til, slik at kandidatene i tillegg kan lære av deltakelsen på jobbmessen. Erfaringene fra jobbmessen blir også fulgt opp av NAV-veilederne slik at kandidatene vet hva de kan endre på ved neste intervju.

De ulike enhetene hos NAV har ulike roller og oppgaver. Markedskoordinator i NAV Hedmark har ansvar for å koordinere markedsarbeid for flere kontor for å være en pådriver og fagressurs. Hver mandag morgen sendes det ut en markeds-e-post til alle medarbeidere i regionen Hedmarken. På neste side er et eksempel på en slik e-post.

I e-posten som sendes ut, er det lenke direkte inn til bookingdokumentet som brukes for å legge inn kandidater, og det er en lenke til dokumenter hvor virksomhetene har lagt inn opplysninger om hvilke arbeidsoppgaver de har.

Arbeidslivssenteret og lederne i de fire NAV-kontorene i Hedmark blir enige om dato og tidspunkt for gjennomføring. For tiden gjennomføres det fem arrangement i året, i september, november, februar, april og mai. I november bestemmes datoer for det kommende året av arbeidslivssenteret og markedskoordinatorene i fylket. Arbeidslivssenteret skaffer arbeidsgivere, gjerne etter innspill fra lokalt kontor, og avklarer om virksomhetene kan tilby en ordinær jobb, bruk av arbeidspraksis/lønnstilskudd og om det kan være mulighet for en jobb i etterkant av tiltakene. Ved lokal-kontorene har lokale NAV-veiledere ansvar for å ta med kandidater/brukere til arrangementet.



MARKEDSINFORMASJON REGION HEDMARKEN

*Alle arbeidspraksiser/lønnstilskudd er registrert i oversikten i Arena!*

Rutine for registrering av kontakt med arbeidsgivere i Arena:

**Neste Ta Sjansen er 5. april 2018 på NAV Hamar. Det er nå kun 6 ledige intervjudidspunkt.**

Følgende bedrifter er per i dag påmeldt arrangementet:

Vaskebedrift AS, kantine – **Ingen ledige intervjudidspunkter**

Gjenbruksbedrift AS, renovasjonsanlegg – **1 ledig intervjudidspunkt**

Sykehuset, med.avd., servicemed.arb. (ikke u/20 år) – **1 ledig intervjudidspunkt**

Overnattingsstedet AS, kjøkken og resepsjon – **1 ledig intervjudidspunkt**

Bamsebjørn barnehage – **3 ledige intervjudidspunkter**

Dersom DU har en bruker som har spesielt tilpasset innsatsbehov eller som er sykemeldt uten arbeidsgiver, som trenger arbeidstreningsplass i ordinær virksomhet, følg denne lenken for å booke intervju:

[\\adeo.no\felles\F0494\Grupper\Gruppe6\TA\\_SJANSEN\Hedemarken\Ta\\_sjansen\2018\2.Ta\\_sjansen\\_5.april\\_2018\2.Ta\\_sjansen\\_5.april\\_2018.docx](\\adeo.no\felles\F0494\Grupper\Gruppe6\TA_SJANSEN\Hedemarken\Ta_sjansen\2018\2.Ta_sjansen_5.april_2018\2.Ta_sjansen_5.april_2018.docx)

Mer opplysninger om arbeidsoppgaver knyttet til de forskjellige arbeidsgiverne finner du her: F:\F0494\Grupper\Gruppe6\TA\_SJANSEN\Hedemarken\Ta\_sjansen\2018\2.Ta\_sjansen\_5.april\_2018.

**Dersom DU har forslag til bedrifter vi kan invitere til å delta på Ta sjansen, send en e-post til Kari Nordmann NAV Arbeidslivssenter.**

Tidligere forskning har vist at NAV-kontorene noen ganger ikke klarer å få tak i passende kandidater når virksomheter tar kontakt direkte, eller gjennom arbeidslivssenteret, og oppgir at de ønsker å ta inn NAV-kandidater. Denne markeds-e-posten har en viktig funksjon for å øke mulighetene for å skaffe nok kandidater og få NAV-veilederne til å prioritere å skaffe kandidater. Vår NAV-veileder-informant legger stor vekt på betydningen av denne ukentlige e-posten. Gjennom den blir de minnet på at de skal skaffe kandidater, og i e-posten står det hvilke arbeidsgivere som er klare til neste arrangement. Da går NAV-veilederne inn og leser arbeidsgivernes beskrivelser av hvilke arbeidsoppgaver de ser for seg, og så går de selv gjennom sin portefølje og «booker» et intervju dersom noen av deres kandidater passer det arbeidsgiverne er ute etter. Informanten vektlegger at dette systemet er viktig: «Vi har klart å etablere at vi ligger i forkant. Det er en viktig suksessfaktor for at det blir nok kandidater». Dersom det kommer ønsker kun noen dager før selve arrangementet, er det mye vanskeligere å få det organisert.

I tillegg til å avklare kandidater til aktuelle arbeidsgivere minner de kandidaten på arrangementet dagen før, gjennomgår CV-er sammen med bruker (kandidat) og forbereder kandidat(ene) på intervju. NAV-veilederen vi intervjuet, prøver alltid å få vært med selv, men hun har på forhånd avklart hvem som er back up, slik at det ikke

skaper usikkerhet dersom hun ikke kan komme. Noen få av kandidatene vil ha med NAV-veilederen inn på intervjuet. Etter intervjuet snakker NAV-veileder og kandidat sammen om hvordan intervjuet gikk.

Neste ledd i prosessen for NAV-veilederen er å følge opp «på vanlig måte ute på arbeidsplass», det vil si på samme måte som alle andre som mottar arbeidstrening. Da avtales det et oppstartsmøte, enten av NAV-veilederen eller IA-kontakten, men veilederen har hovedansvaret for oppfølging av bruker. Arbeidsgiveren er også med på oppstartsmøtet, som foregår hos virksomheten. På oppstartsmøtet avtales det når neste oppfølgingsmøte er, og det bør ikke gå mer enn en måned, noen ganger mindre. Oppfølgingen senere skjer enten av NAV-veilederen alene eller sammen med IA-kontakten. Når Ta sjansen-tilbudet er arbeidstrening, som det oftest er, gjennomføres det til slutt en evaluering på arbeidsplassen, hvor arbeidsgiver er med. Da er en del av målsettingen å avklare om dette passer, om det er en type jobb kandidaten kan mestre/ta.

### Resultater/måloppnåelse

Markedskoordinatorene som arbeider med Ta sjansen i NAV Hedmark, har over tid holdt oversikt over hvordan det går med kandidater som har vært en del av Ta sjansen. Tabell 5.4 viser antallet kandidater som har deltatt på Ta sjansen, og antallet arrangementer per år. Kandidatene som har deltatt på flere intervjuer, enten samme dag eller på flere arrangementer, regnes kun med én gang. Det ble totalt gjennomført 17 arrangementer i perioden 2013 til 2018 med i alt 329 deltakere. Noen av deltakerne har deltatt på flere arrangement, men telles bare én gang i tabell 5.4. Ta sjansen ble arrangert én gang i 2013 og en rekke ganger i 2014, mens det har vært et mer stabilt antall arrangement og antall kandidater i årene etter det.

Tabell 5.4 Antall deltakere og arrangementer. Ta sjansen 2013–2016.

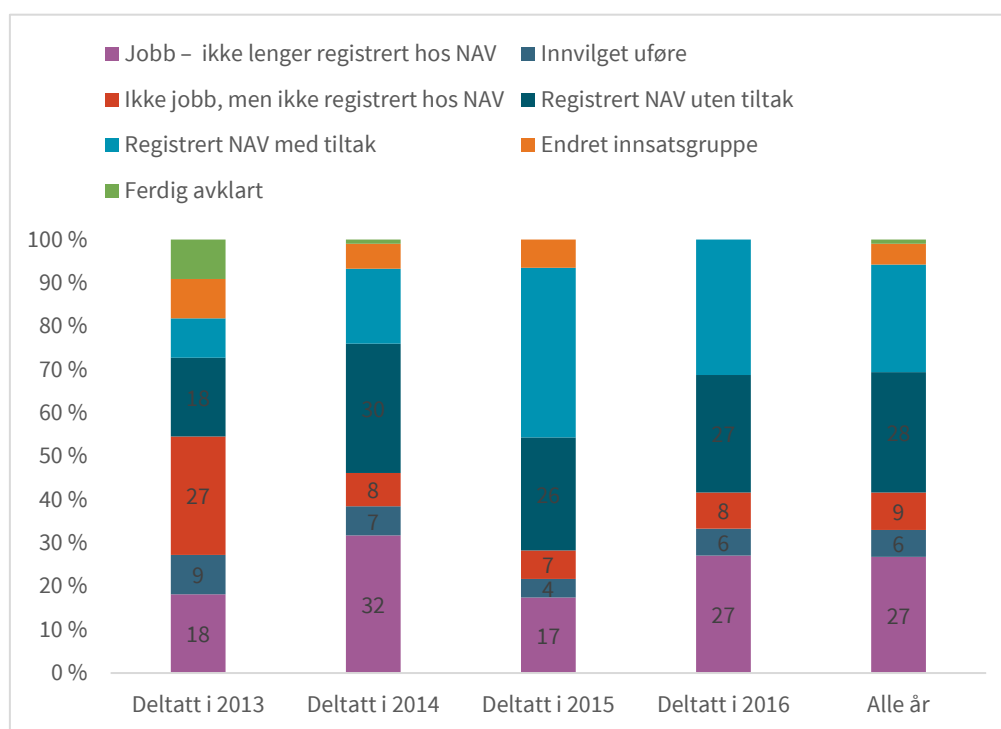
	Påmeldte kandidater	Antall arrangementer
I løpet av 2013	11	1
løpet av 2014	104	7
I løpet av 2015	46	4
I løpet av 2016	48	5
I løpet av 2017	56	5
I løpet av 2018	64	5
Totalt antall 2013–2018	329	27

I figur 5.1 presenteres resultatene fra Ta sjansen fram til 31.12.2017. I figuren er det tatt utgangspunkt i kandidater som har deltatt på Ta sjansen-arrangement gjennomført for minst tolv måneder, men mindre enn to år siden. Det vil si at ved slutten av året 2018 lages det statusstall for de som deltok i løpet av året 2017, og så videre. De kandidatene som har deltatt på flere intervjuer, enten samme dag eller på flere arrangementer, regnes kun med én gang også i disse tallene.

Mange av de som deltar på Ta sjansen, står langt fra arbeidslivet. For noen er det muligheter for å komme i arbeid, for andre kan det hende at det viser seg at deres utfordringer knyttet til helse er av en slik art at de etter hvert erklæres uføre, uten at dette kan sies å være en feil ved Ta sjansen som opplegg. I figuren skiller det mellom ulike slike utfall. At noen er i jobb og ikke lenger er registrert, innebærer at de er sjekket opp mot arbeidstakerregisteret, og at dette registret viser at de er i jobb samtidig som de er inaktive i NAVs system (Arena). Det finnes også noen som ikke er i jobb, men som heller ikke lenger (er) registrert hos NAV. Av de som fortsatt er registrert hos NAV, er noen på et tiltak, andre er det ikke. En del har også endret innsatsgruppe hos NAV, noe som betyr at de har fått endret status (innsatsgruppe) fra spesielt tilpasset til situasjonsbestemt innsatsgruppe eller til ordinær arbeidssøker. Flere har også vært i inntektsgivende arbeid etter Ta sjansen og har fått innvilget dagpenger, men er fortsatt registrert hos NAV. Endelig er det noen som er «ferdig avklart». De har fått vedtak om at de er ferdig avklart mot arbeid hos NAV.

Figur 5.2 viser resultatene for deltakerne per 31.12.2017.

Figur 5.2 Status minimum tolv måneder etter deltakelse for NAV-kandidater som har deltatt på Ta sjansen i perioden 2013–2016.



Totalt (over alle år) har 27 prosent kommet seg i jobb uten at de følges opp fra NAV på noen måte. Denne andelen har variert noe mellom de ulike årene, uten at figuren tyder på noen systematikk. 6 prosent er erklært uføre, noen flere av de som deltok det første året. 9 prosent av deltakerne er ikke lenger registrert hos NAV, samtidig som de heller ikke er i jobb eller er erklært uføre. Det er mulig at disse er i utdanning, men det kan vi ikke vite. Legg merke til at andelen fra 2013 er svært høy. Dette betyr at 42 prosent av deltakerne ikke lenger følges opp av NAV. En stor andel av de tidligere

deltakerne er fortsatt registrert hos NAV, uten at de mottar noen tiltak, mens en stor andel mottar tiltak av ulike slag.

### **Suksessfaktorer og utfordringer**

- Ifølge markedskoordinatoren som har vært med siden starten, var lederforankring fra starten et suksesskriterium. Når det har vært for få påmeldte, har lederne blitt brukt til å «dytte på» NAV-veilederne, det er de som må skaffe kandidater. Markedskoordinatoren opplever at det noen ganger er krevende å få tak i kandidater fra NAV-kontorene, og at det går i rykk og napp. Noen ganger har det vært så mange kandidater at det har vært ventelister, det har variert.
- Prosjektet har sterk støtte fra ledelsen for NAV Marked og virkemidler, hvor markedskoordinatorene arbeider, og fra arbeidslivssenteret i Hedmark. Markedskoordinatoren opplever derfor at det er sannsynlig at det fortsetter også om de to markedskoordinatorene som driver dette, slutter.
- Det har vært utfordringer og læringspunkter i NAV rundt gjennomføringen av Ta sjansen. Det har vist seg nødvendig å sende ut e-post til NAV-veilederne to dager før selve arrangementet, slik at NAV-veilederne ikke glemmer arrangementet, da de må være med kandidatene sine.
- Som nevnt er et viktig poeng for NAV-veilederne at for å kunne skaffe nok kandidater, må det jobbes jevnt og trutt, og at de minnes på arrangementet og informeres med en gang nye arbeidsgivere er klare. Da er det lettere å skaffe kandidater. Derfor vektlegger NAV-veilederen rutiner og at opplegget er etablert med en enkel organisering og god koordinering, som et viktig element for å kunne skaffe kandidater. Hun sier: «Dette er det tiltaket vi har klart å holde på over tid. Ellers er det mye stunts som går over.» Når vi spør hvorfor andre opplegg («stunts») har stoppet opp, forklares det med at det stadig er endringer i NAV, noe henger på struktur og organisering, eller som NAV-veilederen uttrykker det: «Noen må drive det, og forsvinner det, stopper det. Da har det ikke vært godt nok forankret.» Slik hun oppfatter det, er Ta sjansen godt forankret, både på de fire lokalkontorene, ved NAV Arbeidslivssenter og ved NAV Marked og virkemidler (fylke).
- NAV-veilederen vi intervjuet, opplever at mange som ellers aldri kommer til intervju, får oppleve intervjusituasjonen, og «de får en tilbakemelding der og da», og at denne læringen er viktig. Erfaringen med reelle intervjusituasjoner er bra, og hun opplever absolutt ikke at intervjuopplegget innebærer at de sender «de beste», de som kan takle et intervju, ettersom også intervjuerfaringen kan være en god erfaring og et steg på veien.

### **Virksomhetene: størrelse, bransje, geografi**

Ta sjansen retter seg mot alle typer virksomheter; både små og store, private og offentlige virksomheter innen ulike bransjer har deltatt på Ta sjansen.

Vi har gjennomført intervjuer med tre virksomheter innen underholdning, sport og pleie og omsorg. Virksomhetene varierer i størrelse fra over 400 til ni ansatte, og det er variasjon i arbeidsoppgavene i alle tre, mest i den største virksomheten. Virksomheten som er rettet mot sport, er minst, og der har en tredel av de ansatte fått jobb fra NAV og kommet inn gjennom arbeidstrening.

## Sosialt ansvar og inkludering

Alle de tre virksomhetene har hatt personer med nedsatt funksjonsevne som ordinære ansatte, og informantene i alle tre virksomhetene opplever at virksomhetene deres passer for å inkludere personer langt fra arbeidslivet. Disse personene har hatt varierte arbeidsoppgaver, som forefallende oppgaver og oppgaver sykepleiere ikke må gjøre i pleie- og omsorgsvirksomheten, grafisk design, internkommunikasjon, film mv. i underholdningsvirksomheten, og arbeidsoppgaver knyttet til arrangement og planlegging i sportsvirksomheten. Deltakelsen i Ta sjansen oppsto tilfeldig i den ene virksomheten, i den forstand at en avdelingsleder ved underholdningsvirksomheten tok kontakt med NAV for å høre om de hadde noen som kunne arbeide hos dem. De ble presentert for opplegget med Ta sjansen. I sportsvirksomheten og pleie- og omsorgsvirksomheten oppsto deltakelsen i Ta sjansen ved at de ble kontaktet med forespørsel om de ville delta, av sin IA-rådgiver og informert gjennom post i kommunen. Deltakelsen i Ta sjansen var ikke et initiativ fra toppledelsen i underholdningsvirksomheten og pleie- og omsorgsvirksomheten, det ble initiert på avdelingsnivå. I sportsvirksomhetene er det inkluderende arbeidet styrt fra daglig leder og gjennomfører hele virksomheten.

Virksomhetene fikk informasjon før jobbmessen om hva selve opplegget gikk ut på, og de tenkte gjennom hva slags oppgaver de hadde, og hva de trengte folk til. På bakgrunn av det ble det formulert en kravspesifikasjon som ble formidlet til NAV. Virksomhetene mottok ingen forhåndsinformasjon om kandidatene. På jobbmessen deltok avdelingsleder i underholdningsvirksomheten og pleie- og omsorgsvirksomhetene, mens daglig leder og en av medarbeiderne med tilsvarende (NAV-)bakgrunn deltok i sportsvirksomheten. I sportsvirksomheten opplevde de at alle tre kunne passet hos dem, og kort tid etter jobbmessen bestemte de seg for at de ville ha en av dem inn på arbeidspraksis. I dette tilfellet valgte de den som ikke sa noe på intervjuet, selv om de ut fra CV og måten vedkommende framsto på på jobbmessen, mente de lettere kunne valgt en av de andre. Imidlertid ønsket de å gi tillit, da de opplever at de gjennom å gi tillit kan bygge lojalitet og få medarbeidere som vokser i jobben, og som trives. Da virksomhetene ble med på Ta sjansen, gjorde de det klart at de ikke trengte noen på varig basis, og at det derfor ikke var stor sannsynlighet for at den de tok inn gjennom Ta sjansen, ville få fast arbeid i deres virksomhet.

Virksomhetene opplevde det at Ta sjansen fokuserte på unge, som en bra ting, da alle de tre virksomhetene var opptatt av å inkludere unge i det de driver med.

Selv om sportsvirksomheten opplevde jobbmessen som positiv, er de opptatt av at et slikt opplegg krever en del av kandidatene, og at det er mulig at de som sliter mest, kanskje ikke er tøffe nok til å stille opp på et slikt opplegg. Arbeidsgiverne opplevde at det har klaffet med intervjuene de gjennomførte. Noen av kandidatene var nervøse, men det gikk seg til gjennom intervjuet. Alle de tre virksomhetene har hatt flere personer innom via Ta sjansen, og noen av dem har fått arbeid i etterkant i virksomhetene. Noen har beveget seg over i utdanning, mens noen sluttet.

## **Tillitsvalgte**

Tillitsvalgte spilte ingen direkte rolle knyttet til Ta sjansen i noen av virksomhetene. De ble orientert om at det ble tatt inn noen på tiltak, men de ble ellers ikke involvert og spilte ingen direkte rolle rundt tilrettelegging mv. I sportsvirksomheten har de ikke tillitsvalgt eller fagforening.

## **Målgruppen/kandidatene**

Virksomhetene opplever at de fikk god informasjon om kandidatene som ble formidlet, de hadde intervju som ble oppfattet som bra. Dette skiller seg fra de andre tilfellene hvor de hadde hatt noen hos seg, da har det vært personlige henvendelser hvor de har hatt møter med NAV og så tatt sjansen.

Vi spurte daglig leder i sportsvirksomheten om det er slik at virksomhetens kjerneoppgaver passer spesielt for å inkludere personer langt fra arbeidslivet. Organisasjonen (daglig leder) responderte slik: «Det kommer an på den som er daglig leder, om det passer». Virksomheten, og han som leder, mente det å inkludere arbeidstakere med ulike utfordringer, som står langt fra arbeidslivet, er en fin måte å kombinere sport og samfunnsansvar på, og «for meg er vår organisasjon en fin arena». Virksomheten har oppgaver av ulik art, og med ulike krav, men for å få inkluderingen til var han opptatt av å fordele oppgaver på en slik måte at arbeidstakerne mestrer sine oppgaver, føler tillit og får mulighet til å vokse på oppgavene de får. Slike synspunkter ble også delt av informanten i pleie- og omsorgsvirksomheten.

## **Samarbeidet med NAV**

De tre virksomhetene skiller seg litt fra hverandre ved at pleie- og omsorgsvirksomheten og sportsvirksomheten har hatt et veldig tett samarbeid med NAV over tid og har faste kontaktpersoner på NAV-kontoret, og har en fast kontaktperson på arbeidslivssenteret, og opplever at det er viktig at det er noen som har et spesielt ansvar.

## **Suksesskriterier**

- Et første punkt som trekkes fram var gjennomføringen av et lite introkurs før speeddaten, forut for møtene med kandidatene. Det ble gjennomført en time før intervjuene, der hverandres forpliktelser ble diskutert. For det andre var selve speeddaten, og matchingen av kandidater gjennom disse intervjuene viktige for virksomheten. For det tredje var oppfølgingen av kandidatene i etterkant, hvor de hadde en avklaring med NAV og med kandidatene i en tre måneders horisont.
- Kandidatene hos underholdningsvirksomheten hadde regelmessige møter med NAV mens de var i virksomhetene. Det har vært møter hvor alle tre, kandidat, NAV og ansvarlig leder, har vært med, og det har vært møter mellom kandidat og NAV.
- Virksomheten har også hatt telefonisk kontakt med NAV. Det har blitt opplevd som viktig for å gi tilbakemelding om hvordan det har fungert med personen på tiltak.
- Det har vært avstemningsmøter en gang i kvartalet. Møtene ble gjennomført i virksomhetens lokaler.
- I sportsvirksomheten og pleie- og omsorgsvirksomheten var opplevelsen av tett

- oppfølging og et «eget opplegg» ikke til stede, uten at dette nødvendigvis ble etterlyst. Mentorordningen var et viktig suksesskriterium i pleie- og omsorgsvirksomheten. Når virksomheten bestemte seg for å tilby plass, fikk noen hos dem ansvar for å være kontaktperson og lære opp de som kom.
- Virksomheten hadde en mentor som fulgte opp de som arbeidet hos virksomheten, fra Ta sjansen, og dette oppfattes som viktig av virksomheten. Imidlertid ble også sider ved dette opplevd som svært tungvint fra NAV sin side. Virksomheten kunne ikke søke om mentortilskudd for en gruppe kandidater, de måtte søke på enkeltpersoner, selv om de hadde inne flere samtidig. Det ble oppfattet som unødvendig tungvint. Oppsummeringsvis opplevde virksomhetene at Ta sjansen fungerte bra, at det var vinn-vinn for begge parter. Virksomhetene opplevde arbeidslivssenteret, og primærkontakten de hadde der, som behjelpelig, men de hadde ikke spesielle behov for hjelp eller kontakt fra andre i NAV.

## 5.4 Mangfoldig rekruttering (Hordaland)

Bakgrunnen for opprettelsen av Mangfoldig rekruttering var kunnskapen om at det er mange unge med en funksjonsnedsettelse utenfor arbeidslivet med mye kunnskap og ikke minst formell kompetanse. Noen av disse søker jobb, andre ønsker en jobb, men søker ikke aktivt av ulike årsaker. Ideen til Mangfoldig rekruttering oppsto i 2015 og startet i 2016. Målgruppen for Mangfoldig rekruttering er private og offentlige virksomheter. Formålet er å øke private og offentlige virksomheters inkluderingskompetanse og –praksis. Det er lagt opp til nettverksmøter mellom ulike bedrifter. Målet med slike nettverk er å øke mulighetene for at arbeidssøkere med rett kompetanse og ressurser, men kanskje med noe tilretteleggingsbehov, får arbeid. Det NAV ønsker å oppnå med disse bedriftsnettverkene, er at arbeidsgiverne skal utvikle en mer bevisst rekrutteringspolicy. Det innebærer blant annet hvordan man utformer stillingsannonser, refleksjoner rundt inkluderingskulturen på arbeidsplassen, hvem man inviterer inn på jobbintervju, og om rekrutteringspraksisen er i samsvar med bedriftenes uttrykte ønsker. Konkrete spørsmål som bedriftene bes stille seg, er: Hvordan ser vår utlysningstekst ut? Står det i samsvar med det vi snakker om når vi oppfordrer folk med nedsatt funksjonsevne til å søke? Hvordan gjør vi det når vi skal begynne å velge kandidater? Det betyr eksempelvis at en statlig virksomhet som ønsker en jurist, og som samtidig ønsker å praktisere mangfoldig rekruttering, må tenke over hvilke oppgaver og egenskaper som faktisk er viktig for denne aktuelle stillingen.

Det er NAV Arbeidslivssenter som har tatt initiativet til opprettelsen av nettverkene. Rådgiver med brukererfaring fra NAV ARK ble også tidlig koblet på i arbeidsgruppen. Arbeidslivscoach, arbeidsgiverlos og rådgiver med brukererfaring utgjør arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen ble etablert før den første samlingen. De inviterte seg inn til bedrifter de visste var opptatt av denne typen tematikk, og lanserte sin tanke om rekruttering og bedriftsnettverk. Dette var uformelle møter, og NAV tok med seg erfaringene fra det første bedriftsmøtet videre. De sørget hele veien for å involvere bedriftene. Det var viktig at nettverket ikke ble for stort, for å sikre en god dialog. At nettverket er dialog- og erfaringsbasert, innebærer at bedriftene må være komfortable med å dele sine refleksjoner og praksiser med hverandre. Bedriftene fikk komme

med innspill til hvor ofte nettverkene skulle arrangeres, og hva de ønsket innholdet skulle være. NAV fasiliterer nettverksmøtene og bidrar til å sette tematikken på dagsordenen. De henter inn andre ressurser ved behov – enten fra NAV eller eksternt.

### **Utvelgelse av bedrifter**

For tiden er det tre nettverk. Det er ett i privat sektor som er driftet av arbeidsgruppen og de respektive IA-rådgiverne. Det er ti bedrifter med i dette nettverket, hvorav halvparten har en IA-avtale. Det er også et nettverk i privat sektor som er lokalisert i en region. Det er arbeidsgruppen, IA-rådgiver og markedskoordinator som sammen drifter nettverket. Her er om lag halvparten av bedriftene IA-virksomheter. Det tredje nettverket er for statlige virksomheter. I dette nettverket er det tolv virksomheter med. Alle disse har en IA-avtale. I alle nettverkene er det et ønske om at deltakerne er representert ved arbeidsgiver/den som har rekrutteringsansvaret og tillitsvalgte som har innflytelse på rekrutteringsprosessen.

Virksomhetene har blitt valgt ut fordi de har erfaring med denne type tematikk, men også fordi de ønsker å delta i nettverk for å kunne dele kunnskap og erfaringer for å øke bevisstheten rundt egen rekrutteringspraksis. Fra NAV er det tilknyttet en arbeidsgiverlos, arbeidslivskoach og rådgiver med brukererfaring, og i tillegg er bedriftenes IA-rådgivere med. Det vises også til at i det statlige nettverket har fylkesdirektøren deltatt, men det vanlige er personalsjef/avdelingsdirektør. Noen av virksomhetene har en IA-avtale, mens andre ikke har det. Det er stor variasjon i hvilke bransjer og bedrifter som er med, og dette har vært bevisst fra NAVs side. Det som kjenner seg ut for virksomhetene som deltar, er deres ønske om å øke egen kunnskap om hvordan de best kan rekruttere rett kompetanse.

### **Samfunnsansvar**

I Mangfoldig rekruttering ønsker NAV at bedriftene i større grad rekrutterer personer som har rett kompetanse, men som også kan ha et tilretteleggingsbehov. Det er bedriftenes ordinære rekrutteringsprosesser NAV ønsker å endre på, og i Mangfoldig rekrutterings-nettverkene er ikke NAV opptatt av at bedriftene skal ha særskilt søkelys på samfunnsansvar, eller at de skal være «snille og greie». Informantene ønsker for øvrig ikke at en arbeidssøker skal oppleve at de kommer inn i bedriften på en «samfunnsansvarskvote», men fordi de har *kompetansen* som etterspørres.

De to intervjuede i NAV er opptatt av hvordan man tenker om denne type arbeid, og hvilke ord man benytter. Informantene stiller selv spørsmål om bruken av «mangfoldig» som begrep, fordi de er opptatt av hva dette egentlig innebærer. For å øke oppmerksomheten om kompetanse som det viktigste kriteriet mener informantene i Mangfoldig rekruttering at alle må være mindre opptatt av enkeltpersoners begrensninger og det som måtte være annerledes, og heller fokusere på arbeidssøkerens ressurser.

### **Tillitsvalgte**

Informantene i NAV Arbeidslivssenter mener at bedriftene tidlig i rekrutteringsfasen må inkludere ansattrepresentantene. NAV oppfordrer derfor bedriftene til å invitere



med seg de tillitsvalgte tidlig i prosessen. Erfaringen er at denne tematikken ikke nødvendigvis står høyt på agendaen for de tillitsvalgte når de går inn i tillitsvalgtrollen, og at de ikke alltid vet så mye om hva deres rolle kan være i dette rekrutteringsarbeidet. Oppfatningen er derfor at bedriftene trenger et møteforum hvor leder og tillitsvalgte diskuterer dette og blir mer bevisste på rollene. Tilbakemeldingene har vært at dette har det vært et behov for.

### **Organisering og samarbeid internt i NAV**

NAV har ansatt flere jobbspesialister med ansvar for god jobbmatch mellom bedrift og kandidat. For å få til dette trenger de gode bedrifter som ønsker å rekruttere unge utenfor arbeidslivet. NAV er tydelige på at kandidatene må ha riktig kompetanse, fordi det er snakk om jobber i ordinære virksomheter med ordinære arbeidsoppgaver.

Arbeidslivssenteret mener det styrker rekrutteringsnettverkene hvis de forankres lokalt ute i NAV-regionene. Inkluderende rekrutteringsarbeid oppgis også å måtte forankres på ledernivå i bedriftene. Forankring av nettverkene er i tillegg viktig internt på arbeidslivssenteret – fra direktørnivå og ned på det enkelte NAV-kontor.

Arbeidslivssenteret står for en stor del av planleggingen av arbeidet rettet mot bedriftene, men oppgir at det også kan være NAV-kontorene som driver arbeidet. NAV-kontorene koordinerer invitasjoner og tidspunktet for nettverksmøtene. Arbeidsgruppen samarbeider tett med bedriftenes IA-rådgivere, og markedskoordinatorene på NAV-kontorene kan også spille en viktig rolle i samarbeidet. I det siste har arbeidsgruppen koblet på hjelpemiddelsentralen. Dette er for å få bredde i tematikken og for å kunne spille på NAVs ulike kompetanser. Det kan også bidra til at NAV ikke framstår så fragmentert hos bedriftene. Det oppgis at NAV får flere og flere jobbspesialister, og de er opptatt av at disse skal kunne bruke erfaringene fra bedriftsnettverkene.

### **Samarbeid med bedriftene**

For å lykkes med å få fram kompetansen til personer utenfor arbeidslivet oppgir arbeidslivssenteret det som viktig å komme i dialog med bedriftenes rekrutteringsansvarlige. NAV trenger et bedre innblikk i arbeidsgivernes erfaringer og hva de har behov for. Arbeidslivssenteret mener det er viktig at arbeidsgivere får møte andre arbeidsgivere i lignende roller, slik at de skal få mulighetene for erfaringsdeling. Det påpekes også at bedrifter har kontakt med hverandre utenom nettverksmøtene, og at dette kan bidra til å øke flere bedrifters interesse for inkluderende ansettelsespraksiser.

Opprettelsen av nettverkene var ikke bare ment å være nyttig for bedriftene, men også for NAV. De ser nettverkene som en måte å komme nærmere bedriftene på og få bedre innsyn i deres kunnskap og refleksjoner om dette temaet. Dette har de fått, og denne innsikten brukes i andre sammenhenger – også internt i NAV. Informantene mener bedriftene trenger en stemme inn i NAV, og at NAV må ta hensyn til bedriftenes erfaringer og behov.

Det oppgis å være utfordrende for offentlige arbeidsgivere å få innsikt i hvilke jobbsøkere som faktisk har en funksjonsnedsettelse, fordi de er avhengige av at søker

selv krysser av for dette i jobbsøknadsportalen når de søker jobb. Det private næringslivet oppgis å ha større muligheter for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne fordi de har mindre formaliserte ansettelsessystemer.

### **Måloppnåelse og spredning**

NAV har ingen systematisk oversikt over hvilke bedrifter som faktisk ender med å rekruttere målgruppen, og bedriftene er dessuten avhengige av å ha et rekrutteringsbehov. Arbeidslivssenteret har vært opptatt av å jobbe med systemnivået i bedriften, for å øke arbeidsgivernes refleksjoner rundt rekruttering. Det overordnede målet er at det skal gagne de som søker jobb. Målet er at bedriftene skal ha en reell praksis for mangfoldig rekruttering, ikke bare ha det i teorien.

Informantene er opptatt av at nettverksbedriftene tar opp rekrutteringstematikken i ulike sammenhenger hvor de beveger seg, og de bruker deltakerbedriftene som eksempler i forbindelse med både interne og eksterne konferanser. Arbeidslivssenteret oppgir at bedriftene i nettverket har opprettet kontakt seg imellom, og at de sprer gode ideer også utenom nettverksmøtene.

Arbeidslivssenteret er opptatt av å få prosjektet ut i regionene i det nye fylket fordi de ønsker mer nettverksorganisering av inkluderende rekruttering fordi det er viktig med nærheten mellom NAV, lokale arbeidsgivere og arbeidstakere.

### **Suksesskriterier og utfordringer**

- For bedriftene er det fordel med å treffe andre bedrifter, fordi de får muligheter for erfaringsdeling og det bidrar til å sette temaet inkluderende rekruttering på bedriftenes dagsordenen.
- Arbeidsgruppen ønsker å jobbe tettere med jobbspesialistene framover, fordi de vil kunne ha nytte av erfaringene fra nettverkene. Samtidig kan de spille inn til nettverkene hvordan jobbspesialister jobber.
- Viktige ressurser for å få til god jobbmatch oppgis å være gode og kompetente bedrifter og dyktige jobbspesialister som må kunne kommunisere både med kandidatene og med bedriftene. En god tilretteleggingskultur må være på plass før arbeidsgiver rekrutterer personer med nedsatt funksjonsevne.

## **5.5 Best i lag (Troms)**

Best i lag er utviklet lokalt i Tromsø, og det startet som et pilotprosjekt i 2013. Prosjektet fikk gode resultater, og de søkte, og fikk, forskningsmidler fra NAV i 2014/2015 for å videreføre og forske på prosjektet. Følgende er tilknyttet prosjektet per i dag: to IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, en rådgivende overlege i NAV og forskere ved UNI Helse Bergen. Alle har god kunnskap om det å stå utenfor arbeidslivet.

Best i lag er et gruppebasert tilbud med åtte deltakere som møtes over en periode på tolv uker. De første fire ukene møtes deltakerne to ganger i uken, de resterende åtte ukene møtes de en gang i uken. Møtene varer i to timer. I møtene får deltakerne

informasjon om tilbudet som finnes både i og utenfor NAV-systemet. De får inn personer som forteller om hvordan man kan komme i gang etter et lengre avbrekk fra arbeidslivet, det informeres om forskning på helse, som psykisk helse, søvn, stress og stressmestring, alminnelige helseplager som vondter og smerter, om helseplager og behandling. Deltakerne får mye informasjon om forskningen på fordelene med fysisk aktivitet og hvordan man kan komme i gang med fysisk aktivitet, samt om karriereveiledning. Informasjonsbiten utgjør cirka en tredel av tiden, og den resterende tiden brukes til at deltakerne lærer og praktiserer målarbeid, forstått som hvordan man kan sette seg ulike mål for å komme ut av en uønsket situasjon. Mange av brukerne NAV møter, blir sagt å befinne seg i slike «uønskede situasjoner» som de ikke klarer å komme seg ut av. De oppgis å ha liten tro på at de selv kan ta noen grep, og håper følgelig på at det er andre som kan sørge for at det skjer endringer i deres tilværelse.

I Best i lag over deltakerne på å reflektere over hva de selv vil, og hva de ønsker å oppnå. Deretter begynner de å jobbe mer konkret med målarbeidet, og det tas utgangspunkt i et livshjul som skal gi et overblikk over eget liv – for eksempel hvor i livet man mener det går bra / ikke bra. Deltakerne skal sette seg noen mål og jobbe mot disse. De skal reflektere over sitt eget utviklingspotensial og hva de må styrke for å kunne klare å stå i jobb. Og de må reflektere over om det er sykdom/helseplager som er årsakene til at de står utenfor jobb, eller om det er andre forhold som bidrar til dette, noe det erfaringsvis ofte viser seg å være. Å endre på noen av disse faktorene kan bidra til at man kan returnere i jobb, til tross for noen helseutfordringer. Deltakerne lager sin egen handlingsplan for hvordan målene de har satt seg, skal oppnås. Målet med arbeidet er at deltakerne skal styrke sine muligheter for å returnere til arbeid. Det oppgis som viktig å gå rolig fram og at målet ikke nødvendigvis er å gå rett inn i en full stilling. Det jobbes mye med å øke utholdenheten for å stå i jobb, man må ha det som betegnes som «jobbkondisjon». For å sørge for en slik rolig jobboppstart samarbeider Best i lag med arbeidslivssenteret som bidrar til å skaffe arbeidspraksisplasser eller IA-plasser til deltakerne. Kort fortalt handler Best i lag om informasjon og personlig målarbeid.

Erfaringene fra de unge deltakerne som har vært med i Best i lag, er at de generelt ikke har noe svar på spørsmålet om hva de vil med livet sitt, og at de er vant til at det er mange andre som har villet noe for dem, som foreldre og NAV. Disse har stilt forventninger til dem som de aldri har klart å leve opp til. De er derfor ikke vant til selv å ta avgjørelser, og de har ikke reflektert over hva de selv egentlig vil. De oppgis å ha mye erfaring med å mislykkes. Erfaringen generelt er at de unge som har vært innom Best i lag, snur til det positive ganske fort, og at det knyttes til at man viser at man tror på dem og anerkjenner at de er gode på noe. Søkelyset på det som ikke har gått bra, nedtones.

## **Målgruppen**

Målgruppen er alle i alderen mellom 18 og 64 år som står utenfor arbeidslivet eller står i fare for å falle ut av arbeid – på grunn av enten fysiske eller psykiske utfordringer. Hovedgruppen av deltakere har vært ansatte i langtidssykmeldinger (mange i

flere år) eller som har hatt flere lange sykefravær. De har hatt noen få unge under 30 år med funksjonsnedsettelse som deltakere.

### **Samarbeidet i NAV og valg av kandidater**

Det er en arbeidslivscoach som har fungert som et bindeledd mellom NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter. Arbeidslivssenteret samarbeider med NAV-kontorene, som har kontakt med og oversikt over kandidatene som står utenfor arbeidslivet, og som har behov for bistand for å inkluderes i arbeidslivet.

Arbeidslivssenteret opplever å ha litt andre strategier enn NAV-kontorene. Arbeidslivssenteret ønsker å få noen kandidater, som er høvelig avklart, og deretter finne en mulig arbeidsgiver for disse. NAV-kontorene har på sin side et ønske om at man først skal finne en arbeidsgiver, og deretter mulige kandidater. Dette kan være et dilemma, for når arbeidslivssenteret har motivert arbeidsgiver for å inkludere, og arbeidsgiver har gitt beskjed om at de er klare til å ta imot kandidater, så har NAV ingen kandidater å tilby arbeidsgiver. Arbeidslivssenteret skaper forventninger hos arbeidsgiverne, som de ikke klarer å følge opp. Et tiltak som er satt i gang for å forsøke å motvirke dette, er ukentlige markedsmøter – hver mandag – mellom arbeidslivssenteret og NAV-kontoret. I forkant av dette – hver fredag – møtes relevante rådgivere på arbeidslivssenteret. Da gjennomgår de hvilke møter de har hatt i løpet av uken, hvilke arbeidsgivere de har vært i kontakt med, og hvilke av disse som ønsker å være aktive i arbeidet med inkluderende rekruttering. Det diskuteres hvilke arbeidsgivere som har behov for folk, og hvilke typer bedrifter som skal besøkes kommende uke. På mandagsmøtene tar et utvalg av rådgiverne på arbeidslivssenteret med seg denne kunnskapen, og NAV-kontoret tar med seg sin oversikt over mulige kandidater.

I hvilken grad samarbeidet fungerer godt, mener NAV Arbeidslivssenter handler om særlig to faktorer: i) organiseringen av NAV-kontorene og ii) saksbehandlernes arbeidsmengde. En utfordring blir sagt å være at Best i lag ikke klarer å rekruttere så mange som ønskelig i gruppen «unge på AAP». Dette forklares med for stor arbeidsbelastning i ungdomsteamene til at de klarer å hente ut disse kandidatene. Best i lag forsøkte å få til et samarbeid med NAV-kontoret (ungdomsteamet) om denne gruppen, og det skulle holdes av fire plasser til denne gruppen. Til tross for at NAV-systemet har mange slike kandidater, lyktes NAV kun å finne én kandidat. Manglende tid og ikke manglende vilje til slikt samarbeid oppgis å være en viktig forklaringsfaktor. Det tolkes slik at trykket på disse teamene er så høyt at det vanskeliggjør et godt samarbeid. Der de har jobbspesialister, som har mindre porteføljer / færre kandidater, oppfattes forutsetningene for et samarbeid bedre fordi disse har bedre tid til å følge opp kandidatene og til å ta de gode samtalene. Endringsarbeid oppgis å ta tid, og denne tiden er essensiell for å lykkes. Erfaringen er at der NAV-kontorene organiserer seg i ulike prosjekter/team, opplever arbeidslivssenteret at samarbeidet forenkles betydelig sammenlignet med når NAV-kontorene er organisert som én stor avdeling. De som jobber i prosjekter uten, eller med lav grad av, saksbehandling, blir sagt å ha mye bedre tid til å utvikle gode samarbeidsstrategier både internt i NAV og eksternt.

Det pågår en diskusjon om rolle- og ansvarsfordelingen mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene knyttet til NAVs generelle markedsarbeid. Det oppgis at NAV-kontorene i større grad enn tidligere skal være ute i markedet og ha kontakt med arbeidsgivere. Dette har medført at bedriftene opplever et større og ukoordinert trykk fra NAV enn tidligere. Tilbakemeldingene arbeidslivssenteret har mottatt fra bedriftene, er ikke bare positive. Arbeidslivssenteret oppgir at de per nå har utfordringer knyttet til koordineringen av dette arbeidet internt, og de mangler en koordinator for dette arbeidet. Spørsmålene knyttes til hvem i NAV som skal være koordinator for arbeidet med bedriftene, og hvordan NAV kan organisere dette arbeidet på best mulig måte. Disse spørsmålene sies å være gjenstand for diskusjon på markedsmøtene mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontoret.

### **Samarbeid med arbeidsgivere**

Rekruttering av bedrifter har NAV Arbeidslivssenter tradisjonelt lagt lite vekt på. De har vært mer opptatt av sykefraværs- og nærværsarbeid i bedriftene. Målet om å rekruttere flere med nedsatt arbeidsevne til arbeid oppgis å ha vært stemoderlig behandlet fram til de siste par årene.

Arbeidslivssenteret skal i alle sine møter med arbeidsgivere ta opp mulighetene bedriftene måtte ha for inkluderende rekruttering, og samtidig tilby NAV sine tjenester i forbindelse med dette. De skal motivere arbeidsgivere til å ta imot kandidater som står utenfor arbeidslivet, samt bidra til å legge til rette for dette. De har jevnlig møter med bedriftene der det samtales om hva som er arbeidsgivers behov, hvem de er som bedrift og om de har et rekrutteringsbehov på kort eller lang sikt. Det snakkes også om hvilke holdninger bedriftene har til inkluderende rekruttering, og om de ønsker å rekruttere personer som har ulike former for helseplager eller av andre årsaker ikke har funnet seg en plass i arbeidslivet. Arbeidslivssenteret oppgir å bli godt kjent med arbeidsgiverne gjennom tett dialog og hyppige møter.

Kjennetegnene ved bedriftene som rekrutterer personer med nedsatt funksjonsevne, oppgis å være bransjer som ikke krever høyere utdanning og stillinger som er preget av mer praktiske oppgaver. Det er særlig privat sektor som blir pekt på som gode på inkludering. Privat næringsliv har enklere og mindre byråkratiske ansettelsesprosesser. De har også et annet syn på kandidatene enn de offentlige. De private bedriftene oppgis å være opptatt av hva den enkelte kan bidra med, og ikke på det man ikke klarer og ikke kan. Er en kandidat dyktig på det bedriften trenger, så tilrettelegger de dersom det er behov for det. De offentlige arbeidsgiverne oppleves å være mer skeptiske til å inkludere personer som ikke presterer fullt ut, men de er positivt innstilt til å få personer inn på arbeidspraksis og lignende.

### **Samarbeidsavtaler**

Det er særlig to private «produksjonsfirmaer» som har hatt en åpen holdning til inkluderende rekruttering, og som har vært villige til å inngå rekrutteringsavtaler med NAV. Disse avtalene har en av IA-rådgiverne på arbeidslivssenteret utformet i samarbeid med NAV-kontorene og arbeidsgiverne og er således ingen standardavtale. I

disse avtalene har man gjerne foretatt en del avklaringer knyttet til rolle- og oppgavefordelingen mellom NAV og bedrift, hvordan man rent praktisk skal rekruttere, hvilke forventninger arbeidsgiver, kandidat og NAV kan ha, og hva NAV rent konkret kan bidra med. Ifølge informantene gjør rekrutteringsavtalen jobben enklere for alle de involverte partene. Avtalen oppleves også som trygghetsskapende fordi den inneholder partenes forventninger og plikter. Avtalen er særlig viktig for den enkelte arbeidsgiver og den enkelte personen som skal ut i jobb. Både bedrift og kandidat er forsikret om at NAV alltid er tilgjengelig hvis det er behov for dette – også etter at kandidaten har kommet til bedriften. Dette oppgis i tillegg å være svært viktig i arbeidet med å rekruttere nye bedrifter.

### **Måloppnåelse**

Best i lag har blitt forsket på i to år, og resultatene fra forskningen skal være tilgjengelige i løpet av 2018. Det NAV observerer, er at alle deltakerne opplever endring i den perioden de er deltakere i Best i lag. Disse endringene knyttes til hvordan de tenker, og forbedring av selvtilliten deres. De midlertidige forskningsresultatene viser at deltakelse i prosjektet i stor grad har bidratt til å endre deltakernes tanker om at arbeid kan være helsefremmende, til forskjell fra oppstart da de fleste av deltakerne mente at arbeid ikke var helsefremmende. Målet har vært å styrke deltakernes kunnskap om helse og arbeid. Har de helseplager, så vet de nå hvor de kan få hjelp. De har fått noen strategier som skal hjelpe dem til å stå i jobb eller ta tak i problemer på bedre og andre måter enn tidligere.

Resultatene fra pilotprosjektet viste at rundt to av tre kom ut i yrkesaktivitet. Den ene IA-rådgiveren i Best i lag mener de neppe vil få like gode resultater nå. I pilotprosjektet hadde deltakerne vært utenfor arbeidslivet i underkant av ett år, mens deltakergruppen nå har vært ute av arbeidslivet i tre–fire år og står således lenger fra arbeidslivet enn deltakerne i pilotprosjektet. Målet er at deltakerne ikke bare skal komme tilbake i jobb, men bli stående i jobb.

### **Suksesskriterier og utfordringer**

- Styrken i Best i lag oppgis å være god tid til å bli godt kjent med deltakerne.
- Vektlegging av arbeidet med å anerkjenne kandidatene.
- NAV bør i liten grad gi råd til kandidatene, fordi kandidatene selv skal reflektere og avgjøre hva som er best og riktig for dem. Det er viktig at kandidatene tar tak i eget liv.
- Samarbeidet med andre deler av NAV er helt nødvendig fordi mange av kandidatene mottar andre NAV-tilbud.
- Best i lag er et gruppetiltak, og det oppgis å gi mye læring når folk møtes i grupper for å diskutere. Dessuten er gruppetiltak effektive og billige å drifte.
- Best i lag ønsker bedre kontakt med arbeidsgivere som har et rekrutteringsbehov. For å møte dette er det avgjort at Best i lag fra høsten av skal møte markedsteamet i NAV en gang i uken. Disse får for det første inn alle ledige jobber, og for det andre har de god kontakt med arbeidslivet. Formålet er å gi Best i lag bedre kunnskap om ledige *ordinære jobber*. En svakhet til nå oppgis å ha vært at man i stor grad bare har hatt tilgang til arbeidsutprøvningsplasser og ikke ordinære jobber.

- Av deltakerne i Best i Lag har rådgiverne fått innsikt i at NAV-veiledernes spørsmål til kandidatene i stor grad er knyttet til sykdom og helseplager, altså deres begrensninger. Dette forklares med at det er ens begrensninger som avgjør type stønader og stønadsnivå. Dette kan bidra til å hindre stønadsmottakerne i å prøve seg i ordinært arbeid fordi de er engstelige for at NAV skal kreve at de melder seg arbeidsledig. Det er ikke gitt at det skjer, men det påpekes at frykten deres for at det kan skje, er reell.

## 5.6 Utvei/Jobbkondis (Troms)

Utvei/Jobbkondis karakteriseres ikke som et tiltak med en egen tiltakskode. Det beskrives heller ikke som et prosjekt, men som en aktivitet. Utvei startet i 2016 og regnes nå som et integrert aktivitetsopplegg hos NAV i Tromsø.<sup>29</sup>

Deltakerne, som er mellom 18 og 30 år, samles de fire første dagene i uken klokken 09.00–11.30. En vanlig dag på Utvei består først av en innledning, som kan være en presentasjon om jobbsøking. Utvei inviterer også inn arbeidsgivere som forteller om seg og sin bedrift. Dette er gjerne arbeidsgivere som har et rekrutteringsbehov. Deretter følger en bolk som kalles jobbkondistrening (Jobbkondis), som er en gruppesamtale. Jobbkondis er en idé som dukket opp våren 2018, etter inspirasjon fra Best i lag (BiL). I motsetning til i Best i lag, hvor deltakerne har vært i et arbeidsforhold og har en sykdomshistorie bak seg, er Utvei for unge som ikke har hatt et arbeidsforhold/i liten grad har arbeidserfaring. De er derfor opptatt av å snakke om hva som er skikk og bruk i arbeidslivet, for at de unge skal være best mulig forberedt på å kunne klare å stå i jobb. Jobbkondistrening er et opplegg med 16 forskjellige emner som deltakerne skal samtale om i løpet av en måned. Første møte handler om grupperegler og hva jobbkondis er, og spørsmål om hva som skal til for at den enkelte kan gjøre en god jobb. Deretter følger følgende temaer resten av måneden: 1) Livshjulet – det er et hjelpemiddel for å kartlegge om det er sider ved livet som skaper vanskeligheter, og som kan ha bruk for spesiell oppmerksomhet, 2) Hindringer som må ryddes av veien før du begynner i jobb? 3) Alminnelige helseplager og smerter, 4) Et godt samarbeid med sjefen på jobben, 5) Erfaringer med fravær i skole og jobb, 6) Økonomiske bekymringer, 7) Fysisk trening, 8) Midtveiseevaluering, 9) Psykisk helse, 10) Stress og stressmestring, 11) Søvn, 12) Når det er tungt og uvant og jobbe, 13) Hva er det som skaper nødvendige endringer?, 14) Styrkekort og 15) Oppsummering/evaluering.<sup>30</sup>

Enkelte ganger kommer eksterne innledere som snakker om et utvalgt tema. Det kan være om søvn, stressmestring eller psykisk helse. Denne innledningen fungerer som utgangspunkt for en samtale i gruppen. Andre ganger har de ingen særlig innledning, men legger opp til et mer «tilfeldig» samtaletema som kan dreie seg om hva slags forventninger ungdommen tror en leder har til en nyansatt på en bedrift, og hva som er viktig å få til i samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Gruppesamtalen varer i 15 til 20 minutter. Disse samtalen kan sette i gang refleksjoner og tanker som det åpnes for å ta opp dagen etter. Evalueringsskjemaene deltakerne har fått, har

<sup>29</sup> For enkelthets skyld beskriver vi Utvei/Jobbkondis som et tiltak.

<sup>30</sup> Etter at Fafo var ferdig med intervjuet, har prosjektet blitt supplert med tre bolker med kurs om tankevirus som er laget av psykolog og forfatter Hanne Brorson.

vist at særlig temaene søvn og psykisk helse har fått god vurdering. Dette er temaer som oppgis som viktige forutsetninger for de unges muligheter for å mestre en jobb-situasjon. Fordelen med gruppesamlinger er at de unge blir kjent med hverandre, og de oppmuntrer hverandre og utveksler erfaringer.

Mesteparten av tiden skal benyttes til individuelle jobbsøkningsaktiviteter. Denne tiden gir NAV-veilederne mulighetene for å snakke med den enkelte ungdommen og få mer innsikt i hva de tenker, og ungdommene kan stille veileder konkrete spørsmål. Deltakerne kan etter avtale med NAV drive oppsøkende virksomhet hos arbeidsgivere i byen. Det arrangeres også bedriftsbesøk der alle får en orientering om den enkelte arbeidsplass. Hvis mulig er det en ungdom som presenterer bedriften og hvordan det er å jobbe akkurat der. Erfaringen er at det ofte er mer virkningsfullt enn når ledelsen gjør det.

### **Målgruppen**

Målgruppen for Utvei/Jobbkondis er unge mellom 18 og 30 år som står relativt nær arbeidslivet.<sup>31</sup> Det vanligste inntakskriteriet er at de har søkt om økonomisk sosialhjelp, noen få mottar dagpenger, og enda færre mottar ingen stønader fra NAV. Deltakerne karakteriseres som standardbrukere. Det kan være personer som kun trenger litt kurs og veiledning for å komme seg ut i jobb, det kan være de som har falt ut av videregående skole, de uten lærlingplass og de som er jobbsøkere, men som ikke har lyktes med å skaffe seg en jobb. Det er en heterogen gruppe, men de fleste har ikke har fullført videregående skole. NAV i Tromsø har for øvrig benyttet gruppetiltak for unge arbeidssøkere over flere år. Det er fattet vedtak om deltakerplikt for unge under 30 år som søker/mottar økonomisk sosialhjelp. Målet er å hjelpe deltakerne til å finne ut av sine egne ressurser. Det er til enhver tid påmeldt 15–20 stykker, og av disse møter om lag halvparten.

### **Organisering, samarbeid og ressurser**

Det er en person i 100 prosent stilling og to 50-prosentstillinger som utgjør fagressursene i Utvei/Jobbkondis. De er organisert i et ungdomsteam med en ungdomsavdeling. I Utvei har NAV-veilederne ingen saksbehandlingsoppgaver, og de har ikke ansvaret for vedtakene. De har kun ansvaret for standardbrukere, det vil si de som står nærmest arbeidslivet med lite behov for oppfølging.

NAV-veilederne i Utvei samarbeider nært med markedsavdelingen. Både markedsavdelingen og Utvei er raske når de får inn forespørsler om ledige jobber. Markedsavdelingen kontakter også raskt Utvei hvis de har vært i kontakt med bedrifter de mener kan være relevante for Utvei-deltakerne. Da forsøker Utvei så raskt som mulig å finne kandidater som kan rekrutteres. Erfaringen er at Utvei ofte kan levere personer til bedrifter som har henvendt seg til markedsavdelingen med et rekrutteringsbehov. Noen bedrifter oppgis å komme med ønsker til Utvei som de ikke kan oppfylle, men ofte får de henvendelser fra bedrifter som trenger ukvalifisert arbeidskraft.

---

<sup>31</sup> Etter at Fafo var ferdig med intervjuet, har prosjektet, som et prøveprosjekt, økt øvre aldersgrense til 40 år.



Utvei blir sagt å være svært godt forankret hos ledelsen. Ved oppstarten av Utvei var NAV-ledelsen veldig involvert for å skulle sikre at satsingen skulle gå bra. Nå opplever Utvei at aktiviteten har blitt en del av deres måte å jobbe på, og dette har ført til mindre oppmerksomhet fra ledelsen enn tidligere, men informantene opplever at avdelingsleder følger godt med på aktivitetene. Det ble også satt mål for antall ut i arbeid før oppstart av aktiviteten.

Utvei samarbeider også med virksomheter. Tidvis tar de kontakt etter at de har vært i møte med arbeidslivssenteret. Da har de typisk mottatt informasjon om at det er noen virksomheter som har et rekrutteringsbehov, samtidig som de vet at de har en egnet kandidat som kunne tenke seg jobb i denne spesifikke bransjen. Denne kunnskapen kan være grunnlaget for at Utvei tar kontakt med en arbeidsgiver. Utvei presenterer da hva som er deres formål, og spør virksomheten om de ønsker å komme til Utvei for å fortelle om sin bedrift for kandidatene. Det hender også at Utvei tar med seg deltakere ut i virksomheter. Utvei har kandidater med spesifikke ønsker om å jobbe i en gitt bransje. Da er Utvei i dialog med andre kolleger, og de tenker selv over hvilke bedrifter de har hatt kontakt med tidligere. Ut fra denne kunnskapen forsøker de å få til en god jobbmatch. Andre ganger får de inn en arbeidsgiver som de vet kan ta imot ufaglært arbeidskraft, uansett type bransje. For kandidatene kan det ofte være effektivt at de bare får et innblikk i et yrke.

For å unngå å gå i bena på hverandre eksternt, oppgir de at det er viktig å skrive gode notater, slik at alle skal kunne se hvem som har vært hvor og når. Men tett kontakt og dialog internt og med markedsavdelingen gir samtidig innsikt i denne type informasjon. I møtene med markedsavdelingen tar Utvei opp hvilke virksomheter de har planlagt å ta kontakt med, og med hvem de tar kontakt med.

En viktig faktor informantene mener må være på plass for å oppnå et godt samarbeid i NAV, er at det må settes av ressurser slik at NAV-veileder får fritak fra noen av de ordinære oppgavene sine. Et eksempel er å få fritak fra å ha egne brukere som man følger opp fast, og de har organisert seg slik at andre kolleger har ansvaret for arbeidet med økonomisk stønad. Frikjøp fra en del oppgaver blir sett på som nødvendig for at man skal ha muligheten til å være til stede for ungdommene og følge dem tett opp.

Tett kontakt med markedsavdelingen oppgis å ha vært en stor suksess, og det er nødvendig å sette av tid til markeds møtene. Informantene mener at fysisk nærhet mellom aktørene i NAV er viktig, og påpeker at de har noen fordeler fordi fylkeskontoret og NAV Arbeidslivssenter er lokalisert i samme bygg.

### **Utvelgelse av kandidater/jobbmatch**

I Utvei blir NAV godt kjent med deltakerne og hvilke kunnskaper og utfordringer de har. De mener det er best å tilby arbeidsgivere flere kandidater, slik at de kan velge.

Organisatorisk har de lagt det opp slik at Utvei har møte med markedsavdelingen hver tirsdag, men de har mye kontakt også utover disse faste møtene. Er det slik at markedskontoret får en henvendelse om en ledig stilling, tar de umiddelbart kontakt med Utvei. Denne prosessen oppgis å være enkel i Utvei fordi de har færre oppgaver enn NAV-veilederne på NAV-kontoret. At de har ressurser som kun jobber med Utvei, har bidratt til at de enklere får til en jobbmatch.

Det er ikke alle som møter opp på Utvei, og disse mottar da ikke sosialhjelp. De forteller at det er svært få klager på at de unge har fått et vedtak om aktivitetsplikt. På spørsmål om de vet hvorfor noen ikke dukker opp, viser informantene til at dette kartlegges med ujevne mellomrom. NAV ringer opp de som ikke møter, og årsaken er oftest at de har kommet seg i jobb på egen hånd. Samtidig erkjennes det at det antakelig er en liten gruppe de ikke får tak i, og som mest sannsynlig blir forsørget av sine foreldre.

## Sektor

De fleste av kandidatene i Utvei har ikke gjennomført videregående opplæring, og de oppgir at det hovedsakelig er det private næringslivet som rekrutterer slike kandidater. De oppgis å ha enklere og mindre formelle ansettelsesprosedyrer enn det offentlige, i tillegg til at de ofte kan tilby jobber med få kvalifikasjonskrav. Det er gjerne virksomheter innenfor lager og logistikk, butikk og vekterbransjen, hvor kandidatene trenger et kurs, men ikke noe mer, og sesongarbeid som gressklipping. De har likevel eksempler på at det kan være arbeid å få innen pleie og omsorg og barnehage og skole som assistenter.

Årsaken til at det offentlige i liten grad ansetter disse kandidatene, handler ifølge informantene om det offentliges ansettelsesprosedyrer. I de tilfeller de har problemer med å finne aktuelle kandidater, er det der bedrifter søker sjåfører med krav om førerkort klasse C.

## Måloppnåelse

Siden oppstart har det deltatt 257 brukere i Utvei (brev datert 28.02.17). Av disse er 113 i ordinær jobb (noen med midlertidig lønnstilskudd), 20 er på skole, og seks er under kategorien «enkelt AMO i jobb».

Tabell 5.5 Antall personer og type tiltak. Totalt 257 personer.

Tiltak	Jobb (m/u lønnstilskudd)	Enkelt AMO	Arbeidstrening/ IA	Skole	Avsl. Oppføring i NAV	Takket nei	Ikke møtt	Avbrutt
Antall brukere	75	6	31	12	28	12	24	69
Totalt								

Tabell 5.6 Antall brukere som ikke har møtt eller har sluttet å møte opp underveis i Utvei. Totalt 93 personer.

Tiltak	Jobb	Skole	Flyttet	Følges opp av NAV	KVP	AAP	Gravide	Ønsker ikke kontakt med NAV*
Antall brukere	38	8	3	25	3	5	2	9

\* Disse tar ikke telefonen når NAV ringer, og de kontakter heller ikke NAV etter at de har blitt oppmuntret til dette.

## **Suksesskriterier**

- Det er viktig med nok ressurser slik at NAV-veileder får fritak fra noen av de ordinære arbeidsoppgavene sine (eksempelvis fritak fra å ha egne brukere som man følger opp fast, fritak fra arbeidet med økonomisk stønad).
- Frikjøp er nødvendig for å kunne være til stede for ungdommene og følge dem tett opp.
- Tett kontakt mellom Utvei og markedsavdelingen er sentralt, for å finne relevante arbeidsgivere for kandidatene.
- Møtearenaer, som markeds møter mellom markedsavdelingen og Utvei, er viktige.
- Fysisk nærhet mellom aktørene i NAV er viktig, og det påpekes at de har noen fordeler fordi fylkeskontoret og NAV Arbeidslivssenter er lokalisert i samme bygg.

## **Bakgrunn**

En av bedriftslederne som samarbeider med Utvei, oppgir at han ikke er sikker på om han er en del av Utvei, men at bedriften har samarbeidet med NAV om arbeidspraksisplasser i mange år. Bedriften tilbyr renholds- og vaktmestertjenester og har en rekke ulike og varierte arbeidsoppgaver. De utfører renholdsoppgaver (inne og ute), de har «grønt-og-hvitt-oppgaver» som om sommeren blant annet handler å klippe plener, ordne bed, felle trær, fjerne mose og om vinteren måke snø fra bakke, tak og vegg. Noen av arbeidsoppgavene er relativt enkle, som å skifte lyspærer og være håndlanger ved behov. De har noen rutineoppdrag som ikke trenger særlig refleksjon hos de som utfører dem, de har noen gruppeoppgaver, de har noen individuelle og enkeltstående oppdrag (som man kanskje aldri har gjort før) og noen oppdrag man utfører en gang i året. Noen oppgaver blir man fysisk sliten av, andre kanskje mer psykisk sliten.

## **Kandidatene**

Det er ikke alltid NAV klarer å finne kandidater som kan fylle jobben arbeidsgiver trenger. Kandidatene trenger ikke fagbrev for å jobbe i bedriften. Det viktigste er at de både ønsker og viser at de kan gjøre en god jobb. I de tilfellene kandidatene har lite kompetanse, vurderer bedriften hvordan de kan læres opp på en enkel måte. Målet er at de enten kan begynne å jobbe i bedriften eller i andre bedrifter med tilsvarende oppgaver. Arbeidsgiver er opptatt av å gi kandidatene god opplæring, og de som har behov for det, følges tett.

En av kandidatene har bedriften ønsket å tilby arbeid fordi vedkommende har utført sine arbeidsoppgaver godt. Utfordringen oppgis å være at vedkommende (som er fra en annen kultur) ikke respekterer kvinner som ledere. Denne holdningen er leder opptatt av å endre. Det oppgis også at personer fra en del andre kulturer har et annet forhold til HMS enn det det er krav om i Norge, og at de stadig må følge med på at HMS-reglene følges. Det er mye som skal læres for alle i arbeidstrening, og det kan være en utfordring å få folk til å forstå hva det innebærer å jobbe: at man blir sliten, at det er arbeidsgiver som bestemmer en del av det som må gjøres, og at man må forholde seg til de regler og beskjeder som blir gitt.

## Mentor

Bedriften ser an behovet for bruk av mentor. De har en kandidat som de får lønnskudd fra NAV for. Denne personen behersker norsk språk dårlig, og det innebærer at bedriften må snakke sakte og gi enkle instruksjoner samtidig som de må sjekke at kandidaten har skjønt oppgavene. Vedkommende er håndverker, men fra en annen kultur med andre lover og regler, og bedriften må derfor sørge for at kandidaten har utført oppgavene i henhold til norsk standard. For å sikre dette har denne kandidaten fått en av de andre ansatte som mentor. Dette er en person med bygningsteknisk kompetanse og som har lang erfaring i hva folk pleier å gjøre feil. Mentor er gjerne med kandidaten ut på begynnelsen av arbeidsdagen og stikker innom i løpet av dagen for å sjekke hvordan det går. Kandidaten følges tett for å sikre at kunden får det vedkommende har bestilt, og for å sikre at oppgavene utføres korrekt. Kandidaten hadde begynt med gressklippingsoppgaver og skjøttet sitt arbeid så godt at vedkommende etter hvert fikk mer håndverksoppgaver. Bedriften så at dette var en person de kunne ansette fast. Kandidaten kom på jobb hver dag og var der i avtalt arbeidstid. Bedriften oppgir at de mottar lønnskudd for kandidaten, og at dette er en forutsetning for at vedkommende kan være hos dem.

Bedriften har tatt imot mange ulike personer. Noen av disse har vært folk som kommer og banker på døren hos dem med spørsmål om arbeid, og andre har vært anbefalt av egne ansatte. Gjennom samarbeidet med NAV tar de imot flyktninger og personer som har vært utenfor arbeidslivet en stund, eller som aldri har vært i arbeidslivet. Det gis eksempler på to norske ungdommer som ikke hadde klart å komme seg inn i arbeidslivet. Bedriften brukte to av sine ansatte som mentorer som både hadde god tid til å følge dem opp og som var gode til å forklare. Ungdommen fikk en del kurs, og bedriftens plan var å på sikt kunne ansette dem hvis de viste seg å beherske arbeidsoppgavene. De viste seg imidlertid å ikke fungere særlig bra. Den ene kom aldri tidsnok på jobb, og den andre surret bort tiden på andre ting enn arbeidsoppgavene. Bedriften brukte mange uker på å få kandidaten til å skjønne at tiden måtte brukes på arbeidsoppgaver. Arbeidet som skulle utføres, innebar også noe skjemautfylling, og dette behersket de ikke. De kunne dermed ikke tilbys jobb. Virksomheten har også hatt flere innom bedriften som ikke har behersket oppgavene, som konsekvent kommer for sent, som er mye borte, og som går hjem fra jobb før arbeidstidens slutt fordi de er slitne. Det oppgis som en viktig oppgave å forklare kandidatene hva som forventes av dem i arbeidslivet, og at det er naturlig å bli sliten av å jobbe. Dette lykkes de ikke alltid med.

Leder oppgir at de kan ha personer på arbeidstrening så lenge de mottar lønnskudd fra NAV. Dette tilskuddet frigjør tiden slik at en av de andre ansatte kan være mentor og bruke to–tre timer av arbeidstiden til oppfølging. Går det mer enn tre måneder uten at arbeidsgiver har lyktes med å få kandidatene til å fungere, har arbeidsgiver en samtale med NAV om det er mulig å få forlenget lønnskuddet. Alternativet er at arbeidstreningen avsluttes. NAV forlenger tilskuddet noen ganger, men det hender at arbeidsgiver må gi opp fordi de ikke klarer å få vedkommende til å fungere i jobb. Lederen sier: «Det beste er om vedkommende passer inn i vår kultur på jobb

og kan ansettes, sekundært at de skal få innpass i arbeidslivet og skjønne hva arbeidslivet er, og kunne jobbe hos andre».

Bedriften har arbeidstreningsavtale med NAV. Noen ganger termineres avtalen, andre ganger forlenges den, og noen ganger ansetter bedriften kandidaten fast. Det oppgis å være fordeler med en skriftlig avtale, for da er det ingen tvil om hva som er avtalt, for eksempel om lønn og arbeidsoppgaver. Lederen er opptatt av at både arbeidstaker og arbeidsgiver har plikter, og at for å lykkes må begge parter oppfylle hver sine plikter. Det påpekes at de er en privat bedrift som er avhengig av inntjening, og de som skal få fast jobb, må kunne produsere og heller ikke ødelegge for mye utstyr.

### **Samarbeidet med NAV**

Bedriften oppgir at samarbeidet med NAV har blitt mye bedre de senere årene, og at grunnen til dette er NAV. NAV arrangerte en dagskonferanse på egen arbeidsplass der alle NAV-ansatte deltok. NAV hadde invitert fem–seks bedrifter som fikk anledning til i klartekst si hva de syntes om NAV: hva de mente var bra, hva de mente var dårlig, og mulig forbedringspotensial. Denne bedriften var med på denne konferansen. Bedriftens tilbakemeldinger var at NAV aldri ga tilbakemelding til bedriften, NAV fulgte bedriften dårlig opp, og NAV var vanskelig å komme i kontakt med. Når man ringte arbeidsgivertelefonen, var det ikke sikkert at man ble kontaktet når man la igjen en melding. Alle bedriftene ønsket å ha faste kontaktpersoner, og det denne bedriften ga tilbakemelding om, er nå endret. Bedriften har nå en god dialog med NAV, og når de trenger folk, tar de alltid kontakt med NAV. Konferansen åpnet muligheten for å bli bedre kjent med NAV, og NAVs saksbehandlere oppgis nå å ha fått et ansikt.

Nå har lederen rundt ti forskjellige kontaktpersoner hos NAV som alle har forskjellige roller og oppgaver. Uansett hvem lederen kontakter av disse, opplever lederen at de gir informasjonen videre til den i NAV som har ansvaret.

### **Tillitsvalgte**

Bedriften har ikke tillitsvalgte, kun verneombud. Verneombudet møter i ledermøtet som avholdes en gang i uken. Verneombudet er godt informert om bedriftens inkluderingsarbeid, og det oppgis som viktig at vedkommende er det, fordi det er verneombudet som er ute og følger med at de ansatte følger HMS-reglene slik de skal.

### **Måloppnåelse**

I løpet av 2018 har bedriften hatt ti personer i arbeidstrening. To personer som kom til bedriften via NAV, har fått jobb i bedriften. Den ene mottar de mentortilskudd for, men de håper at vedkommende snart skal klare seg uten mentor. Det kan variere en del fra måned til måned hvor mange kandidater som er i bedriften. De fleste blir tilbudt fulltidsarbeid. Én har blitt tilbudt deltid med vurdering om muligheter for fulltid etter seks måneder. Én av kandidatene som var inne i løpet av sommeren, fikk tilbud om fast avtale, men brøt den fordi vedkommende ikke orket å komme på jobb. En annen ble tilbudt en midlertidig avtale, men vedkommende ga beskjed om at han/hun

ikke klarte jobben, fordi det var for mye tenking. Det oppgis å være en del jobb å lykkes med inkludering, men arbeidsgiver er svært fornøyd dersom to til tre av de ti de har innom på arbeidstrening, er produktive og i tillegg kan jobbe fulltid.

### **Suksesskriterier**

- Man må avklare om arbeidstaker faktisk ønsker å jobbe, og få dem til å forstå at det er hardt å være i arbeid, at man kan bli sliten av det.
- Kandidatene må beherske det norske språket.
- Arbeidsgiver må stille tydelige krav, særlig for de som ikke har kompetanse om hva det vil si å være i arbeidslivet.
- Bedriften må få tilbakemeldinger fra NAV og generelt ha god kommunikasjon med NAV.
- Man trenger en fast/faste kontaktperson(er) hos NAV som man kan kontakte ved problemer eller hvis bedriften trenger hjelp til noe.
- NAV må ha dialog med kandidatene i løpet av tiden de er i arbeidstrening. NAV kan melde tilbake til bedriften hvis det er noe kandidaten har gitt beskjed om – både positive og negative ting. Det gir arbeidsgiver muligheten til å korrigere slik at vedkommende kan fortsette i arbeid.

## **5.7 Framsnakk arbeid og utdanning (Oppland)**

### **Bakgrunn**

Framsnakk arbeid og utdanning (heretter Framsnakk) er et gruppetiltak som gjennomføres som et samarbeid mellom NAV Arbeidslivssenter og ulike Nav-kontor. Opplegget gjennomføres etter hvert i flere fylker, og hva som omtales som «Framsnakk», hvor omfattende opplegget er, og hvilke elementer som inngår, varierer noe rundt en felles idé.

Målsettingen med prosjektet er å øke NAV-deltakernes forutsetninger for å vurdere om et yrke eller en utdanning er interessant eller ikke. Deltakerne får kjennskap til ulike yrker som forventes å ha behov for arbeidskraft lokalt og i nær framtid. Framsnakk ble startet av arbeidslivssenteret i Møre og Romsdal i 2016. Hos NAV i Møre og Romsdal hadde det tradisjonelt vært lagt vekt på hvilke krav den enkelte møter i arbeidslivet og i den enkelte jobb, mens arbeidslivssenteret gjennom Framsnakk laget et opplegg som skulle legge vekt på hva ulike jobber og det å jobbe i ulike yrker går ut på. Hva gjør en snekker eller en frisør i sitt arbeid? Opplegget i Framsnakk er dermed et alternativ til rådgiving, men på en mer praktisk måte. En hovedgrunn til en slik mer praktisk tilnærming var å forsøke å få opp interessen rundt forskjellige yrker blant unge såkalte NEET-ere<sup>32</sup>. Alle disse grunnideene er fulgt opp i Oppland, og Jevnaker.

Framsnakk er lagt opp til å kunne bruke eksisterende rammer, det vil si at det kan tilpasses ulike gruppetilbud. Prosjektet omfatter på Jevnaker, og tidligere i Molde i

---

<sup>32</sup> NEET = Not in Employment, Education or Training

Møre og Romsdal, en stor andel unge med sosiale problemer, psykiske lidelser, lav mestringsfølelse, lav utdanning og begrenset arbeidserfaring.

### **Om prosjektet**

Framsnakk er et gruppetiltak, og det gjennomføres som et samarbeid mellom arbeidslivssenteret og ulike NAV-kontor. Grupper av unge besøker (flere) arbeidsplasser hvor de skal møte arbeidstakere som framsnakker hvordan det er å jobbe med det de gjør på akkurat den arbeidsplassen. Gjennom å dra ut på en arbeidsplass, der deltakerne kan bruke sansene, kjenne luktene på stort og smått, se verktøy etc. i bruk, oppleve sveiseapparat, hva hjemmesykepleien bruker, og prøve sprøyter osv., skal deltakerne få opplevelser som de husker. Ofte legges det opp til at «framsnakkerne», de som snakker om sin arbeidsplass og sitt arbeid, selv skal være unge, ut fra en tanke om at de kan kommunisere bedre siden de benytter unges perspektiver og «språk». Det er imidlertid ikke et krav at framsnakkerne er på samme alder, men det er meningen at de skal snakke personlig og engasjert om egen jobb, og gjerne også om egne utfordringer som de har taklet på veien til den jobben og de oppgavene de har i dag. Et viktig element ved opplegget er at framsnakkerne skal forsøke å være personlige, de skal fortelle hvorfor de gjorde de valgene de gjorde, hvordan deres vei var. Hvordan er det å jobbe hver dag? Hvordan er fritiden? Hvordan er det å bruke uniform? Framsnakkerne skal helst være åpne om utfordringer, egne lese- og skrivevansker, dårlige valg og erfaringer med ADHD eller andre utfordringer, noe som oppfattes veldig positivt sett fra brukernes ståsted.

Framsnakk ble startet i Møre og Romsdal, men brukes i 2018 mer systematisk i Oppland, spesielt ved NAV-kontoret i Jevnaker, vi fokuserer dermed på Oppland og Jevnaker.

Ifølge vår informant ved NAV-kontoret på Jevnaker kan det tenne et håp blant NAV-kandidatene om at de også kan overkomme utfordringer. Denne måten å gjøre det på gjør det veldig konkret og setter søkelyset på lyst og entusiasme, ikke krav og forventninger. Mange av deltakerne, både i Molde og på Jevnaker, har manglet erfaring med hvordan de skal kle og te seg på arbeidsplasser, og gjennom Framsnakk får de god trening gjennom en rekke slike konkrete bedriftsbesøk.

Før bedriftsbesøket skal deltakerne på Jevnaker sette seg inn i virksomhetene de skal til, lete opp informasjon gjennom internett eller på andre måter og forberede spørsmål til framsnakkerne. I tillegg har deltakerne med seg en oppdatert CV som de kan levere fra seg på bedriftsbesøket dersom de ønsker det. Målgruppen

Framsnakk er lagt opp til å kunne bruke eksisterende rammer, det vil si at det kan tilpasses ulike gruppetilbud. Prosjektet omfatter, på Jevnaker, og omfattet tidligere i Molde i Møre og Romsdal, en stor andel unge med sosiale problemer, psykiske lidelser, lav mestringsfølelse, lav utdanning og begrenset arbeidserfaring. Mange av deltakerne ved NAV Jevnaker var i kategorien «spesielt tilpasset tiltak», heller enn situasjonsbestemt tiltak, mens de i Molde besto av en blanding av mennesker med nedsatt arbeidsevne og personer som hadde falt ut av utdanning.

I Framsnakk-tiltaket til NAV Jevnaker brukes opplegget i et ungdomsteam, hvor en del av de som deltar, er med på grunn av aktivitetsplikten. Andre mottar ulike

andre stønader, noen er på AAP, noen på sosialhjelp, andre på annet. På Jevnaker opplever NAV-veilederen at det var bra med en blanding av personer som hadde kort og lengre relasjon til NAV, da de som hadde vært i kontakt med NAV-systemet i en kortere periode, hadde en annen «driv» og «tro» på at de skulle ut i arbeid. Det var en opplevelse av at denne troen kunne påvirke de som sto lenger unna arbeid, eller som hadde forsøkt i en lengre periode.

### **Organisering av aktivitetene**

På Jevnaker er det fire NAV-veiledere i ungdomsteamet som jobber med Framsnakk, og de rullerer. Arbeidslivssenteret hjelper til med IA-kontaktene, mens det er markedskoordinatorene som faktisk ringer rundt og undersøker om NAV kan komme på besøk. Arbeidslivssenteret er med på planleggingen, men de er ikke med på selve møtet. NAV-kontoret har med to veiledere på bedriftsbesøket.

På Jevnaker er de opptatt av at det er viktig at bedriftene takker ja til å delta en god stund i forveien, ettersom de opplever at ungdommene ønsker og trenger forutsigbarhet når det gjelder hvor de skal, og når. Våre informanter ved arbeidslivssenteret i Oppland og Møre og Romsdal opplever at det går greit å få til når virksomhetene vet hva dette dreier seg om, det er ikke så krevende for bedriftene, da de snakker om det de kan noe om, seg selv.

Ideen er opprinnelig (i Molde) at det er en ung person som framsnakker, men for NAV Jevnaker er det ikke nødvendig at det er en ung person. De opplever heller at det er viktig at de selv er engasjert i det, og at deltakerne kan bruke lokalkunnskap.

På Jevnaker har ungdomsteamet bygget ut Framsnakk-opplegget slik at gruppen som er på bedriftsbesøk, også deltar på ulike andre aktiviteter som skal danne en helhet.

De har laget et program hvor det er vekt på at det skal være hyggelig første dagen. Det er kaker og frukt, og de NAV-ansatte forteller litt om seg selv. Så prøver de å få flest mulig til å prate om seg selv. På dag to snakker de om arbeidslivets spilleregler. De forsøker å få til gruppedynamikk, da mange ikke kjenner noen og kanskje er nyinnflyttet. De ønsker at alle som er med på Framsnakk, skal hjelpe hverandre med problemer og spørsmål de har. Mange av de som deltar, har aldri sjekket hjemmesiden til kommunen, de vet lite om mulighetene de har, og hvilke virkemidler som finnes. Noen synes det er kjedelig å få seg en jobb. I forbindelse med opplegget kommer det folk fra kommunen og snakker om psykisk helse og hvordan deltakerne kan hjelpe hverandre. Mange av deltakerne har angst, og de blir informert om forhold rundt det, og at det er akseptert. I tillegg til at kommunen informerer om dette, har de lagt til en del annet i opplegget. De forteller om arbeidslivets spilleregler, de lærer om CV-arbeid, deltakerne ser filmer fra NAV Jobblyst som de opplever er meningsfylt å kurse i før framsnakkrunden, de går inn på virksomhetenes hjemmeside og finner fram informasjon om virksomheten, hva de driver med osv. På Jevnaker gjennomføres det fire virksomhetsbesøk per gruppe, og det opplever de som nok.

Informantene, både ved NAV Jevnaker, og arbeidslivssenteret i Oppland og Møre og Romsdal, opplever at mange av deltakerne lærer mye av det, mange av dem vet i utgangspunktet ikke hva slags jobber som finnes, og besøkene handler mye om hva



framsnakkerne sier og gjør. Det å være på besøk på for eksempel hotellet Torbjørnrud, med positivt snakk om arbeid og det å arbeide der, «det gjør noe med folk, mange går ellers inn og ut på DPS. Det er vanskelig å måle effekten, men det endrer innstillingen deres, det skaper et annet fokus.» (NAV-veileder)

Opplegget er som nevnt for noen, men ikke alle, en del av aktivitetsplikten. Det er viktig med oppmøte for de NAV-ansatte, og det er krevende med «ulike penger» når de skal snakke om konsekvenser av fravær. Det er ikke alle deltakerne som får konsekvenser for fravær, og noen av deltakerne må ha et lettere opplegg, de med ME og lignende, andre har pliktig oppmøte og gjør det de kan for å slippe. Det å delta oppleves av NAV-veilederen som positivt for deltakerne. Det er et tilbud til alle, det er sosialt, og mange av deltakerne har ikke hatt en rutine på dagene. Ved å delta får de det, og noen får i tillegg jobb.

Gruppene på Jevnaker er nokså uensartet. Det er noen på spesielt tilpasset innsats som tar veldig stor plass i gruppen, de forteller ifølge vår informant veldig mye om sine utfordringer. Men i opplegget legger de vekt på at deltakerne skal hjelpe hverandre, at det er allright med ulikhet, det er forskjeller mellom folk også på arbeidsplasser. NAV-veilederen opplever at de som er i gruppen, ikke bryr seg om forskjellene, de kjenner ikke de andres diagnose, de står i samme båt, de er alle uten jobb. NAV-veilederne på Jevnaker spør ungdommene om de har noen ønsker om hvilke virksomheter de skal besøke, men hvor de skal må være klart tidlig, så kandidatene har ofte ikke noen klare ideer om hva de vil.

Gjennom Framsnakk, og opplegget som er bygget rundt dette, opplever NAV-veilederen at de blir kjent med kandidaten, og kandidatene bygger motivasjon og selvtillit. «Når deltakeren deltar, er i bedrift, da skjer det ting.» NAV-veilederen vi intervjuet, opplever at det er flere som har begynt å ta initiativ, begynt å tenke at de vil arbeide i en type jobb eller bransje.

I forbindelse med Framsnakk-arrangementene har NAV-veilederen i Jevnaker erfart at det er viktig at alle brukerne møtes hos NAV, at de møter et annet sted enn virksomhetene først. Dersom de avtaler at de skal møte hos virksomhetene, er det en fare for at noen kommer tidsnok, mens andre kommer for sent, og at de kommer én etter én.

Når det gjelder virksomhetene og forberedelser av dem, opplever de i Jevnaker at det er viktig å forberede framsnakkerne på hvilke spørsmål de vil kunne få, slik at de har en oppfatning om det.

## **Ressursbruk**

Ressursbruken fra virksomhetenes side er lav, det kreves som regel ikke store forberedelser (se case-intervjuene). NAV på Jevnaker og i Molde opplever at det er lett å få komme på besøk, det er interesse fra virksomhetene for å bidra. Det ligger ingen forpliktelse for arbeidsgivere i dette utover selve deltakelsen på Framsnakk. Selve bedriftsbesøket innebærer lite kostnader for NAV, det er stort sett å kontakte virksomheter og reise ut til dem. Det har i tillegg vist seg at det å besøke virksomheter skaper muligheter for de NAV-ansatte på Jevnaker på andre måter, da også de får innblikk i virksomhetene og hvilke muligheter som er der for brukerne.

«Det er også morsomt for oss NAV-veiledere å jobbe på en annen måte. Vi lærer masse om bedriftene, vi er der og ser at skal det bli jobb, må det settes i verk spesielle tiltak. Det er lettere å se hva den enkelte trenger.»

Som nevnt omfatter Framsnakk på Jevnaker mer enn selve bedriftsbesøket, og kostnadene ved ungdomsteamet og tiltakene som inngår der, er dermed også større. Samtidig er tiltak rettet mot denne gruppen ressurskrevende, som uttrykt av vår NAV-veilederinformant på Jevnaker:

«Med ungdom må vi få til, bruke tiltak som funker. Jeg har den tyngste porteføljen, jeg har 55 brukere. Skal du kunne drive oppfølging, må du ha tid. Alt du setter i gang av tiltak, krever tid, det må følges opp.»

### **Tillitsvalgtes rolle**

Tillitsvalgte har ingen spesifisert rolle i opplegget, og ettersom dette er et nokså kort besøk i en virksomhet, er det ikke nødvendigvis noen grunn til at kontaktpersonene i virksomhetene skal kontakte tillitsvalgte, noe bedriftsintervjuene viser.

### **Spredningspotensialet**

Spredningspotensialet er stort ettersom kostnadene er små, og Framsnakk kan innarbeides som en del i mange grupperettede tiltak.

### **Resultater**

På Jevnaker inngår opplegget i et større opplegg, med deltakere langt fra arbeidslivet. Det er derfor vanskelig å evaluere effekten av bedriftsbesøkene og den delen av opplegget isolert. Tilbakemeldingen fra ansatte og deltakere på ungdomsteamet for unge i Jevnaker er at de har opplevd det som positivt, spesielt når framsnakkerne delte om utfordringer de hadde eller hadde hatt.

På Jevnaker er det noen av de som er på spesielt tilpasset innsats, som har vært med på fire runder på Framsnakk, og det er flere som vil være med flere ganger. Det legges vekt på samhandling og at deltakerne skal støtte seg på hverandre, og noen av deltakerne har hatt sosial angst. Det har vist seg at etter å ha vært med flere ganger ble det lettere for dem å svare på spørsmål, og deltakelse har gjort det lettere for NAV-veilederne å få enkelte med på andre tiltak, det har bidratt til at «brukerne forstår at vi i NAV bryr oss litt».<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> I Molde ble det gjennomført målinger i etterkant når noen sluttet på Framsnakk. De fant at av 31 deltakere kom 77 prosent over i alternative løsninger og 8 prosent over i ordinær jobb, mens 16 prosent var over i arbeidstrening eller andre tiltak. Imidlertid var Framsnakk også der et gruppetilbud, hvor Framsnakk bare var en del av et større tilbud. Det var dermed ikke mulig å måle effekten Framsnakk i seg selv. Imidlertid skjedde det i Molde at noen av deltakerne fikk jobb på noen av virksomhetene, da de trengte arbeidskraft akkurat i tidsrommet hvor Framsnakk-besøket ble gjennomført. Direkteovergang til jobb er imidlertid ikke et hovedmål, de fleste deltakerne er langt fra arbeidslivet, og målsettingen med opplegget er å motivere og engasjere deltakerne i retning arbeid og yrkesliv.

## **Suksesskriterier**

- NAV-veilederne må/bør mene at dette er en god idé, og dersom NAV-veilederne opplever at bedriftsbesøkene øker interessen og motivasjonen til deltakerne, gjennom at de viser interesse for et yrke / en jobb, vektlegger våre NAV-informanter at oppfølging av dette må prioriteres hurtig, mens interessen er fersk, og før entusiasmen eventuelt forsvinner.

## **Virksomhetene, bransje og sektor**

I Framsnakk legges det opp til bedriftsbesøk i virksomheter innen næringer hvor det er behov for arbeidskraft lokalt, eller hvor det forventes å være behov for arbeidskraft framover. Valg av virksomheter skal ikke være brukerstyrt, det vil si at de velges av arbeidslivssenteret i samarbeid med NAV, ikke av brukerne/deltakerne.

På Jevnaker var det besøk på mange ulike typer virksomheter.<sup>34</sup>

Framsnakk er lagt opp slik at alle brukerne må være med på alle bedriftsbesøkene. Dermed vil brukerne oppleve yrker og arbeidsplasser de i utgangspunktet ikke er veldig opptatt av. Imidlertid viser erfaringer både fra Jevnaker og Molde at en del av brukerne i løpet av bedriftsbesøkene endrer oppfatning og finner ut at yrker de i utgangspunktet var avvisende til, er interessante og noe de kan tenke seg å sikte seg inn på. Det er derfor et poeng at besøkene ikke er frivillige, og at besøk hos bestemte virksomheter ikke kan velges bort.

## **Framsnakk-bedriftenes vurderinger**

Vi har intervjuet ledere i virksomheter innen trevareproduksjon, næringsmiddelindustri og bygg. Alle virksomhetene er veletablerte og har eksistert noen år. De har mellom 30 og noe over 100 ansatte. I trevarevirksomheten er det en del oppgaver som ikke har spesifikke krav til utdanning, i bygg kreves det fagutdanning, men de tilbyr læreplasser, mens det er krav til teknisk kompetanse i næringsmiddelvirksomheten. Imidlertid kan de lære opp personer dersom de har teknisk interesse og for eksempel er glad i å skru på bil.

## **Sosialt ansvar og inkludering – Framsnakk**

Virksomhetene ble med i Framsnakk av flere grunner. Det var dels med tanke på rekruttering, dels for å vise seg fram i lokalsamfunnet og bidra positivt. Deltakelsen i Framsnakk og arbeid knyttet til sosialt ansvar og inkludering var i disse virksomhetene forankret i toppledelsen i virksomheten.

Framsnakk har vært på besøk i virksomhetene fra én til to–tre ganger, og det har i noen tilfeller skjedd at noen har fått en midlertidig stilling som følge av Framsnakk-besøket. Virksomhetene kom i kontakt med personen på besøket, og vedkommende hadde med CV og en åpen søknad. At noen av de som deltok på Framsnakk, kunne ha med CV og åpen søknad, var avklart på forhånd.

---

<sup>34</sup> I Molde påvirket markedsanalyser hvilke næringer som ble valgt ut, og om virksomheten var en IA-virksomhet, var ikke viktig.

Våre bedriftsinformanter opplevde at deltakelsen på Framsnakk ikke innebar mye jobb. De presenterte virksomheten, og de tok utgangspunkt i presentasjoner av virksomheten som de hadde liggende. I trevarevirksomheten var det daglig leder som framsnakket, og ingen i produksjonen som var med på møtet. I byggvirksomheten var det daglig leder, sammen med noen av de unge som samtidig hadde jobbet noen år og hadde erfaring, som framsnakket. I næringsmiddelvirksomheten var det en ung, fersk ansatt som framsnakket, og der ble grunnideen om å snakke om arbeid og fordelene rundt arbeid med en personlig vinkling fulgt opp. I tillegg til et møte med presentasjon ble deltakerne tatt med på en liten omvisning i lokalene.

Det var åtte–ti brukere fra NAV som deltok på Framsnakk-arrangementene, bortsett fra i byggvirksomheten hvor det var mellom ti og 20. I alle virksomhetene hadde deltakerne noen spørsmål, og disse kom da de gikk gjennom de ulike arbeidsoppgavene.

Deltakerne ble av informantene oppfattet som interesserte, i alle fall noen av dem. Virksomhetene ville stilt opp igjen, og våre informanter opplevde at de ansvarlige fra NAV var veldig fornøyde.

### **Tillitsvalgte**

Tillitsvalgte og fagforening i virksomhetene var ikke involvert i Framsnakk-arrangementet. Imidlertid opplever informantene at de tillitsvalgte er enige i at de skal bidra, og at de derfor var fornøyde med at de deltok.

### **Målgruppen/kandidatene**

Virksomheten opplevde det som positivt at Framsnakk er spesifikt rettet mot unge personer.

### **Samarbeid med NAV**

Virksomhetene har hatt ulik kontakt med NAV eller arbeidsmarkedsbedrifter, og trevarevirksomhetene har hatt personer hos seg slik at disse har kunnet teste og dokumentere arbeidsevnen til personen og teste om de kunne være aktuelle for en jobb hos dem. Denne testingen har virksomheten stilt opp på av sosiale grunner, de har stilt seg til disposisjon for lokalsamfunnet. Alle virksomhetene opplever at de har et generelt godt samarbeid med NAV, både det lokale NAV-kontoret og arbeidslivssenteret.

## **5.8 Matchemøter (Akershus)**

### **Bakgrunn**

Matchemøter er en arbeidsmåte som dukket opp som et resultat av Jobbstrategien (se Dyrstad m.fl. 2014 for mer om jobbstrategien). Matchemøter er innarbeiding av såkalte tverrfaglige møtearenaer i fylkene, hvor representanter for NAV-kontor, arbeidslivssenter, hjelpemiddelsentralen og arbeidslivscoacher møtes for å finne løsninger som kan få flere unge som står utenfor, i arbeid eller utdanning. I evalueringen

av Jobbstrategien trakk Dyrstad m.fl. (2014:153-154) fram etableringen av Matchemøter og lignende treffpunkter hvor aktører i NAV møtes for å samarbeide om brukere, som en god virkning av strategien da sammenkobling av spesialkompetanse fra ulike deler av NAV kan bidra til at ulike aktører får bedre kjennskap til hva de andre kan bidra med i ulike situasjoner. Denne arbeidsmåten er helt NAV-intern, virksomheter deltar ikke på møtene, og kandidatene er ikke med selv.

Selv om (Dyrstad m.fl. 2014) trakk fram organiserte møtearenaer hvor ansatte fra arbeidslivssenter, NAV-kontor, hjelpemiddelsentral og andre kunne møtes, som noe positivt, var de tydelige på at dette ikke var ferdigutviklet, og at samarbeidet varierte fra kontor til kontor.

### **Om prosjektet**

Som en del av arbeidet med dette prosjektet gjennomførte arbeidsdirektoratet en gjennomgang av hvilke arbeidsmåter og prosjektformer arbeidslivssentrene i fylkene er involvert i. Som nevnt skal Matchemøter være en møteplass, og arbeidslivssentrene har en sentral rolle i dette møtet. Oversikten viste at Matchemøter brukes på noen lokalkontor i noen fylker. Vi henvendte oss til Arbeidslivssenteret i Akershus, etter sikre opplysninger om at Matchemøter ble brukt i det fylket.

Den ene informanten på prosjektet er arbeidslivscoach ved arbeidslivssenteret. Som arbeidslivscoach har hun ikke en egen portefølje, men jobber som en ressursperson for kolleger i arbeidet med delmål 2 i tillegg til at hun er en brobygger mellom arbeidslivssenteret og NAV-kontor. Hun var positiv til arbeidsformen Matchemøter, ettersom det skaper en møteplass hvor hjelpemiddelsentralen, NAV-veiledere, IA-rådgivere og coacher fra arbeidslivssenteret kan møtes. Matchemøtene foregår på det enkelte NAV-kontor, og møteleder er en fra NAV-kontoret. Møtet varer en time, det er strukturert, med en tydelig plan hvor alt blir loggført, og hvor det arbeides med løsninger for personer med spesielt tilpasset innsats. Matchemøter er noe som brukes etter at NAV-kontoret har «prøvd alt selv», men uten å klare å finne en løsning for brukeren.

Deltakerne fra arbeidslivssenteret får ikke CV-er, de får bare en del anonymisert informasjon om ønsker og utfordringer på forhånd. De som deltar på møtet, har med sin egen virksomhetsportefølje. Dersom de ikke kjenner til en passende virksomhet, må de ta med saken tilbake til arbeidslivssenteret og undersøke om noen andre kjenner til en passende virksomhet. Ifølge arbeidslivscoachen får de som har deltatt på møtet fra arbeidslivssenteret, en eierskapsfølelse til brukeren, og vedkommendes utfordringer, men dersom de ikke finner løsninger i egen portefølje, har det vist seg krevende å få andre til å bruke «sine» virksomheter, sin portefølje, når disse ikke har samme eierskapsfølelse. IA-rådgiveren vi intervjuet om Matchemøter, pekte på at det er en utfordring at de ikke har en intern oversikt over inkluderende virksomheter, og at hver deltaker fra arbeidslivssenteret dermed deltar med «sin» portefølje. En del av de andre ved arbeidslivssenteret er heller ikke nødvendigvis opptatt av delmål 2 i sitt arbeid med virksomhetene.

Ifølge både arbeidslivskoachen og IA-rådgiveren vi intervjuet, har det ikke vært gjennomført matchemøter i Akershus i 2018. Begge informantene fra arbeidslivssenteret og vår informant fra et lokalt NAV-kontor som deltok på dette ut 2017, sier at dette er en ressurskrevende arbeidsform som ifølge NAV-kontorlederen ikke ga resultater i tråd med ressursbruken. IA-rådgiveren uttrykte direkte hva hun mente om hvorfor det ikke brukes: «Det er ikke bra nok». Slik IA-rådgiveren ser det, er det ikke nok å komme med en beskrivelse av en persons interesser, «en må vite om personen kan passe inn, og det ser du ikke på matchemøter. Arbeidsgiveren må kunne prate med folk».

Prosjektet er ikke aktivt i Akershus, men for å bore litt mer i hvordan det fungerer, eller har fungert, kontaktet vi NAV-veilederen ved et kontor som var med på Matchemøter i omtrent et år. Kontoret begynte med Matchemøter fordi Arbeidslivssenteret tok kontakt og foreslo det. Matchemøtene skulle i utgangspunktet gjennomføres en gang i måneden og vare i en og en halv time. Kontoret fikk en beskrivelse fra arbeidslivssenteret på hvordan dette skulle gjennomføres, og når kontoret skulle melde inn saker de trengte et matchemøte til, skulle de lage en anonymisert beskrivelse med CV som skulle sendes inn en uke i forkant. Møtene krevde dermed en god del forarbeid, noe som hevet terskelen for å sende inn saker. Dermed ble det få saker som ble meldt inn. Etter hvert ble kravet om anonymisert beskrivelse fjernet, noe som bidro til at flere saker ble meldt inn. På møtene kom det fire–fem stykker blant annet fra hjelpemiddelsentralen og arbeidslivssenteret, i tillegg deltok NAV-veilederne som hadde saker, og NAV-kontorlederen som ledet møtet. Det var mange folk på møtene, og det var gjerne bare én til to saker. Det var dermed ressurskrevende.

Erfaringen fra NAV-kontorets side var at de fikk noen innspill til arbeidsgivere, men når det kom til stykket, fikk de det til i større grad selv når det var i kontakt med arbeidsgivere. Videre var dette nok en type møte, kontoret hadde allerede etablerte interne møter, fagmøter hver mandag og møter med markedskontakten hvor de diskuterte saker, og det var vanskelig å se hva matchemøter egentlig tilførte. Gjennomføringen av noen møter førte til at ansatte ved NAV-kontoret fikk et langsiktig forhold til ansatte ved arbeidslivssenteret eller hjelpemiddelsentralen, dermed ble det lettere å ta kontakt direkte, istedenfor å vente en hel måned på neste matchemøte. Endelig, og kanskje viktigst, skulle matchemøtene fokusere på de brukerne som er lengst fra arbeidslivet, men de endte opp med å fokusere på de som er nærmest arbeid. For de brukerne som er lengst fra arbeidslivet, opplevde NAV-kontoret at de er avhengige av tett kontakt med arbeidsgiveren, og alle typer arbeidsgivere, ikke bare IA-virksomheter.

## 6 Andre innrapporterte prosjekter

---

### 6.1 Arbeids- og kunnskapstrening IT (Troms)

Målgruppen for Arbeids- og kunnskapstrening IT er unge under 30 år med spesielt tilpasset innsats og som defineres som «gamere». Det er en gruppe som ikke har fullført videregående skole, og som ble vurdert av NAV som å stå i fare for å bli uføretrygdet. Prosjektet startet i 2016, og det ambisiøse målet som ble satt, var at disse ungdommene skulle inn i ordinært arbeid etter seks måneders deltakelse. De så at denne gruppen utviklet psykiske helseutfordringer over tid, som depresjon og sosial angst. Tanken bak prosjektet var å gripe fatt i hobbyen til disse ungdommene for å finne de ressursene og interessene de hadde, for å bygge opp mestringsfølelsen og jobbhåpet deres.

Spørsmålet ble hvordan man kan komme fra gutterommet til en ordinær arbeidsplass. Siden målgruppen besto av unge dropouts, som var tydelige på at de *ikke* ville tilbake til skolen, måtte de utforme et undervisningsopplegg som kunne kvalifisere dem for de stillingene bedriftene hadde behov for. NAV startet med å identifisere bedriftenes kompetansebehov og inviterte seg inn til alle aktuelle bedrifter i byen for å komme i dialog med dem. Denne besøksrunden ga NAV informasjon om hvilke bedrifter som krevde en mastergrad, og hvilke som krevde en bachelor. De bedriftene som særlig fanget NAVs interesse, var de som hadde mange selv lærte ansatte uten høyere utdanning. På omtrent samme tid inviterte Kunnskapstrening IT, NAV, fylkeskommunen og bedrifter på en workshop. Kunnskapstrening IT er opptatt av hvordan man kan skape læring, utvikling, mestring og endring. I likhet med hos NAV var deres målgruppe «gamere», og det var således et heldig sammenfall. På workshopen diskuterte man bedriftenes eventuelle rekrutteringsbehov og hvor de normalt rekrutterte ansatte fra. Det viste seg at mange av bedriftene hadde stor framtidstro og et vekstpotensial, men samtidig store utfordringer med å få tak i folk. Mange lette utover landets grenser. På spørsmålet om bedriftene ønsket kandidater fra nærområdet, var alle positive til dette. På denne måten startet samarbeidet mellom NAV Troms, Kunnskap IT og lokale IT-virksomheter.

Etter å ha identifisert bedriftenes kompetansebehov utviklet Kunnskapstrening IT et studieprogram der ungdommene jobbet sammen i grupper via nettet for å løse ordinære oppgaver for en bedrift. De brukte et gamerprogram til samtaler og diskusjoner, og de møtte ikke fysisk opp på bedriften. I fellesskap ble ungdommene enige om at de skulle starte arbeidsdagen klokken 11.00 og ikke klokken 08.00.

#### Arbeidsgiveres tilbakemeldinger

Prosjektet opplyser om at tilbakemeldinger fra arbeidsgiverne er at det er veldig mange regler knyttet til NAV, at det er vanskelig å skjønne regelverket, og at de må

forholde seg til mange ulike veiledere som gir ulike svar på samme spørsmål. Det gjøres ulike fortolkninger av regelverket og av mulighetsrommet. Arbeidsgivere kan oppleve ulike muligheter for støtte til ungdom avhengig av hvilke NAV-kontor den enkelte ungdom tilhører. Ett NAV-kontor kan ha brukt opp budsjettpotten og har dermed ikke midler å bruke, mens et annet har midler å benytte. Det meldes også tilbake til prosjektet at det er mye tungvint papirarbeid knyttet til søknad om støtte.

### **Måloppnåelse**

Etter at de har innhentet erfaring fra prosjektet, har prosjektet endret målsettingen om å få de unge ut i ordinært arbeid til å få de unge ut i ordinært arbeid *eller* utdanning. De har også gått vekk fra målsettingen om at dette skal skje i løpet av et halvt år. Dette arbeidet har vist seg svært tidkrevende, og erfaringen er at de første seks månedene går med til å få orden på livet til de unge, til å trygge dem og opparbeide tillit hos dem. Ambisjonen er justert til å få dem inn i arbeid eller utdanning i løpet av ett år. Selv dette mener prosjektet er ambisiøst, og ønsket er å ha et noe lengre tidsperspektiv, gjerne tre–fire år.

Erfaringen er at deltakelsen gir de unge mestringsopplevelser. Deltakelse har også vist at det starter en refleksjon hos de unge som gjør at noen ønsker å ta en utdanning. De ønsker ikke bare å utdanne seg innen IKT, men også andre studie-/yrkesretninger. En annen effekt, som oppgis vanskelig å måle, er at de observerer stor utvikling hos deltakerne. Det gis eksempler på ungdom som så i bakken når de snakket med NAV, og som nå ser veileder inn i øynene og hilser.

Kunnskapstrening IT har hatt 31 unge, eller «talenter» som de gjerne kalles, fordelt på to runder. De to rundene har vært noe forskjellige fordi de ser prosjektet som et utviklingsarbeid som de justerer etter hvert som de innhenter erfaringer. Av disse 31 talentene er fire i helt ordinært arbeid og uten noen form for ytelse fra NAV, men to av disse har noe tilrettelagt arbeid. Åtte er delvis i jobb, og virksomhetene disse jobber i, får økonomisk støtte fra NAV i form av mentor- og lønnstilskudd. Seks talenter er i arbeidstrening, og de resterende er i en opplæringsfase. I pulje to har talentene fått muligheten til kompetanseheving i form av å ta delemner ved Universitetet i Stockholm. Disse delemnene får de vekttall for. Dette er i samarbeid med Kunnskapstrening IT.

Spørsmålet som stilles, er om målsettingen skal være fulltidsjobb for hele denne gruppen, eller om en deltidsjobb er det beste man kan oppnå. utfordringer NAV møter i langsiktig oppfølgingsarbeid, er regelverket knyttet til ytelsene og type ytelse.

### **Suksesskriterier og utfordringer**

- For å lykkes med modellen kreves det at NAV-veilederen kjenner brukeren godt og kan gi den rette bistanden.
- NAV må være fleksible og bruke regelverket til brukernes fordel og ikke som en begrensning.
- NAV-kontoret må kunne forholde seg til arbeidsgivere. Dette kan være utfordrende for veilederne med store porteføljer, i NAV-kontor hvor det ofte omorganiseres, og der det er høy utskiftning av veiledere.
- Lederforankring blir sett på som viktig, men prosjektet oppleves ikke som godt nok



forankret per i dag. Dette knyttes til stort arbeidspress og prioriteringen av arbeidet med ytelser og rettigheter. Det oppgis også at NAV-veilederne glemmer prosjektet i arbeidshverdagen.

- Det er ressurskrevende å hjelpe denne gruppen, men prosjektet ser at undervisningsopplegget er bra, og at det skaper mestring hos ungdommene. De opplever at talentene blomstrer, at de har en bratt læringskurve, og at de lærer fort.
- Utfordringene sies å være overgangen til jobb, hvordan man skaper nødvendig trygghet på arbeidsplassen, og hvem som skal følge dem videre i tiden etter at de har kommet i jobb. Det påpekes at dette er arbeid som tar tid, og at tidshorisonten i NAV i et prosjekt som dette burde være lengre enn ett år.
- NAVs organisering oppgis ikke som viktig for prosjektet. Erfaringen er at det handler om den enkelte NAV-leders og NAV-veileders kompetanse, kunnskap, interesser og tro på modellen. Det blir vist til at prosjektet krever fleksibilitet og kreativitet hos NAV. Det kan eksempelvis knyttes til hvordan man skal skaffe midler til kraftige prosessorer og VR-briller til ungdommene som jobber med slike oppgaver.

## 6.2 Gi ungdommen sjansen (Trøndelag)

Gi ungdommen sjansen er bransjevise frokostmøter arrangert av NAV for arbeidsgivere. Hensikten med disse møtene er å øke potensielle arbeidsgiveres inkluderingsvilje. Frokostmøtene har vært arrangert for servicenæringen, bygg og anlegg, varehandel, barnehager og IT-bransjen, for å nevne noen. Møtene varer i to timer og er lagt opp slik at NAV forteller om hvem ungdommene er, hvilke utfordringer mange av dem sliter med, og hva arbeidsgiverne kan forvente av NAV hvis de ønsker å inkludere noen av de unge som står utenfor arbeidslivet. Deretter er det to bedriftseksempler hvor bedrifter som har lyktes med inkludering, forteller om deres erfaringer. Hensikten med bedriftseksemplene er å få arbeidsgivere i salen til å forstå at man kan lykkes med eksempelvis å få en tidligere rusmisbruker inn i jobb. Frokostmøtene avsluttes med en positiv brukerhistorie. Etter innleggene er det erfaringsutveksling mellom de som er til stede. NAV opplever god respons etter disse møtene. NAV har oversikt over alle virksomhetene som har deltatt på frokostmøtene, og følger dem opp i etterkant.

### Arbeidsgiverne

NAV har planer om å rulle ut konseptet for alle arbeidsgivere uavhengig av bransje. De mener at alle bransjer egner seg til dette inkluderingsarbeidet, men at det ikke er alle *virksomheter* som egner seg. Der arbeidsmiljøet er godt, mener NAV inkluderingsarbeidet også går bra. NAV er opptatt av virksomhetenes rekrutteringspraksiser og påpeker at utformingen av stillingsannonsene kan bidra til å ekskludere kompetente søkere som kanskje ikke har muligheter for å beherske en heltidsjobb.

Det påpekes at det særlig er private virksomheter som ansetter disse ungdommene. Det er likevel ikke slik at de kan drive «veldig» arbeid. NAV understreker at bedriftene har en bunnlinje å forholde seg til, og at de ønsker å oppå en gevinst av deres inkluderingsarbeid på sikt. NAV opplever at offentlige virksomheter er positive til å tilby arbeidstrening, men i liten grad fast arbeid. Selv om det offentlige plikter å

innkalle kompetente personer med nedsatt funksjonsevne ved stillingsutlysninger, så påpeker NAV at dette ikke betyr at de velger å ansette vedkommende.

### **Utvelgelse av kandidater**

NAV oppgir at de må bli bedre selgere: «Vi kan ikke selge inn plunder og heft – det er ingen som vil kjøpe det. Vi må selge inn kompetansen til personen». Det påpekes at en CV ikke alltid er et godt bilde på hva en kandidat har av kompetanse, og at denne kompetansen først kan komme til syne gjennom gode samtaler og arbeidsoppgaver i ordinære virksomheter. NAVs opplevelse er at mange unge har dårlig selvtillit og få mestringsopplevelser. De blir sagt å være flinke til å fortelle om alt de ikke kan, men ikke like flinke til å fortelle om alt de kan. Det påpekes også at man må vokte seg for at NAV selv ikke blir en barriere, hvor kandidatene skal avklares og utredes i for stor grad før de kan sendes ut i arbeid. Ordinære virksomheter oppgis å være den beste utprøvingsarenaen.

### **Måloppnåelse**

NAV oppgir å ha fått økt tilgang til arbeidstreningsplasser til ungdommene etter møtene, men de har ingen konkrete tall å vise til.

### **Suksesskriterier**

For å lykkes med å rekruttere flere med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet framkommer følgende suksesskriterier:

- Forankring hos toppledelsen både i NAV og i virksomhetene.
- Tydelig rolle- og oppgavefordeling internt mellom NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter.
- Godt samarbeid mellom NAV-veileder, NAV Arbeidslivssenter og NAV Hjelpemiddelsentral. Hjelpemiddelsentralen må raskt tas med i prosessen slik at nødvendig tilrettelegging er på plass *før* kandidaten begynner i virksomheten, fordi de har dyptgående kunnskap om de som trenger fysisk tilrettelegging, siden flere har vært en del av systemet siden de var barn.
- Vektlegging av kandidatenes kompetanse og ikke deres begrensninger.
- Arbeidslivssenteret må være i tett kontakt med arbeidsgivere både *før*, under og etter ansettelse, og de må ha tilgang til en kontaktperson med et direktenummer. Disse faktorene er viktige for å skape trygghet og tillit mellom NAV og arbeidsgivere.
- Det påpekes at det ikke er nok å lese om bedriftene på deres hjemmesider, NAV må ut på arbeidsplassen, for det er først da man kan danne seg et godt inntrykk av virksomheten, leders inkluderingskompetanse og arbeidsmiljøet.
- Tett kontakt med og kunnskap om kandidatene er viktig for å lykkes i inkluderingsarbeidet.
- På grunn av store oppgaveporteføljer kan NAV-veiledere hindres i å opparbeide gode relasjoner til arbeidsgivere og god nok kunnskap og tid til å følge opp den enkelte ungdom.

### **6.3 Minijobbmesse (Nordland)**

Det har vært arrangert en rekke minijobbmesser i Nordland, men jobbmessen i denne kommunen ble første gang arrangert våren 2018 etter initiativ og påtrykk fra NAV Arbeidslivssenter. Minijobbmessen var for unge under 30 år uten arbeid, men som ønsket seg en jobb. Minijobbmesse som metodikk ble valgt fordi det oppgis å være en metodikk «man vet virker». På minijobbmessen fikk tre bedrifter 20 minutter hver til å presentere seg og hva de mener er viktig for deres bedrift, hva de legger vekt på når de ansetter, hva de ser etter hos ansatte, hvilke krav de setter og hvilke holdninger og forventninger de har til en jobbsøker. Etter bedriftspresentasjonene trakk de enkelte arbeidsgiverne seg tilbake på tre ulike møterom slik at kandidatene kunne gå innom dem og stille de spørsmålene de måtte ha. På forhånd hadde kandidatene et antall kopier av sin CV med, som de kunne gi til arbeidsgivere de fant interessante. Kandidatene kunne velge å ha med en NAV-ansatt inn på møterommene.

#### **Utvelgelse av kandidater og virksomheter**

NAV Arbeidslivssenter ønsket at deltakerne skulle være unge som sto et stykke unna arbeid og gjerne med sammensatte behov, men NAV-kontoret ønsket, som en test, å starte med unge som sto nærmere arbeidslivet. Forut for deltakelse hadde NAV-kontoret jobbet aktivt med å motivere kandidatene til å møte opp, og i dette arbeidet ble fordelene med deltakelse vektlagt. Det var frivillig å delta, og NAV kunne dermed ikke pålegge noen til å møte opp.

På minijobbmessen ble det valgt ut 20 unge jobbsøkere for deltakelse. Det var kandidater som hadde fullført eller bare delvis hadde fullført videregående skole. Det ble også valgt ut tre arbeidsgivere for deltakelse. Dette var bedrifter NAV allerede hadde en god relasjon til, og som de visste hadde inkluderingskompetanse, som de forstår som hvilke holdninger bedriftene har, hvordan de møter ungdommen, og hva slags språk de bruker når de snakker om ungdommen. I tillegg hadde NAV kjennskap til at minst én av bedriftene hadde et rekrutteringsbehov. NAV hadde også kunnskap om at hotellnæringen og fiskerinæringen tidvis har utfordringer med å rekruttere nok ansatte, og at det ville komme et rekrutteringsbehov der på sikt.

På jobbmessen deltok to private arbeidsgivere – én innenfor hotellnæringen og én innenfor fiskerinæringen – samt en kommunal arbeidsgiver innen helse og omsorg. Det lokale NAV-kontoret sto for utvelgelsen av kandidater, og de samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter om utvelgelse av bedrifter. NAV oppgis å jobbe på samme måte overfor alle arbeidsgivere – både private og offentlige. Det som vektlegges, er mulighetene for jobbmatch mellom kandidat og arbeidsgiver.

#### **NAVs organisering og samarbeid**

NAV-kontorene i fylket har organisert seg på ulike måter, og det er store forskjeller i størrelsen på kontorene – alt fra to ansatte til 100 ansatte. Fylket har valgt å dele seg i ni tjenestoområder, og det oppfordres til at større kontor støtter de mindre, slik at de samlet utgjør en form for ungdomsteam. De store NAV-kontorene oppgis å ha organisert seg godt og jobber bra med målgruppen. Disse kontorene har gjerne jobbspesialister som jobber tett med ungdommene. Det blir vist til at NAV-kontor som

jobber særlig godt, har opprettet flere jobbspesialiststillinger som jobber dedikert mot ungdom. De er kjennetegnet av godt samarbeid mellom ulike NAV-kontor og med arbeidslivssenteret, og de har mange felles møtepunkter.

### **Mentortilskudd/lønnstilskudd**

Mentortilskudd og lønnstilskudd oppgis av NAV å ikke være et insentiv for bedriftenes inkluderingsvilje. Bedriftene blir sagt å være ute etter personer som kan bidra i driften, være seg i små eller store stillingsstørrelser, og av å rekruttere personer som *på sikt* kan produsere det bedriften har behov for. Bruken av arbeidstrening oppgis å måtte være målrettet og tidsbestemt. Arbeidstrening bør ses på som opplæring og som en mulighet for kandidat og arbeidsgiver til å bli kjent. Begrunnelsen for korte arbeidstreningsløp er at arbeidsoppgavene oftest er av en sånn karakter at det går fort å lære seg dem. Fordelen med mentorordnings- og/eller lønnstilskudd oppgis å være at både NAV og arbeidsgiver må være tett på kandidaten.

### **Måloppnåelse**

En av bedriftene hadde et uttalt rekrutteringsbehov, og en av deltakerne fikk jobb hos denne etter jobbmessen. Vedkommende falt ut av arbeidet etter en tid, og dette knyttes blant annet til manglende oppfølging og støtte fra NAV. Det er flere av deltakerne som har funnet seg jobb i ettertid, men NAV kan ikke si at det skyldes deres deltakelse på jobbmessen. NAV Arbeidslivssenter mener NAV generelt er for dårlige til å følge opp, og at de dermed ikke har denne type informasjon.

Det tilbys mest arbeidspraksis til ungdommen, samtidig ser de at blant de som står lengst unna arbeidslivet, er det under 10 prosent som har fått seg jobb seks måneder etter at de har vært i arbeidstrening.

### **Suksesskriterier**

- Jobben må være høvelig innenfor kandidatens jobbønsker.
- Kandidaten må følges tett opp av både NAV og arbeidsgiver.
- Kravene som settes til kandidaten, må tilpasses den enkeltes utfordringer.
- NAV må kjenne det lokale næringslivet godt og ha regelmessig kontakt med aktuelle arbeidsgivere.
- NAV må gå i dialog med arbeidsgiverne og få innsikt i hva de er opptatt av, og hvilket rekrutteringsbehov de har på kort og lang sikt.
- NAV må være tilgjengelige for arbeidsgiverne, og at arbeidsgiverne må ha en kontaktperson i NAV med et direktenummer de kan ringe uavhengig av tidspunkt.
- Det er viktig at NAV følger opp arbeidsgiver der det er problemer, fordi feilansettelser er dyrt for bedriftene, og NAV påpeker at det kan påvirke arbeidsgivers inkluderingsvilje på sikt.
- Fordelene med minijobbmessene oppgis å være at de er både tidsbesparende og effektive. Man får en mulighet til potensielt å matche mange jobbsøkere med flere arbeidsgivere. At det er arbeidsgiver som presenterer seg for kandidatene og ikke omvendt, mener NAV tar vekk prestasjonskravet til jobbsøkerne, noe som kan bidra til at det er enklere for dem å takke ja til deltakelse.

- NAV Arbeidslivssenter påpeker at kandidatene selv oppgir at det er hvordan de blir tatt imot på arbeidsplassen, som avgjør om de blir værende i jobben eller ikke.

## 6.4 Forsterket jobbverksted (Vestfold)

Forløperen til tiltaket Forsterket jobbverksted ble kalt Jobbverksted. Det ble startet i 2016 og besto av gruppeoppfølging av voksne med spesielt tilpasset innsats. I 2018 forsterket man prosjektet med en dedikert ressurs. Forsterket jobbverksted er et interntiltak, og opplegget er inspirert av supported employment-metodikken, IPS og kravspesifikasjonen for NAVs oppfølgingstiltak. I forkant av prosjektet ble det laget en relativt detaljert prosjektbeskrivelse, og det ble foretatt en intern evaluering av tiltaket på intervjudispunktet. Lederen på NAV-kontoret utfordret medarbeiderne til å løse utfordringer de opplever å ha. De observerte at antallet brukere med tilpasset innsats får større og større hindringer over tid, og i tillegg er det mange som ikke mottar AAP (men økonomisk sosialhjelp eller KVSP), som mottar spesialtilpasset innsats. De mente det var behov for å prøve ut noe annet i arbeidet med denne gruppen. Lederen mener gruppeoppfølging er en god måte å nå mange på, og dette var et viktig utgangspunkt for tiltaket.

### Om tiltaket

Hver tirsdag formiddag har NAV-kontoret 2,5 timer med gruppeaktiviteter for målgruppen. Deltakerne har blitt løftet ut av ordinær oppfølging og får tett oppfølging i jobbverkstedet. Det er satt av 40 plasser, men det er sjelden alle plassene fylles. Det er satt en tidsgrense på to måneder (unntaksvis tre måneder) for deltakelse i tiltaket, for å sikre gjennomstrømming. Tiltaket består av ulike aktiviteter, men det er alltid en bolk som handler om kompetansetilførsel. Konkret handler det om kursing i hvordan man skriver en CV, jobbintervjutrening, det gis informasjon om arbeidsmarkedet, og det snakkes om mobilitet og hvordan man snakker om hull i CV til arbeidsgiver, for å nevne noe. Tidvis har deltakerne innspill til hva de ønsker å prate om. Markedsrådgiverne i NAV inviteres gjerne også inn for å gi informasjon om arbeidsmarkedet. Etter kompetansebolken har NAV enten gruppeveiledning eller individuell veiledning. Fordelen med gruppeaktiviteter oppgis å være at deltakerne drar nytte av hverandre og hverandres nettverk. Deltakere som helst konsentrerer seg om utfordringer, kan påvirke gruppen negativt, og disse blir tatt ut for individuell veiledning.

Hovedmålet til jobbverkstedet er at deltakerne skal gå direkte ut i en tilsetning, ikke via arbeidstrening. Alternativt handler det om å få avklart andre løsninger, som uføretrygd eller fortrinnsvis arbeidstrening / arbeid med lønnskudd. Den tette oppfølgingen har åpnet muligheten for bedre dialog mellom NAV og bruker, og NAV har nå bedre innsikt i den enkeltes problemer. Tiltaket fungerer dermed også som en avklaringsfunksjon.

## **Målgruppen**

Målgruppen for Forsterket jobbverksted er voksne med spesielt tilpasset innsats. Gruppen er kjennetegnet av mye helseproblemer. Det er tre grupper som er prioritert: 1) de som mottar økonomisk sosialhjelp, 2) unge brukere mellom 25 og 30 år med spesielt tilpasset innsats, 3) brukere som har en arbeidsgiver, og som skal tilbake til opprinnelig stilling, eller som trenger avklaring av muligheter på opprinnelig arbeidsplass. Dersom ikke alle plassene fylles av de prioriterte brukerne, kan andre brukere få plass.

## **Ressurser**

Valget med å ta en ressurs ut av ordinær produksjon har medført at de andre veilederne har fått økt arbeidsmengde, noe som ble vurdert som en risikofaktor i prosjektbeskrivelsen. De oppgavene som er fristilt fra ordinær oppfølging, fører også til at antall brukere per hode øker. Det blir oppgitt at alle NAV-veilederne har vært interessert i å teste ut opplegget, blant annet fordi de opplever å ha behov for alternativer til statlige tiltak. Det kan være vanskelig å komme inn i statlige tiltak fordi det ikke er nok tiltakspenger samtidig som brukere i disse tiltakene har krav på tiltakspenger. Kontoret ønsket å redusere ventelistene for tiltak, og de oppgis å ha lyktes godt med dette.

## **Samarbeid**

Ressursen i tiltaket jobber mye ut mot arbeidsmarkedet både med og uten brukere. På denne måten bygger ressursen markedskunnskap. Vedkommende samarbeider også tett med markedsavdelingen på huset og i området. Det samarbeides i tillegg delvis med arbeidslivssenteret. Selv om hovedmålet er at tiltaksdeltakerne skal gå direkte ut i en tilsetting, har de også en del i arbeidstrening fordi mange i gruppen har mye hull i CV-en. Det påpekes at NAV-kontoret er mer opptatt av å være tilgjengelige for arbeidsgiverne nå enn før. Hvis NAV oppfattes som å være en ryddig samarbeidspartner, så ringer arbeidsgiver dem når de trenger å rekruttere. Utfordringen oppgis nå å være at alle i NAV er mer ute i markedet, og at man trenger å koordinere dette arbeidet internt i NAV, slik at man ikke kontakter den enkelte arbeidsgiver mer enn nødvendig. Det påpekes også at det er flere andre aktører i det samme markedet, som arbeidsmarkedsbedriftene som gjerne har egne avtaler med arbeidsgivere og frivillige organisasjoner.

NAV-kontoret har invitert arbeidslivssenteret og markedsrådgivere til møte en gang i måneden, der de går gjennom deltakerne i jobbverkstedet for å finne jobbmuligheter. Det er vilje til å delta, men lederen observerer at oppdragene til arbeidslivssenteret og NAV-kontorene oppleves relativt forskjellige. De har ulike bilder av utfordringene. Til tross for at arbeidslivssentrene og markedsområdene har andre måloppnåelseskrav enn NAV-veiledere på NAV-kontor, påpekes det at utfordringen for dem alle er å få folk til å være uavhengige av NAV. Lederen etterlyser mer kunnskap om hverandres oppdrag og handlingsrom.

NAV må være tilgjengelige for arbeidsgiver – de må få et telefonnummer og e-postadresse. Tett oppfølging av arbeidsgiver listes også som viktig, og oppretter man

en arbeidstreningsavtale eller avtale om lønnstilskudd, så følger NAV tett opp underveis, framfor først å ta kontakt med arbeidsgiver når avtalen nærmer seg slutten. Dette arbeidet oppgis å ha et element av salg i seg, og at de har jobbet mye med å ta det innover seg i NAV. Oppfatningen er at NAV tradisjonelt har jobbet mye med hel-seutfordringer, noe som er en innadventd måte å jobbe på. Det oppgis at dette er i endring. Veilederne kommuniserer forventninger til brukerne, og de har blitt tryggere på å sette krav. Oppfattelsen er at det kan være store forskjeller innad i NAV, og at veilederne har ulike holdninger og kunnskap som avgjør den enkeltes utforming av mulighetsrommet som faktisk ligger der, framfor å bare se hindringer. Det er en erkjennelse av at NAV har vært gode på å tenke i ulike bokser og mindre i matrise. Samtidig påpekes det at det skjer interessante ting i NAV, blant annet nye digitale løsninger som kan bidra til å endre arbeidet på NAV-kontorene.

### **Utvelgelse av kandidater**

På spørsmålet om NAV-veiledere tenker mer konservativt når de velger kandidater til deltakelse i ordinært arbeidsliv sammenlignet med arbeidslivssentrene, mener lederen av dette prosjektet at det er tvert om. De møter ofte argumenter fra rådgiverne om at kandidaten ikke er frisk nok, ikke kvalifisert nok eller ikke passer til arbeidsgivers behov. Arbeidslivssenteret har en relasjon til arbeidsgiver som de skal ivareta, og lederen har dermed konkludert med at NAV-kontoret må få til dette arbeidet på egen hånd. Leder mener at kontoret får det bra til per i dag, og de lykkes med å få folk ut i jobb. I kompliserte saker trenger de fleksible arbeidsgivere som kan legge til rette for senere start om morgenen, som har forståelse for psykiske lidelser, og som kan vise medmenneskelighet.

### **Mål og måloppnåelse**

Lederen av tiltaket Forsterket Jobbverksted er opptatt av at omdisponeringen av ressurser må føre til en vesentlig økning i overgang til arbeid, og at porteføljen skal reduseres. Målet som ble satt i prosjektbeskrivelsen, var at ved prosjektslutt skal 75 prosent av deltakerne være i jobb eller i arbeidstrening med/uten en tilretteleggingsavtale. For de resterende er målet å få en avklaring av deres situasjon – en avklaring som kan være annet enn jobb/arbeidstrening. Lederen påpeker for øvrig at det er vanskelig å si om måloppnåelsen kan knyttes til tiltaket eller til en kombinasjon av ulike ting man gjør på kontoret.

En svakhet ved å ha kun én ressurs tilknyttet tiltaket er at det kan bli faglig ensomt, og det øker sårbarheten hvis det skulle oppstå sykdom. Å være flere ressurser om en oppgave oppgis å generere mye positiv energi, og det bidrar også til at det vil være flere i organisasjonen som eier et mål/delmål. Det påpekes at hver avdeling tenker og gjør smarte ting som nesten er identiske, og lederen er opptatt av spørsmålet om hvordan kan man utnytte arbeidsmetoden på hele huset.

De har hatt en nedgang fra over 200 brukere per veileder til 110–120 per i dag. Dette knyttes blant annet til at leder har prosjektorganisert «rydding» blant brukerne i porteføljene i årene som leder. De har økt antallet formidlinger betydelig i 2018 sammenlignet med året før.

## Suksessfaktorer og utfordringer

- Lederen har jobbet grundig med tiltaket: Det ble satt ned arbeidsgrupper, det er laget en detaljert prosjektbeskrivelse, det er satt milepæler og vurdert mulige risikofaktorer.
- Lederen har gjennom årene erfart at man må velge én ting å fokusere på av gangen, for å unngå endringsslitasje hos medarbeiderne.
- Veilederne må være tydelige overfor brukerne om krav og forventninger. Dette knyttes til tydelig ytelsesforvaltning og konsekvensene det får hvis man som bruker ikke følger opp sine forpliktelser.
- NAV må tydeliggjøre hva de kan / ikke kan bistå bruker med. I tydelige krav og forventninger ligger det i tillegg forutsigbarhet for bruker, men også tro på bruker.
- NAV-veiledere må styrkes i å tørre å lete etter muligheter. NAV-veiledere erfarer mange utfordringer i møtet med helseapparatet, som ikke har eierskap til NAVs samfunnsoppdrag. NAV blir ofte sittende i skvisen mellom legene og bruker, som har forventninger om ytelser som NAV er uenige i. Dette er tidkrevende prosesser for NAV.
- Fordelen med gruppeaktiviteter oppgis å være at deltakerne drar nytte av hverandre og hverandres nettverk.
- Den tette oppfølgingen har åpnet muligheten for bedre dialog mellom NAV og bruker, og dette har ført til at NAV nå har bedre innsikt i den enkeltes problemer.
- Det er mange dyktige og inkluderende arbeidsgivere, men man må være obs på de som utnytter systemet. Det er viktig at NAV er tydelige på hvilke forventninger de skaper i markedet, slik at man får folk ut i varige ansettelsesforhold framfor at de blir gående i en runddans inn og ut av arbeidslivet.
- Bruk av arbeidstrening og/eller lønnstilskudd er tiltakene som oppgis å fungere best, og særlig hvis NAV kobler på en tilretteleggingsavtale (TA). NAV må følge tett opp arbeidsgivere som mottar lønnstilskudd.
- NAV må bygge en god relasjon til bedriften og til personen i bedriften.
- Gruppeoppfølging av brukerne er bra, og ingen NAV-ansatte skal ha «eierskap» til sine brukere. Målet er å få brukerne ut i arbeid – også hvis det kreves utstrakt samarbeid med andre.

## 6.5 Mentorskole/mentornettverk (Vestfold/Oppland)

Koblet til mentorordningen arrangerer NAV ulike prosjekter som støtter opp om mentorordningen. I Vestfold arrangeres det *mentorskole*, som er en kort grunnopplæring av mentorer. Skolen har fungert som en oppstart for mentorene før kandidatene kommer på arbeidsplassene, og har i hovedsak vært brukt overfor bedrifter som tar inn flere personer fra NAV i det samme tidsrommet, og som derfor skal ha flere mentorer i samme tidsrom. Det har også vært forsøkt som et åpent kurs, men da ble påmeldingen begrenset. Det er vanligvis mellom fem og ti personer som deltar på mentorkursene i Vestfold. Kurset består av en halv dag i bedriftens lokaler, hvor to stykker fra arbeidslivssenteret tar opp temaer rundt mentorrollen generelt samt spesifikke temaer som psykisk helse, mentorrollen og flerkultur mv. Valg av tema knytter seg til dels til den enkelte virksomhet og hvilke utfordringer den enkelte mentor vil stå overfor. Om lag en måned etter den første samlingen gjennomføres det et oppfølgingsmøte. Målet med mentorskolen er å gjøre den enkelte tryggere i mentorrollen.



På kurset jobbes det mye med holdninger og hvordan mentorene skal arbeide overfor kandidatene fra NAV. Tilbakemeldingene fra deltakerne har vært at kurset er bra og nyttig, og at det gir veiledningskompetanse.

Det ble gjennomført seks–syv slike mentorskoler i Vestfold i 2016–2017, mens det ikke har vært gjennomført noen i 2018.

På Jevnaker i Oppland fylke organiserer arbeidslivssenteret et mentornettverk. Møtene organiseres og tilrettelegges (fasiliteres) av en arbeidslivscoach ved arbeidslivssenteret, som er den som ordner og leverer innholdet på møtene. I nettverket møtes mentorer fra ulike virksomheter i området, og nettverket gir mentorene mulighet til å dele erfaringer og diskutere ulike problemstillinger de møter i sitt arbeid som mentor i egen virksomhet. Deltakerne kan også ha kontakt med hverandre utenom møtene, som i Jevnaker avholdes omtrent hver tredje måned. I tillegg til at nettverket er et forum hvor den enkelte kan dele erfaringer, legges det opp til at deltakerne skal få påfyll av kunnskap som de etterspør. I det ligger det at dersom deltakerne i gruppen ønsker mer kunnskap om for eksempel psykisk helse, organiseres det foredrag / hentes det inn kunnskap om det.

Mentornettverk har også vært gjennomført i Ullensaker kommune i Akershus, og der har det vært gjennomført møter i nettverket annenhver måned.<sup>35</sup>

I mentornettverket på Jevnaker deltar det høsten 2018 seks–syv personer, og erfaringene hittil er at det ifølge den ansvarlige arbeidslivscoachen gjerne kunne vært dobbelt så mange. Ved hvert møte i nettverket er det noen som ikke kan komme på grunn av behov i virksomhetene de er ansatt i. Arbeidslivssenteret i Oppland har gode erfaringer og «skulle gjerne hatt flere slike nettverk», da nettverket fører til et samarbeid mellom mentorer og mellom mentorer og NAV og gir mentorene tilgang til NAV på en annen måte.

### **Mentorordning**

Mens mentorordningen og tiden som brukes på kandidaten i virksomheten, dekkes gjennom mentorordningen, dekkes ikke tiden som brukes på mentornettverket av NAV i form av lønnsmidler.

## **6.6 Elektronisk tavleteam Follo (Akershus)**

Bakgrunnen for prosjektet/arbeidsmåten med elektronisk tavleteam var å lage en arena for deling av markedskunnskap om arbeidsgivere i området. På NAV-kontorene kan det noen ganger være behov for en større grad av delingskultur. Istedenfor å være opptatt av å få plassert «sine» brukere i «sine» virksomheter legger dette prosjektet opp til en større grad av deling av virksomhetskontakter både mellom veiledere på de lokale NAV-kontorene, mellom IA-rådgivere på arbeidslivssenteret og mellom IA-rådgiverne på arbeidslivssenteret og de lokale NAV-kontorene. Det kan være en utfordring å få ansatte til å dele «sine» arbeidsgiverkontakter, og det kan være krevende å få i gang samarbeid mellom NAV-kontor når statistikken knyttes til utvikling og

---

<sup>35</sup> <https://www.nav.no/541576/skryter-av-mentornettverket>

måloppnåelse på det enkelte NAV-kontor. Dette prosjektet legger til rette for matching av virksomheter og kandidater for samarbeid og deling mellom ansatte i NAV. Team Follo jobber systematisk med markedsarbeidet på tvers av kommunegrensene i Follo. Det elektroniske tavleteamet er et samarbeid mellom markedsrådgiverne i de syv NAV-kontorene i Follo og arbeidslivssenteret og kan beskrives som matchemøter som foregår elektronisk.

### **Kandidatene**

NAV-kontorene har holdt på med elektroniske tavlemøter siden 2017, mens arbeidslivssenteret begynte med pilotdeltakelse i januar 2018. Antallet brukere som er formidlet til virksomheter, er ifølge nav.no økt kraftig etter at opplegget ble tatt i bruk, samtidig som antallet som formidles fra gruppen «spesielt tilpasset», er klart høyere enn landsgjennomsnittet.<sup>36</sup>

### **Samarbeid**

Alle lokalkontorene i Team Follo avholder identiske markedsmøter hvor de bruker sitt egenutviklede verktøy. I prosjektet er det laget et office-basert system hvor veiledere på NAV-kontorene melder inn behov, og senere møtes de for å diskutere hva de har av behov, og om de vet om arbeidsgivere som kan «matche» dette behovet. Alle NAV-veilederne som sitter med brukere de er usikre på hvor de skal plassere, skal delta på disse møtene og forsøke å plassere disse lokalt. Dersom det ikke går, skal de legges inn i systemet slik at de dukker opp som et behov hos arbeidslivssenteret.

Det er seks IA-rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter Akershus som jobber tett med Team Follo med ukentlige tavlemøter. Arbeidslivssenteret får via det elektroniske tavlesystemet inn behov for ulike typer arbeidsgivere til brukere fra NAV-kontorene hver uke. Arbeidslivssenteret har et éntimers møte hver uke hvor de diskuterer hvilke arbeidsgivere som kan egne seg for de ulike brukerne. På møtene skal det være et «felles ansvar» for å løse sakene, det vil si å finne passende (matchende) arbeidsgivere til sakene/behovene som er meldt inn fra NAV-kontorene. På møtet sitter seks-syv IA-rådgivere i tavlemøter hvor de diskuterer om «vi har noen som passer». Dersom NAV-kontorene sitter med en bruker med et behov for en arbeidsgiverkontakt, diskuterer IA-rådgiverne om de har noen arbeidsgivere som kan matche brukeren. Dersom arbeidslivssenteret finner en passende arbeidsgiver, er det NAV-veilederen lokalt som skal følge brukerne, mens arbeidslivssenteret støtter arbeidsgiver dersom de har behov for det. Arbeidslivssenteret kjenner arbeidsmiljø, arbeidsplass og inkluderingsevnen i ulike virksomheter og har en relasjon til virksomhetenes ledere ettersom IA-rådgiverne hjelper dem med deres utfordringer.

---

<sup>36</sup> <https://www.nav.no/538294/firedoblet-jobbformidlinger>

### **Suksesskriterier og utfordringer**

- En fordel med prosjektet oppgis å være at arbeidslivssenteret har fått mer innblikk i hvem brukerne på NAV-kontor er, og det har vært overraskende mange med bachelor/mastergrad som har behov for en kontorjobb.
- Prosjektet fordrer en delingskultur, men de opplever motstand og kamp mot økt deling fra alle involverte. Det er mange som er redde for å miste egne virksomhetskontakter, og det har vært vanskelig for enkelte å snakke fritt når egne ledere har deltatt på møtet.
- Det er et ønske om å følge med på hvilke saker NAV Arbeidslivssenter lykkes med, men det er det ingen mulighet til å følge med på per nå.



# Referanser

---

- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2010). Retningslinjer for oppfølgingsvedtak i NAV. Vurdering av behov for bistand for å beholde eller skaffe seg arbeid og rett til aktivitetsplan etter Arbeids- og velferdsforvaltningsloven § 14a.
- Arbeidsdepartementet (2013). *Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne*. Rapportering 2012 – tiltak 2013.
- Bakkeli, V., Grønningsæter, A. B., Hilsen, A. I., Hoff, P. T., Hofstad, T., Johnsen, Ø., Kico, E., Lien, L., Moland, L. E., Schanche, P. & Værnor, K. (2016). *Sammen om en bedre kommune: En oppsummering*. Fafo-rapport 2016:08.
- Bjerck, M., Røhnbæk, M., Eide, T. H. & Andersen, T. (2018). *Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet*. ØF-rapport 02/2018.
- Bragstad, T. & Sørbø, J. (2014). Hvem er de unge med nedsatt arbeidsevne? *Arbeid og velferd*, nr. 1 2014
- Breit, E. & Falkum, E. (2015). *Felles læring i lokal handling: Samarbeid om delmål 2 i IA-avtalen*. Oslo: HiOA.
- Bråthen, M. & Lien, L. (2015). *Ringer i Vannet: NHO-bedriftenes bidrag til økt arbeidsinkludering*. Fafo-rapport 2015:23.
- Bråthen, M. & Svalund, J. (2015). *Økt yrkesdeltakelse for personer med nedsatt funksjonsevne: Kartlegging av måloppnåelse*. Fafo-rapport 2015:57.
- Bråthen, M. & Vetvik, K. (2011). Personer med nedsatt arbeidsevne - Hvem er de? *Arbeid og velferd*, 1-2011
- Bråthen, M., Hyggen, C., Lien, L. & Nielsen, R. A. (2016). *Unge sosialhjelpsmottakere i storbyene*. Fafo-rapport 2016:13.
- Bø, T. P. & Håland, I. (2017). *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden*. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Rapport 2017/33.
- Bø, T. P. & Håland, I. (2015). *Funksjonshemma på arbeidsmarknaden i 2015*. Oslo- Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Rapporter 2015/54.
- Cools, S., Hardoy, I. & von Simson, K. (2018). *Sosial bakgrunn, utdanning, arbeid og stønader til personer under 30 år med nedsatt arbeidsevne*. Rapport 2018:12. Institutt for samfunnsforskning.
- Dyrstad, K., Mandal, R. & Ose, S. O. (2014). *Evaluering av Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne*. Trondheim: Sintef Teknologi og samfunn.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- Folkhelseinstituttet (2017). *En systematisk oversikt. Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov*. Rapport.
- Fossestøl, K., Berg, H., Borg, E., Gleinsvik, A., Maximova-Mentzoni & Pedersen, E. (2016). *Idealer og realiteter i forvaltningen av arbeidsrettede tiltak i Nav. Ligger forskningskunnskap til grunn for tiltaksbruken?* AFI Rapport 2016:07 (i samarbeid med Proba Samfunnsanalyse).
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Gjersøe, H. M. (2016). Vurdering av arbeidsevne i NAV: Et spørsmål om kunnskap? *Sosiologi i dag*, Årgang 46, Nr. 1/2016, 9–31.
- Gobo, G. (2007). Sampling, representativeness and generalizability. I C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium & D. Silverman (red.), *Qualitative Research practice*. London: Sage.

- Grønlien, E. (2019). *Utviklingen i mottakere av arbeidsavklaringspenger og personer med nedsatt arbeidsevne per 31. desember 2018*. Statistikknotat, Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Hansen, I. L. S. & Haualand, H. (2012). *Diskriminerende barrierer i arbeidslivet. Aktivitets- og rapporteringsplikt som virkemiddel for området nedsatt funksjonsevne*. Fafo-rapport 2012:25.
- Hansen, I. L. S. & Reegård, K. (2008). *Hvordan bryte igjennom? Møte med arbeidslivet for høyt kvalifiserte personer med nedsatt funksjonsevne*. Fafo-rapport 2008:41.
- Hansen, I. L. S. & Svalund, J. (2007). *Funksjonshemmede på arbeidsmarkedet. Et oversiktsbilde*. Fafo-notat 2007:04/AFI-notat n2007:2.
- Hansen, I. L. S., Andreassen, T. A. & Meager, N. (2011). Employment of disabled people in Norway and the United Kingdom. Comparing two welfare regimes and why this is difficult. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 13(2), 119-133. doi:10.1080/15017419.2010.481569
- Holte, K. A., Solberg, A. & Mathiesen, I. H. (2017). *Unge - Ressurs eller risiko? Bedrifiers syn på unges inntreden i arbeidslivet, handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle*. Rapport - 2017/254. IRIS Samfunnsforskning.
- Ingebrigtsen, B. A. & Moe, A. (2015). *Evaluering av NAV Arbeidslivssenters bidrag til måloppnåelse innen delmål 2 og 3 i IA-avtalen*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning og Trøndelagsforskning.
- Klethagen, P. & Spjelkavik, Ø. (2018). *Arbeidsinkludering og mentor*. Første delrapport i prosjektet «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)». Afi. FoU-resultat 01:2018
- Lien, L. (2016). *Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse. En midtveiseevaluering*. Fafo-rapport 2016:36.
- Meld. St. 33 (2015-2016). *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet*.
- Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2015). *Sammen om en bedre kommune: Dypdykk-rapport 2*. Fafo-rapport 2015:50.
- Myklebø, S. (2012). *Hvordan følge opp unge arbeidssøkere? Erfaringer fra NAV*. *Arbeid og velferd*, nr. 3 2012.
- Mål og disponeringsbrev 2018 til NAV fylke/region. 23.02.2018. Saksnr 17/3246
- NAV (2017). *Utvikling av NAV-kontor – større handlingsrom og ansvar*. Tilråding til arbeids- og velferdsdirektøren fra arbeidsgruppe om myndige og løsningsdyktige NAV-kontor avgitt 13.1.2017
- NAV & Helsedirektoratet (uten dato). *Arbeid og psykisk helse. Innføring i Individual placement and support/IPS. Individuell jobbstøtte*.
- NOU 2005: 8. *Likeverd og tilgjengelighet. Rettslig vern mot diskriminering på grunnlag av nedsatt funksjonsevne. Bedret tilgjengelighet for alle*. Utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 29. november 2002. Avgitt til Justis- og politidepartementet 18.mai 2005.
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I. & Jensberg, H. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. SINTEF A24444.
- Ose, S. O., Mandal, R. & Dyrstad, K. (2015). *Samarbeid og kommunikasjon rundt IA-avtalen og Jobbstrategien*. SINTEF. Teknologi og samfunn. SINTEF A27179
- Ose, S. O., Mandal, R. & Mordal, S. (2014). *Utfordringer med ungdomssatsingen i Sør-Trøndelag. Et system- og aktørperspektiv*. Sintef. Rapportnr. A26225
- Proba samfunnsanalyse (2018). *Organisering og praktisering av ungdomsarbeid ved seks NAV-kontorer*. Rapport 2018 - 08
- Proba samfunnsanalyse (2011). *Arbeidsevnevurdering i NAV. Evalueringsrapport*. Rapport 2011 - 06
- Proba samfunnsanalyse (2013). *IA-avtalen i praksis. Små og mellomstore virksomheter*. Rapport 2013 - 11
- PwC (2017). *Evaluering av opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene*. Juni 2017.
- Rambøll (uten dato). *Kommunesektorens innsats for å bidra til å øke sysselsettingen blant personer med nedsatt funksjonsevne*. FoU-prosjekt nr. 1342021
- Reegård, K. & Mandal, R. (2010). *Direktoratenes trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. Sluttevaluering*. Fafo-rapport 2010:23.

- Reegård, K., Hansen, I. L. S. & Mandal, R. (2009). *Sentralforvaltningens trainee-program for personer med redusert funksjonsevne. Et virkemiddel for økt bevissthet om funksjonshemmede som arbeidskraftressurs?* Fafo-rapport 2009:37.
- Riksrevisjonen (2013-2014). Riksrevisjonens undersøkelse av NAVs arbeidsrettede oppfølging av personer med nedsatt arbeidsevne. Dokument 3:10 (2013-2014)
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing; The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sadeghi, T. & Fekjær, S. B. (2018). Frontline workers' competency in activation work. *International Journal of Social Welfare* 2018. DOI: 10.1111/ijsw.12320.
- Skarpaas, I. & Rusnes, I. (2008). *Evaluering av sentralforvaltningens trainee-program for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse*. AFI Notat 2008:17.
- Spjelkavik, Ø. (2016). *Arbeidsrettet brukeroppløring. «Place then train» i kvalifiseringsprogrammet i NAV?* Afi, Fou-resultat 2016:03
- St.meld. nr. 35 (1994-1995). *Velferdsmeldingen*.
- St.meld. nr. 40 (2002-2003). *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer. Strategier, mål og tiltak i politikken for personer med nedsatt funksjonsevne*.
- Svalund, J. & Hansen, I. L. S. (2014). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2013:54.

# Sysselsetting av unge med nedsatt funksjonsevne

Det er et uttalt mål å øke sysselsettingen blant (unge) personer med nedsatt funksjonsevne, og IA-avtalens delmål 2 b har til hensikt å øke rekrutteringen av denne gruppen inn i arbeidslivet. NAV har igangsatt en rekke ulike prosjekter med dette som formål. Fafo har undersøkt et utvalg av disse prosjektene i denne rapporten. Formålet har særlig vært å identifisere likheter og forskjeller mellom dem. Vi har også identifisert det prosjektdeltakerne har definert som suksesskriterier, og på bakgrunn av dette blant annet vurdert prosjektenes spredningspotensial.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2018:46  
ISBN 978-82-324-0486-5  
ISSN 2387-6859  
Bestillingsnr. 20695