



Evaluering av Vi inkluderer!

Rapport 2023 - 12

Proba-rapport nr.2023-12 , Prosjekt nr. 22062

ISSN: 1891-8093

PDS, RB, HB, HK/TT, 14. april 2022

--

Offentlig

--

Evaluering av Vi inkluderer!

Utarbeidet for Arbeids- og velferdsdirektoratet

Forord

Evalueringen av piloten Vi inkluderer har vært gjennomført på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet. Prosjektperioden strakk seg fra slutten av september 2022 til slutten av mars 2023. Fra Probas side har Pia Dybvik Staalesen, Rune Busch, Helene Berg og Hilde Kullerud deltatt. Trude Thorbjørnsrud har vært kvalitetssikrer i prosjektet. Vi har fått god hjelp fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og representanter i forsøksfylkene når det gjelder å få tilgang til dokumentasjon og informanter. Vi vil takke alle som har delt erfaringer i intervjuer og i spørreundersøkelsen. Videre vil vi takke styringsgruppa og referansegruppa for engasjement underveis i prosjektperioden.

ISSN: 1891-8093

Oslo, 14. april 2023

Pia Dybvik Staalesen, prosjektleder

Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER.....	1
1 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Vi inkluderer-modellen	6
1.3 Problemstillinger.....	8
1.4 Inkluderende rekruttering – utvikling i NAVs markedsarbeid og kontekst for evalueringen.....	8
1.5 Hvordan evaluere modellen?	9
1.6 Metode og datainnsamling	10
2 ORGANISERING OG OPPGAVER PÅ NASJONALT NIVÅ OG FYLKESNIVÅ	13
2.1 Organisering og roller	13
2.1.1 Direktoratets rolle	14
2.1.2 Organisering på fylkesnivå.....	14
2.1.3 Kontaktpersonenes rolle og organisatoriske plassering.....	15
2.1.4 Erfaringer med organisering og implementering i fylkene	15
2.2 Partssamarbeidet i modellen nasjonalt og regionalt	16
2.2.1 Nasjonalt partssamarbeid	17
2.2.2 Regionalt partssamarbeid	17
2.3 Samarbeid mellom NAV og tiltaksarrangører i Vi inkluderer	18
2.3.1 By-modellen	18
2.3.2 Distriktsmodellen.....	19
2.4 Arbeid for å rydde i regelverk og vise mulighetsrom for inkludering i offentlig sektor.....	20
2.5 Oppsummering og vurdering	21
3 VIRKSOMHETENE SOM HAR DELTATT I VI INKLUDERER.....	23
3.1 Hvilke virksomheter deltar?	23
3.2 Hvorfor deltar virksomhetene i Vi inkluderer?	25
3.3 Hvilken betydning har Vi inkluderer-avtalen?	26
3.4 Forankring og involvering av tillitsvalgte i virksomhetene.....	26
3.5 Oppsummering og vurdering	30
4 REKRUTTERING OG FORMIDLING AV KANDIDATER	31
4.1 Kartlegging av virksomhetens behov	31
4.2 Kandidatsøk internt i NAV	32
4.2.1 Ansettelsesprosessen.....	33
4.3 Ansettelser gjennom Vi inkluderer	34
4.3.1 Hva har betydning for at kandidaten blir ansatt?	36
4.3.2 Type stillinger og virkemidler	36
4.3.3 Erfaringer med arbeidsinkludering i offentlig sektor	38
4.4 Bruk av kompetansehevende løp	39
4.4.1 Omfang av kompetansehevende løp i Vi inkluderer	39
4.4.2 Typer kompetansehevende løp	41
4.5 Hva er viktig for virksomhetene?.....	42
4.6 Oppsummering og vurdering	46
5 HVILKE ELEMENTER AV VI INKLUDERER BØR VIDEREFØRES?	49
5.1 Våre anbefalinger.....	49
5.2 Datakilder og metoder for å måle effekter av Vi inkluderer	52
REFERANSELISTE	54

Sammendrag og konklusjoner

Resymé

Proba har evaluert Vi inkluderer, på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir). Modellen tar utgangspunkt i virksomheters behov for arbeidskraft og kompetanse, og er kommet i stand i et samarbeid mellom AVdir og partene. Vi inkluderer har vært testet ut i tre fylker. Formålet med evalueringen har vært å vurdere hvilke elementer i Vi inkluderer som bør videreføres til andre fylker. Vi finner at det viktigste for arbeidsgiverne er én kontaktperson, som gjør seg godt kjent med virksomheten, og som forstår hvilken type kandidater virksomheten har behov for. Inkluderingsvillige virksomheter med jevnlig rekrutteringsbehov bør få en fast kontaktperson. Vi anbefaler også at NAV bør jobbe systematisk i inkluderende rekrutteringsprosesser for å sikre relevante kandidater. Samarbeid med tiltaksarrangører og partene i arbeidslivet bør også videreføres, men tilpasses behovene lokalt. Videre er det behov for å fortsette innsatsen for å inkludere flere i arbeid i offentlig sektor, og det er et potensial for å utvikle kompetansehevende løp tilpasset NAVs brukere og ulike bransjers kompetansebehov.

Bakgrunn

Vi inkluderer er en modell for arbeidsinkludering som tar utgangspunkt i virksomhetenes behov for arbeidskraft og kompetanse, og matcher behovet med NAVs kandidater. Vi inkluderer er utviklet i et samarbeid mellom NAV og sentrale arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, og har hatt som mål å få til bedre koordinering og helhet i inkluderingsarbeidet. Samarbeid med partene i arbeidslivet, med tiltaksarrangører og arbeidsinkludering i offentlig sektor har vært viktige delmål.

Modellen er blitt testet ut som en pilot i tre forsøksfylker i perioden 2019-2022. Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir) ønsket å få undersøkt hvilke elementer ved modellen som bør videreføres, og hvordan disse kan iverksettes på en hensiktsmessig og god måte i andre fylker. Proba har evaluert piloten, på oppdrag for AVdir.

Vi Inkluderer-modellen består av følgende hovedelementer:

- *Kartlegging av virksomheter:* Kontaktperson i NAV rekrutterer virksomheter og kartlegger deres behov, for å sikre god match med kandidat.
- *Inkluderingsavtale:* Det blir inngått en forpliktende avtale mellom ledelsen i virksomheten og NAV om rekruttering av kandidater, og for oppfølging.
- *Kandidatsøk:* Stillinger deles internt i NAV og med tiltaksarrangør. NAV finner kandidat som matcher virksomhetens behov og krav.
- *Kvalifisering og støtte:* Mulighet for å gi eller lage kompetansehevende løp, for å sikre at kandidat har kvalifikasjoner for ansettelse. Mulighet for økonomiske støtteordninger (lønnstilskudd, mentortilskudd mv.).
- *Partssamarbeid på alle nivåer:* Partene i arbeidslivet er involvert sentralt, regionalt og lokalt. Samarbeidet skal bidra til å forankre prosjektet i sektor og bransjer, samt gi strategisk retning.

Problemstilling og metode

Hovedspørsmålene for undersøkelsen har vært:

- 1) *Hvilke elementer av inkluderingsmodellen «Vi inkluderer» bør videreføres til andre fylker?*
- 2) *Hvordan kan modellen implementeres på en god måte i andre fylker?*

For å kunne vurdere hvilke elementer av Vi inkluderer som bør videreføres til andre fylker, har vi først kartlagt arbeidsmetoder og fremgangsmåter innenfor de ulike elementene i Vi inkluderer, og aktørenes erfaringer med disse.

Vi har gjennomført intervjuer med ansatte i NAV som har vært involvert i utprøvingen av modellen på nasjonalt nivå, fylkesnivå og kontornivå. Videre har vi belyst virksomhetenes erfaringer gjennom intervjuer med representanter for et utvalg virksomheter i alle forsøksfylkene, og gjennom en spørreundersøkelse til samtlige virksomheter med Vi inkluderer-avtale. Vi har også

intervjuet tiltaksarrangører som har inngått i samarbeid med NAV, og representanter for partene på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Til sist har vi gjennomgått relevante studier og dokumenter, og vi har analysert og fremstilt resultater fra Vi inkluderer som forsøksfylkene har registrert gjennom forsøksperioden.

Hovedfunn

Implementering og organisering

Det er forskjeller i hvordan Vi inkluderer-modellen har vært implementert i de tre forsøksfylkene. På tross av at modellen på mange måter representerer en fastsatt metodikk, har det vært store friheter i hvordan modellen skulle implementeres lokalt. Dette gjelder både hvordan samarbeidsavtalene med virksomhetene skulle brukes, hvordan NAV skulle rekruttere virksomheter, prosess for rekruttering av kandidater, samarbeid med tiltaksarrangører, bruk av kompetansehevende løp og partssamarbeid regionalt og lokalt. Fordelene med denne frie tilpasningen har vært at NAV og samarbeidsaktører lokalt har kunnet ta i bruk elementene slik man har vurdert det som nyttig og tilpasset arbeidet til øvrig organisering av markedsarbeidet. Når det gjelder organisering i fylkene, finner vi at det har vært positivt med et eget team eller dedikerte personer som jobber etter lik metodikk, for å sikre lik praksis. Vi finner også at det har vært nyttig med nettverk på tvers av markedsområder og markedskontakter, for å dele erfaringer og virksomheters rekrutteringsbehov, samt bidra til lik praksis og holde oppmerksomhet på arbeidsmetodene. Vi finner at viktige funksjoner ved prosjektlederrollen er å ha eierskap til metodikken og utvikling av denne, koordinere arbeidet i fylket, samt å sikre erfaringsdeling og felles praksis.

Virksomhetene som har deltatt og arbeid med rekrutteringsprosesser

Det varierer hvor systematisk de tre forsøksfylkene har gått frem i utvelgelse og rekruttering av virksomheter til Vi inkluderer-avtale. Vår vurdering er at det er viktig å inngå samarbeid med virksomheter som har et visst rekrutteringsbehov, slik at avtalene faktisk blir brukt til å rekruttere kandidater fra NAV. Det er også viktig at virksomhetene NAV inngår avtaler med, samlet sett representerer ulike typer arbeidsgivere og dermed kan dekke de ulike kandidatenes behov for stillinger og oppgaver. Når det gjelder samarbeid med virksomheter om rekruttering av kandidater fra NAV, finner vi at en systematisk tilnærming legger et godt grunnlag for å sikre en god match mellom kandidat og virksomhet. Nær alle virksomhetene trekker frem som svært positivt at kandidatene de har fått presentert fra NAV, har vært relevante og passet til behovet deres. Dette er også en av hovedgrunnene til at virksomhetene velger å rekruttere gjennom NAV.

Vi finner at NAV bør være tett på virksomhetene, og gjerne pushe og utfordre arbeidsgiverne litt, for eksempel når det gjelder hva som *må* være til stede av kompetanse og kvalifikasjoner ved ansettelse, og hvilken kompetanse kandidaten kan få tilført før eller underveis i arbeidsforholdet.

Det er registrert totalt 518 ansettelser gjennom Vi inkluderer. 60 prosent av virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer, har ansatt kandidater gjennom prosjektet. Dette anser vi som et bra resultat, og en indikasjon på at arbeidsmetodene i Vi inkluderer har fungert. Majoriteten av kandidatene har fått fast ansettelse. Midlertidig stilling er brukt i noen tilfeller, og inntrykket er at dette er vanligst i offentlig sektor.

Tallene viser at det er gjennomført mange kompetansehevende løp i forbindelse med ansettelser i Vi inkluderer. Det har ikke vært helt tydelig definert hva de kompetansehevende løpene i Vi inkluderer skulle inneholde. Noe av kompetansehevingen har vært formell kvalifisering eller kurs. Det er etter vår erfaring ikke utviklet egne eller nye former for kompetansehevende løp i forsøket. Mange av de kompetansehevende løpene som har vært gjennomført, har i praksis vært ordinær internopplæring på linje med det alle nyansatte får. Intern opplæring av nyansatte gir imidlertid kompetanse som er relevant for akkurat den virksomheten opplæringen foregår i, men det gir ikke nødvendigvis kompetanse som er etterspurt andre steder enn hos den konkrete virksomheten. Vi oppfatter at det er et potensiale i det videre arbeidet for å utvikle kompetansehevende løp som gir kompetanse som er etterspurt av flere virksomheter, og som samtidig gir kandidaten en form for dokumentasjon på opplæringen som er gitt.

Alle tre forsøksfylker har inngått inkluderingsavtaler med virksomheter i offentlig sektor, og avtalene har i mange tilfeller ført til ansettelser. Arbeidet med å få på plass ansettelser i offentlig sektor blir gjennomgående beskrevet som krevende, i hovedsak på grunn av regelverk som blant

annet pålegger offentlige virksomheter utlysningsplikt og at ansettelser skal følge kvalifikasjonsprinsippet. Gjennom Vi inkluderer har NAV i samarbeid med KS og Spekter utarbeidet en oversikt over hvilke muligheter som finnes for arbeidsinkludering, der det er tatt hensyn til regelverk og bestemmelser som gjelder i ulike deler av offentlig sektor.

Virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer, har inngått en skriftlig samarbeidsavtale med NAV, Vi inkluderer-avtalen. Virksomhetene har ulike synspunkter på betydningen av en skriftlig avtale: En del trekker frem at avtalen har symboleffekt internt og bidrar til forankring, mens andre mener at det eneste viktige med avtalen er at de har fått oppgitt en konkret kontaktperson i NAV. Fra NAVs side gir avtaledokumentet mulighet til å prioritere å bruke tid på virksomheten, og avtalen gir anledning til å kontakte og følge opp virksomheten i forbindelse med rekruttering. Flere trekker frem at det over tid har vært forvirrende med samarbeidsavtaler som har liknende innhold, men andre navn.

Partssamarbeid

Det har vært partssamarbeid både nasjonalt og regionalt gjennom Vi inkluderer, samt på den enkelte arbeidsplass gjennom involvering av tillitsvalgte. Samarbeidet med alle partene i styringsgruppen om Vi inkluderer har bidratt til en felles forståelse for de ulike aktørenes ståsted og rammebetingelser knyttet til arbeidsinkludering. Flere peker på at det ikke finnes noen annen, felles arena for partene, hvor temaet er arbeidsinkludering.

Det regionale partssamarbeidet har vært implementert på ulik måte, både i struktur og funksjon. Vi finner at det er ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt det er behov for en felles møteplass for partene regionalt, men at det kan være nyttig med samarbeid mellom NAV og partene enkeltvis.

Flere av informantene, både i NAV og blant virksomhetene, nevner fordeler med å involvere tillitsvalgte i inkluderingsarbeid i den enkelte virksomhet: Kandidaten blir bedre ivaretatt, andre ansatte opplever støtte, og kandidat får gode vilkår. Tillitsvalgte har i tillegg en rolle i å unngå fortregning av ordinær arbeidskraft ved bruk av økonomiske virkemidler, og konflikter knyttet til dette på arbeidsplassen. Samtidig er det flere eksempler på virksomheter som har ansatt opptil flere kandidater gjennom Vi inkluderer, som ikke eller i liten grad har involvert tillitsvalgte.

Samarbeid med tiltaksarrangører

Vi finner at samarbeidet mellom NAV og tiltaksarrangører i prosjektet har to hovedformer: Bymodellen hvor samarbeidet i hovedsak dreier seg om deling av stillingsutlysninger, og distriktsmodellen hvor samarbeidet også har omfattet en koordinering av tjenester mellom NAV og tiltaksarrangører i kontakten med lokale arbeidsgivere. I alle fylker, både i by og distrikter, har det vært utfordrende å finne gode systemer for deling av informasjon og kommunikasjon mellom NAV og tiltaksarrangører. Flere peker på at en felles digital løsning med tiltaksarrangørene vil kunne forenkle samarbeidet.

Våre anbefalinger

Fylkene som har testet ut Vi inkluderer, har utviklet og testet nye arbeidsmåter, tilnærminger og samarbeid, men praksisen knyttet til hvert enkelt element i modellen har variert. Samtidig har Arbeids- og velferdsdirektoratet allerede valgt å gå videre med flere av elementene i Vi inkluderer, som del av markedsarbeidet som gjøres i etaten. Arbeidsformene som skal iverksettes fremover, er beskrevet i strategisk rammeverk for markedsarbeid, utarbeidet av direktoratet i samarbeid med fylkene. Flere av elementene videreføres altså allerede, og vi oppfatter ikke at det er aktuelt å videreføre Vi inkluderer-modellen som helhet.

Slik vi vurderer det, er det likevel aktuelt å ta inn flere elementer fra Vi inkluderer i det ordinære markedsarbeidet, enn det som allerede er videreført. Dette gjelder særlig partssamarbeidet og NAVs samarbeid med tiltaksarrangører. Dette vil sikre en videreføring og en videre utvikling av arbeidsmetodikken. Erfaringene fra Vi inkluderer kan også understøtte arbeidet med strategisk rammeverk, og bidra til at rammeverket implementeres på en god måte.

Våre anbefalinger:

- Virksomheter som viser seg inkluderingsvillige og har jevnlig rekrutteringsbehov, bør få en fast kontaktperson i NAV.

- NAV bør jobbe systematisk i samarbeidet med virksomheter, blant annet for å gjøre seg godt kjent med virksomhetens kompetansekrav, arbeidsoppgaver og kultur, samt å sikre at kandidatene som presenteres er relevante for virksomhetene.
- Samarbeidsavtaler med virksomheter som ønsker å drive arbeidsinkludering bør videreføres.
- Organisering av arbeidet på kontor og fylkesnivå må tilpasses behovene og øvrig organisering i det enkelte NAV fylke. Enkelte funksjoner bør ivaretas på fylkes- eller regionsnivå: eierskap til metodikk og videreutvikling av arbeidsmåter, koordinering og erfaringsdeling, analyse av brukerportefølje og strategisk valg av virksomheter som det inngås samarbeidsavtale med.
- Kompetansehevende løp bør brukes som del av verktøyene for arbeidsinkludering, og som et verktøy for å bidra til varig arbeidstilknytning for de som står utenfor arbeidslivet. Det bør utvikles flere kompetansehevende løp som er tilpasset NAVs brukere og som gir kompetanse som er etterspurt i flere virksomheter/på tvers av bransje.
- Samarbeidet med tiltaksarrangører om deling av stillinger og koordinering av tjenester bør videreføres, men tilpasses den lokale konteksten, som blant annet størrelsen på det lokale arbeidsmarkedet og omfang av tiltaksleverandører. Felles digitale løsninger vil kunne forenkle og strukturere samarbeidet. Samtidig må en se kostnaden ved utviklingen av slike løsninger opp mot hvilken gevinst et slikt digitalt samarbeidsverktøy kan gi.
- Det bør videreføres en arena hvor partene kan diskutere temaer knyttet til arbeidsinkludering, dele erfaringer og eventuelt samarbeide om konkrete innsatser. Vi anbefaler også et samarbeid mellom NAV og partene på regionalt nivå, men formen må tilpasses det enkelte fylkets behov.
- NAV bør fortsette å oppfordre virksomhetene til å involvere tillitsvalgte i inkluderingsarbeid, i de virksomhetene hvor det er relevant.
- NAV bør fortsette å samarbeide med virksomheter i offentlig sektor, og spre erfaringer og informasjon om muligheter for arbeidsinkludering i offentlig sektor. NAV og andre aktuelle aktører bør i samarbeid sikre at både markedskontakter, tiltaksarrangører og virksomhetene selv kjenner til informasjonen som finnes på nett.

1 Innledning

Opgaven med å inkludere flere i arbeid må løses av flere aktører i samarbeid. Studier har tidligere påpekt man i Norge har hatt for lite oppmerksomhet og for få tiltak rettet mot arbeidsgivernes rolle (Tøssebro m.fl. 2017; Halvorsen og Hviden 2011). Særlig rekrutteringselementet i arbeidsinkludering har vært lite utviklet (Ose m.fl. 2009). Arbeidsgivers rolle i å ta imot og inkludere personer som har behov for ekstra tilrettelegging, oppfølging og/eller kvalifisering, er avgjørende i arbeidet med å øke sysselsettingen. I den sammenheng har partene i arbeidslivet over tid utviklet egne satsinger for å styrke arbeidsgivernes rolle i inkluderende rekruttering. Vi inkluderer er en modell som bygger på disse erfaringene, og hvor partene og NAV har samlet seg om utprøving av en felles tilnærming.

Vi inkluderer er en modell for arbeidsinkludering som tar utgangspunkt i virksomhetenes behov for arbeidskraft og kompetanse, og matcher behovet med NAVs kandidater. Ved behov kan NAV ta i bruk virkemidler for å sikre en god og varig match mellom virksomheten og kandidaten. Dermed kan arbeidsgivere få tilgang til arbeidskraft de har behov for, mens mennesker som har utfordringer med å komme i jobb kan få muligheten til varig, lønnet arbeid. NAV på sin side får flere aktører med på laget i arbeidet med å hjelpe personer med bistandsbehov ut i jobb.

Modellen er blitt testet ut som en pilot i tre forsøksfylker i perioden 2019-2022. Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir) ønsket å få undersøkt hvilke elementer ved modellen som bør videreføres og hvordan disse kan iverksettes på en hensiktsmessig og god måte i andre fylker. Proba har evaluert piloten, på oppdrag for AVdir i perioden september 2022 – mars 2023.

I rapporten viser vi hvilke erfaringer NAV, arbeidsgivere og andre aktører har gjort seg knyttet til de ulike elementene i Vi inkluderer. Vi vektlegger særlig erfaringer og funn som har betydning for NAVs videre arbeid.

1.1 Bakgrunn

Vi inkluderer bygger på erfaringer fra tidligere inkluderingsmodeller og forskning. Disse viser at mange arbeidsgivere ønsker å ta samfunnsansvar ved å inkludere flere i arbeid, men at det er behov for støtte til arbeidsgivere for å sikre at arbeidsinkludering faktisk skjer i praksis. Gode grep har vist seg å være at virksomheten får en fast kontaktperson i NAV, grundig matching av kandidat og virksomhet og bruk av økonomiske virkemidler for å redusere risikoen for arbeidsgiver ved ansettelse.

Evalueringen av Ringer i vannet, som er blant modellene Vi inkluderer bygger på, viser at arbeidsgivere hadde gode erfaringer fra samarbeidet med tiltaksleverandører som samarbeidet om å gi virksomhetene bedre og mer koordinerte tjenester i inkluderingsarbeidet. Suksesskriteriene var å trygge arbeidsgiver i inkluderingsarbeidet, og tre hovedelementer ble trukket frem: å formalisere samarbeidet gjennom en intensjonsavtale for inkludering, én fast kontaktperson til virksomheten før, under og etter ansettelse, og tilgang på tilgjengelige kandidater. Evalueringen viste videre at virksomheter som hadde Ringer i vannet-avtale rekrutterte betydelig flere kandidater med hull i CVen, enn de øvrige medlemsbedriftene i NHO (Tøssebro m.fl. 2017).

NAVs arbeidsgiverundersøkelse fra 2022 viser at det har vært en positiv utvikling i andel virksomheter som svarer at det er aktuelt å ansette personer som trenger oppfølging og tilrettelegging i arbeidssituasjonen. Undersøkelsen viser videre at andelen virksomheter som har positive erfaringer med arbeidsinkludering økte fra 64 prosent i 2020 til 73 prosent i 2022. Samfunnsansvar er som nevnt en viktig motivasjon for arbeidsgivere som velger å inkludere (Mandal m.fl., 2019; NAV, 2022; Tøssebro m.fl., 2017).

I Probas studie av arbeidsgiverperspektivet i inkludering (Proba 2018, en undersøkelse blant NHOs medlemsbedrifter på oppdrag for NHO) fant vi at det viktigste for virksomheter som inkluderer, er at kandidaten selv er motivert for jobben. Kandidatens motivasjon henger sammen med hvor godt vedkommende passer til jobben, som igjen har sammenheng med at veileder i NAV eller tiltaksleverandør har god kjennskap til virksomheten, og at kandidaten matcher virksomhetens kompetansebehov. Vi fant også at barrierer for å drive arbeidsinkludering kan være at virksomheten har liten mulighet til å drive opplæring, har liten kjennskap til å rekruttere

gjennom NAV eller tiltaksleverandør, eller at det utgjør en stor risiko for virksomheten dersom kandidaten ikke matcher deres behov.

Flere studier finner at virkemidler som bidrar til å redusere arbeidsgiveres risiko kan være avgjørende for å sikre inkluderende ansettelser. Evalueringen av «Ringer i Vannet» finner at det er viktig for virksomheter å kjenne trygghet i ansettelsesprosessen. Økonomiske virkemidler, slik som lønnstilskudd, trekkes frem som viktige virkemidler for å sikre arbeidsinkludering (NAV 2022; Tøssebro m.fl., 2017; Mandal m.fl., 2019).

I NAVs arbeidsgiverundersøkelsen blir virksomhetene spurt om hvordan NAV kan gjøre det mer attraktivt å inkludere. Her svarer rundt halvparten av virksomhetene «forståelse for våre behov», «økonomisk kompensasjon», «fast kontaktperson» og at NAV «finner personer som passer hos oss» (s.24). Bare 13 prosent svarer «oppfølging etter ansettelse», på spørsmål om hvordan NAV kan gjøre det mer attraktivt å inkludere.

Mange virksomheter ønsker en fast kontaktperson hos NAV (Mandal m.fl., 2019; NAV, 2022). Mandal m.fl. (2019) finner at fast kontaktperson er noe av det arbeidsgiverne mener er viktigst for å lykkes med arbeidsinkludering. En fast kontaktperson kan bidra til at bedriftene enklere får kontakt og kan løse situasjoner som oppstår raskt. Det blir i undersøkelsen funnet at flere arbeidsgivere opplever at tempoet i virksomheten ikke harmonerer med tempoet i saksbehandlingen i NAV. Arbeidsgivere uttrykte frustrasjon over at NAV ikke hadde forståelse for arbeidsgivers behov for respons. Det blir videre funnet at arbeidsgivere savner større forståelse i NAV av hvordan arbeidslivet og næringslivet er organisert, hvilke markeder det opereres innenfor og hvilket driftsgrunnlag virksomhetene har. Nesten halvparten av virksomhetene i Arbeidsgiverundersøkelsen (2022) oppgir at de er misfornøyde med tilgjengeligheten til NAVs medarbeidere. I store trekk er de med fast kontaktperson mer fornøyd, og de som ikke har en fast kontaktperson er mindre fornøyd. Virksomheter med fast kontaktperson mener i større grad at NAV er mer tilgjengelig, at NAVs innsats og tjenester er bedre koordinerte og at de får rask og effektiv bistand fra NAV. Samtidig viser undersøkelsen at 24 prosent av virksomheter i undersøkelsen oppgir at de ikke har en fast kontaktperson i NAV, men at de ønsker det.

Oslo Economics (2021) peker i sin prosessevaluering av Vi Inkluderer på at prosjektet særlig har rettet seg mot følgende behov:

- Et inkluderingsarbeid som i større grad ivaretar virksomheters behov for oppfølging og rekruttering
- Koordinert innsalg av kandidater i målgruppen for å gi grunnlag for bedre match mellom virksomhet og kandidat
- Kompetansehevende løp i samarbeid mellom NAV og virksomheter, rigget for å treffe virksomhetens rekrutteringsbehov
- Mer kunnskap om virksomheters behov i NAV
- Mer kunnskap om NAVs virkemidler hos virksomheter

1.2 Vi inkluderer-modellen

Vi inkluderer-modellen er utviklet i et samarbeid mellom NAV og sentrale arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, og har hatt som mål å få til bedre koordinering og helhet i inkluderingsarbeidet. Samarbeid med partene i arbeidslivet, med tiltaksarrangører og arbeidsinkludering i offentlig sektor har vært viktige delmål.

NHO var initiativtaker til arbeidet som senere munnet ut i Vi inkluderer. Bakgrunnen for at NHO tok initiativ til å få etablert et tettere samarbeid med NAV, var evalueringen av prosjektet Ringer i Vannet (Tøssebro 2017), og anbefalingene om å spre Ringer i Vannet-metodikken til flere arbeidsgiverorganisasjoner, offentlig sektor og i NAV. De øvrige arbeidslivsorganisasjonene ble invitert inn i et samarbeid, basert på et felles ønske fra NAV og partene i arbeidslivet om å få flere med redusert funksjonsevne og hull i CVen i arbeid. Deretter ble navnet endret til Vi inkluderer! og en felles Vi inkluderer-modell ble utformet.

Vi Inkluderer hadde oppstart i begynnelsen av 2019. Prosjektet var i første omgang planlagt å vare ut 2021, men ble forlenget ut 2022. Bakgrunnen for forlengelsen var at Vi inkluderer ble satt på pause under deler av koronapandemien. I prosjektet har partene i arbeidslivet og Arbeids- og velferdsdirektoratet gått sammen om å utvikle en inkluderingsmodell, som er testet i tre fylker:

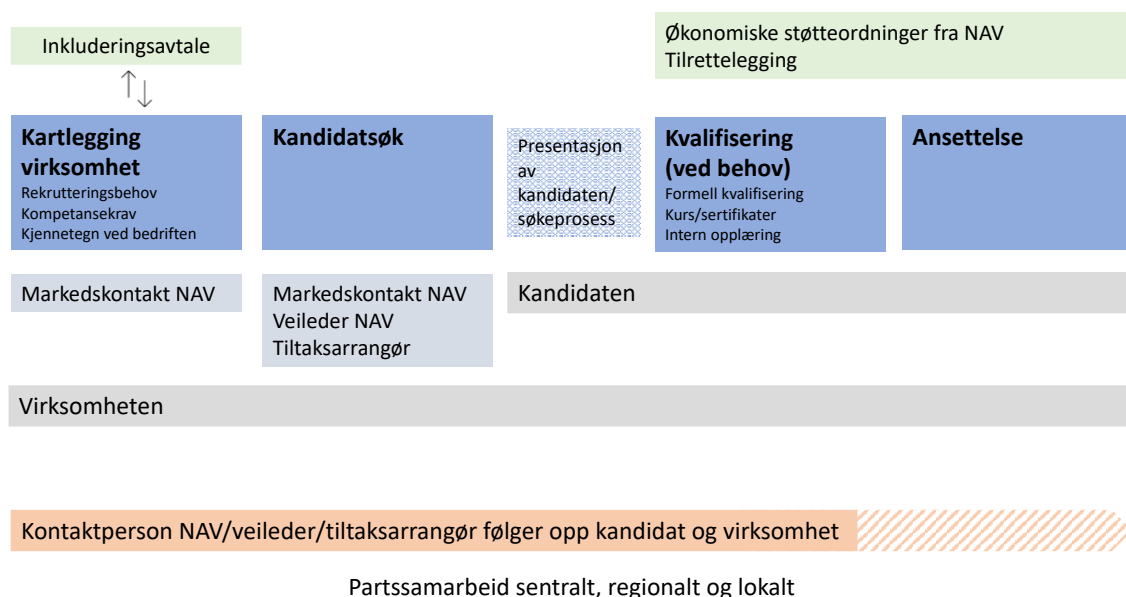
Trøndelag, Oslo og Vestland. Prosjektet er i hovedsak finansiert gjennom Solberg-regjeringens inkluderingsdugnad.

Vi inkluderer har vært rettet mot alle sektorer og bransjer. Samarbeid på tvers av sektorer skal bidra til bedre helhet i inkluderingsarbeidet. Prosjektets målgrupper er personer med nedsatt arbeidsevne og/eller hull i CV, unge som ikke har fullført videregående skole og innvandrere fra Afrika, Asia, Latin-Amerika og Øst-Europa utenom EU.

Vi Inkluderer-modellen består av følgende hovedelementer:

- **Kartlegging av virksomheter:** Kontaktperson i NAV rekrutterer virksomheter og kartlegger deres behov, for å sikre god match med kandidat.
- **Inkluderingsavtale:** Det blir inngått en forpliktende avtale mellom ledelsen i virksomheten og NAV om rekruttering av kandidater, og for oppfølging.
- **Kandidatsøk:** NAV finner kandidat som matcher virksomhetens behov og krav. Stillinger deles med nettverket i Vi inkluderer
- **Kvalifisering og støtte:** Mulighet for å gi eller lage kompetansehevende løp, for å sikre at kandidat har kvalifikasjoner for ansettelse. Mulighet for økonomiske støtteordninger (lønnstilskudd, mentortilskudd mv.).
- **Partssamarbeid på alle nivåer:** Partene i arbeidslivet er involvert sentralt, regionalt og lokalt. Samarbeidet skal bidra til å forankre prosjektet i sektor og bransjer, samt gi strategisk retning.

Figur 1-1 Vi-inkluderer-modellen: Aktører og hovedelementer



Figur 1-1 illustrerer elementene i Vi inkluderer-modellen og aktørene som skal være involvert i inkluderingsarbeidet.

Arbeids- og velferdsdirektoratet, fylkesleddet i NAV, forsøksfylkene og partene har ansvar for organiseringen, for å implementere og forankre prosjektet regionalt og lokalt, samt for å følge med på utviklingen av prosjektet og legge til rette for utvikling av arbeidsmetoder.

Partene har vært representert både på sentralt og regionalt hold. Sentralt har partene utgjort styringsgruppen for prosjektet, hvor også Arbeids- og velferdsdirektoratet har deltatt. Partene er representert regionalt i to av fylkene gjennom fylkesvise ressursgrupper sammen med prosjektleder for NAV i fylket.

1.3 Problemstillinger

Hovedspørsmålene for undersøkelsen har vært:

- 1) *Hvilke elementer av inkluderingsmodellen «Vi inkluderer» bør videreføres til andre fylker?*
- 2) *Hvordan kan modellen implementeres på en god måte i andre fylker?*

Vi ble bedt om å belyse hvilke elementer som kan/bør tilpasses lokalt, samt å belyse hvordan modellen eller elementer av modellen kan iverksettes uten vesentlig forhøyede driftskostnader.

Oppdragsgiver ønsket i tillegg at evalueringen skulle vektlegge følgende temaer: Partssamarbeidet i modellen, bruk av kompetansehevende løp, inkludering i offentlig sektor og samarbeid med tiltaksarrangører.

For å kunne vurdere hvilke elementer av Vi inkluderer som bør videreføres til andre fylker, har vi først kartlagt arbeidsmetoder og fremgangsmåter innenfor de fire hovedfasene i Vi inkluderer, og aktørenes erfaringer med disse. Videre har vi belyst virksomhetenes rolle og erfaringer, og hva som er viktig for virksomhetene i inkluderingsarbeidet. Vi har også undersøkt organisering og oppgaver, samarbeid internt i NAV og med partene og tiltaksarrangører, og de ulike aktørenes erfaringer med modellen. I rapporten belyser vi hva som virker å være hensiktsmessige fremgangsmåter, arbeids- og samarbeidsformer, som bør tas med i det videre arbeidet.

Videre ble vi bedt om å belyse resultater i form av ansettelser og kompetansehevende løp for målgruppen i virksomheter med Vi inkluderer-avtale.

Oppdragsgiver ønsket også at man undersøker aktuelle datakilder for å se om kandidatene står i jobb over tid. Dette er omtalt i det siste kapitlet i rapporten.

1.4 Inkluderende rekruttering – utvikling i NAVs markedsarbeid og kontekst for evalueringen

Uprøvingen av Vi inkluderer-modellen i perioden 2019-2022 må ses i sammenheng med andre pågående initiativer i NAV og utvikling av NAVs markedsarbeid.

NAVs *virksomhetsstrategi* som ble lansert i 2022 inneholder tre hovedambisjoner for NAV, som skal bidra til å løse utfordringene som NAV står overfor og som skal gi NAV retning de neste årene. Strategien angir hvilke innsatsområder som skal prioriteres. Den første ambisjonen er særlig relevant for Vi inkluderer: «Vi mobiliserer arbeidskraft i et arbeidsliv i rask omstilling.» I ambisjonen ligger at NAV skal forstå arbeidsmarkedet godt og omstille seg til arbeidsmarkedets skiftende behov. NAV skal videre bidra til at arbeidsgiverne får tilgang på den kompetansen de har behov for, blant annet ved å tilby kvalifisering av personer som står utenfor arbeidsmarkedet. Strategien angir tydelig at NAV skal prioritere stabil tilknytning til arbeid fremfor raskeste vei til arbeid (som var hovedlinjen tidligere). Bruk av utdanningstiltak og kvalifisering er blant virkemidlene som kan gi mer stabil tilknytning til arbeid. Strategien angir også at arbeidsgiverne er NAVs viktigste medspillere, og at NAV skal tilpasse sin rolle til arbeidslivets skiftende behov.¹

Arbeidsplassen oppfattes som den viktigste arenaen for oppfølging. Arbeidsplassen er også en viktig arena for opplæring og kvalifisering.

Ambisjonen fra NAVs virksomhetsstrategi er omsatt og konkretisert i *Strategisk rammeverk for markedsarbeid*. Rammeverket skal gi retning til markedsarbeidet i NAV, og bidra til at praksisen i fylkene blir likere. Dette er basert på innspill fra arbeidsgivere om at det er ulik praksis i ulike deler av NAV og at koordineringen av NAVs tjenester kan bli bedre.

Strategisk rammeverk for markedsarbeid har som utgangspunkt at markedsarbeid skal forstås som «NAVs samlede tjenester til arbeidsgiver og inkluderingsarbeid». Rammeverket legger opp til at NAV skal prioritere hvilke virksomheter man skal samarbeide med. Viktige prinsipper i rammeverket er å sette arbeidsgivers behov i sentrum, og at NAV skal sette seg inn i

¹ NAVs virksomhetsstrategi, hentet her: www.nav.no/strategi

virksomhetens behov. Tjenestene som gis fra NAV skal være koordinerte, og bedriften skal få ett kontaktpunkt i NAV.

Rammeverket legger opp til en differensiering av virksomheter, ut fra hvor tett og gjensidig samarbeidet skal være. Virksomheter som kun trenger enkel rekrutteringsbistand, henvises i hovedsak til selvbetjeningsløsningene for virksomheter («selvbetjent partner»). Virksomheter som har relativt enkle eller gjentakende behov, som krever personlig service, kategoriseres som «utvidet partner.» Virksomheter som ønsker et langsiktig og forpliktende samarbeid, kan bli «strategisk partner» for NAV. De strategiske partnerne skal få et mer koordinert og helhetlig tjenestetilbud fra NAV, og skal selv bidra med å tilrettelegge for at flere av NAVs brukere med nedsatt arbeidsevne kan inkluderes i arbeid. NAV skal på sin side analysere egen brukerportefølje og portefølje av virksomheter, og vurdere hvilken type virksomheter de skal inngå samarbeid med, for å møte brukerporteføljens behov. Det kan for eksempel dreie seg om virksomheter med ulike kompetansekrav og ulike typer oppgaver. Virksomhetenes rekrutterings- og kompetansebehov må matche brukerne som NAV har i porteføljen sin.

NAV skal vurdere flere ulike hensyn og elementer, før de inngår avtale med en virksomhet om å bli «strategisk partner». Virksomheten skal være inkluderingsvillige og ha kompetanse på inkluderingsarbeid. I tillegg skal virksomheten kunne tilrettelegge for kvalifisering og ha jevnlig behov for arbeidskraft. Virksomhetene som velges skal til sammen fylle NAVs (og brukernes) behov for bredde i type oppgaver og kompetansekrav, og muligheter for kvalifisering. Virksomhetene som får «strategisk partner»-avtale, skal få tilgang til et tverrfaglig ressursteam i NAV. Arbeidsgivers bistandsbehov og ønsker skal definere hvordan teamet blir sammensatt. Markedskompetanse, IA-, sykefraværs- og regelkompetanse bør være til stede i alle team. Teamet skal jobbe proaktivt og fleksibelt for å sikre helhetlige og koordinerte tjenester til virksomheten.

1.5 Hvordan evaluere modellen?

Vi inkluderer-modellen representerer i utgangspunktet en strukturert og fastsatt arbeidsmetode for arbeidsinkludering. Metodikken går fra i) kartlegging av virksomhetens rekrutteringsbehov via ii) forpliktende samarbeid, iii) kandidatsøk til iv) ansettelsesprosess med mulighet for kvalifisering og annen støtte.

I mandatet og prosessbeskrivelsen for Vi inkluderer fremkommer det ikke eksplisitt hvor strengt modellen skulle praktiseres, altså hvilke av elementene som var faste og hvilke som kunne tilpasses lokalt.² Vi har derfor hatt som utgangspunkt at alle hovedelementene i modellen har vært «like viktige», og kartlagt hver av dem.

Ettersom mandatet for prosjektet har vært såpass åpent formulert kan aktørene ha utarbeidet ulike fremgangsmåter og metoder for de ulike fasene, ut fra en vurdering av egne behov og nytte. Vår oppfatning er at Vi inkluderer ikke er implementert «i et vakum» - men bygger videre på en rekke rutiner, prosedyrer og praksiser som allerede har vært etablert i NAV. Tidligere regional og lokal praksis, parallelle satsinger, det lokale arbeidsmarkedet og omfang av tiltaksarrangører er faktorer som har hatt betydning for hvordan fylkene har implementert Vi inkluderer. Vi oppfatter at Vi inkluderer er en utprøving av arbeidsformer og metodikk, som har vært tilpasset regionalt og lokalt. I evalueringen beskriver vi hvordan modellen og elementene er tatt i bruk, og erfaringer med arbeidsformene. Vi vektlegger særlig det som har fungert bra, og som bør videreføres.

Strategisk rammeverk for markedsarbeid i NAV er blitt utviklet mot slutten av prosjektperioden for Vi inkluderer, og flere av elementene i rammeverket likner elementene i Vi inkluderer. Dette gjelder særlig for samarbeidet knyttet til «strategisk partner»-nivået. Rammeverket er introdusert for fylkene og fylkene arbeider med å iverksette dette. Slik vi forstår det, er det altså allerede bestemt internt i NAV at flere av hovedelementene i Vi inkluderer skal videreføres og tas inn i NAVs ordinære markedsarbeid.

² Mandatet for prosjektet – Vi inkluderer! Referat 21.20.20; Prosessbeskrivelse Vi inkluderer, presentasjon 2022. Gjort tilgjengelig fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Vi oppfatter NAVs virksomhetsstrategi og strategiske rammeverk for markedsarbeid som en viktig kontekst for utprøvingen av Vi inkluderer, men også som en viktig kontekst for hvordan våre funn skal presenteres og bli anvendbare i det videre arbeidet.

Erfaringene fra Vi inkluderer er verdifulle for å sikre at elementene i strategisk rammeverk tas i bruk på en god måte. Gjennom Vi inkluderer har tre fylker prøvd ut og erfart hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra. I rapporten vil vi derfor vektlegge hvordan erfaringene fra Vi inkluderer, og de arbeidsmetodene og samarbeidsformene som er prøvd ut der, kan tas med i NAVs videre arbeid. Vi peker også på hvilken overføringsverdi Vi inkluderer har for strategisk rammeverk og NAVs videre markedsarbeid. Videre ser vi på hvilke elementer fra Vi inkluderer som ikke er med eller er mindre vektlagt i strategisk rammeverk, og vurderer om og hvordan disse kan videreføres. Anbefalingene våre knyttes også opp mot NAVs arbeid med strategisk rammeverk.

I tillegg til virksomhetsstrategien og strategisk rammeverk, er vi underveis i prosjektet blitt gjort oppmerksomme på ulike innsatser og prosjekter som vi oppfatter at til dels har overlappende målsetning med Vi inkluderer. Disse har vi ikke kartlagt systematisk. I den grad slike innsatser har påvirket arbeidet med Vi inkluderer, beskriver vi dette i rapporten.

1.6 Metode og datainnsamling

Metodene vi har brukt har i hovedsak vært intervjuer, og en spørreundersøkelse til virksomheter som har deltatt. I tillegg har vi gjennomført en kort dokumentstudie av relevante studier på området, samt dokumentasjon som beskriver Vi inkluderer-modellen. Vi har også fått overlevert en oversikt over resultater (Vi inkluderer-avtaler, kompetansehevende løp og ansettelses) i Vi inkluderer fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Resultatene er registrert av prosjektlederne i forsøksfylkene. Vi har fremstilt resultatene i figurer i rapporten.

Kvalitative intervjuer

Vi har gjennomført individuelle intervjuer og gruppeintervjuer med aktører i NAV som er involvert i prosjektet i forskjellige roller. Vi har gjennomført intervjuer med 21 kontaktpersoner for Vi inkluderer i NAV. De fleste intervjuer var individuelle, men for Vestland ble det gjort to gruppeintervjuer med 9 kontaktpersoner til sammen. Vi har også gjort intervjuer med fem markedskontakter, to jobbspesialister i NAV, og med prosjektledere i direktoratet og fylkene.

Vi har deltatt på samlinger i Vestland og Oslo for kontaktpersoner, og på samling i Oslo for prosjektledere fra fylkene. Erfaringsdeling var en viktig del av samlingene, og vi fikk bruke samlingene som del av vår datainnsamling.

Vi har også intervjuet arbeidsgivere fra 12 virksomheter, fordelt på alle tre fylkene og ulike bransjer. Vi har gjort intervjuer med 9 virksomheter i privat sektor og 3 virksomheter i offentlig sektor. Dette reflekterer avtalefordelingen i VI, hvor flertallet av virksomheter som har inkluderingsavtale er private virksomheter. Virksomhetene representerer arbeidsmarkedet i både by og distrikt, og av ulik størrelse. Den største virksomheten har flere tusen ansatte, mens den minste har 5 ansatte. Kontaktpersonene i fylkene har bistått i rekrutteringen av virksomheter til intervjuer. Vi ønsket å intervju arbeidsgivere som hadde fått en del erfaring med modellen og som hadde ansatt kandidater gjennom Vi inkluderer, slik at vi kunne innhente konkrete erfaringer med hvordan samarbeidet har foregått og fungert. De aller fleste arbeidsgiverne vi intervjuet hadde ansatt kandidater, og noen hadde kandidater i arbeidstrening. Vi har intervjuet enkelte kandidater som er kommet i jobb gjennom Vi inkluderer. Vi ønsket å intervju flere kandidater, men lyktes ikke med å rekruttere flere. Hovedfokus i studien er arbeidsmetoder i NAV og hos samarbeidspartnere, så vi vurderer likevel at det lave antallet kandidater blant informantene ikke representerer noen vesentlig svakhet i studien.

Vi har videre intervjuet representanter for partene både på nasjonalt nivå, regionalt nivå og lokalt nivå i utvalgte Vi inkluderer-virksomheter. Vi har også intervjuet tiltaksarrangører i alle fylkene (totalt 7) som har samarbeidet med NAV gjennom Vi inkluderer.

I intervjuene har vi stilt spørsmål om hvordan arbeidet har vært organisert både internt i NAV og i kontakten mellom NAV og virksomheter, hvordan samarbeidet mellom de ulike aktørene har foregått, hva de ulike aktørene vurderer som positivt og hensiktsmessig og hva som har vært

utfordringer. Vi har vektlagt hva som oppfattes som gode grep, sett fra de ulike aktørenes ståsted, og hva som bør videreføres.

Spørreundersøkelse til virksomheter

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant kontaktpersonene i virksomhetene som har hatt inkluderingsavtale. Kontaktinformasjonen til hver enkelt virksomhet ble innhentet via NAV i fylkene.

Formålet med undersøkelsen var å få et mer representativt bilde av virksomhetenes erfaringer og vurderinger av Vi inkluderer. Undersøkelsen inneholdt spørsmål om og årsaker til ansettelser, om bruk av arbeidstrening, hvordan virksomhetene vurderte de ulike elementene i Vi inkluderer-modellen, samt virksomhetenes vurdering av NAVs virkemidler for å støtte virksomheten og kandidaten i inkluderingsarbeidet.

På grunn av utfordringer med å innhente oppdatert kontaktinformasjon til samtlige virksomheter, endte vi opp med å sende ut undersøkelsen ut til 100 av de 134 virksomhetene. De fleste av virksomhetene fikk spørreundersøkelsen tilsendt på e-post. For virksomhetene hvor vi kun hadde telefonnummer, fikk kontaktpersonene undersøkelsen sendt på SMS. På grunn av lav svarprosent etter to purringer, tok vi kontakt med hver enkelt virksomhet på telefon. 59 virksomheter besvarte hele eller deler av undersøkelsen, altså en svarprosent på 59. Dette anser vi som å være forholdsvis bra for slike typer undersøkelser.

Det er enkelte skjevheter blant virksomhetene som har svart på undersøkelsen sammenlignet med den totale populasjonen av virksomheter som har deltatt i Vi inkluderer. Tabell 1-1 viser antall svar per fylke og svarprosenten av den totale populasjonen. Resultatene viser at det er en overrepresentasjon av virksomheter i Vestland og Trøndelag, og en underrepresentasjon av virksomheter fra Oslo. 30 av de 59 som besvarte undersøkelsen er virksomheter i Vestland. 18 virksomheter er i Trøndelag og 11 i Oslo.

Tabell 1-1 Svar

	Vestland	Trøndelag	Oslo	Totalt
Virksomheter med Vi inkluderer-avtale	54 (40 %)	33 (25 %)	47 (35 %)	134
Virksomheter som har besvart	30	18	11	59
Andel svar	55,6 %	54,5 %	23,4 %	44 %

Blant virksomhetene som har besvart undersøkelsen var det om lag den samme andelen som hadde ansatt kandidater (68 prosent) som andelen i populasjonen (63 prosent). Den er en noe høyere andel offentlige virksomheter (20 prosent) som har besvart undersøkelsen sammenlignet med andelen offentlige virksomheter i populasjonen (14 prosent).

Vi har ikke gjort en systematisk vurdering av hvordan skjevhetene påvirker resultatene, for eksempel å vekte resultatene, så vi vet ikke sikkert om og hvordan disse skjevhetene har påvirket resultatene. Vår overordnede vurdering er at resultatene sammenfaller ganske godt med intervju materialet.

Innspillmøte

I evalueringens slutfase inviterte vi sentrale aktører til å komme med innspill og tilbakemeldinger på våre forslag til anbefalinger. Vi inviterte ledere for avdelinger med ansvar for markedsarbeid i de tre forsøksfylkene og i direktoratet, prosjektledere i fylkene og i AVdir, samt representanter for partene som har inngått i samarbeidet på ulike nivåer. Møtet ble holdt digitalt, og Proba presenterte funn og analyser, samt våre forslag til anbefalinger. Formålet med møtet var å sikre at anbefalingene er relevante for det videre arbeidet. Vi ba deltakerne om å komme med korte, skriftlige tilbakemeldinger til oss i etterkant av møtet, basert på konkrete spørsmål som vi sendte ut. Vi spurte hva som er fordeler og ulemper ved forslagene våre, og hvordan de vil slå ut i praksis.

Referansegruppe og involvering av styringsgruppen

Det ble opprettet en referansegruppe for evalueringen med representanter for oppdragsgiver og representanter for partene i styringsgruppen. Referansegruppen ble involvert i arbeidet med spørreundersøkelsen, og de ble invitert på innspillmøtet, samt invitert til å gi tilbakemeldinger på utkast til sluttrapport. Vi har i tillegg deltatt på tre styringsgruppemøter i Vi inkluderer. Vi har presentert evalueringen for styringsgruppen og fått synspunkter på temaer som styringsgruppen mener det er viktig å se på i evalueringen. Videre har vi fått lytte til styringsgruppens diskusjon om veien videre i Vi inkluderer, noe som har vært nyttig for evalueringen.

2 Organisering og oppgaver på nasjonalt nivå og fylkesnivå

På nasjonalt nivå har Arbeids- og velferdsdirektoratet hatt en koordinerende prosjektlederrolle. Den nasjonale styringsgruppa har vært sentral i å utvikle Vi inkluderer-modellen, og har fulgt forsøket. Styringsgruppa representerer også partssamarbeidet i modellen, på nasjonalt nivå.

Det konkrete arbeidet knyttet til Vi inkluderer har i hovedsak foregått i på fylkes-/regionsnivå og lokalt nivå. Det er på regionalt nivå og lokalt nivå at modellen og de ulike elementene og arbeidsmetodene har vært prøvd ut. Samarbeid med tiltaksarrangører har også vært iverksatt på regionalt og/eller lokalt nivå. Videre har det vært partssamarbeid om Vi inkluderer også på regionalt nivå.

Vi beskriver i dette kapitlet hovedtrekk ved organisering og de ulike aktørenes roller og oppgaver på nasjonalt og regionalt nivå – direktoratets rolle, organisering, implementering og roller på regionalt og lokalt nivå, partssamarbeid på nasjonalt og regionalt nivå. Vi beskriver også synspunkter og erfaringer fra ulike aktører. Vi redegjør for hva samarbeidet mellom NAV og tiltaksarrangører har gått ut på og hvilke erfaringer aktørene har gjort seg. Vi vektlegger erfaringer som kan ha betydning for andre fylker som skal jobbe på liknende måte, og hva det er viktig å ta hensyn til i det videre arbeidet. Videre beskriver vi arbeidet med en oppgave som har vært lagt til nasjonalt nivå: Arbeid med å systematisere og informere om regelverk for arbeidsinkludering i offentlig sektor.

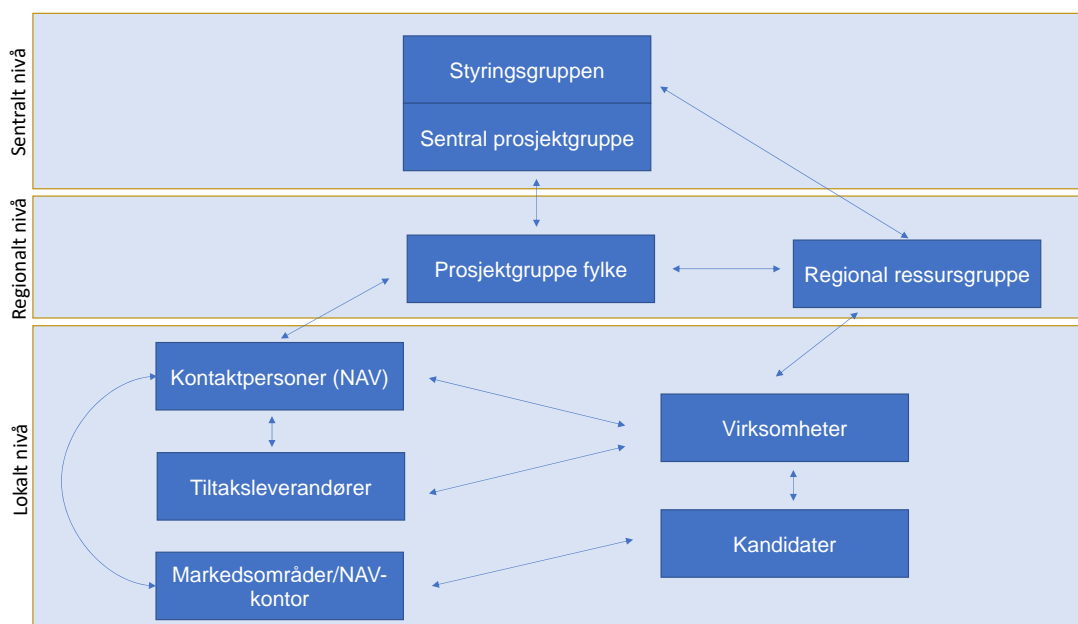
2.1 Organisering og roller

Prosjektet har vært organisert med et sentralt, et regionalt og et lokalt ledd. Det sentrale leddet har bestått av en styringsgruppe bestående av partene i arbeidslivet og en prosjektorganisasjon med representanter fra NAV. Prosjektgruppen har bestått av fylkesvise prosjektledere og en sentral prosjektleder i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Det er markedskontoret i Arbeids- og velferdsdirektoratet som har hatt det sentrale eierskapet. NAV fylke har vært prosjekteier på fylkesnivå.³

Figur 2-1 under viser den overordnede organiseringen av aktørene i prosjektet. Pilene indikerer relasjonen mellom dem. Denne organiseringen, med et prosjekteierskap på fylkesnivå, har vært gjeldende i størstedelen av prosjektperioden.

³ Prosjekteier i Oslo har vært avdelingsdirektør smfunn. I Vestland har prosjekteier vært avdelingsdirektør samfunnsutvikling. I Trøndelag har prosjekteier vært avdelingsdirektør i tjenesteavdelinga.

Figur 2-1 Organisering og aktører i prosjektet



2.1.1 Direktoratets rolle

Direktoratet har hatt den sentrale prosjektlederrollen i Vi inkluderer. I perioden for Probas evalueringsoppdrag, har det vært to nasjonale prosjektledere i Arbeids- og velferdsdirektoratet for Vi inkluderer. De nåværende prosjektlederne har fulgt prosjektet de siste 1,5 årene. Prosjektlederne har ansett det som sin hovedoppgave å følge opp anbefalingene fra prosessevalueringen til Oslo Economics (2021). Anbefalingene dreide seg blant annet om å få på plass et mer systematisk samarbeid med tiltaksarrangører, jobbe med å inkludere flere i offentlig sektor, samt å øke bruken av kompetansehevende løp.

De har også fungert som rådgivere for forsøksfylkene, og arrangert møteplasser og erfaringsdeling internt i prosjektet. Fylkene har organisert og «løst» elementene i Vi inkluderer på litt ulik måte. Prosjektlederne i direktoratet har fokusert på hva som er særtrekk ved modellen, og hva som er viktige prinsipper å holde fast ved, på tvers av fylker og ulik organisering. De har bidratt til å styre hva fylkene har skullet vektlegge i arbeidet, blant annet ved å sette viktige temaer på agendaen på samlinger, og legge opp til diskusjon om metodeutvikling og hvordan fylkene kan jobbe for blant annet å følge opp anbefalingene fra prosessevalueringen.

Prosjektlederne i direktoratet har også hatt ansvar for involvering av partene nasjonalt og for gjennomføring av styringsgruppemøter.

2.1.2 Organisering på fylkesnivå

Prosjektleder i fylkene

Alle tre fylkene har hatt en prosjektleder som er ansatt i NAV fylke. Prosjektlederen har hatt hovedansvaret for implementering og utvikling av prosjektet i fylket. Dette har bestått i å etablere kontaktpersonrollen og fylkesvise nettverk for kontaktpersonene, og å følge opp disse. Prosjektlederne har også hatt et overordnet ansvar for å følge opp de tematiske fokusområdene knyttet til partssamarbeid, kompetansehevende løp, samarbeid med tiltaksleverandører og inkludering i offentlig sektor. Prosjektansvaret i Bergen og Trøndelag ble i starten lagt til et av NAV-kontorene. Prosjektet ble i begge fylkene ganske raskt flyttet opp på fylkesnivå for å sikre en mer helhetlig tjenesteutvikling for hele fylket.

Prosjektlederen har vært ansatt i en 100 prosent prosjektstilling. Prosjektlederne har i hovedsak vært frikjøpt fra sin ordinære stilling i fylket. Det har vært skifte av prosjektleder underveis i perioden i to av fylkene.

På regionalt nivå har hvert fylke hatt en form for prosjektgruppe/-nettverk prosjektleder i fylket og kontaktpersoner. I gruppa har kontaktpersonene drøftet hvordan de ulike elementene av modellen skulle settes i verk og de har delt erfaringer på tvers av kontaktpersoner og regioner (der dette har vært aktuelt). Slik vi har forstått det, har det ikke vært erfaringsdeling på tvers av fylkene på kontaktpersonnivå, kun på prosjektledernivå.

2.1.3 Kontaktpersonenes rolle og organisatoriske plassering

Vi inkluderer- modellen legger opp til at det i hvert fylke er et visst antall kontaktpersoner for Vi inkluderer-virksomhetene. Kontaktpersonen skal være virksomhetens sentrale kontaktpunkt hos NAV som har ansvaret for å bli kjent virksomhetenes arbeidsoppgaver, kompetansekrav og rekrutteringsbehov, og de har ansvar for oppfølging av virksomhetene. Kontaktpersonen skal inngå inkluderingsavtaler med virksomhetene og bidra til at den enkelte virksomhet kun har én person å forholde seg til, samt koordinere innsatsen opp mot virksomhetene. Kontaktpersonen har videre ansvar for jevnlig kontakt med virksomheten.

Kontaktpersonene skal samarbeide med både markedskontakter, veiledere og tiltaksarrangører i arbeidet med å finne kandidater som passer virksomhetenes behov, blant NAV-brukere som er i målgruppen for prosjektet. De samme aktørene har ansvar for det enkelte inkluderingsløp, dvs. sørge for veiledning, tilrettelegging og støtte til kandidaten, samt vurdere og søke om økonomiske virkemidler når det er behov for det.

Kontaktpersonene som har jobbet i Vi inkluderer i de tre fylkene har i de fleste tilfeller hatt stilling som markedsrådgivere. Kontaktpersonenes plassering i de tre forsøksfylkene har vært tilpasset den fylkesvise organiseringen.

- Trøndelag består av syv markedsområder. Samtlige markedsområder har hatt kontaktpersoner som har deltatt i Vi inkluderer.
- I Oslo er markedsarbeidet organisert både på fylkesnivå, i geografisk inndelte markedsområder og ved de enkelte NAV-kontorene. Kontaktpersonene i Oslo er plassert i et markedsteam med byovergripende funksjoner og tjenester. Ut over i prosjektperioden har lokale markedskontakter tatt over noe av det operative arbeidet ut mot virksomhetene. I Oslo har man kalt kontaktpersonene Key Account Manager (KAM-er). I det videre omtales KAM-ene i Oslo også som kontaktpersoner.
- I Vestland har man i sterkere grad enn i Oslo og Trøndelag en regional inndelt struktur, hvor hvert enkelt område har egne markedsteam med et selvstendig ansvar. Etter sammenslåingen av Hordaland og Sogn og Fjordane har dette bestått av ni regioner. Alle disse regionene har deltatt med egne kontaktpersoner inn Vi inkluderer.

Lokalt har rollen til kontaktpersonene vært organisert noe ulikt. I mindre markedsområder har kontaktpersonene selv stått ansvarlig for rekruttering og oppfølging av virksomhetene, mens det i Oslo og deler av Vestland, har vært en utvikling hvor kontaktpersonene etter hver har involvert markedskontakter på NAV-kontorene. De lokale markedskontaktene har etter hvert tatt større ansvar for oppfølgingen av virksomhetene.

I Vestland har man etablert utvidede markedsnettverk i noen av regionene innenfor rammene av Vi inkluderer. Markedsnettverk var en del av NAV Vestland sin organisering før Vi inkluderer, men gjennom Vi inkluderer har NAV utvidet nettverkene. De utvidede markedsnettverkene inkluderer kontaktpersonene i Vi inkluderer og en rekke andre roller i NAV som henvender seg til arbeidsgivere: Markedskontakter ved kontorene, jobbspesialister, representanter fra arbeidslivssenteret, representanter fra ungdomsteamene og andre. I enkelte av nettverkene inngår også tiltaksarrangører. Arbeidet i markedsnettverkene har bestått av faste møtepunkter hvor man har formidlet informasjon, erfaringer og stillinger mellom deltakerne.

2.1.4 Erfaringer med organisering og implementering i fylkene

Erfaringene til de involverte er at det er flere fordeler med å legge prosjektansvaret på fylkesnivå. De positive erfaringene er at hvert fylke har kunnet ha en felles og helhetlig implementering av prosjektet på tvers av markedsområdene. Dette innebærer at man har kunnet formidle et felles budskap og etablere en felles forståelse på tvers av markedsområder gjennom utveksling av erfaringer. Flere vektlegger også at organiseringen med prosjektlederen på fylkesnivå i

utgangspunktet har vært viktig for å kunne koordinere de ulike aktørene i prosjektet, som har vært et sentralt mål.

Ordningen med kontaktpersoner blir av de fleste av informantene trukket frem som et viktig og nyttig element i Vi inkluderer-modellen. Fordelene med å legge ansvaret til markedskontakter er at de kjenner sitt lokale markedsområde godt, både når det gjelder aktuelle bedrifter, hvilke behov bedriftene har og forutsetningene for hvordan NAV kan bistå lokalt.

Slik vi forstår det, har arbeidet i Oslo vært mer preget av en mer sentralisert tilnærming enn i Trøndelag og Vestland. I Oslo har kontaktpersonene hatt koordinerende funksjoner, mens kontaktpersonene i Vestland og Trøndelag har hatt et mer desentralisert ansvar, uten vesentlig koordinering på tvers av markedsområder, selv om det også er ulike praksiser her. Denne desentraliserte tilnærmingen synes å være nyttig for å gi regionene mulighet til å utvikle og tilpasse prosjektet til egne behov. Samtidig har det skapt utfordringer for å samle erfaringer, kompetanse og til å koordinere på tvers av regionene.

Flere av informantene viser til at det har vært riktig å innpasse arbeidet med Vi inkluderer i eksisterende organisering både på fylkes-/regionsnivå og lokalt nivå. Samtidig peker flere på at forankringen av modellen har vært varierende – både mellom fylker, lokalt i fylkene og gjennom prosjektperioden. Erfaringene blant informantene tyder på at de endrede rammebetingelsene har hatt betydning for implementeringen av modellen lokalt. Usikkerhet knyttet til prosjektets varighet har gjort det utfordrende å forankre prosjektet ved lokale NAV-kontor enkelte steder. Det er imidlertid en del variasjoner mellom og internt i fylkene, hvor Oslo og deler av Vestland virker å ha jobbet mer systematisk for å implementere modellen lokalt, og hvor prosjektforlengelsen har hatt positiv virkning.

Oslo hadde jobbet på en måte som likner Vi inkluderer-modellen allerede før piloten ble satt i gang. Flere vektlegger at Oslo, gjennom et eierskap til deler av metodikken, hadde gode organisatoriske forutsetninger for å implementere modellen.

Mange av de vi har intervjuet, både i NAV og blant eksterne aktører, synes det er uklart hvordan Vi inkluderer-modellen skiller seg fra det ordinære markedsarbeidet. Parallelt med Vi inkluderer har det vært andre satsinger, som Trøndelagsmodellen, som har fått mye oppmerksomhet. I løpet av prosjektets slutfase, er også NAVs strategiske rammeverk for markedsarbeid rullet ut. Flere trekker frem at slike innsatser tar fokus, og har gjort det utfordrende å kommunisere hvordan Vi inkluderer-modellen skiller seg fra annet markedsarbeid og satsinger.

Inntrykket vårt er at det har vært utfordrende i noen regioner å «selge» inn modellen blant lokalkontorene, blant annet fordi det har vært litt utydelig hva som er nytt ved modellen.

Vi erfarer at det har vært store friheter til hvordan fylkene skulle implementere modellen. Dette har resultert i ganske store variasjoner i hvilke elementer fylkene har tatt i bruk og hvordan det har blitt gjort. Denne implementeringsfriheten har vært nyttig for at fylkene og lokale markedsområder har kunnet bruke de delene av modellen som de mente var mest relevant. Den ulike praksisen har imidlertid gjort det utfordrende å samle felles erfaringer internt og på tvers av fylkene.

Flere av informantene peker imidlertid på at det har vært utfordrende å forankre prosjektet og få prioritert metodikken ved markedsavdelingene ved lokale NAV-kontor. Det er flere årsaker til dette, men den viktigste synes å være at hvert kontor har stor grad av autonomi. Særlig i større kontorer i byene har det vært utfordrende å skape eierskap til prosjektet. God ledelsesforankring gjennom både vertikal og horisontal kommunikasjon blir vektlagt som et viktig kriterium for å få lokalt eierskap. God forankring hos tiltaksavdelingen i NAVs fylkesledd vektlegges også som viktig.

2.2 Partssamarbeidet i modellen nasjonalt og regionalt

Partssamarbeidet i Vi inkluderer har foregått både nasjonalt, regionalt og i den enkelte bedrift. I dette kapitlet beskriver vi partssamarbeidet på nasjonalt nivå, gjennom styringsgruppen for prosjektet og på regionalt nivå, samt erfaringene til de involverte. Partssamarbeidet lokalt i den enkelte virksomhet beskrives i kapittel 3.

2.2.1 Nasjonalt partssamarbeid

Vi inkluderer har vært ledet av en styringsgruppe, som består av representanter fra partene i arbeidslivet og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Fra partene har NHO, Spekter, KS, Virke, LO, YS, Akademikerne og Unio deltatt. Styringsgruppen har hatt jevnlig møter gjennom hele prosjektperioden. Prosjektlederne i Arbeids- og velferdsdirektoratet har tilrettelagt for, og ledet møtene, og prosjektledere fra de tre fylkene har møtt i styringsgruppen.

Vi inkluderer bygger på erfaringer fra inkluderingsprosjekter og modeller som partene har utviklet hver for seg – Springbrett, Jobbloop, Menn i Helse og Ringer i vannet. Vi inkluderer er ment som en felles modell, som partene i fellesskap har jobbet frem. NAV og NHO tok i samarbeid initiativ overfor de andre partene, og involverte dem i utformingen av Vi inkluderer. Partene fikk komme med innspill basert på erfaringer fra sine respektive sektorer og bransjer. Noen viktige innspill fra styringsgruppen i oppstarten av prosjektet var blant annet at man skulle jobbe med kompetansehevende løp og kvalifisering som en egen målsetting. Dette har vært vesentlig for arbeidet med inkludering i offentlig sektor, at kandidatene har kunnet kvalifisere seg til jobber som lyses ut der. Et annet viktig moment som ble klarlagt i oppstarten var at prosjektet i hovedsak skulle dreie seg om utvikling og utprøving av arbeidsmetoder.

Det har vært ulike temaer på agendaen i styringsgruppen gjennom prosjektperioden. Styringsgruppen har fulgt med på utvikling i prosjektet, og kommet med synspunkter og innspill underveis. Deltakerne i styringsgruppen som tilhører en organisasjon med et regionsledd, har også bidratt til at regionsleddet har blitt koblet på prosjektet i Trøndelag og Vestland. Enkelte i styringsgruppen har også delt informasjon om Vi inkluderer til sine regionale ledd og etterspurt virksomheter som er interesserte i å delta.

Deltakerne i styringsgruppa nevner flere fordeler med samarbeidet på nasjonalt nivå. Et moment er at den brede sammensetningen i styringsgruppa og det at partene samarbeider nasjonalt om prosjektet, gir forankring og signaleffekt. Partene har satt en felles agenda og felles retning for arbeidet. Aktørene i styringsgruppa kan påvirke sine virksomheter til å tenke inkludering og samarbeid med NAV i rekrutteringsprosesser. I tillegg kan partssamarbeid på nasjonalt nivå bidra til at man ser verdien av partssamarbeid i den enkelte virksomhet, knyttet til samarbeid med NAV om arbeidsinkludering.

Både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden er representert, i tillegg til NAV. Det at styringsgruppen er så bredt sammensatt, har også bidratt til en bedre forståelse av hverandres roller, ifølge informantene. Et par trekker frem at det har vært nyttig å samarbeide om et felles prosjekt, fordi man da har fått konkrete erfaringer og gjennom erfaringene fått bedre forståelse av de ulike ståstedene.

Vårt inntrykk fra intervjuene er at samarbeidet i styringsgruppen har vært mer systematisk, enn tidligere partssamarbeid knyttet til arbeidsinkludering. Flere av informantene peker på at det ikke er noen fast arena for partene, hvor temaet er arbeidsinkludering. Det er møteplasser knyttet til IA-avtalen, men temaene der handler om delmålene i avtalen, nemlig sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Inntrykket fra intervjuene er at flere av deltakerne i styringsgruppa ønsker å videreføre et forum hvor arbeidsinkludering er tema, hvor partene kan dele synspunkter og erfaringer knyttet til tematikken.

2.2.2 Regionalt partssamarbeid

I to av fylkene, Trøndelag og Vestland har det vært opprettet regionale ressursgrupper bestående av partene i hvert fylke og representanter fra NAV i fylkene. NHO, LO og KS har vært partene som har deltatt mest aktivt. I Oslo ble det etablert felles ressursgruppe med partene, men under koronapandemien ble ressursgruppen erstattet av én-til-én-dialog. Det er etablert bilateralt samarbeid mellom NAV Oslo og KS, NHO og LO, som skal videreføres etter prosjektet.

Ressursgruppene arbeid har vært organisert som møter, hvor partene har blitt informert om status for prosjektet og hvor partene har bidratt som diskusjonspartnere og med bransjespesifikk informasjon som var nyttig for NAV. Intervjuene viser at både partene og NAV synes dette har vært nyttig. I Vestland er det initiert planer for forlenget samarbeid.

En viktig del av intensjonen med det regionale partssamarbeidet var også at partene kunne gi legitimitet til prosjektet og være en døråpner inn mot virksomheter. Partene som har deltatt i

ressursgruppene har i noen grad fylt denne rollen, hovedsakelig ved å fremsnakke prosjektet, komme med innspill til virksomheter, og i noen tilfeller, formidlet direkte kontakt. Det er imidlertid ulike oppfatninger, både blant partene og blant ansatte i NAV, hvorvidt partene har hatt et aktivt bidrag til å rekruttere virksomheter. Det har variert mellom fylkene hvor aktiv rolle partene har tatt i å rekruttere virksomheter. Enkelte etterlyser at arbeidsgiverorganisasjonene i større grad informerer om og motiverer til arbeidsinkludering, og etablerer kontakt mellom virksomheter og NAV.

Intervjuene viser at det har vært ulik forankring av Vi inkluderer i ressursgruppene regionalt. Enkelte trekker frem at samarbeid knyttet til andre innsatser har fått mer oppmerksomhet og hatt bedre regional forankring.

På spørsmål om partene har behov for å fortsette samarbeidet om arbeidsinkludering er det ulike meninger. På den ene siden oppfatter partene at de har samme mål om å redusere utenforskap og at de regionale ressursgruppene fyller et viktig behov for en felles arena, som gir legitimitet ut til medlemmene, og dermed også grunnlag for langsiktig arbeid. Samtidig er erfaringene til flere at det også er store forskjeller mellom de ulike representantene i tilnærmingen til arbeidsinkludering. Blant annet har privat og kommunal sektor såpass store forskjeller i behov, at en felles inkluderingsmodell i begrenset grad fyller de ulike behovene. Noen trekker frem at partene i dag samarbeider på en rekke andre arenaer, på ulike nivåer, blant annet gjennom IA-avtalen, og at det dermed er begrenset behov for en egen arena knyttet til arbeidsinkludering. Andre mener imidlertid at det er nyttig med arenaer hvor partene møtes med om et felles tema, og at dette kan gi grobunn til samarbeid på andre felles prosjekter.

2.3 Samarbeid mellom NAV og tiltaksarrangører i Vi inkluderer

Et av målene med Vi inkluderer var å finne en hensiktsmessig modell for samarbeid mellom NAV og tiltaksarrangører. Samarbeidet med tiltaksarrangører skal sikre en bedre koordinering av innsatsen overfor arbeidsgivere. Ved at NAV og tiltaksarrangører informerer hverandre gjensidig og fordeler ansvar for kontakt med virksomheter, unngår man at flere aktører henvender seg til samme virksomhet, i samme ærend. Et annet mål med samarbeid med tiltaksarrangører er å dele informasjon om stillinger og rekrutteringsbehov i virksomhetene, slik at kandidater både i NAV og blant tiltaksarrangører får mulighet til å søke på de samme stillingene.

Oslo Economics finner i prosessevalueringen av Vi inkluderer (2021) at de fleste regionene i pilotfylkene hadde startet opp samarbeidsforum med lokale tiltaksleverandører, og at de var i gang med å teste ut ulike modeller for å dele informasjon. Undersøkelsen viste at NAV lykkes bedre med koordineringen overfor forhåndsgodkjente tiltaksleverandører enn overfor leverandører av anbudsbaserte tiltak. Sistnevnte har prosentvise mål på formidling i kontraktene sine med NAV, og de kan derfor ha insentiver til å «reservere» sine kontakter i arbeidsmarkedet til bruk i de anbudsbaserte tiltakene.

Vi finner at det i hovedsak har vært to ulike modeller for samarbeid med tiltaksleverandører innenfor Vi inkluderer. Vi har kalt disse By-modellen og Distriktsmodellen.

2.3.1 By-modellen

I de større byene har det vært utfordrende å få til et systematisk samarbeid med tiltaksarrangørene. I de større byene er det flere ulike tiltaksleverandører og det er tidkrevende for NAV å skulle etablere kontakt med og ha jevnlig samarbeid med mange aktører. I tillegg er det et stort antall arbeidsgivere i byene, og dermed mer krevende å samordne NAVs og tiltaksarrangørenes innsats overfor arbeidsgiverne. Videre kan NAV og tiltaksarrangører oppfatte seg som konkurrenter.

Samarbeidet med tiltaksarrangører i de store byene har i hovedsak dreid seg om at NAV har delt stillinger med noen tiltaksarrangører. Stillingene har vært delt på ulike måte: I Bergen og Oslo har man opprettet digitale kanaler for samarbeid med tiltaksarrangører, enten som Teams-kanal (Bergen) eller som «nyhetsbrev» (Oslo), hvor NAV formidler informasjon om inkluderende stillinger til utvalgte tiltaksarrangører.

Løsningen i Oslo innebærer at en dedikert person i det sentrale markedsteamet går gjennom interne rekrutteringsstillinger som kommer inn til NAV, og vurderer om stillingene er «inkluderingsstillinger» og aktuelle for brukerne i målgruppa. Dette innebærer i noen grad også dialog med den enkelte markedskontakt som har innhentet stillingen. Stillingene skal være forbeholdt kandidater med behov for bistand, og ligger ikke åpent tilgjengelig arbeidsplassen.no. Virksomhetene som har delt disse stillingene med NAV har underskrevet en samarbeidsavtale med NAV om rekrutteringsbistand. Dette er ikke utelukkende Vi inkluderer-virksomheter. Den ansvarlige i NAV sender så ut aktuelle inkluderingsstillinger på e-post til et utvalg tiltaksarrangører flere ganger i uka.

Selv om arbeidet er tidkrevende og i stor grad preget av manuelle prosesser, er erfaringene positive. Informantene i Oslo forteller det hver uke er rundt 30-40 kandidater, som blir identifisert via denne løsningen.

En viktig utfordring i samarbeidet med tiltaksarrangørene handler om at formidlingen av kandidatene stiller en rekke krav til prosess og informasjon underveis. Tiltaksarrangører som ønsker å formidle kandidater til stillingene som deles med dem må først avklare internt om de har aktuelle kandidater før de kontakter kandidatene og forklarer hva stillingen går ut på. Siden stillingen skal formidles via kontaktpersonen i NAV, er det krav om at kandidatens NAV-CV må være aktiv, og kandidaten må samtykke til at CV-en deles med den aktuelle arbeidsgiveren. Når et eventuelt samtykke foreligger, kan CV-en formidles til arbeidsgiveren. Tiltaksarrangørene opplever også at de ikke får god nok informasjon om hva som skjer videre i prosessen, etter at de har foreslått en deltaker til en stilling. Det finnes i dag ikke noe felles rapporteringssystem som tiltaksarrangørene kan bruke for å gi informasjon til NAV om hvordan det går med kandidatene. NAV Oslo har derfor ikke fullstendig oversikt over hvor mange av kandidatene fra tiltaksarrangører som faktisk kommer i jobb.

I alle byene har det vært ulike problemstillinger knyttet til personvern og deling av personopplysninger, CVer og annen informasjon i samarbeidet med tiltaksarrangører. Det finnes ikke et digitalt samhandlingssystem, som ivaretar disse hensynene. I Trondheim stoppet samarbeidet om deling av stillinger med tiltaksarrangør opp på grunn av usikkerhet knyttet til deling av data.

Flere av informantene i NAV anser samarbeidet med tiltaksarrangører i byene å være en utprøving av metoder og systemer for deling, og et første steg på veien mot et tettere samarbeid. I første omgang har NAV tilbudt seg å dele stillinger med tiltaksarrangører uten å kreve at tiltaksarrangør gjør det samme. Dette virker tillitsbyggende og skal være et viktig skritt mot en felles delingskultur.

2.3.2 Distriktsmodellen

I de mindre distriktene finner vi flere eksempler på et mer systematisk og utstrakt samarbeid med tiltaksarrangører. I enkelte tilfeller har tiltaksarrangører deltatt i faste møter i regionale markedsnettverk som er opprettet som en del av Vi inkluderer, dette er gjort blant annet i Vestland. Disse markedsnettverkene virker å fungere bra når det gjelder å dele stillinger og kandidater, og de bidrar til koordinering av innsatsen overfor arbeidsgivere.

I andre tilfeller, blant annet i deler av Trøndelag, har lokale NAV-kontor samarbeidet med tiltaksarrangører over tid, også uavhengig av Vi inkluderer.

Et eksempel er NAV Melhus, hvor NAV gjennomfører faste månedlige møter med tiltaksarrangører, og hvor ledige stillinger deles mellom aktørene. I de månedlige møtene har man fokus på å avklare hvilke virksomheter som aktørene har aktuelle avtaler med eller erfaringer fra, slik at ikke flere henvender seg til samme virksomhet. Informantene forteller at det er en felles forståelse blant aktørene som deltar i samarbeidet at alle er tjent med å unngå å henvende seg til samme virksomhet.

Også i flere av de andre mindre markedsområdene forteller både tiltaksarrangører og markedskontakter om et velfungerende samarbeid.

I distriktene finner vi at konkurranseaspektet mellom NAV og tiltaksarrangører i mindre grad skaper en barriere for samarbeid. Her har Vi inkluderer i flere tilfeller fungert som en inngang til å etablere felles arenaer for samarbeid og deling. Det synes å være en felles forståelse blant NAV og tiltaksarrangører i de mindre markedsområdene at de er tjent med et samarbeid, både for å fremstå som ryddige overfor virksomhetene og for å hjelpe hverandre til å nå et felles mål. Flere av informantene i NAV formidler at det er positivt med et tettere samarbeid med tiltaksarrangører og at dette er noe de har savnet tidligere.

2.4 Arbeid for å rydde i regelverk og vise mulighetsrom for inkludering i offentlig sektor

Blant anbefalingene i Oslo Economics prosessevaluering, var å sikre flere samarbeidspartnere i offentlig sektor, og å jobbe med å finne fremgangsmåter for inkludering som er i tråd med de ulike bestemmelsene for ansettelse i offentlig sektor.

Rammebetingelser i offentlig sektor som utlysningsplikten og kvalifikasjonsprinsippet kan være barrierer for arbeidsinkludering (Proba, 2021). Det finnes få eksempler på ordninger der kommunene både håndterer reglene knyttet til utlysningsplikt og kvalifikasjonsprinsippet, og samtidig skaper rom for å inkludere personer som står svakt på arbeidsmarkedet (Proba 2021). KS forstår imidlertid regelverket slik at kommuner og fylkeskommuner etter en helhetsvurdering kan begrense søkerkretsen til visse stillinger til personer med funksjonsnedsettelse og personer utenfor arbeid, utdanning eller opplæring, og at dette kan anses som et saklig unntak fra kvalifikasjonsprinsippet (KS, 2022). Videre kan statlige virksomheter fra 1. juli i år inngå avtaler om ansettelse med lønnstilskudd i inntil to år uten at stillingen må lyses ut (Lovdata, 2022).

Kandidater med nedsatt arbeidsevne kan også ha behov for redusert stilling. Avtale- og lovverk knyttet til heltid/deltid kan imidlertid være til hinder for dette. Det er blant annet fremmet lovforslag som medfører at hovedregelen i arbeidslivet skal være heltidsansettelser og at arbeidsgiver må dokumentere behovet for deltidsansettelser (Regjeringen, 2022; Stortinget, u.d.).

Gjennom Vi inkluderer har man ønsket å skaffe erfaringer med arbeidsinkludering i offentlig sektor, og få eksempler på gjennomføring som er i tråd med regelverk for de ulike delene av offentlig sektor – og som fører til ansettelse av personer i målgruppa for Vi inkluderer.

Én del av dette arbeidet har foregått på nasjonalt nivå: I løpet av prosjektperiodens siste år, ble det nedsatt en arbeidsgruppe med kompetanse på inkludering i offentlig sektor. Direktoratet, KS, Spekter og to av forsøksfylkene var med i arbeidsgruppa. Arbeidet har munnet ut i en informasjonspakke til NAV-veiledere, blant annet med kortfattede beskrivelser av de ulike regelverkene som gjelder og hva NAV-veilederne må forholde seg til, juridisk sett, ved arbeidsinkludering i offentlig sektor. Dette er publisert på NAVs intranett, navet. Det er også laget informasjon for arbeidsgivere i offentlig sektor, med tilsvarende innhold og eksempler som synliggjør handlingsrommet for inkludering i offentlig sektor. Informasjonen er publisert på NAVs nettsider for arbeidsgivere, her: <https://www.nav.no/arbeidsgiver/inkludere>. Informasjonen på denne undersiden er særlig relevant, og har også noen eksempler: <https://www.nav.no/arbeidsgiver/kvalifisering>.

Tilbakemeldingene fra både prosjektledere og kontaktpersoner er at det er svært nyttig å få samlet regelverk, og særlig hva som er mulighetsrommet for arbeidsinkludering innenfor regelverket. Med ulike regelverk og overenskomster for de ulike delene av offentlig sektor, er veiledere og markedskontakter ofte redde for å gjøre feil, og kan kvie seg for å gå i dialog med offentlige arbeidsgivere for å finne løsninger.

Informasjonen vil ifølge informantene våre være nyttig både for markedskontakter og veiledere i NAV, samt for arbeidsgivere og tillitsvalgte i offentlig sektor. Videre kan også tiltaksarrangører ha nytte av informasjonen. Felles forståelse av regelverket kan bidra til en koordinert leveranse fra NAV og tiltaksarrangør, overfor virksomhetene.

Informantene peker på at brukerne av Navs nettsider for virksomheter i liten grad er offentlige virksomheter. De vektlegger at Nav i sitt videre arbeid må fortsette å jobbe med offentlige arbeidsgivere, for å få disse til å tenke inkludering som en måte å rekruttere på. Nettsiden kan bidra til at denne gruppen arbeidsgivere ser nye muligheter.

I kapittel 3 og 4 har vi inkludert forsøksfylkenes erfaringer med samarbeid med offentlige virksomheter gjennom Vi inkluderer, og hvordan de har gått frem i forbindelse med arbeidsinkludering i offentlig sektor.

2.5 Oppsummering og vurdering

Gjennomgangen over viser at det er både fellestrekk og ulikheter i hvordan Vi inkluderer-modellen har blitt organisert og implementert i praksis i de tre forsøksfylkene.

Den overordnede organiseringen med en prosjektleder på fylkesnivå, og med dedikerte kontaktpersoner som har vært ansvarlig for egne markedsområder har vært gjeldende i alle forsøksfylkene.

I Oslo har kontaktpersonene i større grad fungert som koordinerende funksjoner enn i Trøndelag og deler av Vestland, hvor mye av det operative ansvaret for å følge opp virksomhetene etter inngått avtale har ligget hos lokale markedskontakter – særlig har det vært slik mot slutten av prosjektperioden.

Vestland har en mer desentralisert organisatorisk struktur enn i Oslo og Trøndelag, hvor de ulike regionene langt på vei preges av å være autonome, uten vesentlig koordinerende funksjoner på sentralt hold. I deler av Vestland har det vært etablert markedsnettverk med lokale markedskontakter, hvor kontaktpersonen har koordinert arbeidet. I Trøndelag har det vært større forskjeller på hvordan modellen har blitt tatt i bruk i de ulike delene av fylket, og mindre koordinering på tvers av markedsområdene.

Vi finner at hvordan modellen har vært implementert, og i hvor stor grad man har fulgt intensjonen i modellen, til en viss grad har sammenheng med hvordan arbeidet er organisert i det enkelte fylket. Vi finner at det har vært positivt med eget team som jobber etter lik metodikk, som i Oslo, for å sikre lik praksis. Vi finner også at det har vært nyttig med nettverk på tvers av markedsområder og markedskontakter, for å dele erfaringer, bidra til lik praksis og holde oppmerksomhet på arbeidsmetodene.

Prosjektlederrollen er avvirket i og med at forsøksperioden er over. Vi finner at viktige funksjoner ved prosjektlederrollen er å ha eierskap til metodikken og utvikling av denne, koordinere arbeidet i fylket, samt å sikre erfaringsdeling og felles praksis.

Det er forskjeller i hvor godt Vi inkluderer-modellen er forankret, og hvordan den er implementert lokalt. På tross av at modellen på mange måter representerer en fastsatt metodikk, har det vært store friheter i hvordan modellen skulle implementeres lokalt. Dette gjelder både hvordan samarbeidsavtalene med virksomhetene skulle brukes, hvordan man skulle rekruttere virksomheter, samarbeidet med tiltaksarrangører og bruk av kompetansehevende løp. Også rollen til de tillitsvalgte, som representerer en sentral del av modellen, har vært praktisert fleksibelt. Fordelene med denne frie tilpasningen har vært at man lokalt har kunnet tatt i bruk de elementene man har vurdert som nyttige. De videre kapitlene vil beskrive de ulike elementene, hvordan de konkret har vært tatt i bruk og erfaringene med disse.

Samarbeidet med alle partene i styringsgruppen om Vi inkluderer har bidratt til en felles forståelse av de ulike aktørenes ståsted og rammer knyttet til arbeidsinkludering. Flere peker på at det ikke finnes noen annen, felles arena for partene, hvor temaet er arbeidsinkludering.

Det regionale partssamarbeidet har også vært implementert på ulik måte, både i struktur og funksjon. I Vestland og Oslo er partssamarbeidet planlagt videreført, men i en noe annen form enn under prosjektperioden. Vi finner at det er ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt det er behov for en felles møteplass for partene regionalt, men at det kan være nyttig med samarbeid mellom NAV og partene enkeltvis.

Vi finner at samarbeidet mellom NAV og tiltaksarrangører i prosjektet har to hovedformer: Bymodellen hvor samarbeidet i hovedsak dreier seg om deling av stillingsutlysninger, og distriktsmodellen hvor samarbeidet også har omfattet en koordinering mellom NAV og tiltaksarrangører i kontakten med lokale arbeidsgivere.

I de store byene er antall tiltaksleverandører høyt, og ikke minst er det svært mange virksomheter, sett i forhold til i distriktene og mindre byer. Vår vurdering er at det vil være svært ressurskrevende

med en tettere koordinering i storbyene, og at det er fornuftig med en lokal tilpasning av innhold og form på samarbeidet med tiltaksarrangører.

Samarbeid mellom tiltaksarrangører og NAV slik det er lagt opp til i Vi inkluderer er nytt. Inntrykket vårt er at de involverte på både NAVs side og tiltaksarrangørenes side er positive til samarbeid. Flere sier at de vil fortsette samarbeidet og bygge opp under delingskultur også i det videre arbeidet.

Vi finner at det har vært utfordrende å finne gode systemer for deling av informasjon og kommunikasjon. Fra NAV sin side peker man på at en felles digital løsning med tiltaksarrangørene vil kunne forenkle samarbeidet.

3 Virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer

I dette kapitlet beskriver vi hvordan kontaktpersonene i NAV har jobbet med å identifisere og rekruttere virksomheter til Vi inkluderer. Vi belyser også hvilke virksomheter som har deltatt og hvorfor de har deltatt, samt hvordan Vi inkluderer er forankret i virksomhetene, og hvordan tillitsvalgte har vært involvert. Vi belyser videre hvilken betydning Vi inkluderer-avtalen har for virksomhetene og for NAV.

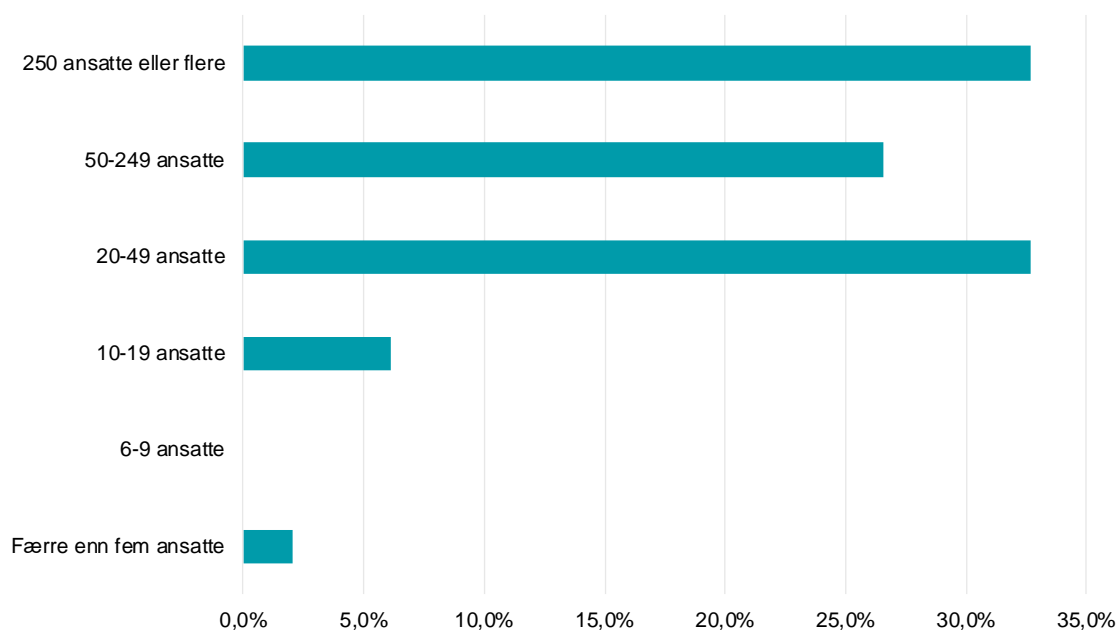
3.1 Hvilke virksomheter deltar?

Det er inngått Vi inkluderer-avtaler med totalt 134 virksomheter som en del av prosjektet. For noen av avtalene har NAV inngått avtaler med større konsern, kjeder eller virksomheter som er delt opp i ulike organisatoriske enheter, og hvor det er registrert en avtale for hver av dem. Tallet 134 omfatter alle.⁴

De aller fleste av avtalene er inngått med private virksomheter. Samlet sett har man inngått 19 avtaler med offentlige virksomheter (14 prosent) og 3 avtaler med ideelle organisasjoner (2 prosent). De fleste av avtalene med offentlige virksomheter er gjort i Vestland.

Fordelingen av avtaler mellom fylkene er: 47 avtaler i Oslo, 54 avtaler i Vestland og 33 avtaler i Trøndelag.

Figur 3-1 Antall ansatte i virksomheter som har deltatt i Vi inkluderer



Resultatene fra spørreundersøkelsen til virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer, jf. Figur 3-1, viser at det i hovedsak er virksomheter med 20 eller flere ansatte som har deltatt i prosjektet. Det er en forholdsvis jevn fordeling mellom virksomheter med 20-49 ansatte, 50-249 ansatte og 250 ansatte eller flere.

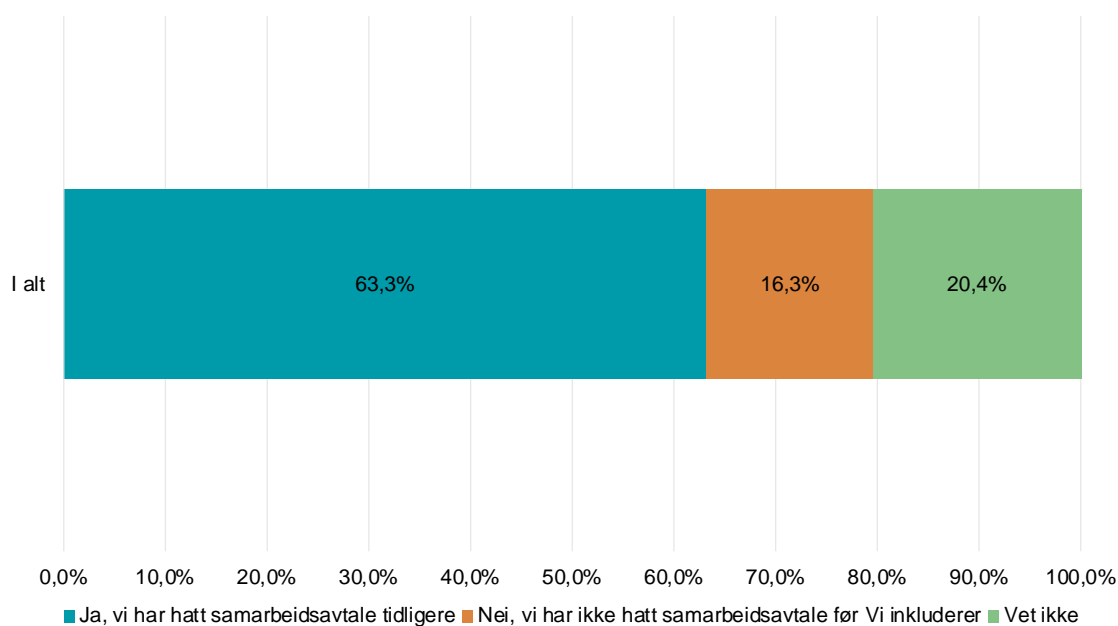
⁴ Ettersom vi ikke kjenner til de konkrete formelle koblingene mellom underliggende virksomheter og den sentrale enheten, er det noe usikkert hvor mange avtaler som er inngått med både sentralt ledd og underliggende enheter med en formell tilslutning til sentralt ledd. Fra hva vi kan se fra informasjonen som er oversendt er det inngått om lag 24 avtaler med underliggende enheter hvor det også foreligger avtale med sentral enhet.

Klart flest av virksomhetene som har deltatt, 47 prosent, er virksomheter som hovedsakelig består av ansatte med yrkesfaglig utdanning (fagbrev eller annen yrkesfaglig utdanning).⁵ 10 prosent av virksomhetene består hovedsakelig av ansatte med høyere utdanning. En betydelig andel av disse er offentlige virksomheter. Videre var det 16 prosent av virksomhetene som hovedsakelig har ansatte med studiekompetanse fra videregående og 20 prosent av virksomhetene har hovedsakelig ufaglærte ansatte.

Rekrutteringsstrategier

Fra intervjuene fikk vi inntrykk av at en viktig strategi for å rekruttere virksomheter har vært å ta utgangspunkt i virksomheter som NAV allerede kjenner godt. Dette innebærer både at NAV allerede samarbeider med (eller tidligere har samarbeidet med) og/eller at NAV har kjennskap til at virksomheten ansetter personer med behov for bistand eller med hull i CV'en.

Figur 3-2 Har virksomheten hatt samarbeidsavtale med NAV eller tiltaksarrangør om rekruttering også før Vi inkluderer?



Spørreundersøkelsen gir støtte til at mange av virksomhetene som er rekruttert inn har hatt samarbeidsavtale med NAV eller tiltaksarrangører tidligere. Totalt svarte 63 prosent av virksomhetene at de har hatt samarbeidsavtale tidligere. 16 prosent svarte at de ikke hadde hatt en samarbeidsavtale tidligere. En del, 20 prosent av respondentene, visste ikke om virksomheten hadde hatt en samarbeidsavtale.

Fylkene har hatt noe ulik rekrutteringsstrategi når de har valgt ut hvilke bedrifter som skulle involveres i Vi inkluderer. Størrelse og rekrutteringsbehov har vært blant de viktigste parameterne, i tillegg har flere trukket frem at de ønsket å involvere bedrifter med et «seriøst HR-apparat». Vestland har brukt kartleggingsskjemaer overfor virksomhetene, hvor de blant annet har vurdert virksomhetenes vilje og muligheter for arbeidsinkludering. I Oslo har man også hatt en systematisk tilnærming. Her har prosjektleder og kontaktpersonene analysert brukerporteføljen, og sett på blant annet utdanningsnivå, og vurdert det opp mot hvilke typer arbeidsgivere det bør inngås samarbeid med. Analysen viste blant annet at det var en større andel av NAV-brukere med høyere utdanning enn forventet, og kontaktpersonene har søkt å inngå samarbeid med virksomheter som trenger denne type kompetanse for å matche brukernes behov og arbeidsgivers behov.

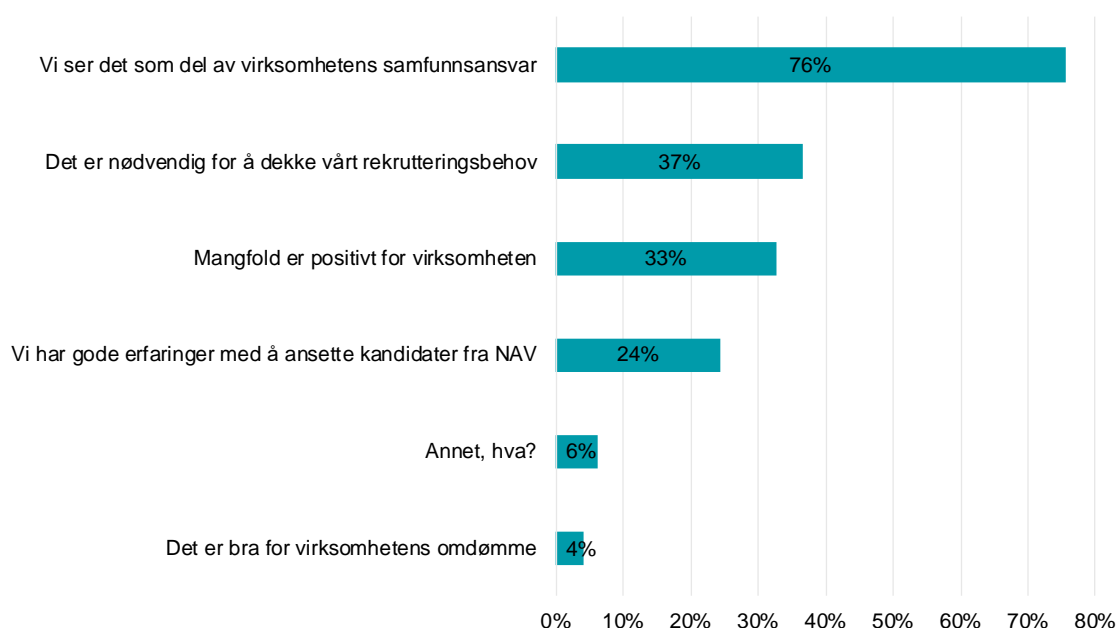
⁵ Spørsmålformuleringen i spørreundersøkelsen var: Hvilken påstand om de ansattes utdanningsnivå passer best for din virksomhet? Virksomheten har flest ansatte med: Høyere utdanning (universitet eller høyskole), Yrkesfaglig utdanning (fagbrev eller fullført yrkesfaglig videregående skole), Fullført videregående med studiekompetanse, Ufaglært bakgrunn (grunnskole eller ikke fullført videregående skole), Annet, notér:

Fra intervjuer med kontaktpersonene i prosjektet er inntrykket at kontaktpersonene i stor grad har lagt vekt på at bedrifter har et rekrutteringsbehov. En sier «Det som vi prøvde var å ta strategiske bedrifter med et visst volum som kunne tenke seg å ha rekrutteringsbehov». Andre sier at de har valgt bedrifter med «hyppig rekruttering» og som «trenger folk».

3.2 Hvorfor deltar virksomhetene i Vi inkluderer?

Vi stilte virksomhetene spørsmål om hva som er de viktigste grunnene til at virksomhetene har deltatt i Vi inkluderer. Respondentene kunne velge mellom ulike alternativer, og ble bedt om å velge de to viktigste grunnene.

Figur 3-3 Hva er de viktigste grunnene til at virksomheten deltar i Vi inkluderer? Velg de to viktigste grunnene



Resultatene viser at samfunnsansvar er det klart viktigste grunnen for at virksomhetene har deltatt. Dette gjelder både for offentlige og private virksomheter. 76 prosent av respondentene har svart dette. Andre viktige grunner er rekrutteringsbehov (37 prosent), mangfold (33 prosent) og gode erfaringer med å ansette kandidater fra NAV (24 prosent). Det er hovedsakelig offentlige virksomheter svarer at det er nødvendig for å dekke rekrutteringsbehov. Mangfold vektlegges i hovedsak av private virksomheter.

I spørreundersøkelsen stilte vi også spørsmål til de virksomhetene som ikke hadde ansatt noen kandidater om hva som var grunnen til dette. Blant de 14 virksomhetene som besvarte undersøkelsen og som ikke hatt ansatt kandidater, svarte flertallet at *virksomheten ikke hadde hatt rekrutteringsbehov* og *virksomhetene hadde fått dekket rekrutteringsbehov gjennom andre kanaler*. 3 virksomheter, svarte at *NAV ikke hadde funnet kandidater til deres stillinger*. Funnene tyder på at et viktig premiss for å få til ansettelse er at virksomhetene har et reelt rekrutteringsbehov.

Svarene i intervjuer med virksomheter samsvarer med resultatene i spørreundersøkelsen. Flertallet av ledere og ansvarlige på arbeidsplassene svarer at samfunnsansvar og et ønske om å inkludere er grunner til at de ble med i Vi inkluderer. I tillegg svarer en god del at de allerede hadde et godt samarbeid med NAV. De forteller at en kontaktperson i NAV henvendte seg og spurte om virksomhetens behov, og fremsnakket prosjektet som en mulighet. En leder sier «De la seg i selen for å gjøre det interessant for oss». Noen nevner også muligheten for å få på plass et mer strukturert samarbeid med NAV, og lovnad om én kontaktperson å forholde seg til som viktig. I tillegg nevner noen rekrutteringsbehov og mulighet til å finne «gode ansatte» som grunn til at de ble med. En leder sier: «Vi møter mennesker som har kjent på utenforskap, det stresset det medfører, og vi opplever at mange av kandidatene har en helt annen motivasjon enn enkelte

andre kandidater (...) Her får vi noen som verdsetter det mer». Samme leder trekke frem at det er lavere turnover for virksomheten med kandidatene som er rekruttert på denne måten.

Noen av kontaktpersonene i NAV forteller også at de har henvist til virksomhetenes samfunnsansvar og i enkelte tilfeller til virksomhetenes arbeid med FNs bærekraftsmål, når de har rekruttert virksomheter til Vi inkluderer.

Flere av kontaktpersonene forteller at de i oppstarten av samarbeidet har jobbet med å forankre hos virksomhetene at Vi inkluderer er et samarbeid med virksomhetene, som er noe annet enn vanlig rekrutteringsbistand. De har vektlagt at målgruppen er personer med nedsatt arbeidsevne eller hull i CVen, og at målet for samarbeidet skal være ansettelse, ikke bare arbeidstrening. I Oslo har det vært stilt krav om at virksomheten skal ha ansatt en kandidat fra målgruppen, før virksomheten kan inngå en Vi inkluderer-avtale.

3.3 Hvilken betydning har Vi inkluderer-avtalen?

Vi inkluderer-avtalen angir NAVs ansvarsområder og oppgaver, samt virksomhetens ansvarsområder og oppgaver, og beskriver formålet med samarbeidet. I avtalen er det også oppgitt hvem som er virksomhetens kontaktperson i NAV og hvem som er NAVs kontaktperson hos virksomheten.

Det er stort sett leder i virksomheten eller HR-sjef som er kontakt i bedriften for NAV, og som holder i prosjektet. Ved noen virksomheter er det satt av egne stillinger til å følge opp inkluderingsarbeidet og Vi inkluderer-prosjektet. I større bedrifter har det også vært linjeledere som tar imot kandidater og har kontakt med NAV.

Vi spurte både ansvarlige i virksomhetene og kontaktpersoner i NAV hvilken betydning det har at samarbeidet er forankret i en avtale. For virksomhetenes del varierer det hvor viktig avtalen er. Noen trekker frem at avtalen gir en gjensidig forpliktelse mellom virksomheten og NAV. Andre sier at de har hatt samarbeid med NAV tidligere, men at avtalen gir en tydeligere struktur og ramme. Avtalen tydeliggjør også at virksomheten kan få bistand fra NAV. Videre er det et par som synes at avtalen har en viktig symboleffekt internt i virksomheten. Samtidig er det mange av arbeidsgiverne vi intervjuet som mener at selve avtaledokumentet er mindre viktig, men det at de har fått en konkret kontaktperson i NAV gjennom avtalen er av stor betydning.

Fra NAVs side er inntrykket at avtalene er viktige for at NAV skal kunne prioritere å bruke tid på virksomheten. Avtalen gir også en viktig inngangsport til virksomheten, og kan brukes som «begrunnelse» for å ta kontakt. Én av kontaktpersonene sier:

Det er fint å ha en avtale å vise til hvis en kontaktperson slutter. Ikke alltid vi får beskjed, men da kan vi vise til at vi har en avtale. Hvis det er ting som ikke fungerer, at vi ikke får meldt inn rekrutteringsbehov inn til oss – da kan vi si at vi har en avtale, skal vi ikke prøve å få til noe? Kan bruke avtalen aktivt. Avtalene gir en god grunn til å ta kontakt.

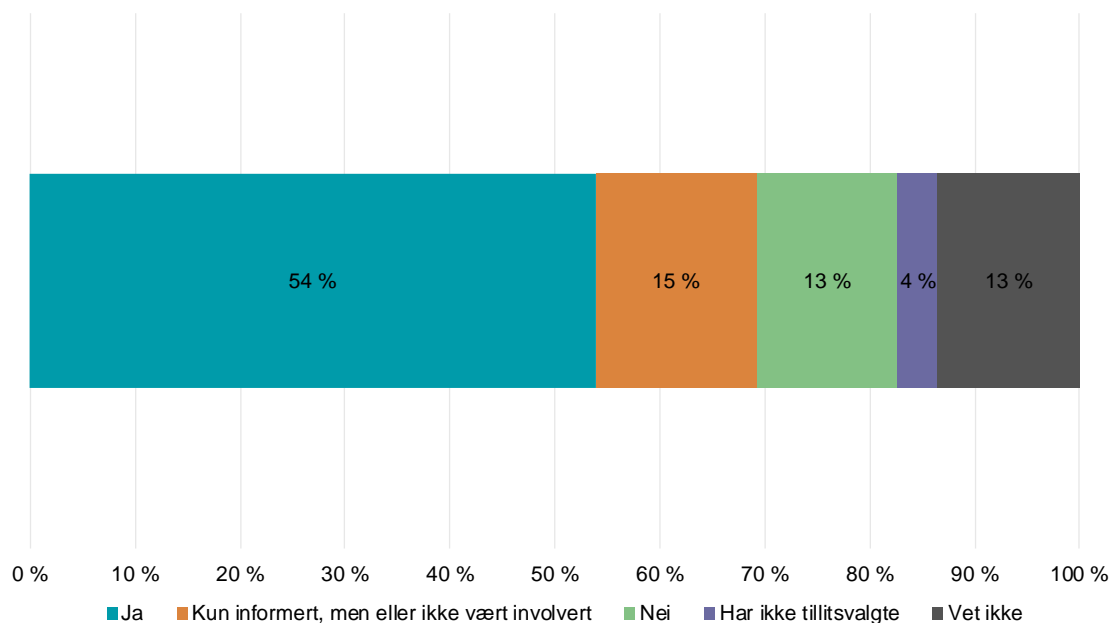
Både blant virksomhetene og fra NAV sin side er det enkelte som trekker frem at det er forvirrende med «stadig nye avtale-typer.» Både tiltaksleverandører og NAV har operert med ulike typer samarbeidsavtaler tidligere, og det kan være vanskelig å se hva som skiller avtalene fra hverandre og å forstå hvorfor man innfører nye typer avtaler.

3.4 Forankring og involvering av tillitsvalgte i virksomhetene

Ansvarlige for Vi inkluderer i virksomhetene har jobbet på ulike måter med å forankre Vi Inkluderer ut i virksomheten. Enkelte forteller at det ikke er jobbet konkret med å forankre arbeidet ut i virksomheten, men at prosjektet gradvis har blitt kjent i bedriften. Andre gir eksempler på at det er jobbet aktivt med å «få med» ansatte og ledere på prosjektet. I en virksomhet er det for eksempel satt ned en faggruppe som har utarbeidet krav og ønsker i prosjektet, som så er spilt videre til NAV. I en annen virksomhet er aktuell avdeling innkalt til møte, hvor det blir fortalt om prosjektet og hvor ansatte kunne gi innspill, blant annet til hvor mange kandidater virksomheten kunne ta imot.

Partssamarbeidet er sentralt i Vi inkluderer, også lokalt på den enkelte arbeidsplass. I spørreundersøkelsen spurte vi virksomhetene om de hadde involvert tillitsvalgte i arbeidet med Vi inkluderer. Figur 3-4 viser at om lag 54 prosent av virksomhetene har involvert tillitsvalgte. 15 prosent svarer at tillitsvalgte har vært informert, men ellers ikke involvert. 13 prosent svarer nei. 13 prosent visste ikke, mens 4 prosent av virksomhetene ikke har tillitsvalgte.

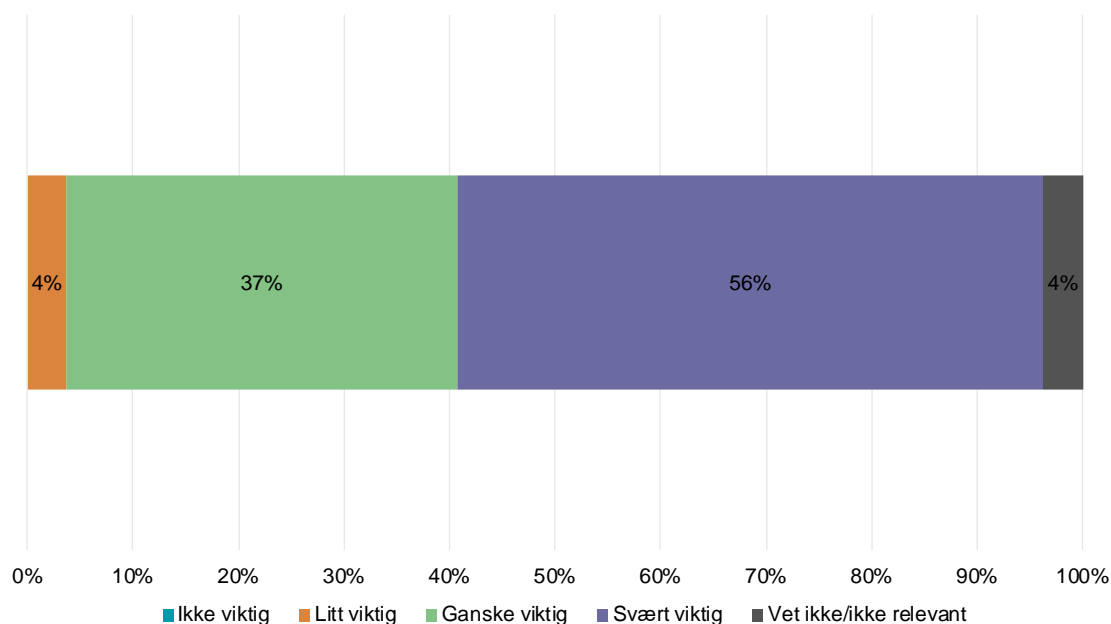
Figur 3-4 Har dere involvert tillitsvalgte i arbeidet med Vi inkluderer?



På spørsmål om hvordan tillitsvalgte har vært involvert svarte de fleste av virksomhetene som hadde involvert tillitsvalgte, 79 prosent, at tillitsvalgte har vært involvert da virksomheten inngikk Vi inkluderer-avtale. En høyere andel av de offentlige virksomhetene svarte at tillitsvalgte hadde vært involvert.

25 prosent svarte at tillitsvalgte har vært involvert i forbindelse med ansettelse av kandidater. Kun én virksomhet, som er offentlig, svarer at tillitsvalgte har vært involvert i å identifisere aktuelle stillinger for Vi inkluderer-kandidater. For enkelte av virksomhetene, totalt tre av virksomhetene som har besvart undersøkelsen, har også verneombud vært involvert. For to av disse kom involveringen av verneombudet i tillegg til involvering av de tillitsvalgte.

Figur 3-5 Hvor viktig er det å involvere tillitsvalgte i arbeidet med Vi inkluderer?



Resultatene fra spørreundersøkelsen tyder videre på at involvering av tillitsvalgte oppfattes som viktig. Figur 3-5 viser at 93 prosent svarer at involvering av tillitsvalgte er ganske eller svært viktig. Kun fire prosent svarer litt viktig, mens ingen svarer at involvering ikke er viktig. 4 prosent svarte vet ikke/ikke relevant.

Former for involvering av tillitsvalgte

Gjennom intervjuer trekker både kontaktpersoner i NAV og representanter fra partene frem involvering av tillitsvalgte som et nytt element i Vi Inkluderer, i forhold til tidligere inkluderingsarbeid.

Gjennom intervjuer med arbeidsgivere kommer det frem ulike måter tillitsvalgte har vært involvert: De har deltatt i virksomhetens avgjørelse om å bli med i Vi Inkluderer, på månedlige møter med ledelse om prosjektet, møter med kandidater i Vi inkluderer, oppfølging på arbeidsplassen og oppfølging av faddere/mentorer for kandidater. Det varierer med andre ord hvor involverte tillitsvalgte har vært. Ved enkelte virksomheter har tillitsvalgt hatt en svært aktiv rolle i Vi Inkluderer. Arbeidet ved Aker Solutions illustrerer hvordan tillitsvalgte systematisk kan bli involvert.

I Aker Solutions har tillitsvalgte vært med i prosjektet fra start. De har vært med på å utvikle rutiner og planer for å ta imot kandidater, og på å utforme kurs og annen opplæring for kompetanseheving. De gir også informasjon til ansatte og jobber aktivt med å forankre arbeidet ut i virksomhetens avdelinger, og bidrar med støtte til mentorer og faddere for kandidater.

Tillitsvalgt vi har intervjuet i Aker Solutions, beskriver det som nødvendig at tillitsvalgte deltar i bedriftens inkluderingsarbeid fordi de «vet hvor skoen trykker, hvilke folk som trengs og som kan passe inn, og ikke minst kan de være med og tilrettelegge arbeidsplassen for kandidatene som kommer inn og ta vare på dem». Det er i tillegg viktig for å forankre arbeidet blant ansatte sånn at de ikke føler at inkludering av kandidater blir «tredd ned over hodet på dem». Tillitsvalgt beskriver videre at deres oppgave er å «pushe på bedriften at vi holder arbeidet gående, at vi stadig leter etter nye kandidater og ikke hviler på laurbærene». Tillitsvalgt har altså en pådriverrolle i prosjektet, og det blir beskrevet et tett og godt samarbeid med ledelsen.

Erfaringer med å involvere tillitsvalgte

De involverte i forsøksfylkene trekker frem involvering av tillitsvalgte som et nytt element i samarbeidet mellom NAV og virksomheter om arbeidsinkludering. Flere påpeker at tillitsvalgte var involvert også tidligere, men at det ikke har vært etablert som en standard på samme måte som i Vi Inkluderer. Vårt inntrykk er at kontaktpersonene i hovedsak har lagt vekt på å involvere tillitsvalgte i de tilfellene hvor det har vært relevant, men at det ikke har vært gjort like systematisk i alle fylkene.

Flere har positive erfaringer med dette. Informantene nevner at kandidater blir bedre inkludert på arbeidsplassen når tillitsvalgte er involvert. En kontaktperson uttrykker at «deltakeren er ivaretatt og alt er på stell». Tillitsvalgte bidrar videre til å forankre inkluderingsarbeidet blant andre ansatte ifølge informantene: «Kanskje noen (ansatte) har reduserte stillinger og ønsker å gå opp i stilling og ta flere vakter, og så kommer det folk fra NAV som begrenser muligheten til å gå opp i stilling. Vi ser at tillitsvalgte lettere går inn med en naturlig støtte». Tillitsvalgte blir også beskrevet å ha en kontrollfunksjon, både i form av å sikre at andre ansatte ikke blir fortrent og at kandidaten får gode vilkår: «at det ikke er gratisarbeid».

Dette samsvarer med hva representanter fra virksomhetene trekker frem som viktig. I spørreundersøkelsen til virksomhetene stilte vi et åpent spørsmål om hvorfor det er viktig å involvere tillitsvalgte i arbeidet med Vi Inkluderer. Flere respondenter svarer at det er viktig for å forankre arbeidet blant ansatte, sikre eierskap og at alle er involvert. Enkelte trekker også frem at det er viktig for å inkludere kandidater og «gi de en god start», og for å vurdere hvilke kandidater som er riktige for bedriften og muligheter for tilrettelegging. Inntrykket fra intervjuene er også at involvering av tillitsvalgte og verneombud på arbeidsplassen, har vært viktig i de virksomhetene der det faktisk har vært gjort. Informantene forteller at det har bidratt til forankring av arbeidet i virksomheten og gjensidig forståelse av hva som er viktig når det kommer kandidater på arbeidsplassen. Et par informanter sier:

Det er nyttig, det skaper mer engasjement blant de ansatte og en bedre forståelse.

Vi har hatt dialogmøter med tillitsvalgt og vernetjenesten. Fikk nærmest applaus, det ble godt mottatt. Det er viktig med forankring hos tillitsvalgte, de er involvert i hvordan rekrutteringen skjer. Og når det kommer kandidater, så skal de tas imot. Da har særlig verneombud en viktig rolle.

I en annen virksomhet har en viktig del av arbeidet med Vi inkluderer vært å dele en stilling i to 50 prosent-stillinger, for å kunne tilby kandidater som har behov for redusert arbeidstid. Dette er ikke i tråd med mål om flere hele stillinger, som blant annet fagforeningene i virksomheten jobber for. Det var derfor helt vesentlig å involvere fagforeningene i arbeid med å få på plass en slik løsning.

⁶ Teksten er godkjent av informantene og derfor ikke anonymisert

Der hvor man ikke har involvert tillitsvalgte systematisk, er begrunnelsen fra NAVs side at de har lagt vekt på å legge seg på den linja bedriften er på, som vil si at de er involvert noen steder og andre steder ikke. Enkelte av kontaktpersonene erfarer at det er holdt møter med tillitsvalgte og sendt ut infoskriv, men at de ikke har merket effekt av dette i samarbeidet med virksomheten.

Vi finner også at flere av virksomhetene som har ansatt relativt mange kandidater, ikke nødvendigvis har involvert tillitsvalgte eller verneombud. Noen har informert kort, andre har ikke gjort noe stort nummer av at kandidater er rekruttert inn via NAV. I disse virksomhetene er det i stor grad HR som har vært involvert. De har fått gode kandidater formidlet via NAV, og ansettelsen har fungert greit, så vurderingen i virksomheten har vært at det ikke er nødvendig å informere eller involvere tillitsvalgte særskilt i denne måten å rekruttere på. Et par sitater illustrerer:

Vi har ikke involvert tillitsvalgte. Det er mest vi i HR som forholder oss til det, vi har ikke frontet det så mye.

Vi har informert verneombud og det er tatt opp i AMU. Men vi gjør ikke noen stor greie ut av det, det fungerer bra.

3.5 Oppsummering og vurdering

Det varierer hvor systematisk og analytisk NAV i de tre forsøksfylkene har gått frem i utvelgelse og rekruttering av virksomheter til en Vi inkluderer-avtale. I noen regioner erfarer kontaktpersonene at kjennskap og relasjoner er viktig for å rekruttere virksomheter. Vi finner at på mindre steder kan en slik pragmatisk tilnærming være nyttig.

Virksomhetene som har inngått avtale fremhever særlig samfunnsansvar og det at de har rekrutteringsbehov, som viktige grunner for å delta i Vi inkluderer.

Vår vurdering er at det er viktig å inngå samarbeid med virksomheter som har et visst rekrutteringsbehov, slik at avtalene faktisk blir brukt i praksis. Det er også viktig at virksomhetene man inngår avtaler med, samlet sett representerer ulike typer arbeidsgivere og dekker det behovet kandidatene har for ulike typer stillinger og oppgaver.

Når det gjelder betydningen av skriftlig samarbeidsavtale, Vi inkluderer-avtalen, har virksomhetene ulike synspunkter: En del trekker frem at avtalen har symboleffekt internt og bidrar til forankring, mens andre mener at det viktige med avtalen er at de har fått oppgitt en konkret kontaktperson i NAV. Fra NAVs side gir avtaledokumentet mulighet til å prioritere å bruke tid på virksomheten, og avtalen gir anledning til å kontakte og følge opp virksomheten i forbindelse med rekruttering. Flere trekker frem at det over tid har vært forvirrende med samarbeidsavtaler som har liknende innhold, men andre navn.

Samlet sett oppfatter vi at det er viktig med et avtaledokument, men at man ikke bør endre navn og form på avtalene, med mindre innholdet representerer noe helt nytt.

Både kontaktpersoner i NAV og representanter fra partene trekker frem involvering av tillitsvalgte som et nytt og viktig element i Vi inkluderer. Fordeler med å involvere tillitsvalgte blir beskrevet som at deltaker blir bedre ivaretatt, andre ansatte opplever støtte, og tillitsvalgt sikrer at andre ansatte ikke blir «fortrengt» og kandidat får gode vilkår. Samtidig er det flere eksempler på virksomheter som har ansatt opptil flere kandidater gjennom Vi inkluderer, som ikke eller i liten grad har involvert tillitsvalgte.

4 Rekruttering og formidling av kandidater

I Vi inkluderer skal NAV ta utgangspunkt i virksomheters behov for rekruttering, samt deres behov for oppfølging og tilrettelegging ved inkludering av personer som står utenfor arbeid. NAV skal deretter finne kandidater som matcher virksomhetens behov. For å sikre god match mellom kandidatens kvalifikasjoner og virksomhetens behov, skal NAV bistå virksomheten med å gi eller utvikle kompetansehelevende løp. Et grunnleggende mål er å sikre et tett samarbeid mellom virksomheter og NAV, slik at samarbeidet bygger gjensidig tillit og kunnskap om hverandre. I tillegg har det vært mål om bedre koordinering av NAVs arbeid opp mot virksomheter, både ved å sikre god koordinering av innsatsen internt i NAV og mellom NAV og tiltaksarrangører.

Rekrutteringsprosesser og formidling av kandidater til jobb i Vi inkluderer-virksomhetene har foregått på ulik måte, og vært tilpasset den enkelte virksomhets behov. Samtidig er det flere felles elementer og arbeidsmåter som går igjen, og grep som virksomhetene særlig ser verdi av. I dette kapitlet redegjør vi for hvordan rekrutteringsprosessene har foregått, hvordan NAV og virksomhetene har jobbet med stillingsbeskrivelser og med å finne riktige kandidater, samt bruk av virkemidler og bistand knyttet til ansettelsen. Vi belyser erfaringer fra NAV, virksomhetene og enkelte kandidater, og trekker frem enkelte eksempler for å illustrere. Vi vektlegger særlig det vi oppfatter at har fungert bra for virksomhetene.

4.1 Kartlegging av virksomhetens behov

I starten av samarbeidsrelasjonen har kontaktpersonene i NAV kartlagt virksomhetenes oppgaver og kompetansekrav. De har i flere tilfeller jobbet med virksomhetene for å få de til å justere kompetansekrav, tenke grundig gjennom hva som er minimumskrav for kompetanse, og hva som kan læres på kurs før ansettelse eller underveis i arbeidet. Kontaktpersonene har også jobbet med å forberede kandidatene, og sikre en god match med virksomhet. Det er en viss variasjon i tilnærming, fra svært systematisk til mer pragmatisk.

I Oslo har kontaktpersonene brukt felles metoder og verktøy i Vi Inkluderer. Organiseringen med kontaktpersoner som jobber sammen i et byovergrepene team, har antakelig gitt gode forutsetninger for felles fremgangsmåter. Også Vestland og Trøndelag har jobbet systematisk med kartlegging av virksomheter og kandidatsøk, men med større variasjon i tilnærming i regionene.

Mange av kontaktpersonene bruker kartleggingsverktøy for å bli kjent med virksomheter og kandidater. Disse er brukt som del av Vi Inkluderer, men var utviklet før prosjektet.

I Oslo er det utviklet et jobbanalyseverktøy, som blir brukt til å kartlegge stillinger og avdelinger i virksomheten, arbeidsmiljø, muligheter for opplæring, tilrettelegging og lønnsnivå. Informasjonen blir lagret internt i NAV-systemet, og danner grunnlag for rekruttering av kandidater og ansettelse.

I Vestland er det utviklet et spørreskjema om inkluderingskompetanse til virksomhetene, hvor det blant annet blir spurt om hvor villige de er til å tilrettelegge. Gjennom analyse av resultatene blir aktuelle virksomheter for samarbeid valgt ut, og luket ut. Spørreskjemaet blir også et virkemiddel for å klargjøre overfor bedrifter hva inkluderende rekruttering innebærer.

I Oslo er det videre utviklet et evalueringsverktøy for å følge opp arbeidsforhold, som NAV-veileder kan bruke. Det tar for seg forhold som stabilitet, effektivitet og sosial tilpasning. Arbeidsgiver og kandidat skal begge vurdere arbeidsforholdet og progresjon. Ved analyse kan NAV da få frem eventuelle gap og fange opp misforståelser. Dette er nytt, og på intervjuetidspunktet var det kun noen få veiledere som brukte verktøyet.

Ved enkelte lokalkontorer har kontaktpersonene i mindre grad brukt konkrete verktøy og rutiner. Kontaktpersonene beskriver at de har tette relasjoner til ledere av flere virksomheter. Avtaler med virksomhetene er gjerne kommet på plass og blir opprettholdt ved at kontaktperson «kan stikke innom å ta en kaffekopp, og arbeidsgivere ringer meg». Samarbeidet blir beskrevet som uformelt og personavhengig. Fordi relasjonene ofte har vart over flere år har NAV detaljkunnskap om virksomhetene, og det har ikke vært behov for egen kartlegging. Systemer og ulike verktøy blir av én kontaktperson beskrevet som mest til «plunder og heft» for relasjon til arbeidsgiver.

På mindre steder kan det også være utfordrende å finne aktuelle kandidater som kan dekke virksomhetenes konkrete rekrutteringsbehov. Ved noen lokalkontorer har kontaktpersonene derfor jobbet med utgangspunkt i konkrete kandidater, og sett etter aktuelle stillinger og arbeidsgivere hvor kandidaten kan passe inn.

Inntrykket fra intervjuene er at en pragmatisk tilnærming kan være nyttig på mindre steder. Samtidig hevder enkelte av informantene at det er rom for å ha mer systematiske arbeidsmetoder for inkluderende rekruttering. Det blir eksempelvis beskrevet at det er valgt ut virksomheter for avtale med NAV ut fra en god relasjon, men hvor det ikke er et reelt rekrutteringsbehov. En prosjektleder beskriver at Vi Inkluderer har gitt anledning til å utfordre enkelte NAV kontorer på å jobbe mer systematisk og tenke helhetlig rundt inkluderende rekruttering.

4.2 Kandidatsøk internt i NAV

Stillingene som virksomhetene ønsker å få fylt, kan både være inkluderende stillinger som forbeholdes NAVs kandidater, og det kan være ordinære stillinger som virksomheten først prøver å få kandidater til gjennom NAV – før de eventuelt lyser ut på ordinær måte. Ledige stillinger blir delt på ulike måter internt i NAV, og veiledere og kontaktpersoner søker på ulike måter etter personer som er aktuelle for stillingene. Også her varierer det hvor systematisk det blir gått frem. To eksempler illustrerer dette:

Eksempel 4-1 Fremgangsmåter for å dele stillinger og søke etter kandidater

I en by har en av Vi inkluderer-virksomhetene rekrutteringsbehov. Kontaktpersonen lager en stillingsannonse i samarbeid med virksomheten, som inneholder informasjon om virksomhet og krav for stillingen. Stillingen deles ved alle NAV-kontorer i byen. Veiledere kan melde inn aktuelle kandidater til stillingsannonse. Markedskontakt går gjennom de foreslåtte kandidatene, og ringer de mest aktuelle for å gi utfyllende informasjon om jobben og avklare at kandidatene passer til jobben. Kontaktpersonen sender så oversikt over aktuelle kandidater til virksomheten.

I en annen by er det også behov for kandidat til en stilling. Kontaktperson sender en mail til jobbspesialist. I mailen er det en generell beskrivelse av virksomheten. Jobbspesialisten følger opp 16 kandidater, og av disse vurderer han én som aktuell. Kandidaten kontaktes, og virksomhet blir så kontaktet og får kandidaten presentert.

I alle fylkene forteller informantene at de bruker felles datasystemer for å dele stillinger. Ledige stillinger blir lagt inn i datasystem, og veiledere kan registrere aktuelle kandidater. I Oslo har man også bruk kommunikasjonskanaler som for eksempel teamskanal for ungdomsveiledere i NAV for å få direkte kontakt med veiledere som har relevante kandidater. Det er også eksempler på egne lokale løsninger for å dele stillinger, som at kontaktperson lager et eget skjema med ledige stillinger som blir sendt ut, og delt på tvers av fylket.

Flere av kontaktpersonene trekker frem at det er flere trinn som veilederne må være oppmerksomme på i prosessen med å finne kandidater til stillingene: Slik vi forstår det, må veileder eller kontaktperson spørre kandidaten på telefon/sms eller i dialogfunksjon i aktivitetsplan om tillatelse til å dele CV med arbeidsgiver, før kontaktperson kan formidle kontakt.

Kontaktpersoner fremhever at mulighetene for lokal tilpasning av systemer for informasjonsdeling og kandidatsøk er nyttig. Rutinene må tilpasses organiseringen ellers i fylket og på kontorene. Kontaktpersoner beskriver det som en utfordring at de får svært sparsom informasjon om virksomhetene. Beskrivelsene av virksomheter, som veiledere skal melde inn kandidater basert på, varierer fra detaljerte stillingsannonser til en kort, generell beskrivelse av behov. Det er generelt sett mye manuelt arbeid knyttet til å dele stillingsutlysninger og gjennomføre kandidatsøk, samt til å sende aktuelle CVer til arbeidsgivere.

Flere av kontaktpersonene peker på at når de gjør kandidatsøk i interne systemer som har oversikt over alle NAVs brukere – så finner de ofte mange flere aktuelle kandidater enn de som er meldt inn i rekrutteringsverktøyene som er tilgjengelige for virksomheten. Noen forteller at de legger mye arbeid i å finne relevante kandidater. De leter også etter kandidater som kan være

aktuelle for virksomheten dersom de får en form for kompetanseheving. Enkelte av kontaktpersonene peker på at det er viktig at NAV er «konkurransedyktig» og en relevant aktør i rekrutteringsarbeidet.

For at kandidatsøk skal fungere godt, og for at det skal treffe så mange kandidater som mulig, er det viktig at veiledere på NAV-kontorene bidrar. Veiledere må foreslå kandidater til stillingene og sørge for at kontaktperson og veileder kan komme i kontakt med kandidaten. Slik vi forstår det, varierer det hvor mye kjennskap NAV-veiledere har til denne måten å jobbe på, og hvor mye de følger opp når det kommer stillingsutlysninger med inkluderende stillinger. Enkelte av kontaktpersonene erfarer at det mest effektive er å ha direkte kommunikasjon med veiledere:

Vi har noen flaskehalsar i samhandlingen internt i NAV og kommunikasjonen kan stoppe opp i ulike ledd. Den eneste måten å kommunisere og vekke interesse for oss som team, er hvis vi har direkte dialog med veiledere. Vi har startet med å holde innlegg for ungdomsteamene, inviterte oss inn for å snakke om ulike virksomheter. Nå har vi en teamskanal med ungdomsteamene. For å ha tilgang til riktige kandidater og god kommunikasjon så bør det gå direkte med fagmiljøet. Det har betydning om vi utsetter en henvendelse et døgn.

4.2.1 Ansettelsesprosessen

Selve ansettelsesprosessen og utvelgelsen av kandidater til stillingene har vært tilpasset den enkelte virksomhet. I de fleste tilfeller har det vært en form for intervju i forkant av ansettelse: I noen tilfeller er det mer uformelt intervju eller en samtale mellom én kandidat og arbeidsgiver. Andre virksomheter har valgt mer ordinære intervjurunder hvor flere kandidater fra NAV konkurrerer om stillingen. Det varierer hvor mye kontaktperson i NAV har vært involvert i intervjurundene og forberedelsene. Markedskontakt holder i prosessen frem til ansettelse, mens det varierer om veiledere/jobbspesialister deltar i intervju- og ansettelsesprosessen.

Et eksempel illustrerer prosessen knyttet til å rekruttere og ansette kandidater, og forankring av arbeidet internt:

Eksempel 4-2 Eksempel ansettelsesprosess

Ledelse, tillitsvalgtapparat og HR-avdeling utvikler i samarbeid med NAV en strategi for å rekruttere kandidater. Alle ansatte i de aktuelle avdelingene får prosjektet presentert, og det blir satt ned en arbeidsgruppe som utarbeider krav og ønsker til kandidater.

I samarbeid med NAV blir det avtalt at kandidater sender CV og korttekst til virksomheten, og det blir holdt speed-intervjuer. Aker Solutions er i utgangspunktet skeptiske til om 15 minutter er nok tid. Erfaringen er imidlertid at dette var nyttig og fungerte godt, med grundig forarbeid med kandidat og i virksomheten i forkant. Kandidater får for eksempel tilsendt en power-point presentasjon av virksomhet før intervju.

Alle som har meldt interesse får intervju, i første runde er det 20 kandidater. Fire av disse blir tilbudt ansettelse. De starter i 3 måneder praksis med opplæring og kurs, før alle fire går over i fast ansettelse.

Kontaktpersonene i NAV beskriver flere gode grep for å sikre vellykkede ansettelsesprosesser.

Det er viktig at kandidaten blir grundig forberedt, og trygges på at de er i aktuell målgruppe for stillingen, at de blir orientert om hvilke muligheter for tilrettelegging som finnes, og at målet er inkludering. De legger vekt på åpenhet rundt intervjusituasjonen, og at det blir jobbet med virksomheten i forkant for å sikre en god prosess for både arbeidsgiver og kandidat.

Flere av kontaktpersonene bruker tid på å forberede intervjuene. Dette innebærer på den ene siden at kontaktpersonene forbereder virksomheten på hva som skiller rekrutteringsprosessen fra ordinære intervjuer, hvilke spørsmål det er lurt å stille kandidaten i ulike situasjoner og sjekker om kandidaten kan ha med seg veileder eller jobbspesialist på intervjuet. På den andre siden avklarer kontaktpersonen også med arbeidsgiver hva det er viktig for dem å få svar på gjennom intervjuet. Dersom det er konkrete krav kandidaten må oppfylle, som for eksempel å kunne jobbe

turnus, avklarer kontaktpersonen gjerne dette med kandidaten før selve intervjuet. En av kontaktpersonene forteller:

Jeg snakker med alle kandidatene for å sikre at de er relevante for arbeidsgiveren. Prøver å styrke kandidatens muligheter og sikre at kandidaten får en god opplevelse (...) Vi hjelper også kandidatene med å snu utfordringene sine til noe positivt. Det de har ekstra i bagasjen, kan det brukes i jobbsammenheng? Det er viktig at kandidatene vet hvilken jobb de søker seg til. Noen mener at vi bare skal sende over en CV, men da hadde vi ikke lyktes. Vi vet hva arbeidsgiverne ser etter og som må være på plass – språk, nattarbeid, sikkerhet. Vi har fokus på å få markedskontaktene også til å jobbe på den måten, å gjøre den jobben internt i NAV først.

Intervjuene viser at behovet for oppfølging på arbeidsplassen etter ansettelse varierer. En del kandidater har ikke hatt behov for videre oppfølging. Andre har hatt behov for oppfølging i en periode i start av ansettelse eller arbeidstrening. Kontaktpersonene peker på at det viktigste er å trygge arbeidsgiver på at NAV er tilgjengelige og behjelpelig ved behov. Det blir også trukket frem som en suksessfaktor å ha en systematisk tilnærming til oppfølging på arbeidsplassen, med faste kontaktpunkter og konkrete temaer for oppfølgingen.

Kandidaters erfaringer med ansettelsesprosessen

Vi har kun intervjuet noen få kandidater. Disse har fått fast ansettelse gjennom Vi Inkluderer. og har i hovedsak gode erfaringer. En kandidat sier:

«Jeg føler virkelig at det har gjort en forskjell. Jeg har vært med på tiltak via NAV før (...) Der var det bedrifter jeg skulle finne selv, mens i Vi Inkluderer er det bedrifter NAV allerede har et samarbeid med. Så når veileder presenterte meg blir det ikke et så kaldt møte, men mer varmt fordi de kjenner hverandre fra tidligere.»

Kandidaten fremhever det også som positivt at det er avklart at virksomheten har et inkluderingsperspektiv, fordi «du vet på forhånd at de ikke kommer til å dømme deg, så du kan senke skuldrene og være ærlig».

Kandidatene vi har intervjuet har fått høre om stillingene gjennom veilederen sin i NAV, og opplever å ha fått god informasjon om virksomheten. De har sendt CV til arbeidsgiver og deretter vært på intervju. Oppfølgingen som kandidaten har fått på arbeidsplassen har variert, fra tett til ingen oppfølging. Kandidatene er stort sett fornøyde med oppfølgingen, men én kandidat kunne tenkt seg flere oppfølgingssamtaler på arbeidsplassen.

En kandidat med høy utdanning uttrykker ønske om å få mer innsikt i hvilke bedrifter NAV samarbeider med, og ønsker seg flere valgmuligheter. Kandidaten påpeker at det var få virksomheter som var aktuelle for kandidater med høyere utdanning.

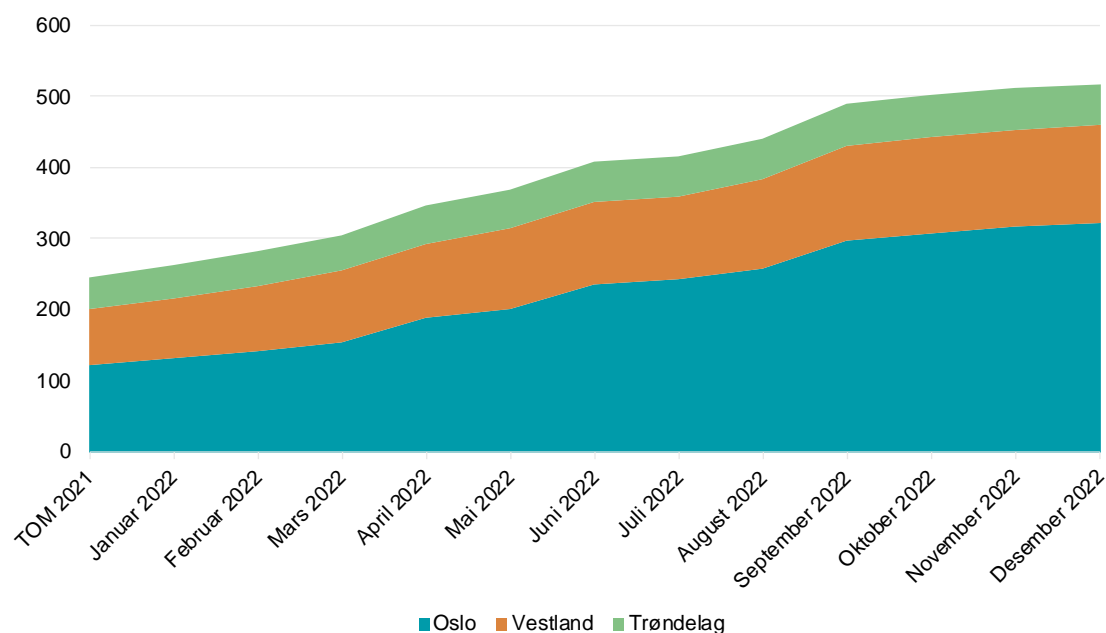
Det blir også etterlyst bedre informasjon om ansettelsesprosessen. En kandidat sier: «Jeg var redd for at om vi ikke matcher da, hva skjer videre, er det sånn at det er andre bedrifter jeg kan bli matchet med». Samme kandidat kunne også ønske at muligheten til å få jobb gjennom Vi Inkluderer hadde kommet på et tidligere tidspunkt i NAV-løpet.

4.3 Ansettelse gjennom Vi inkluderer

Det er registrert totalt 518 ansettelse som en del av Vi inkluderer. 323 av ansettelsene (62 prosent) er gjort i Oslo. 137 (26 prosent) er gjort i Vestland, og 58 (11 prosent) i Trøndelag.

Totalt har 84 av virksomhetene med Vi inkluderer-avtale (63 prosent) ansatt kandidater i prosjektperioden. 50 av virksomhetene (37 prosent) har ikke ansatt kandidater. Tallene i denne delen er hentet fra prosjektledernes egne registreringer i prosjektet.

Figur 4-1 Antall ansettelses i Vi inkluderer jan. 2021- des. 2022 Kilde: AV-dir



Figur 4-1 viser utviklingen i antall ansettelses over tid for hver av fylkene. Figuren viser at det samlet sett har vært en jevn utvikling i ansettelses gjennom prosjektperioden, hvor antall ansettelses i sum har doblet seg i løpet av 2022. Utviklingen har vært sterkest i Oslo (vekst på 160 prosent i 2022) og svakest i Trøndelag (vekst på 32 prosent). Utviklingen i Trøndelag har stagnert etter sommeren 2022, da er det kun er registrert én ansettelse.

Oversikten vi har fått over antall registrerte ansettelses viser at det er store forskjeller mellom virksomhetene i hvor mange de har ansatt. 42 virksomheter ansatt én eller to personer. 43 virksomheter har ansatt tre eller flere. Blant disse, har 12 av virksomhetene ansatt 10 eller flere kandidater. Totalt har disse 12 virksomhetene ansatt 60 prosent av kandidatene i prosjektet, se Tabell 4-1. Blant virksomhetene som har ansatt 10 eller flere kandidater, ligger 11 av 12 i Oslo, og én i Vestland.

Én virksomhet er registrert med 72 ansettelses. Denne virksomheten har som «forretningsmodell» å ansette unge personer som har falt ut av utdanning og/eller som har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet, og er i så måte en helt spesiell virksomhet i utvalget.

Tabell 4-1 Ansettelses

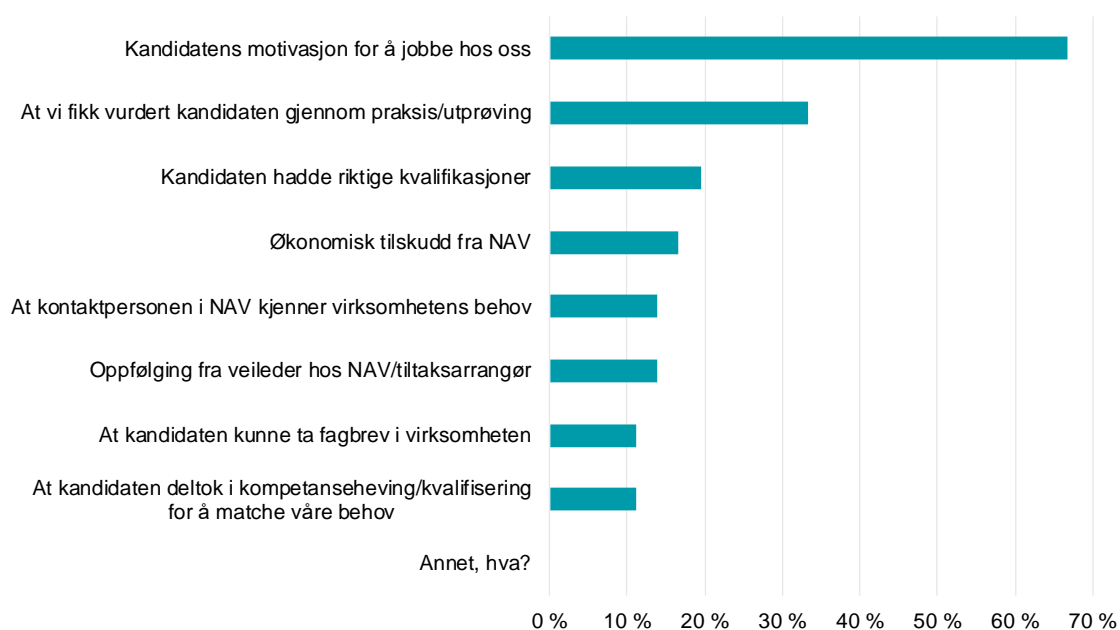
Antall ansettelses	Antall virksomheter (prosent)	Sum ansettelses (prosent)
0 ansettelses	50 (37)	-
1-2 ansettelses	41 (30)	58 (11 prosent)
3-9 ansettelses	31 (23)	149 (29 prosent)
10-71 ansettelses	12 (9)	311 (60 prosent)
Sum	134	518

4.3.1 Hva har betydning for at kandidaten blir ansatt?

Vi spurte virksomhetene som har rekruttert gjennom Vi inkluderer, om hva som har hatt betydning for at kandidaten ble ansatt.

Figur 4-2 viser virksomhetenes svar på hvilke faktorer som hadde størst betydning for at den siste personen ble ansatt. Respondentene ble bedt om å kryss av for de to viktigste grunnene. Resultatene viser at *kandidatens motivasjon for å jobbe hos oss* bli angitt som den klart viktigste årsaken (om lag 65 prosent svarer dette). Rundt en tredjedel svarer også at det hadde stor betydning at virksomheten fikk vurdert kandidaten gjennom praksis/utprøving. Om lag 20 prosent svarer at riktige kvalifikasjoner hos kandidaten hadde stor betydning. Økonomiske tilskudd fra NAV blir oppgitt som en viktig årsak til ansettelse av 17 prosent.

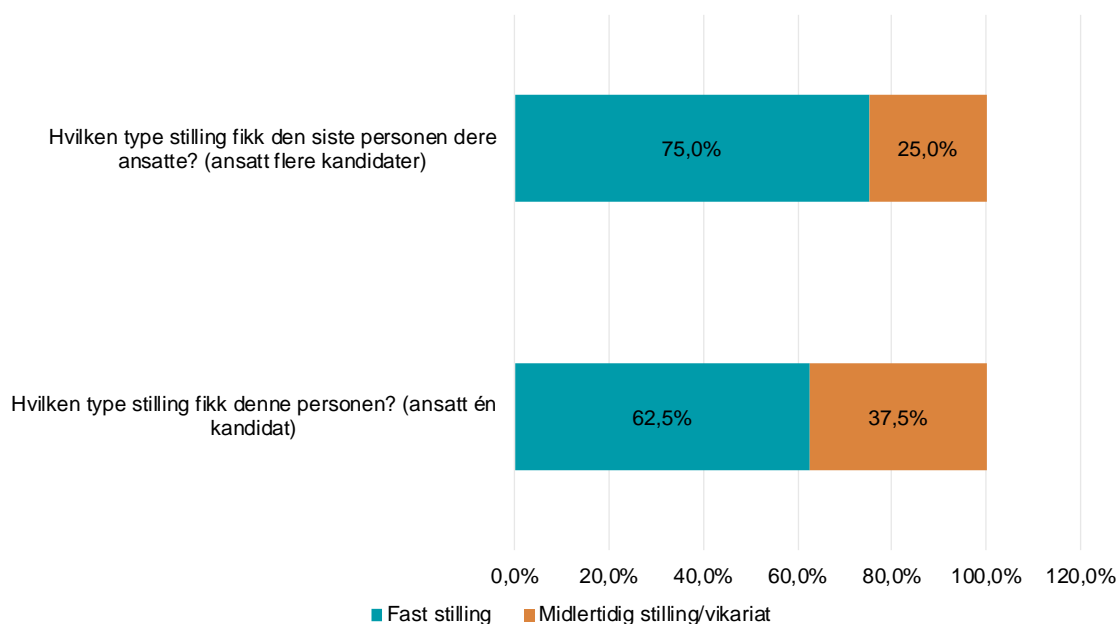
Figur 4-2 Hvilke faktorer hadde størst betydning for at denne personen ble ansatt?



4.3.2 Type stillinger og virkemidler

I spørreundersøkelsen til virksomhetene har vi stilt spørsmål om hvilke typer stillinger kandidatene fikk, om det var en fast eller en midlertidig stilling. Figur 4-3 viser at klart flest av kandidatene har fått tilbud om fast ansettelse. Blant virksomhetene som har ansatt flere kandidater svarer 75 prosent av virksomhetene at den siste personen fikk fast ansettelse, mens 25 prosent svarer at den siste personen fikk midlertidig stilling. Blant virksomhetene som har ansatt én person, svarer 62,5 prosent at personen fikk fast ansettelse, mens 37,5 prosent svarer midlertidig stilling.

Figur 4-3 Hvilke typer stillinger? (N=39)



Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at fordelingen mellom faste og midlertidige stillinger er ulik mellom fylkene. I Vestland har rundt halvparten av stillingene vært faste, mens i Trøndelag og Oslo har nærmest samtlige vært faste.

Vi har ikke kartlagt omfanget av bruk av lønnstilskudd, men har fått eksempler på at dette har vært brukt, både i offentlig og privat sektor. Enkelte arbeidsgivere har mottatt lønnstilskudd i forbindelse med ansettelse av noen kandidater, mens andre kandidater i samme virksomhet ikke har hatt lønnstilskudd. Et par av arbeidsgiverne vi snakket med fortalte at det ikke hadde vært behov for lønnstilskudd fordi kandidatene hadde fungert bra i jobben helt fra start. Vi har også fått et par eksempler på bruk av mentor. Kontaktpersonene gjør en konkret vurdering av behovet for økonomiske virkemidler i den enkelte situasjon. Inntrykket er at det i de fleste tilfeller er blitt innvilget den typen virkemidler kontaktpersonene mener at det har vært behov for.

Bruk av arbeidstrening

I Vi Inkluderer er det mål om at kandidater raskt skal ut i ordinært, lønnet arbeid. Vi finner at det varierer om det blir brukt praksisplass/arbeidstrening, og hvor raskt kandidater går over til lønnet arbeid. Spørreundersøkelsen viser som nevnt at rundt en tredjedel av virksomhetene mener at en periode med utprøving/praksis hadde betydning for ansettelse av kandidaten.

I Oslo forteller informantene at ledende praksis har vært at kandidater går rett i lønnet ordinær stilling i minst femti prosent, og dette har vært et premiss for at virksomhetene skal få inngå samarbeidsavtaler med NAV.

I Trøndelag og Vestland er det brukt arbeidstrening ved behov. Hovedinntrykket er at kandidater som er i praksis/arbeidstrening er dette i en kort periode på et par måneder, før kandidaten går over i ordinær ansettelse. Det er avklart at det finnes en lønnet stilling i "andre enden".

Ved noen virksomheter blir startperiode med praksis/arbeidstrening brukt til opplæring og kurs, dersom stillingen krever spesifikke kvalifikasjoner. Andre steder blir de første månedene i hovedsak brukt for at virksomhet og kandidat skal teste om arbeidsforholdet fungerer. Det kan være etter virksomheten sitt ønske, men kontaktpersoner vi intervjuer oppgir at arbeidspraksis også blir brukt fordi kandidaten ønsker å teste ut arbeidsforhold og arbeidsevne. Et par kontaktpersoner tar opp at enkelte kandidater som står langt unna arbeid kan trenge lengre tid med opplæring og tilpasning. Arbeidspraksis er dermed ikke bare brukt for at virksomheten skal få sjekket ut kandidat, men kan også være et ønske fra kandidat for å sjekke om jobben kan passe.

Flere av kontaktpersonene beskriver at de jobber aktivt med virksomhetenes holdninger til ansettelse: «Arbeidsgiver kontaktet meg, og jeg fikk de til å forstå at det er en ordinær stilling. De tenkte de skulle ha noen på arbeidstrening, men vi tok opp at de må tenke ansettelse».

Gjennom intervjuer med tiltaksleverandører kommer det frem at en utfordring ved at kandidater skal rett i lønnet stilling, er at de da mister plassen sin i tiltak hos tiltaksarrangør. Det kan skape utrygghet å si fra seg plassen, før de har fått mulighet til å teste om arbeidsforholdet fungerer. I tillegg mister kandidaten da oppfølging fra veileder i tiltak.

Ved enkelte NAV-kontorer blir det brukt arbeidstrening og praksisplass uten at det er avklart at virksomheten kan tilby fast stilling i etterkant. Det synes å henge sammen med at dette er en metodikk som blir brukt ved enkelte kontorer fra før, og at prinsipper fra Vi inkluderer ikke har blitt tatt inn og forankret ved kontoret. Ved et kontor hvor de har brukt mye arbeidspraksis sier kontaktpersonen at Vi inkluderer har bidratt til at markedskontaktene har «åpnet øynene litt» for å tenke helhetlig og rett i lønnet stilling.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål til virksomhetene som ikke hadde ansatt kandidater om de har hatt personer på praksisplass/arbeidstrening eller annen form for utprøving gjennom Vi inkluderer, som ikke har ført til ansettelse. Av de 14 virksomhetene som ikke hadde ansatt kandidater (og som besvarte undersøkelsen) svarte halvparten at de ikke hadde hatt personer på arbeidstrening eller annen utprøving. Kun noen svært få hadde hatt én eller flere kandidater på arbeidstrening eller annen utprøving som ikke hadde ført til ansettelse.

4.3.3 Erfaringer med arbeidsinkludering i offentlig sektor

Alle de tre forsøksfylkene har inngått inkluderingsavtaler med virksomheter i offentlig sektor. I Oslo har det vært en egen stilling knyttet til den statlige inkluderingsdugnaden. Stillingen har ikke vært knyttet til Vi inkluderer.

Flere av kontaktpersonene erfarer at det har vært tidkrevende å få på plass samarbeidsavtaler med offentlig sektor, og det er en utfordring at avtaler og inkluderingsarbeid må forankres i mange ledd. Et par informanter forteller at de har hatt flere møter med kommunen, men at tilbakemeldingen er at de ikke vil tegne avtale på grunn av dårlig kommuneøkonomi. Der hvor NAV har lyktes i å få på plass Vi inkluderer-samarbeid med offentlig sektor, har kontaktpersonene jobbet over tid med å bygge nettverk med kommuner og bydeler.

Kontaktpersonene beskriver arbeidet med å få til arbeidsinkludering i offentlig sektor som utfordrende. En informant forteller at NAV har hatt avtaler med offentlig sektor tidligere, men erfaringen er at det sjelden fører til ansettelser. Flere av informantene oppfatter at regelverk i offentlig sektor, som blant annet utlysningsplikt og kvalifikasjonsprinsippet, er til hinder for å ansette kandidater fra NAV.

Gjennom Vi inkluderer har kontaktpersonene likevel gjort seg erfaringer som viser at det finnes muligheter. Noen eksempler er:

- Det er brukt lønnstilskudd, i opptil 2 år, for å ansette kandidat i statlig virksomhet uten at stillingen må lyses ut. Løsningen forutsetter at NAV lokalt tildeler lønnstilskudd.
- Kandidaten blir ansatt i midlertidig stilling, og så lyses stilling ut etter hvert. Kandidaten stiller da som en ordinær søker til stillingen, men stiller sterkere i søknadsprosessen takket være erfaringen og kompetansen som er opparbeidet i perioden med midlertidig stilling.
- Kandidaten får trainee-stilling som kan gi en lettere overgang til ansettelse.

Registreringer gjort av prosjektlederne i fylkene viser at de 19 offentlige virksomhetene i sum har ansatt 56 kandidater gjennom Vi inkluderer, et gjennomsnitt på 2,9. Dette er en del lavere enn gjennomsnittet for private virksomheter, som i gjennomsnitt har gjennomført 4 ansettelser.

I sum har de 19 offentlige virksomhetene gjennomført 31 kompetansehevende løp, altså et gjennomsnitt på 1,6. Dette er også en del lavere enn gjennomsnittet for private virksomheter, som i gjennomsnitt har gjennomført 3 kompetansehevende løp.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at bruken av midlertidige ansettelser er klart vanligere blant offentlige virksomheter sammenlignet med private. De offentlige virksomhetene som svarte på hvilket arbeidsforhold vedkommende hadde fått, svarer at 50 prosent av ansettelsene har vært

midlertidige og 50 prosent har vært faste. I privat sektor har 78 prosent av ansettelsene vært faste, og 22 prosent vært midlertidige.

I intervjuene med representanter fra offentlig sektor finner vi at kandidatene for det meste har fått vikariat og midlertidige stillinger, som en inngang til faste stillinger på et senere tidspunkt. En offentlig virksomhet oppgir at et par kandidater har fått fast stilling, men at kandidatene da måtte søke på utlyst stilling: «Du må søke på stillingen for sånn er det i det kommunale (...) vi jobber hele veien for å inkludere og få stillinger til de som vil ha stillinger».

Offentlige virksomheter vektlegger betydningen av økonomiske tilskudd fra NAV og mulighet til å vurdere kandidaten gjennom arbeidspraksis noe mer enn private. Ifølge våre informanter er bruk av arbeidsmarkedstiltak, som blant annet økonomiske tilskudd fra NAV, blant mulighetene for å kunne ansette (midlertidig) i offentlig sektor uten at stillingen må lyses ut.

4.4 Bruk av kompetansehevende løp

Et av de sentrale elementene i Vi inkluderer-modellen er at NAV skal identifisere kompetansegap hos kandidatene og bidra med kvalifisering eller kompetanseheving slik at kandidaten matcher bedriftens behov. Studier peker på at kompetanse er en viktig forutsetning når bedrifter skal rekruttere kandidater (SINTEF 2019) og manglende mulighet hos arbeidsgivere til å gjennomføre opplæring av kandidater kan være en barriere for arbeidsinkludering (Proba 2018).

Oslo Economics (OE) fant i sin prosessevaluering av Vi inkluderer (2021) at den vanligste formen for kompetansehevende løp i Vi inkluderer er arbeidstrening hos virksomheten eller konkrete opplæringstiltak. OEs anbefaling var å jobbe videre med å utvikle kompetansehevende løp i samarbeid med virksomheter, innenfor rammene av Vi inkluderer.

Med bakgrunn i anbefalingen fra prosessevalueringen, har økt bruk av kompetansehevende løp vært et viktig fokus i den siste fasen av prosjektet. I dette kapitlet beskriver vi i hvilken grad og hvordan kompetansehevende løp har vært del av Vi inkluderer. Vi viser konkrete eksempler på kvalifisering og kompetansehevende løp, og belyser NAVs, virksomhetenes og kandidatenes erfaringer med kompetanseheving og kvalifisering.

4.4.1 Omfang av kompetansehevende løp i Vi inkluderer

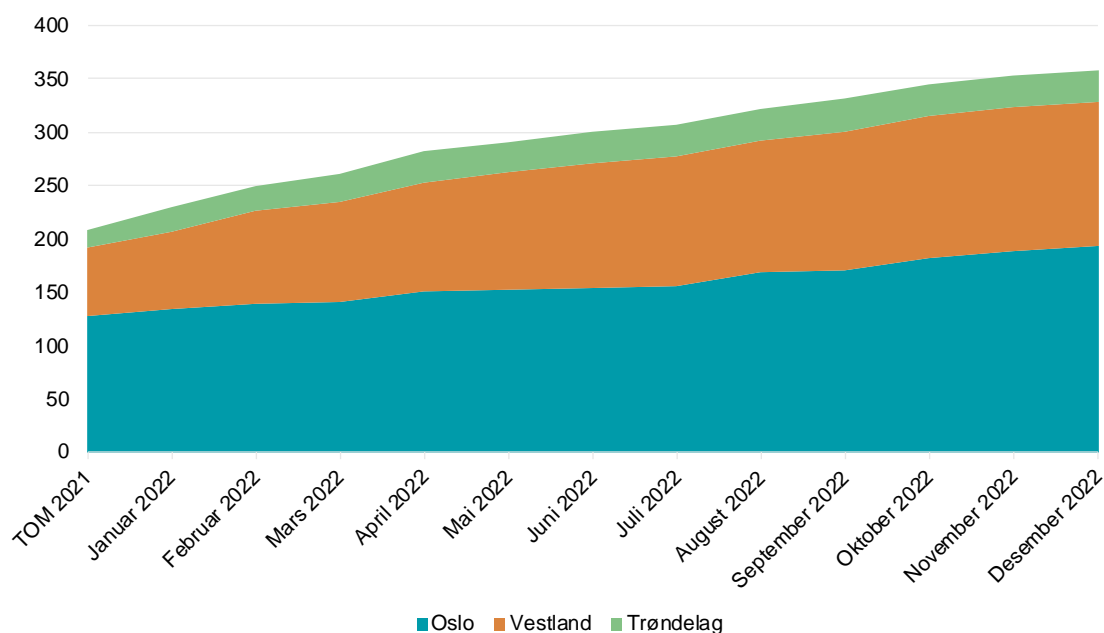
Kompetansehevende løp i Vi inkluderer defineres på denne måten:

- Skal ta utgangspunkt i arbeidsgivers behov for rekruttering
- Skal foregå i samarbeid med arbeidsgiver og ha en konkret jobb som mål eller det skal møte et reelt stort arbeidskraftbehov (for eksempel i offentlig sektor som ikke kan love jobb uten utlysning)
- Kompetansehevende løp skal ta utgangspunkt i kandidatens behov for å fylle kvalifikasjonskravene til den aktuelle stillingen
- Nødvendige virkemidler kan benyttes hvis de møter kandidatens behov for kvalifisering

Fokuset på kompetansehevende løp henger sammen med hvordan kontaktpersonene har jobbet frem inkluderende stillinger i samarbeid med virksomhetene. I mange tilfeller har kontaktpersonene gått grundig gjennom kompetansekrav sammen med arbeidsgiver, for å identifisere hva som er absolutte minimumskrav til kompetanse, og hva som kan tilføres av kompetanse, enten i form av kurs, utdanning eller ekstra opplæring på arbeidsplassen. Det betyr at arbeidsgiver i en del tilfeller har akseptert å ansette personer som har lavere kompetanse enn de i utgangspunktet ville søkt etter, mot at NAV bistår med kompetanseheving for at kandidaten skal matche virksomhetens behov.

Det er registrert totalt 358 kompetansehevende løp i Vi inkluderer. Figur 4-4 viser utviklingen i antall kompetansehevende løp i Vi inkluderer. Figuren viser at det har vært en jevn vekst i løpet av 2022. Tallene er hentet fra prosjektledernes egne registreringer.

Figur 4-4 Antall kompetansehevende løp i Vi inkluderer. Kilde: AV-dir



Tallene viser videre at Vestland skiller seg ut når det gjelder antall kompetansehevende løp i forhold til ansettelses. Her er det gjennomført tilnærmet like mange kompetansehevende løp som ansettelses. For Oslo og Trøndelag ligger andelen på henholdsvis 60 og 52 prosent. En av forklaringene som trekkes frem av informantene er at mange av virksomhetene som har vært med i Vi inkluderer i Vestland har formelle minstekrav til fagkompetanse. Flere av virksomhetene har tilrettelagt for at kandidater kan gjennomføre løp mot fagbrev som en del av arbeidet.

Samtidig er det en rekke virksomheter i Vestland som ikke har formelle kompetansekrav, men hvor det likevel er gitt kompetanseheving eller kvalifisering som en del av ansettelsen. Dette kan for eksempel være ulike typer kurs eller sertifikater som er nødvendig for å utøve yrket.

Totalt sett har halvparten av virksomhetene gjennomført kompetansehevende løp. Som for ansettelses, varierer imidlertid tallene på kompetansehevende løp mye blant virksomhetene som har deltatt, fra 0 til 121.

Tabell 4-2 viser statistikk på kompetansehevende løp. 64 av virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer (48 prosent) har ikke gjennomført noen kompetansehevende løp. 38 virksomheter har gjennomført 1-2 kompetansehevende løp, 28 har gjennomført 3-9 løp og 4 virksomheter har gjennomført mellom 10 og 121 kompetansehevende løp. Rundt halvparten av de kompetansehevende løpene er gjennomført i de fire virksomhetene som har gjennomført flest løp. Én virksomhet alene står for 121 av de kompetansehevende løpene. Dette er den samme virksomheten som har ansatt 72 personer, som er omtalt over. Dette er en virksomhet som legger opp til at alle kandidatene skal få et tilpasset kompetansehevende løp og opplæring, og dette er etablert uavhengig av samarbeidet gjennom Vi inkluderer.

Tabell 4-2 Kompetansehevende løp

Antall kompetansehevende løp	Antall virksomheter (prosent)	Sum komp. Løp (prosent)
0 kompetansehevende løp	64 (48)	-
1-2 kompetansehevende løp	38 (28)	52 (13 prosent)
3-9 kompetansehevende løp	28 (21)	136 (35 prosent)
10-121 kompetansehevende løp	4 (3)	198 (51 prosent)
Sum	134	358

Blant de ti virksomhetene som har gjennomført flest kompetansehevende løp finner vi virksomheter innen bilpleie, vakt og sikring, matforedling, hotell, helse og omsorg og industri.

En viktig motivasjon for å bruke kompetansehevende løp har vært å kvalifisere kandidatene slik at deres kompetanse matcher virksomhetenes behov. Nær alle virksomhetene som har gjennomført kompetansehevende løp, har også gjennomført ansettelse. Det er kun én virksomhet som har gjennomført mange kompetansehevende løp, men hvor det ikke er registrert ansettelse.⁷ Det er imidlertid også en rekke virksomheter som har gjennomført ansettelse uten kompetansehevende løp.

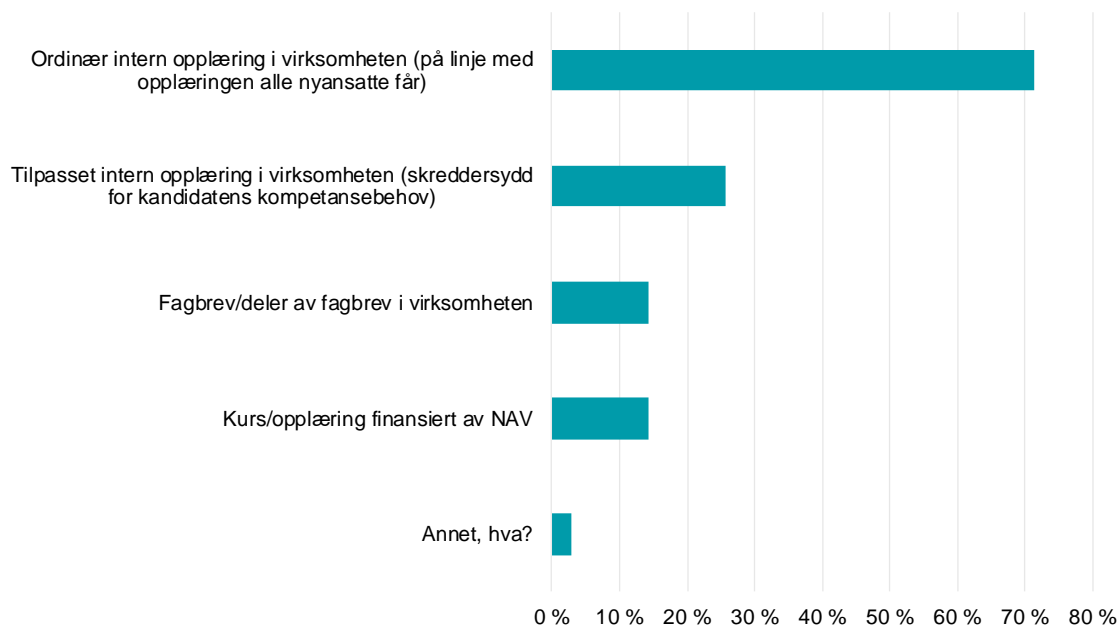
Både tallene og intervjuene viser at det i mange av virksomhetene har vært gjennomført kompetansehevende løp for *alle* kandidatene som er blitt ansatt, enten som en del av virksomhetens onboarding-rutiner for alle nyansatte, eller at det er formelle kvalifikasjonskrav alle ansatte må ha, for eksempel fagbrev, eller kortere kurs eller sertifikater, som alle kandidatene gjennomfører før ansettelse eller underveis i arbeidet. Der hvor NAV har indentifisert at konkrete kompetansehevende løp har vært relevant for alle eller de fleste kandidater, har dette som regel vært en del av samarbeidsavtalen med virksomheten.

4.4.2 Typer kompetansehevende løp

Rapporteringen over kompetansehevende løp i Vi inkluderer gir ikke informasjon om hvilke typer kompetansehevende løp som er gitt.

I spørreundersøkelsen til virksomhetene stilte vi derfor spørsmål om hvilke typer kompetansehevende løp kandidatene hadde deltatt i. Spørsmålet ble stilt til virksomhetene som hadde ansatt én eller flere kandidater. Figur 4-5 viser resultatene.

Figur 4-5 Har personen deltatt i noen form for kompetanseheving eller kvalifisering i forkant av ansettelse eller på arbeidsplassen? Svar for den sist ansatte dersom dere har ansatt flere (flere kryss mulig)



Samtlige av virksomhetene svarte i spørreundersøkelsen at de har gitt en eller annen form for kompetanseheving eller kvalifisering. De fleste, 71 prosent, har gitt kompetanseheving i form av

⁷ Denne virksomheten kom sent inn i Vi inkluderer, og vi vet ikke om resultatet betyr at virksomheten bare ikke har rukket å gjennomføre ansettelse eller om det faktisk betyr at de kompetansehevende løpende ikke har resultert i ansettelse.

ordinær intern opplæring i virksomheten (på linje med opplæring av alle nyansatte får). Halvparten svarte at de *kun* har gitt opplæring i form av ordinær intern opplæring.

Halvparten svarer at de også har gitt annen form for kompetanseheving.⁸ Tilpasset intern opplæring (skreddersydd for kandidatens kompetansebehov) er gitt i 26 prosent av tilfellene. 14 prosent (totalt fem virksomheter) har gitt fagbrev eller deler av fagbrev. 14 prosent har gitt kurs/opplæring som har vært finansiert av NAV. Eksempler på slike kurs og opplæring er sertifikater (herunder førerkort), ulike kurs som vekterkurs, renholderkurs og kurs i bruk av ulike typer utstyr og systemer. Det er også eksempler på kombinasjoner av fagopplæring og norskopplæring.

Vi har også fått eksempler på kombinasjoner av virkemidler, for eksempel har ett løp bestått av at kandidatene først har fått teoretisk opplæring før de har vært i arbeidstrening på arbeidsplassen med mentor i en periode før de ble ansatt.

Respondentene som svarte at de hadde gitt tilpasset opplæring i virksomheten eller fagbrev fikk også spørsmål om disse hadde vært finansiert av NAV. 67 prosent svarte nei. 22 prosent svarte at NAV hadde finansiert den tilpassede opplæringen, mens kun én virksomhet hadde fått finansiert fagbrev av NAV.

Fra intervjuene har vi eksempler på ulike typer kompetansehevende løp. For noen av virksomhetene er fagopplæring på arbeidsplassen med mål om fagbrev en viktig del av kvalifiseringsløpet – for alle kandidatene. I en del av tilfellene inngår mål om formelt fagbrev som en fast del av det å bli ansatt. Både spørreundersøkelsen og intervjuene indikerer at de fleste av disse virksomhetene gjennomfører opplegget uten konkret bistand fra NAV. Her er det heller fylkeskommunen og opplæringskontor som er sentrale samarbeidspartnere.

Flere av kontaktpersonene i NAV forteller at de har brukt tid på å snakke med virksomhetene om hva som er virksomhetens generelle opplæringsansvar, og hva som eventuelt må gis av ekstra opplæring til kandidater i Vi inkluderer. Dette har også gitt en tydeligere bevissthet knyttet til hvem som skal organisere og finansiere de ulike typene opplæring. Mens virksomheten har ansvar for generell opplæring, så kan NAV støtte tidsbruk til ekstra opplæring i bedrift med for eksempel lønnstilskudd eller mentor, eller finansiere kurs.

4.5 Hva er viktig for virksomhetene?

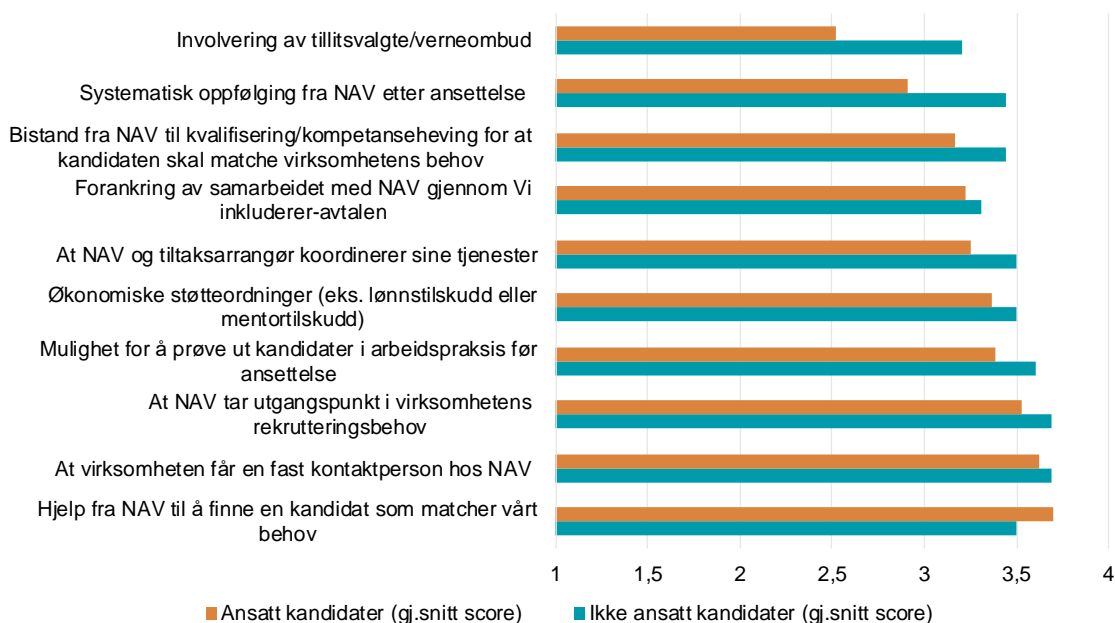
Vi har kartlagt virksomhetenes erfaringer med å rekruttere gjennom Vi inkluderer, og hva de erfarer er viktig i samarbeidet med NAV.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om hvor viktig ulike elementer er for virksomhetene, i samarbeid med NAV.

⁸ Grunnen til at kategoriene i figuren ikke summeres til 100 (prosent) er at respondentene kunne kryss av for både ordinær intern opplæring og andre former for opplæring.

Figur 4-6

Hvor viktig er følgende elementer for virksomheten din i samarbeidet med NAV gjennom Vi inkluderer? (1-ikke viktig, 2-litt viktig, 3-ganske viktig, 4-svært viktig)



Figur 4-6 viser svarene (gjennomsnittlig score fra 1-4) på hvor viktig virksomhetene mener ulike elementer i samarbeidet med NAV har vært gjennom Vi inkluderer. Resultatene viser svar fra virksomheter som har ansatt kandidater (oransje stolper) og for virksomheter som ikke har ansatt kandidater (grønne stolper).

Overordnet viser resultatene at alle de ulike elementene blir vurdert viktige og at den relative forskjellen i svar er små – særlig blant virksomhetene som ikke har ansatt kandidater. Likevel ser vi noen tendenser til at virksomhetene som har ansatt kandidater vurderer de ulike elementene noe annerledes enn virksomhetene som ikke har ansatt kandidater. Særlig blir *involvering av tillitsvalgte/verneombud* vurdert som mindre viktig av virksomhetene som har ansatt kandidater. Også *systematisk oppfølging fra NAV etter ansettelse* blir vurdert som mindre viktig blant virksomhetene som har ansatt kandidater.

For virksomhetene som har ansatt kandidater, blir *hjelp fra NAV til å finne en kandidat som matcher vårt behov* vurdert som mest viktig (3,7 svært viktig). Også fast kontaktperson blir vurdert høyt (3,6 svært/ganske viktig).

Informantene vi har snakket med er entydige når det gjelder hva som har vært viktig for virksomhetene i samarbeidet med NAV: Nær alle vi har snakket med, har fremhevet betydningen av at virksomheten får *én kontaktperson, som gjør seg godt kjent med virksomheten, og som forstår hvilken type kandidater virksomheten har behov for*.

Vi utdyper i de neste avsnittene hvilken betydning Vi inkluderer har hatt for virksomhetene og hva som har vært viktig for dem, og illustrerer funnene med sitater fra intervjuene og fra de åpne kommentarfeltene i spørreundersøkelsen. Virksomhetene omtaler Vi inkluderer og kontaktpersonene som «NAV». Når vi skriver «NAV» her, er det altså kontaktpersonen eller Vi inkluderer som menes – med mindre annet er presisert.

Én kontaktperson som kjenner virksomhetens behov

Virksomhetene vi intervjuet synes altså det har vært veldig positivt og nyttig med én kontaktperson. Det er viktig at kontaktpersonen har gjort seg kjent med hvilke oppgaver, kompetansekrav og arbeidsformer som gjelder, samt gjort seg kjent med arbeidsmiljø og kultur. Én kontaktperson bidrar også til mer systematikk og struktur i samarbeidet, ifølge flere informanter. Et par informanter fremhever også kontaktpersonen som virksomhetens guide inn til NAV-systemet. Nær alle vi har snakket med, har på ulik måte fremhevet betydningen av en kontaktperson. Noen sitater illustrerer:

Det er en fordel at hun satte seg inn i bedriften. Hun har vært inne i produksjonen, kjent på tempoet og miljøet, stilt spørsmål som hun vet at folk lurar på. Finne ut hvordan ting fungerer hos oss. Hun har vært tydelig på at det skal være riktige folk, som passer inn hos oss.

Kontaktpersonen kjenner bedriftens behov og kultur, og kan lettere forstå hvorfor vi gjør de vurderingene vi gjør. Kandidatsøket blir også bedre matchet. En fast kontaktperson for eierskap til bedriften og prosessen.

Det er heilt avgjørende! Det å ha en fast kontaktperson er ein av suksessfaktorane for å få til eit samarbeid. Som arbeidsgivar er det svært tidsbesparande å ha ein å forholde seg til. Ein som er lett tilgjengelig og kjenner bedrifta vår. Dersom vi som arbeidsgivar må forholde oss til flere kontaktpersonar blir det fort rot og lite struktur.

Flere av virksomhetene beskriver at relasjonen med kontaktpersonen i NAV har utviklet seg over tid. Dette understreker behovet for én fast kontaktperson, som tar seg tid til å bli kjent. Etter hvert som de er blitt kjent med hverandre, er det blitt god dialog og lett å ta opp forhold som er viktige i forkant og underveis i ansettelsesprosessen. Det er også et par eksempler på at NAV har foreslått kandidater til virksomhetene, når virksomhetene *ikke* har hatt rekrutteringsbehov, men som likevel har fått ansettelse. Vi tolker det som at dette har vært mulig fordi det har vært god relasjon mellom kontaktpersonen og virksomheten, og virksomheten har turt å prøve ut kandidaten når kontaktpersonen kjenner virksomheten godt.

NAV som rekrutteringskanal

Mange av virksomhetene trekker frem som svært positivt at kandidatene de har fått presentert fra NAV, har vært relevante og truffet behovet deres. De forteller at NAV tydeligvis har «gjort en god siliingsprosess» i forkant. Det at kontaktpersonen kjenner virksomheten godt i forkant av rekrutteringsprosessen, bidrar til at de forstår hvilke kandidater som kan passe inn og som dekker behov og krav i virksomheten. Det kan for eksempel handle om konkrete kompetansekrav som må være oppfylt (for eksempel språk eller en konkret utdanning), at kandidaten må kunne jobbe turnus eller natt, eller at kandidaten må ha førerkort eller plettfri vandel. Det sparer virksomheten for mye arbeid når kandidatene de får presentert, er relevante. Virksomhetene trekker dette frem som en fordel med å rekruttere gjennom Vi inkluderer, fremfor å rekruttere på ordinær måte. Noen virksomheter sier at de nå foretrekker å rekruttere til (deler av) virksomheten gjennom NAV, fordi de får god hjelp til å finne de rette kandidatene. Noen sitater illustrerer:

Vi har behov for kandidater som kan noe om det vi driver med. Vi kan ikke ta inn hvem som helst. De kandidatene som kommer her, må kunne gis oppgaver som de kan gjennomføre.

Det tek mykje tid å leita etter kandidater, difor er det viktig at NAV hjelper til med det. Uten den hjelpa er eg ikke sikker på om me hadde teke i mot kandidatar.

Enkelte av virksomhetene sier at de har forsøkt å rekruttere ordinært til enkelte stillinger, men ikke fått relevante søkere. Gjennom NAV og Vi inkluderer har de fått kandidater til stillingene. Dette tyder på at virksomhetene gjennom Vi inkluderer får tilgang på andre kandidater enn de som normalt sett ville søkt hos dem. Det er også flere eksempler på at virksomhetene formidler ledige stillinger til NAV, før de lyser ut på ordinært vis. Noen sender systematisk alle ledige stillinger til NAV, før de eventuelt lyser ut. Andre melder inn utvalgte stillinger eller behov i utvalgte deler av virksomheten, til NAV. Dersom de får dekket behovet via NAV, er det ikke behov for å lyse ut. En del sier også at en fordel med Vi inkluderer, er at de har fått tilsendt aktuelle kandidater veldig raskt.

De hev seg rundt (...) Jeg skrev om behovet, hun skrev litt om kandidatene, så kunne jeg kontakte veiledere direkte. Hun hørte vårt behov og så at det kunne være en god match. Det beste var at det ikke gikk mer enn en uke før jeg hørte fra dem igjen.

Flere av virksomhetene synes det har vært positivt at de har fått velge mellom flere kandidater. I noen tilfeller har kandidatene vært så relevante, at virksomheten har ansatt flere enn de i utgangspunktet hadde tenkt.

Det varierer hvor stort behov virksomhetene har hatt for oppfølging av kandidater etter ansettelse. En del sier at kandidatene har fungert godt i jobben, og det har ikke vært behov for oppfølging fra NAV. De virksomhetene som har hatt behov for oppfølging, forteller stort sett om situasjoner der

kandidaten har vært i arbeidstrening en periode eller har mottatt lønnstilskudd. Vårt inntrykk er at virksomhetene og kandidatene i hovedsak har fått oppfølgingen de har behov for, men at det i noen tilfeller har vært utfordringer virksomhetene ikke har klart å løse selv, og det har vært vanskelig å få kontakt med NAV.

Det er lagt opp til at det er kandidatens veileder hos NAV eller tiltaksarrangør, eller eventuelt jobbspesialist som skal følge opp kandidaten etter ansettelse. I flere av de tilfellene hvor veileder eller jobbspesialist har fulgt opp på arbeidsplassen, har de blitt introdusert/koblet på av kontaktpersonen. Vårt inntrykk er at det er positivt for virksomheten at nye aktører som skal inn i virksomheten for å følge opp, kobles på via kontaktpersonen.

Hva skiller Vi inkluderer fra tidligere samarbeid med NAV?

Vi spurte også virksomhetene hva som skiller samarbeidet i Vi inkluderer, fra samarbeid de har hatt med NAV tidligere. Flere av virksomhetene som har hatt mer ad hoc samarbeid tidligere, trekker frem at de har fått en fast kontaktperson som kjenner virksomheten, at samarbeidet er mer systematisk og at rekrutteringsbistanden treffer virksomhetens behov. Flere sier at virksomheten tidligere har blitt kontakten av flere ulike aktører, som veiledere i NAV eller hos tiltaksarrangør, som har presentert mulige kandidater. I noen av tilfellene ble det ansettelse, men inntrykket er at det har vært mer tilfeldig om kandidaten passet virksomheten i tidligere samarbeid. Vi tolker det som at veiledere som har henvendt seg til virksomheten tidligere, i mindre grad har kjent til virksomheten og behovene der.

Vi har tilsett gjennom veiledere før, men de ringte i alle kanter. Nå forholder jeg meg bare til kontaktperson. Vi har kontakt hver 14. dag faktisk. Det er veldig bra. Uten fast kontaktperson blir det mange å forholde seg til, jeg tror det er viktig at det er som det er nå.

De faste kontaktpersonene er viktige her. Har opplevd at NAV kontakter og «overselger» sine kandidater, noe som sjelden blir en god match. Det er viktig å være realistisk, og erkjenne at noen ganger er ikke vår virksomhet den rette for vedkommende.

Det er stor forskjell fra tidligere. Da fikk jeg telefon fra litt her og der, og det ble mer tilfeldig. Tidligere ble det gjort en voldsom innsats for personer som ikke passer inn i bransjen. Jeg håper (Vi inkluderer) blir den nye normalen.

Blant virksomhetene vi har intervjuet, er det flere som trekker frem som positivt at samarbeidet med NAV gir mangfold i virksomheten, og at de får tilgang til kandidater som ellers ikke ville søkt hos dem. En informant forteller:

Hva som er forskjellen mellom å rekruttere gjennom NAV og ordinær ansettelsesprosess? Vi møter kandidater som ikke hadde tenkt på oss, men som har fått tips fra kontaktpersonen om hva vi gjør – oppgaver som ikke publikum kjenner til. De veileder kandidater til oss, som ikke hadde sett for seg å jobbe hos oss. Det er veldig morsomt. På den måten får vi også mennesker med svært variert erfaring og bakgrunn.

Inntrykket fra intervjuene er at samarbeidsformen i Vi inkluderer har gjort at virksomhetene har anledning til å ta imot flere kandidater fra NAV enn tidligere. Systematisk samarbeid om å finne kandidater, og systematisk oppfølging fra veileder underveis har ført til at terskelen for å ta imot kandidater er lavere enn tidligere, ifølge noen informanter.

Kompetansehevende løp

Vi spurte også virksomhetene om deres erfaringer med kompetansehevende løp i Vi inkluderer. Generelt tyder intervjumaterialet på at de fleste av virksomhetene har gode erfaringer med løpene som gjennomføres.

Flere mener at samarbeidet med NAV om kompetansehevende løp bidrar til at flere kandidater er relevante for dem. Mange av virksomhetene har formelle krav til ansettelse, og ved at NAV kan legge til rette for at kandidatene oppfyller disse kravene, så er kandidatene aktuelle for virksomheten. Dette bidrar til at virksomhetene velger å rekruttere gjennom NAV i stedet for gjennom ordinære kanaler.

Enkelte fremhever dessuten at det «kvalifiserende elementet» i modellen, styrker NAVs kunnskap om bedriftenes behov, da erfaringene knyttet til kvalifikasjonskrav og opplæringsløp formidles

underveis. Flere av virksomhetene erfarer at NAV har blitt bedre til å finne relevante kandidater underveis i samarbeidet, og hvor oppmerksomheten om kompetanseheving bidrar til dette.

Enkelte sier også at de er opptatt av å styrke kandidatene gjennom formelle kvalifikasjoner, fordi det gjør kandidatene mer ettertraktet i arbeidslivet.

Til slutt er det en rekke virksomheter som mener at bistand fra NAV å gjennomføre kompetansehevende løp reduserer bedriftenes kostnader. Dette gjelder både direkte utgifter til opplæringstiltak, men også kostnader i forbindelse med opplæring og veiledning i bedrift. Flere trekker frem mentortilskudd og lønnstilskudd som viktig bidrag i opplæringsfasen i virksomheten.

Enkelte etterlyser et tettere samarbeid mellom NAV, utdanningssektoren og bransjeorganisasjoner. Flere mener derfor at det er behov for at NAV, gjennom sin kompetanse om behovene i arbeidsmarkedet, etablerer et tettere samarbeid med relevante sektorer for å utvikle kompetanseløp som det er behov for, og som kan kvalifisere kandidatene til jobb.

Tett på virksomhetene, utnytte gode eksempler

Inntrykket vårt fra intervjuene er at det er viktig for mange av virksomhetene at NAV tar initiativ, er på, og følger opp virksomhetene jevnlig for å sikre at samarbeidsavtalene får innhold gjennom konkrete rekrutteringsprosesser. En del trekker frem som positivt at de har faste møtepunkter med kontaktpersonen, eller i alle fall jevnlig kontakt. Én sier:

Bra at NAV pusher, vi har så mye å gjøre i hverdagen at vi ikke alltid er så bevisste på det med inkludering.

Noen bedrifter trekker frem at suksesshistorier gjennom Vi inkluderer er viktig for å vise hvordan denne rekrutteringsformen kan fungere, og for å bidra til at virksomhetene benytter seg av denne muligheten.

NAV må kjenne bedriften og bedriftens behov, slik at man får stor grad av treffprosent og suksesshistorier med de kandidatene som blir presentert.

Det er bedre med fire gode historier, enn ti som har hanglet og som blir mislykket og avbrutt. Å kunne fremheve gode caser i media bør vi alle bli flinkere til. Dette kan være viktig vitamininnsprøyting for andre bedrifter som tenker å komme i gang med inkludering. Få frem gode historier!

Vi har ikke spurt eksplisitt om Vi inkluderer har påvirket kultur og holdninger internt i virksomhetene, men har hørt enkelte eksempler som tyder på at det har vært en positiv utvikling.

Vi spurte også om det er noe virksomhetene ser som utfordringer, eller om de har erfart at det er elementer som har forbedringspotensial. Vi har i hovedsak intervjuet arbeidsgivere som har ansatt kandidater gjennom Vi inkluderer, og i så måte har hatt suksess med samarbeidet. Enkelte forbedringspunkter ble likevel nevnt: Noen av arbeidsgiverne har opplevd at kontaktpersonen hos NAV har vært byttet ut underveis, og at metodikken og systematikken særlig knyttet til å finne og presentere kandidater, ikke har fungert like bra etter byttet. De trekker frem at det bør være lik tilnærming overfor virksomhetene uavhengig av hvem som er kontaktperson.

Én arbeidsgiver fra offentlig sektor trekker frem at økonomiske insentiver som for eksempel lønnstilskudd er viktig. Vedkommende har erfart at NAV har presentert en liste over støtteordninger som er aktuelle, men senere har det vist seg at budsjettet for noen av ordningene har vært brukt opp og at det i det konkrete tilfellet ikke var mulig å få økonomisk støtte. Arbeidsgiveren påpeker at det er uheldig å skape forventninger som ikke kan innfris.

4.6 Oppsummering og vurdering

Det er registrert totalt 518 ansettelses som en del av Vi inkluderer. 323 av ansettelsene (62 prosent) er gjort i Oslo. 137 (26 prosent) er gjort i Vestland, og 58 (11 prosent) i Trøndelag. 60 prosent av virksomhetene som har deltatt i Vi inkluderer, har ansatt kandidater gjennom prosjektet. Dette anser vi som et bra resultat, og en indikasjon på at arbeidsmetodene i Vi inkluderer har fungert.

Majoriteten av kandidatene har fått fast ansettelse. Midlertidig stilling er brukt i noen tilfeller, og inntrykket er at dette er vanligst i offentlig sektor. Arbeidstrening har vært benyttet i enkelte tilfeller, men inntrykket fra intervjuene er at dette i hovedsak har vært brukt i en kort periode før ansettelse. Selv om det ikke er lagt opp til bruk av arbeidstrening i Vi inkluderer-modellen, viser intervjuene at arbeidstrening i en del tilfeller kan være viktig både for virksomheten og kandidaten, og ha betydning for om kandidaten blir ansatt.

I alle tre fylker har kontaktpersonene jobbet med å kartlegge virksomhetene som har Vi inkluderer-avtale, for å bli kjent med virksomhetene og kartlegge muligheter for inkludering. Når virksomhetene har meldt inn rekrutteringsbehov, har kontaktpersonene gjennomført kandidatsøk både på egenhånd i NAVs systemer og i samarbeid med veiledere og jobbspesialister. Det varierer imidlertid hvor systematisk arbeidet har vært og i hvilken grad man har brukt felles metodikk og verktøy i fylkene. Flere viser til konkrete verktøy for kartlegging av virksomheten og systematikk i samarbeidet med virksomhetene knyttet til rekruttering av kandidater. Inntrykket er at dette bidrar til helhet og objektivitet i arbeidet. Det varierer imidlertid både mellom fylkene og internt i fylkene hvor systematisk og likt man har jobbet. Vårt inntrykk er at en systematisk tilnærming legger et godt grunnlag for å sikre en god match mellom kandidat og virksomhet. I det videre arbeidet oppfordrer vi til å vise frem og spre verktøyene som har vært brukt, til inspirasjon for andre fylker og lokalkontorer.

Flere av kontaktpersonene forteller at de har rutiner for å kvalitetssikre at kandidatene er de rette for virksomheten, og at de fyller kravene virksomheten stiller. Noen tar kontakt med alle kandidatene på telefon, før de presenteres for virksomheten. Kontaktpersonene i NAV erfarer at det er viktig at kandidaten blir grundig forberedt og får trygghet i ansettelsesprosessen, og at virksomhet og kandidat er trygge på at NAV er tilgjengelige og behjelpelige ved behov.

Det er viktig at veiledere og jobbspesialister på NAV-kontorene bidrar med å finne relevante kandidater til stillingene som virksomhetene lyser ut gjennom NAV. Både forankring av arbeidsmetodikk og gode rutiner for informasjonsdeling og kommunikasjon er av betydning for at dette skal fungere bra. En bør sikre at veiledere/jobbspesialister får tilstrekkelig informasjon, samtidig som det er rom for lokale tilpasninger.

Det varierer hvor mye behov det har vært for å følge opp kandidater på arbeidsplassen etter ansettelse, eller i en periode med lønnstilskudd eller arbeidstrening. Tanken er at det er kandidatens veileder i NAV som skal følge opp kandidaten på arbeidsplassen. Det er utviklet enkelte rutiner for dette, men inntrykket vårt er at det varierer hvor systematisk dette gjøres. Det er viktig at arbeidsdelingen mellom kontaktperson og NAV-veileder er tydelig.

Alle tre forsøksfylker har inngått inkluderingsavtaler med virksomheter i offentlig sektor. Arbeidet med å få på plass ansettelser i offentlig sektor blir gjennomgående beskrevet som utfordrende, i hovedsak på grunn av regelverk. Det finnes noen muligheter for å ansette, men det er krevende å få til.

Funnene er entydige når det gjelder hva som er viktig for virksomhetene: Nær alle vi har intervjuet, har fremhevet betydningen av at virksomheten får én kontaktperson, som gjør seg godt kjent med virksomheten, og som forstår hvilken type kandidater virksomheten har behov for.

Nær alle virksomhetene trekker frem som svært positivt at kandidatene de har fått presentert fra NAV, har vært relevante og passet til behovet deres. Dette er også en av hovedgrunnene til at virksomhetene velger å rekruttere gjennom NAV. Vi ser av spørreundersøkelsen at den viktigste grunnen til at kandidatene får jobb i virksomhetene, er kandidatenes motivasjon. Dette understreker betydningen av at NAV finner riktige kandidater og gir kandidatene god informasjon om hva jobben går ut på, og sikrer at kandidaten har de kvalifikasjonene som skal til for å fungere i jobben.

Vi finner at NAV må være tett på virksomhetene, og gjerne pushe og utfordre arbeidsgiverne litt. Gode eksempler kan bidra til at flere ønsker å rekruttere blant NAVs brukere.

Når det gjelder kompetansehevende løp, viser tallene at det er gjennomført mange kompetansehevende løp i forbindelse med ansettelser i Vi inkluderer.

Det har ikke vært helt tydelig definert hva de kompetansehevende løpene i Vi inkluderer skulle inneholde. Noe av kompetansehevingen har vært formell kvalifisering eller kurs. De kompetansehevende løpene som vi har fått eksempler på, er kompetanseheving eller kvalifisering

som NAV også kan tilby uavhengig av Vi inkluderer. Det er i liten eller ingen grad utviklet egne eller nye former for kompetansehevede løp i forsøket. Vi finner at den tilbudte kompetansehevingen har vært viktig for virksomhetene.

Mange av de kompetansehevede løpene som har vært gjennomført, er i praksis ordinær internopplæring på linje med det alle nyansatte får. I de fleste tilfellene har kandidaten blitt ansatt, slik at ordinær intern opplæring har vært tilstrekkelig for at kandidaten har fått jobben – noe som i seg selv er bra. Intern opplæring av nyansatte gir imidlertid kompetanse som er relevant for akkurat den virksomheten opplæringen foregår i, men gir ikke nødvendigvis kompetanse som er etterspurt utover den konkrete virksomheten. Vi oppfatter at det er et potensiale i det videre arbeidet for å utvikle kompetansehevede løp som gir kompetanse som er etterspurt av flere virksomheter, og som gir kandidaten en form for dokumentasjon på opplæringen som er gitt.

5 Hvilke elementer av Vi inkluderer bør videreføres?

I de foregående kapitlene har vi beskrevet gjennomføringen av Vi inkluderer-modellen i forsøksfylkene, hvordan elementene i modellen har vært tatt i bruk og hvilke erfaringer de ulike aktørene har. Hovedspørsmålet i evalueringen er hvilke elementer som bør videreføres og hvordan modellen kan implementeres i andre fylker. I dette kapitlet gir vi våre anbefalinger om hvilke av elementene av Vi inkluderer som bør videreføres.

Et av hovedfunnene i evalueringen er at Vi inkluderer ikke har vært praktisert som en stringent modell. Fylkene som har testet ut modellen, har utviklet og testet nye arbeidsmåter, tilnærminger og samarbeid, men praktiseringen av hvert enkelt element har variert. Dette gjelder mer eller mindre samtlige av elementene, både kartlegging av virksomheter, bruk av samarbeidsavtaler, samarbeid med tillitsvalgte og kompetansehevende løp. Dette innebærer at anbefalingene vi gir i begrenset grad bygger på erfaringer med praktisering av modellen som helhet. I stedet gir vi anbefalinger ut fra erfaringene med hvert enkelt element for seg.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har allerede valgt å gå videre med flere av elementene i Vi inkluderer, som del av markedsarbeidet som gjøres i etaten. Arbeidsformene som skal settes i verk fremover, er beskrevet i strategisk rammeverk for markedsarbeid, utarbeidet av direktoratet i samarbeid med markedskontakter i fylkene. Flere av elementene videreføres altså allerede, og vi oppfatter ikke at det er aktuelt å videreføre Vi inkluderer-modellen som helhet. Dersom man skulle implementere Vi inkluderer i alle fylkene rett i kjølvannet av strategisk rammeverk, kan innsatsene oppfattes som konkurrerende eller for like, og etaten vil få dårligere utbytte av arbeidet enn hvis man konsentrerer seg om én innsats.

Slik vi vurderer det, er det likevel aktuelt å ta inn flere elementer fra Vi inkluderer i det ordinære markedsarbeidet, enn det som allerede er videreført. Dette gjelder særlig partssamarbeidet og samarbeid med tiltaksarrangører. Dette vil sikre en videreføring – og ikke minst – en videre utvikling av arbeidsmetodikken. Erfaringene fra Vi inkluderer kan også understøtte arbeidet med strategisk rammeverk, og bidra til at rammeverket implementeres på en god måte. Ved å innlemme disse elementene i det ordinære arbeidet, vil det også kunne videreføres uten vesentlig forhøyede driftskostnader.

I dette kapitlet sammenfatter vi det vi mener er gode grep og viktige erfaringer fra Vi inkluderer, som NAV bør ta med seg i det videre markedsarbeidet og samarbeidet med virksomheter.

5.1 Våre anbefalinger

Vi finner at arbeidsgiverne er samstemte når det gjelder hva som har vært viktig for virksomhetene med Vi inkluderer: Nær alle har fremhevet betydningen av at virksomheten får *én kontaktperson, som gjør seg godt kjent med virksomheten, og som forstår hvilken type kandidater virksomheten har behov for.*

Arbeidsgiverne vi intervjuet fremhever betydningen av at kontaktpersonene har gjort seg kjent med hvilke oppgaver, kompetansekrav og arbeidsformer som gjelder i virksomheten, samt gjort seg kjent med arbeidsmiljø og kultur. Én kontaktperson bidrar også til mer systematikk og struktur i samarbeidet, ifølge flere, blant annet som en guide inn i NAV-systemet.

Virksomheter som viser seg inkluderingsvillige og har jevnlig rekrutteringsbehov, bør få én kontaktperson

Vår klare anbefaling er at man fortsetter å tilby én fast kontaktperson til virksomheter som har vilje til og potensiale til å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. Innenfor NAVs strategiske rammeverk for markedsarbeid, er det lagt opp til at virksomheter som får «strategisk partner»-avtale, skal få en fast kontaktperson. Det er også mulig for virksomheter med «utvidet partner»-avtale å få en fast kontaktperson. Vi finner at en fast kontaktperson som gjør seg kjent med bedriften, og som tilbyr egnede kandidater, er en viktig suksessfaktor for et samarbeid som resulterer i ansettelse av kandidater fra NAV.

Virksomhetene som får én kontaktperson bør imidlertid være virksomheter som jevnlig har rekrutteringsbehov, og som viser at de er inkluderingsvillige og ønsker å rekruttere blant NAVs brukere. Erfaringene fra Vi inkluderer tyder på at jevnlig oppfølging fra kontaktpersonene, også utenom rekrutteringsløp, kan bidra til styrke samarbeidet med virksomheten.

For å sikre god oppfølging av virksomhetene er det viktig at antall strategiske partnere i kontaktpersonenes/markedskontaktenes portefølje er håndterbart. Resultatene fra Vi inkluderer viser at mange av ansettelsene gjøres av ganske få virksomheter. For å prioritere kontaktpersonenes tid, vil det derfor være fornuftig at de strategiske avtalene begrenses til virksomhetene som ansetter mange eller jevnlig.

Arbeidet i NAV bør være systematisk

For at NAV skal bli godt kjent med virksomhetene, er vår oppfatning at arbeidet bør være systematisk. Det innebærer at NAV i starten av samarbeidet kartlegger virksomheten og gjør seg kjent med kompetansekrav og arbeidsoppgaver. Vi finner også at det er positivt at NAV bygger en relasjon til virksomhetene over tid og har jevnlig kontakt for å «minne virksomhetene på» muligheten til å rekruttere gjennom NAV og sikre at avtalene faktisk resulterer i ansettelser.

Det er også viktig at kontaktpersonen i NAV sikrer at kandidatene fyller kravene som virksomheten stiller, før de blir presentert for virksomheten.

Vi har fått eksempler på at NAV har utfordret virksomhetene når det gjelder hvilke kompetansekrav de stiller i ulike stillingsutlysninger. I flere tilfeller har NAV fått virksomheten med på å redusere på kompetansekravene, mot at kandidaten enten kan få kompetanseheving i form av kurs i forkant av ansettelse eller opplæring på arbeidsplassen. Vårt inntrykk er at slik dialog og «forhandlinger» kan øke mulighetene for arbeidsinkludering.

Inntrykket er at det har variert hvor mye NAV har fulgt opp virksomhet og kandidat etter ansettelse eller i periode med lønnstilskudd eller arbeidstrening. Modellen legger opp til at det er kandidatens veileder i NAV eller hos tiltaksarrangør som skal følge opp kandidaten på arbeidsplassen. Det er utviklet enkelte rutiner for dette, men inntrykket vårt er at det varierer hvor systematisk dette har vært gjort. Det varierer også hvilken betydning informantene vektlegger denne oppfølgingen. Resultatene tyder på at veilederne i NAV vektlegger oppfølging noe mer enn det arbeidsgiverne gjør. Flere av virksomhetene peker på at det ikke er nødvendig med noe særlig oppfølging fra NAV når det er gjort en god jobb i forkant som sikrer at kandidaten matcher virksomhetens behov og passer inn. Det er uansett viktig at arbeidsdelingen mellom kontaktperson og NAV-veileder er tydelig. Det er også et potensial for å utvikle mer konkrete verktøy og rutiner for oppfølgingen av virksomhet og kandidat etter at en kandidat er formidlet.

Samarbeidsavtaler gir en inngangsport

Undersøkelsen viser at virksomhetene har ulike synspunkter på betydningen av Vi inkluderer-avtalen. Enkelte virksomheter legger stor vekt på avtalene og bruker partnerskapet med NAV for å markedsføre seg som en inkluderende arbeidsplass. NAV har også brukt avtalene til å konkretisere kompetansekrav og trykke virksomhetene på at de får den bistanden de har behov for. For andre virksomheter, har avtalen hatt mindre betydning, og det er andre elementer, som for eksempel at kandidatene er aktuelle, som vurderes til å ha større betydning.

For NAVs del gir samarbeidsavtalene en mulighet til å bruke tid på og prioritere virksomhetene som har avtale. Samarbeidsavtalene gir også en mulighet for NAV til å ta kontakt med virksomhetene om rekrutteringsbehov og inkluderingsmuligheter. Vår vurdering er at det er fornuftig med en form for samarbeidsavtale med virksomheter som ønsker å drive arbeidsinkludering.

Som vi har beskrevet tidligere, er det imidlertid en rekke forutsetninger som må være til stede for at samarbeidsavtalene skal resultere i ansettelser. Virksomhetene må ha et rekrutteringsbehov, NAV må arbeide systematisk med oppfølging og de må ha aktuelle kandidater i brukerporteføljen. Samarbeidsavtalene kan slik sett forstås som en *nødvendig* faktor i et strategisk partnerskap, men de er ikke en *tilstrekkelig* faktor som fører til ansettelser.

Forankring av metodikk og strategisk arbeid

Pilotprosjektet er avsluttet og prosjektleder-rollen for Vi inkluderer på fylkesnivå er dermed borte. Vi finner at enkelte oppgaver og ansvarsområder på fylkes-/prosjektledernivå har vært viktige for

resultater i prosjektet. Hvordan arbeidet organiseres i det enkelte fylket bør tilpasses hvordan fylkesleddet og kontorene ellers er organisert, men vi anbefaler at enkelte oppgaver og funksjoner ivaretas på enten fylkesnivå eller regionsnivå:

- Eierskap til metodikken og utvikling av arbeidsmåter
- Koordinering og erfaringsdeling – eventuelt i form av nettverk, som bidrar til lik praksis
- Analyse av portefølje av brukere og virksomheter for å sikre at brukernes behov for ulike typer stillinger gjenspeiles i virksomhetene det inngås avtaler med

Bruk av kompetansehevende løp

Vi finner at det har vært stor variasjon i bruk av kompetansehevende løp i Vi inkluderer. Kompetansehevende løp i Vi inkluderer har i praksis omfattet mange ulike former for opplæring, blant annet ordinær intern opplæring i virksomheten på lik linje med andre nyansatte.

Samtidig finner vi at det har vært fokus på å identifisere hva som skal til for at den enkelte kandidat kan fylle kompetansekravene i de ledige stillingene. Slik sett, har kompetansehevende løp i Vi inkluderer i praksis fungert etter intensjonen – kompetansehevende løp har vært gitt der hvor det har vært nødvendig og hensiktsmessig.

Vi finner samtidig at kompetansehevende løp ser ut til å ha vært praktisert som et enten eller, altså at det har vært gitt for (nesten) samtlige kandidater i den enkelte virksomhet eller for ingen.

For mange av virksomhetene som har gjennomført kompetansehevende løp har dette vært avgjørende for at de skulle rekruttere kandidaten. I hovedsak har dette vært forholdsvis korte kvalifiseringsløp. Samtidig er det en rekke virksomheter som ikke har gjennomført noen kompetansehevende løp. Implikasjonen av dette er NAV bør vurdere konkret hvilken kompetanseheving som er nødvendig for kandidaten for å være en aktuell arbeidstaker i virksomheten. Videre bør porteføljen av virksomheter som har en inkluderingsavtale, være virksomheter med ulike nivåer av kompetansekrav.

Kompetansehevende løp bør brukes som del av verktøyene for arbeidsinkludering, og som et verktøy for å bidra til varig arbeidstilknytning for de som står utenfor arbeidslivet. For å lykkes med inkludering i offentlig sektor, er det særlig viktig å legge opp til løp der kandidaten får kompetanseheving og relevant erfaring slik at de fyller kvalifikasjonskrav i stillingene. Det er potensiale for å utvikle flere spesifikke løp som gir kompetanse som er etterspurt i flere virksomheter/på tvers av bransje, slik vi ser det. Det bør utvikles flere kompetansehevende løp som er tilpasset NAVs brukere og som gir kompetanse som er etterspurt i flere virksomheter/på tvers av bransje.

Samarbeid med tiltaksarrangører

Vi finner at samarbeid med tiltaksarrangører er utfordrende i områder hvor det er mange ulike leverandører. I områder i distriktene, hvor det er færre aktører, virker det å være langt enklere å få til et godt samarbeid.

Samlet sett er erfaringene at samarbeidet med tiltaksarrangører gir merverdi for både NAV og tiltaksarrangørene. Samtidig er samarbeidet preget av mye manuelt arbeid, og personvern hensyn har i enkelte tilfeller hindret effektivt samarbeid. Felles digitale løsninger vil kunne forenkle og strukturere samarbeidet. Samtidig må en se kostnaden ved utviklingen av slike løsninger opp mot hvilken gevinst et slikt digitalt samarbeidsverktøy kan gi.

Tiltaksarrangørene har resultatkrav knyttet til leveransene til NAV, og de som leverer anskaffede tiltak opererer i en konkurransesituasjon. Hvordan de jobber overfor arbeidsgivere og hvilke arbeidsgivere de samarbeider med, kan oppfattes som forretningshemmeligheter eller redusere muligheten for at resultatkravene nås. For at et samarbeid skal lykkes, er det viktig at NAV jobber over tid for å bygge tillit, og aksepterer at deling av informasjon i alle fall i starten bare går én vei – fra NAV til tiltaksarrangørene. Samarbeid med (enkelte) tiltaksarrangører kan også påvirke konkurransesituasjonen ved anskaffelse av tiltak. I evalueringen har vi ikke vurdert slike konsekvenser, men vi vil peke på at dette er problemstillinger som NAV må vurdere nærmere.

Partssamarbeid – nasjonalt, regionalt, lokalt

Vårt inntrykk er at det i hovedsak har vært positivt med møteplasser for partene i arbeidslivet hvor arbeidsinkludering har vært på agendaen. Det konkrete samarbeidet knyttet til Vi inkluderer har gitt en bedre forståelse for de ulike aktørenes ståsteder og hva som er rammebetingelser i arbeidet med inkludering. Inntrykket er at partssamarbeidet har gitt NAV legitimitet når de har tatt i bruk Vi inkluderer-modellen og arbeidsmåtene. Samtidig har noen ønsket at partene som representerer arbeidsgiversiden i større grad etablerer kontakt mellom virksomheter og NAV.

Slik vi forstår det, er det ikke en fast møtearena for partene der arbeidsinkludering/inkluderende rekruttering er tema, verken på nasjonalt eller regionalt nivå. Vi tror at partene i samarbeid kan fortsette å bidra til å gjøre inkludering kjent og attraktivt i de ulike bransjene, og gi informasjon om mulighetene som ligger i arbeidsinkludering. Partene kan også gi NAV viktig bransjekunnskap, noe som er vesentlig for å forstå kompetansekrav og andre kjennetegn ved ulike bransjer. Partene kan også samarbeide om å utvikle relevante kompetanseløp for en bransje eller på tvers av bransjer.

Vi anbefaler at det videreføres en arena hvor partene kan diskutere temaer knyttet til arbeidsinkludering, dele erfaringer og eventuelt samarbeide om konkrete innsatser. Vi anbefaler også et samarbeid mellom NAV og partene på regionalt nivå, men formen må tilpasses det enkelte fylkets behov.

Vi finner at involvering av tillitsvalgte har vært viktig i mange av virksomhetene, og at systematisk involvering av tillitsvalgte (eller verneombud) er et nytt element i NAVs samarbeid med virksomhetene. Vi finner også at tillitsvalgte har bidratt til god forankring av inkluderingsarbeidet i virksomheten. Vi ser imidlertid også mange eksempler på virksomheter som har ansatt kandidater gjennom Vi inkluderer (noen steder flere kandidater), hvor tillitsvalgte i liten grad eller ikke har vært involvert. Vår anbefaling er at NAV bør fortsette å oppfordre virksomhetene til å involvere tillitsvalgte, i virksomheter hvor det er relevant.

Arbeid for å øke inkludering i offentlig sektor

Regelverk og prinsipper knyttet til ansettelse i offentlig sektor, slik som utlysningsplikt og kvalifikasjonsprinsippet, kan være til hinder for arbeidsinkludering. En del av arbeidet i Vi inkluderer har dreid seg om å lage en tydelig oversikt over hvilke bestemmelser som gjelder på de ulike områdene i offentlig sektor, og å beskrive hvilket mulighetsrom som finnes for arbeidsinkludering innenfor gjeldende regelverk. Oversikten og beskrivelsene er presentert på NAVs nettsider for arbeidsgivere og på NAVs intranett. I forsøksfylkene har man også skaffet seg erfaringer med inkludering i offentlig sektor. Resultatene viser at flere kandidater faktisk har fått ansettelse (fast eller midlertidig) i offentlig sektor.

Vår anbefaling er at NAV fortsetter å samarbeide med virksomheter i offentlig sektor, og spre erfaringer og gi informasjon om muligheter for arbeidsinkludering i offentlig sektor. Deler av offentlig sektor, som blant annet helsesektoren, har store rekrutteringsbehov og representerer en mulighet for å rekruttere gjennom NAV. God informasjon om hvilke muligheter som finnes, bidrar til å trygge både NAV og arbeidsgivere i offentlig sektor. NAV og de aktuelle partene bør sammen sikre at både markedskontakter, tiltaksarrangører og virksomhetene selv kjenner til informasjonen som finnes på nett.

5.2 Datakilder og metoder for å måle effekter av Vi inkluderer

I evalueringen ønsket oppdragsgiver at vi skulle belyse resultater i form av ansettelser og kompetansehevende løp for målgruppen i virksomheter med Vi inkluderer-avtale, og undersøke aktuelle datakilder for å se om kandidatene står i jobb over tid. Vi har kartlagt resultatene av Vi inkluderer i forsøksfylkene gjennom registreringer som prosjektlederne har gjort i hvert fylke. Det er inngått avtaler med totalt 134 virksomheter – 47 avtaler i Oslo, 54 avtaler i Vestland og 33 avtaler i Trøndelag. Det er registrert i alt 518 ansettelser – 323 i Oslo, 137 i Vestland, og 58 i Trøndelag.

Hvis vi skal vurdere hvor gode disse resultatene er, må vi imidlertid se dem i forhold til en målgruppe: Hvor stor *andel* av målgruppa er kommet i jobb gjennom Vi inkluderer? Hvis vi videre skal undersøke *effekter* av pilotprosjektet må vi se resultatene i lys av det kontrafaktiske tilfellet: Hva ville skjedd med målgruppa dersom de ikke fikk bistand gjennom Vi inkluderer? Det kontrafaktiske tilfellet kan ikke observeres. En vanlig strategi i tiltaksevalueringer er derfor å sammenlikne overgang til jobb eller jobbfastholdelse for de som deltok i tiltaket med resultater for en kontrollgruppe bestående av personer som ikke deltok (eventuelt deltok i et annet tiltak). Ved hjelp av statistiske metoder forsøker man deretter å kontrollere for flest mulige andre kjennetegn ved personene og omgivelsene som kan innebære at personer i de to gruppene i utgangspunktet har ulik jobbsannsynlighet.

Før oppstarten av evalueringen foreslo vi å skissere en metode for hvordan man senere – når modellen hadde blitt implementert i flere fylker – kunne gjøre en grundigere analyse av effekter og resultater ved hjelp av registerdata. Bruk av modellen ville da ha fått et større volum, og vi kunne følge deltakerne over lenger tid. Som vi har beskrevet, er viktige elementer i modellen nå integrert i strategisk rammeverk for markedsarbeidet i NAV, slik at modellen som sådan ikke vil bli «implementert i flere fylker». Det er derfor lite aktuelt å gjennomføre en effektevaluering. Videre har vi funnet at Vi inkluderer ikke har vært en like stringent modell som først antatt, noe som også gjør det vanskelig å undersøke effekter.

Det er flere forhold man må ta hensyn til når man ønsker å måle effekter av et tiltak. For det første må man definere tydelig hva tiltaket består av. Det innebærer at et forsøk bør designes med en relativt streng utforming av tiltaket/modellen, og modellen på praktiseres noenlunde likt alle steder. Dette for at vi skal være sikker på *hva* vi måler effekter av.

For det andre må det være klart hvilken målsetting man ønsker å måle, og for hvem. Målet med Vi inkluderer er å bidra til at flere som er utenfor arbeidslivet kommer i lønnet arbeid. En måling av resultater kunne derfor sammenliknet overgang til jobb for brukere som har fått bistand fra Vi inkluderer med brukere i samme målgruppe som ikke har fått det. Vi ser at dette er krevende, særlig fordi «deltakelse» i Vi inkluderer så å si er synonymt med å bli rekruttert inn i en jobb.

Et bedre alternativ kunne være å analysere aggregerte effekter på fylkes- eller NAV-kontor-nivå, og ikke på individnivå: Bidrar Vi inkluderer til at flere brukere ved de aktuelle kontorene kommer i jobb enn det som ville vært tilfellet hvis Vi inkluderer ikke fantes? Vi sammenlikner da overgang til jobb for hele målgruppa ved kontorer som deltok i Vi inkluderer, med overgang til jobb for den samme målgruppa ved kontorer som ikke deltok – uavhengig av hva den enkelte bruker har deltatt i. Videre kan vi bruke den såkalt forskjell-i-forskjeller-metoden, og se på resultatene ved kontorene *før* og *etter* at Vi inkluderer ble implementert: *Utviklingen* i kontorer som deltok i Vi inkluderer sammenliknes med *utviklingen* i kontorer som ikke deltok.

En analyse av aggregerte effekter innebærer å studere «forsøkseffekter» snarere enn bare «tiltakseffekter»: En eventuell forsøkseffekt ville være en sum av effekter av Vi inkluderer for brukere som ble direkte berørt og effekter for andre brukere ved de samme kontorene. Det siste kan for eksempel være en positiv effekt forårsaket av at «god praksis» blant kontaktpersonene sprer seg til andre deler av virksomheten i NAV, eller det kan være en negativ effekt ved at ressurser kanaliseres inn i prosjektet og dermed gir andre brukere mindre/dårligere bistand. Denne metoden ble brukt, og drøftet, i Probas evaluering av AAP som lønnstilskudd (Proba, 2019).

NAV har tilgang til et rikt datagrunnlag når det gjelder å gjennomføre denne typen analyse. Det gjelder både kjennetegn ved brukerne, virksomhetene og arbeidsdeltakelse. Det er også gode muligheter til å følge personer over tid, for å undersøke om de blir stående i jobb over tid. En utfordring ville trolig være å identifisere målgruppa for Vi inkluderer i registerdata, og å avgjøre hvilket utvalg av kontorer man skal inkludere i «forsøksgruppa» (det var ikke nødvendigvis alle kontorene i de deltakende fylkene som ville bli involvert). Hvorvidt man klarer å identifisere en effekt dersom den faktisk er til stede, avhenger dessuten av at tiltaket har et visst volum.

Referanseliste

- DFØ. (2021). Evaluering av inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet. (DFØ Rapport 2021: 6). Hentet fra <https://dfo.no/rapporter/evaluering-av-inkluderingsdugnaden-i-det-statlige-tariffområdet>
- Denis, J.L., Hebert, Y., Langley, A., Lozeau, D. & Trottier, L. (2002). Explaining Diffusion Patterns for Complex Health Care Innovations. Health Care Management Review, 27: 60–73.
- KS (2019). Jus og ansettelser. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/inn-i-jobb/jus-og-ansettelser/>
- KS (2022). Webinar om kvalifikasjonsprinsippet og inkludering. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/inn-i-jobb/webinar-om-kvalifikasjonsprinsippet-og-inkludering/>
- Lovdata (2022). Statens personalhåndbok. PM-2022-7: Unntak fra utlysningssplikten ved ansattelse med lønnskudd i midlertidig stilling i inntil to år. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2022-07>
- NAV. (30.november, 2021). Vi inkluderer! - et samarbeid for å få flere i jobb. Hentet fra https://www.nav.no/no/bedrift/rekruttering/rekruttere-hjelp-og-selvhelp/vi-inkluderer-et-samarbeid-for-a-CC%8A-fa-CC%8A-flere-i-jobb_kap
- NAV 2022: NAVs arbeidsgiverundersøkelse. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/navs-brukerundersokelser-2022-tilfredsheten-med-nav-er-stabil-blant-personbrukere-mens-arbeidsgiverne-er-mer-fornyde-enn-noen-gang>
- Oslo Economics. (2021). Prosessevaluering av Vi inkluderer! (Sluttrapport). Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/inkludering/evaluering-vi-inkluderer/evaluering-vi-inkluderer-01.04.21.pdf>
- Proba (2018). Arbeidsgiverperspektiv på inkludering. Hentet fra: <https://proba.no/rapport/arbeidsgiverperspektiv-pa-inkludering/>
- Proba (2020). Utredning om rekruttering av menn til helse- og omsorgssektoren. Hentet fra: <https://proba.no/wp-content/uploads/Rapport-2020-6-Menn-i-helse-og-omsorgssektoren.pdf>
- Proba (2021). Inn i jobb – FoU-rapport om inkludering av unge i kommunal sektor. Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/264701f576b8430b9dea976534fbb91e/Proba-rapport-2021-3-Inn-i-jobb-003-.pdf>
- Regjeringen (2021). Inkluderingsdugnaden. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/inkluderingsdugnaden/id2678301/>
- Regjeringen (2022). Vil styrke retten til heltidsjobb. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-styrke-retten-til-heltidsjobb/id2919492/>
- Stortinget (u.d.). Endringer i arbeidsmiljøloven (styrking av retten til heltid). Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=8982>
- Tøssebro m.fl (2017): Arbeidsgivere og arbeidsinkludering: Ringer i vannet, et bidrag til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. Hentet fra: <https://samforsk.brage.unit.no/samforsk-xmlui/handle/11250/2471404>