

Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik

## Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2014  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-339-1

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

## THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Mestring, arbeid og mangfold

*Rapport nr.:*

5/2014

*Tittel:*

Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?

*Dato:*

April 2014

*Forfattere:*

Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik

*Antall sider:*

39 + vedlegg

*Resymé:*

Prosjektet er finansiert gjennom Arbeids- og velferdsetatens forsøksmidler for arbeid og velferd (FARVE).

Forskning har vist at økt bruk av vanlige virksomheter som arena for avklaring, arbeidstrening og kvalifisering er nødvendig for å få til økt inkludering av grupper som er marginale på arbeidsmarkedet. Prosjektet er basert på en kvalitativ eksplorerende studie i seks virksomheter. Hensikten har vært å undersøke hvilke erfaringer arbeidsgiverne har med inkluderingsarbeidet og hva virksomhetene trenger av bistand fra støtteapparatet for at inkluderingen skal lykkes. Undersøkelsen har definert tre områder med forbedringspotensial for å styrke inkluderingskompetansen og arbeidsgivernes tillit til NAV:

- *Organisering:* Arbeidsgiveroppfølgingen i NAV bør framstå som mer helhetlig, for eksempel ved bedre koordinering av arbeidsmarkedsrettede funksjoner og oppfølging av personer som av ulike grunner kan ha særlige bistandsbehov for å kunne komme i jobb.
- *Planlegging:* Tydelige avtaler og avklaring av forventninger i oppstartsfasen av et inkluderingsforløp er viktig for å unngå problemer på lengre sikt.
- *Oppfølging:* Proaktiv heller enn reaktiv oppfølging av en fast kontaktperson/kompetent veileder fra støtteapparatet skaper trygghet og forutsigbarhet. Oppfølgingen bør rettes mot både arbeidssøker/arbeidstaker og virksomhet.

*Emneord:*

Arbeidsgivere, inkludering, inkluderingskompetanse, NAV, oppfølging, place then train, sosialt ansvar, supported employment, tilrettelegging

## Forord

Den foreliggende rapporten er resultatet av et forskningsprosjekt som AFI fikk i oppdrag sommeren 2013 i forbindelse med prosjektet som har tittelen "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse" og som er finansiert gjennom Arbeids- og velferdsetatens forskningsmidler for arbeid og velferd (FARVE). Prosjektet eies av Rådet for psykisk helse og Hovedorganisasjonen Virke, som er AFIs oppdragsgivere.

Forskningsprosjektet besto i en kvalitativ, eksplorerende casestudie i seks virksomheter tilknyttet handelsnæringen, som hadde tatt inn personer med særskilte bistandsbehov via støtteapparatet. Hensikten var å undersøke hvilke erfaringer arbeidsgiverne hadde med inkluderingsarbeidet, og hva de trengte av bistand fra støtteapparatet for at inkluderingen skal lykkes. I tillegg til casebesøk besto forskningsprosjektet av fokusgrupper med arbeidsgivere og ansatte i NAV, samt et fagseminar som ble arrangert i samarbeid med Hovedorganisasjonen Virke og Rådet for psykisk helse.

FARVE-prosjektet har en styringsgruppe bestående av

- Werner Fredriksen, rådgiver arbeidsliv, Rådet for psykisk helse
- Kari Gotteberg Steen, rådgiver, Rådet for psykisk helse
- Marte Buaas, seniorrådgiver, Hovedorganisasjonen Virke
- Gunn-Elin Åsgren, koordinator for Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne, Arbeids- og velferdsdirektoratet

Vi vil takke spesielt Werner Fredriksen og Marte Buaas for sin engasjerte oppfølging, og sin kompetente faglige og praktiske bistand. Flere kolleger på AFI har bidratt på ulik vis og på ulike tidspunkt: Benedicte Brøgger var med i en tidlig fase og bidro i planleggingen, Dag Ellingsen bisto ved en av fokusgruppene og Kjetil Frøyland kvalitetssikret den foreliggende rapporten.

En stor takk også til alle arbeidsgivere som så velvillig har tatt imot oss, og som la forholdene til rette for at vi fikk intervjuer både dem og deres ansatte, og til alle andre som har stilt opp til intervju og deltatt i fokusgrupper.

Oslo, april 2014

Angelika Schafft og Øystein Spjelkavik

# Innhold

Forord

Sammendrag

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstillingene.....	2
1.3	Undersøkellesdesign .....	2
2	Hva sier forskningen? .....	5
2.1	Fokus på den vanlige arbeidsplassen .....	5
2.2	Ledelse, holdninger og erfaringer .....	6
2.3	Arbeidsorganisasjon og arbeidsmiljø .....	9
2.4	Virksomheters sosiale ansvar .....	10
3	Inkludering i praksis – erfaringer fra seks virksomheter.....	13
3.1	Kjennetegn ved virksomhetene som deltok i undersøkelsen .....	13
3.2	Hvorfor vil arbeidsgivere ta imot arbeidssøkerne med bistandsbehov? .....	14
3.3	Viktige vilkår for rekruttering .....	18
3.4	Erfaringer med støtteapparatet .....	22
4	Konklusjoner.....	29
4.1	Støtteapparatets oppgaver – modell for helhetlig inkluderingskompetanse.....	30
4.2	Områder med forbedringspotensial.....	34
	Litteratur .....	37
	Vedlegg.....	40

## Sammendrag

Prosjektet er finansiert av NAVs forsøksmidler for arbeid og velferd (FARVE) fra 2013 til 2014. Prosjekteiere er Hovedorganisasjonen Virke og Rådet for psykisk helse. Arbeidsforskningsinstituttet har gjennomført undersøkelsen.

Internasjonal forskning har vist at integrerte arbeidsmarkedstiltak, dvs. tiltak hvor arbeidstrening skjer i ordinære virksomheter, har en langt bedre effekt enn tiltak med arbeidsforberedende arbeidstrening og praksiserfaring i skjermede bedrifter. Forskning om arbeidsgivernes holdninger, virksomhetskultur og organisasjonsteori har i Norden preget begrepet "Virksomheters sosiale ansvar" (VSA). Inkludering av utsatte grupper er ett aspekt ved virksomheters sosiale ansvar. Men selv om inkludering er satt høyt på dagsorden, ser det fortsatt ut til at virksomheters sosiale ansvar først og fremst gjør seg gjeldende med tanke på å unngå fravær og frafall, det vil si arbeidsfastholdelse av egne ansatte.

Det å bruke det ordinære arbeidslivet som hovedarena for arbeidstrening, kvalifisering og inkludering for personer med omfattende bistandsbehov på grunn av alvorlige psykiske lidelser eller andre store problemer, byr på en del utfordringer, både for den aktuelle arbeidssøkeren, vedkommendes arbeidsgivere/ledere og for det involverte støtteapparatet.

Prosjektet har blant annet bestått i en kvalitativ, eksplorerende casestudie i et lite utvalg av Hovedorganisasjonen Virke sine bedrifter som har tatt inn personer med særskilte bistandsbehov via støtteapparatet (NAV). Hensikten har vært å undersøke hvilke erfaringer arbeidsgiverne har med inkluderingsarbeidet, hva virksomhetene trenger av bistand fra støtteapparatet for at inkluderingen skal lykkes. Vi har undersøkt hvorfor arbeidsgivere ville ta imot arbeidssøkerne med bistandsbehov og hva som må til for at de er villige til det, og videre hvilke erfaringer disse arbeidsgiverne har med oppfølgingen og annen bistand fra støtteapparatets side i løpet av praksis og prøvetid og i forbindelse med ansettelsesprosessen.

Hovedinntrykket er at disse arbeidsgiverne har et sterkt sosialt engasjement, at de er dyktige i å ivareta arbeidstakere som trenger spesiell tilrettelegging, og at de er opptatt av å ha et generelt godt og inkluderende arbeidsmiljø. Dessuten virker alle nokså erfarne med tanke på å forholde seg til arbeidssøkere som blir formidlet via NAV/støtteapparatet og som har spesielle bistandsbehov. Dersom disse virksomhetene skal ta imot arbeidssøkere med omfattende bistandsbehov, er følgende vilkår viktige:

- en god jobbmatch mellom arbeidssøker og arbeidsplass/arbeidsoppgaver
- arbeidssøker og oppfølger/veileder er innforstått med hva arbeidet på den aktuelle arbeidsplassen går ut på
- arbeidssøker viser interesse for den aktuelle arbeidsplassen og de aktuelle arbeidsoppgavene
- tydelighet mellom involverte parter om hva som er hensikten med en arbeidsutprøvningsfase
- tydelig ansvarsfordeling mellom involverte parter om hvem som har ansvar for oppfølging og hvordan den skal foregå.

Arbeidsgiverne viser til at deres ansvar primært handler om opplæring i arbeidsoppgaver, mens hjelpeapparatet også må ta ansvaret for utfordringer utenom arbeidsplassen. Det kan lett bli for lite oppfølging fra støtteapparatet, men aldri for mye.

Undersøkelsen har definert tre områder med forbedringspotensial for å styrke inkluderingskompetansen og arbeidsgivernes tillit til NAV:

- *Organisering*: NAVs formidlingsbistand til arbeidssøker og rekrutteringsbistand til arbeidsgiver framstår for arbeidsgiverne som to atskilte sfærer. Arbeidsgiveroppfølgingen i NAV bør framstå som mer helhetlig, for eksempel ved bedre koordinering av arbeidsmarkedsrettede funksjoner og oppfølging av personer som av ulike grunner kan ha særlige bistandsbehov for å kunne komme i jobb.
- *Planlegging*: Tydelige avtaler og avklaring av forventninger i oppstartsfasen av et inkluderingsforløp er viktig for å unngå problemer på lengre sikt. Kontaktperson/veileder fra støtteapparatet, arbeidsgiver og arbeidssøker bør være enige om form og innhold i en slik plan.
- *Oppfølging*: Proaktiv heller enn reaktiv oppfølging av en fast kontaktperson/kompetent veileder fra støtteapparatet skaper trygghet og forutsigbarhet. Oppfølgingen bør rettes mot både arbeidssøker/arbeidstaker og virksomhet. Form og innhold på oppfølging bør avklares ved oppstart av et inkluderingsforløp og revideres underveis.



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Rekruttering og inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne, personer med alvorlig psykisk sykdom og bruk av ordinært arbeidsliv som hovedarena for arbeidstrening, byr på en del utfordringer både for den aktuelle arbeidssøkeren, vedkommendes arbeidsgivere/ledere og for det involverte støtteapparatet. Dette prosjektet er en kvalitativ, eksplorerende casestudie i et lite utvalg av Hovedorganisasjonen Virke sine bedrifter som har ansatt personer med særskilte bistandsbehov via støtteapparatet (NAV). Hensikten er å undersøke hva virksomheten trenger av NAV/støtteapparatet for å lykkes med bruk av ordinært arbeidsliv som arena for arbeidstrening og inkludering dersom de skal ta imot arbeidssøkere med omfattende bistandsbehov.<sup>1</sup>

Både AFIs og internasjonal forskning viser at økt bruk av vanlige virksomheter for avklaring, arbeidstrening og kvalifisering er helt nødvendig for å få til økt inkludering for grupper som står utenfor arbeidslivet. Dette perspektivet, som understreker viktigheten av å bruke vanlige arbeidsplasser framfor skjermede arbeidsforberedende innsatser for å få til arbeidsinkludering, omtales internasjonalt som "place then train" og "supported employment". En økt bruk av ordinært arbeidsliv som middel og mål var også et sentralt aspekt i NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak. Samtidig viser all erfaring at det å få til denne typen "place then train" krever god og treffsikker oppfølgingskompetanse i de ansvarlige instansene i det offentlige støtteapparatet.<sup>2</sup>

Mange inkluderende arbeidsgivere er småbedrifter, selv om det er de store som får størst oppmerksomhet i mediebildet og som har ressurser til å lage systematiske inkluderingsprogrammer. Samtidig er det slik at det er flest småbedrifter i Norge. Kunnskap om dem som inkluderingsarena og hva de har av støttebehov kan gi grunnlag for å utvikle bedre opplegg som gjør at langt flere bedrifter kan engasjeres.

Jobbstrategien i NAV for personer med nedsatt funksjonsevne definerer fire hovedbarrierer som er til hinder for at personer med redusert funksjonsevne kommer i arbeid. Disse er en

---

<sup>1</sup> I rapporten brukes også uttrykkene « redusert funksjonsevne » og « nedsatt arbeidsevne ». Den siste benevnelsen viser til de som har gjennomført en arbeidsevnevurdering i NAV der det er konkludert med at de har et betydelig behov for innsats for at de skal komme i jobb, uavhengig av hva slags ytelse de eventuelt har krav på fra NAV. Vi vil påpeke at arbeidssøkere kan ha omfattende bistandsbehov uten å nødvendigvis tilhøre kategorien « nedsatt arbeidsevne ».

<sup>2</sup> « Støtteapparatet » er naturligvis mer enn NAV. I denne rapporten fokuserer vi spesifikt på NAV, både fordi NAV var den samarbeidspartneren som framsto som viktigst for disse seks virksomhetene og fordi det er NAV som prinsipielt har ansvaret for at folk i arbeidsfør alder kommer inn i og blir i arbeidslivet i stedet for at de forsørges gjennom offentlige stønader.



diskrimineringsbarriere, en kostnadsbarriere, en produktivitetsbarriere og en informasjons- og holdningsbarriere.<sup>3</sup>

Målet fremover må være å få bedre kunnskap og verktøy til å overstige disse hindrene. Helse- siden synes å være godt ivaretatt overfor personen, og den nye satsingen med "Individuell jobbstøtte" (IPS) i Helsedirektoratet og Arbeids- og velferdsdirektoratet ser ut til å integrere og samordne innsatser for å få til økt arbeidsinkludering for mennesker med psykiske helse- problem.<sup>4</sup> Mer konkret kunnskap om hva slags bistand som trengs til arbeidsplassen kan øke treffsikkerheten på oppfølgingen av personer med særskilte bistandsbehov. Kunnskap om hva arbeidsgivere selv legger vekt på, hva som for dem fremstår som viktige og mindre viktige momenter og grunner ved avgjørelsen om å ansette – eller ikke ansette –er viktig for å utvikle egnede metoder og virkemidler i støtteapparatet (Schafft 2007).

## 1.2 Problemstillingene

Problemstillingene for prosjektet er:

- Hva må være på plass for å bruke ordinært arbeidsliv som arena for avklaring, arbeidstrening og kvalifisering?
- Hva kjennetegner gode, helhetlige modeller for arbeidsplassinkludering?
- Hvilken betydning har samspillet mellom tiltak og virkemidler fra støtteapparatet, fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, type arbeidsoppgaver og organisatorisk posisjon til personen for utfallet?
- Hvilken betydning har støtteapparatets og arbeidslederens oppfølging?
- Hvilken type bistand trenger virksomhetene for å kunne bruke arbeidsplassen som arena for arbeidstrening?

## 1.3 Undersøkellesdesign

Kunnskapsinnhentingene begynte med litteratursøk etter studier som dreier seg om arbeidsgiverperspektiver på inkludering: arbeidsplassbasert inkluderingsmetodikk og arbeidsgivers holdninger og erfaringer med ansatte som har (hatt) særskilte bistandsbehov for å få seg en jobb.

Hovedmetode for datasinnsamlingen er kvalitative undersøkelser i et utvalg av Hoved- organisasjonen Virke sine virksomheter som har erfaring med å rekruttere fra prosjektets

---

<sup>3</sup> [http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/rapporter\\_planer/planer/2011/jobbstrategi.html?id=657116](http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/rapporter_planer/planer/2011/jobbstrategi.html?id=657116)  
(lest 11.03.14)

<sup>4</sup> <https://www.nav.no/Helse/Arbeid+og+psykisk+helse/Individuell+jobbst%C3%B8tte+%28IPS%29+hjelper+syke+i+arbeid.312192.cms>

målgruppe. Kontaktene til disse bedriftene ble formidlet gjennom ulike kanaler innen Virke og med utgangspunkt i følgende kriterier:

- Virksomheter som har person(er) som har kommet i jobb
- Personer som har kommet utenfra med nedsatt arbeidsevne/som det har vært utfordringer med
  - Begge kjønn
  - Ikke kun fysisk funksjonshemming, men også f eks utviklingshemming, psykiske helseproblemer, rus og sosiale problemer
- Ellers mest mulig variasjon på:
  - Bedriftsstørrelse
  - Typer arbeidsoppgaver
  - Noe by, noe land

Vi fikk formidlet i alt åtte kontakter til arbeidsgivere som hadde sagt seg villig til å bli med i prosjektet. Av disse deltok seks virksomheter i tre kommuner/byer i undersøkelsen. Disse ble kontaktet direkte av oss (Vedlegg1: Informasjonsskriv).

Noen virksomheter hadde ansatt flere enn én person med spesielle bistandsbehov, slik at vi fikk beretninger om i alt 12 ansatte/arbeidssøkere<sup>5</sup> fra målgruppen, altså flere enn de seks vi intervjuet.

Ved hjelp av semistrukturerte intervjuer og observasjon (Vedlegg 2: intervjuguiden), har vi undersøkt hvilken type innsats og støtte som har bidratt til ansettelse og arbeidsfastholdelse på en arbeidsplass, hvordan støtten virker og oppleves fra den ansattes/arbeidssøkerens og arbeidsgiverens/ledernes/kollegenes perspektiv. Alle informanter er lovet anonymitet.

Etter å ha besøkt de aktuelle bedriftene i perioden oktober 2013 til januar 2014, gjennomførte vi to fokusgruppeintervjuer, ett med aktører fra NAV-systemet og ett med arbeidsgivere med inkluderingserfaring. Data fra bedriftsbesøkene danner grunnlaget for dialogen i fokusgruppene.

I slutten av februar arrangerte vi i samarbeid med Virke og Rådet for psykisk helse et fagseminar hvor representanter fra alle interessentgrupper deltok (i alt ca 70 deltakere), samt en internasjonal fagekspert (Vedlegg 3: Invitasjon og program). På dette seminaret deltok arbeidsgivere, ansatte i NAV, tiltaksarrangører og representanter fra brukerorganisasjoner. Her la vi fram hovedfunnene fra prosjektet og arrangerte et gruppearbeid i heterogene grupper, hvor deltagerne fikk anledning til å diskutere disse og komme med sine innspill. Resultatene fra dette gruppearbeidet danner noe av grunnlaget for konklusjonene i rapportens avslutningskapittel.

---

<sup>5</sup> Vi omtaler i rapporten personer som er på arbeidspraksis/hospitering som "arbeidssøkere" og de som har fått ansettelse, heltid eller deltid, fast eller midlertidig, med eller uten lønnstilskudd, som "ansatte".

For bredere utvikling av inkluderingskompetanse legger Rådet for psykisk helse i samarbeid med AFI opp til regionale Gjestebud og dialogmøter for NAV, samt presentasjon av og trening i verktøy og metoder. Det gjennomføres en avgrenset tilfredshetsundersøkelse hvor gjestebudets deltakere gis anledning til tilbakemeldinger på innhold og form av dette arrangementet.

## 2 Hva sier forskningen?

Kunnskapsinnhentingene begynte med litteratursøk etter studier som gir holdepunkter for hva som foregår internasjonalt av arbeidsplassbasert inkluderingsmetodikk. Vi har spesielt vært på utkikk etter forskningslitteratur som dreier seg om virksomhetsperspektivet, dvs. om arbeidsgiveres holdninger og erfaringer med ansatte som har (hatt) særskilte bistandsbehov for å få seg en jobb. I tillegg til litteraturen om "place then train" (Supported Employment og "job coach-modellen"), har vi sett nærmere på holdningsundersøkelser, forskning rundt organisatoriske forhold og virksomhetskultur og på forskning rundt virksomheters sosiale engasjement.

### 2.1 Fokus på den vanlige arbeidsplassen

Mye av forskningen på arbeidsrettet inkludering av personer som på grunn av funksjonshemninger eller andre forhold har behov for særlig bistand, dreier seg om å undersøke hva slags typer tiltak som gir best resultater. Her har internasjonal forskning vist at integrerte arbeidsmarkedstiltak, dvs. tiltak hvor arbeidstrening skjer i ordinære virksomheter, har en langt bedre effekt enn tiltak hvor arbeidstrening og praksiserfaring skjer i skjermede bedrifter (Bond, McHugo mfl. 2008, Lloyd 2010). Slike integrerte tiltak sammenfattes under begrepet Supported Employment, som på begynnelsen av 1990-tallet fikk betegnelsen "arbeid med bistand" på norsk (Blystad og Spjelkavik 1996, Hernes, Stiles mfl. 1996, Spjelkavik, Hagen mfl. 2011, Qvortrup og Spjelkavik 2013). Forskningen rundt arbeidsinkludering av mennesker med alvorlige psykiske lidelser inntok en sentral plass og resulterte blant annet i en evidensbasert kvalitetsskala (fidelity scale) i en spesialtilpasset utgave av Supported Employment for mennesker med psykiske utfordringer, Individual Placement and Support (IPS), som på norsk har fått betegnelsen "individuell jobbstøtte" (Bond, Rinaldi mfl. 2007, Burns, Catty mfl. 2007, Rinaldi og Perkins 2007, Schafft 2013). Tilsvarende finnes det evidensbasert forskning knyttet til en annen utgave av Supported Employment, Customized Employment, på norsk noe tilsvarende "tilpasset arbeid", som særlig er basert på mennesker med lærevansker, autisme og ulike sosiale utfordringer (Inge 2008, Callahan, Griffin mfl. 2011, Wehman mfl. 2012). Felles for alle disse litt ulike versjonene av Supported Employment er at de vektlegger "place then train", altså "arbeid først" i betydningen at man i stedet for å sende arbeidssøkere med omfattende bistandsbehov til arbeidsforberedende tiltak ("train then place") heller bruker vanlige arbeidsplasser for arbeidstrening, kvalifisering og opplæring.

Supported Employment vektlegger dyktige jobbspesialister (Job Coach, Employment Specialist), som har ansvaret for oppfølging av arbeidssøkeren og arbeidsgiver og som gir en høy grad av sosial støtte og utvikler treningsstrategier for praktisk ferdighet- og kunnskapsutvikling (Wehman mfl. 2012). Spjelkavik, Hagen mfl. (2011) fant at nordiske arbeidsgivere som samarbeidet med ulike arrangører av Supported Employment fremhevet nettopp viktigheten av en kvalitativt god oppfølging fra en slik fast kontaktperson. En gruppe svenske forskere undersøkte hva arbeidsgiverne som har ansatt personer med nedsatt funksjonsevne ser på som vellykket bistand fra Supported Employment (Gustafsson, Peralta mfl. 2013).

Femten arbeidsgivere og fem ledere ble intervjuet. Resultatene viser at jobbspesialisten i Supported Employment spilte tre viktige roller: som megler, som veileder, og som problemløser - og at deres innsats i oppfølgingsarbeidet påvirket arbeidsgivernes vilje til å samarbeide. De tilnærmingene som arbeidsgivere oppfattet som mest vellykket var trygghetsskaping, ansvar for arbeidskraften som ble formidlet, og pleien av tillitsrelasjonen med arbeidsgiverne.

I tillegg til Job Coach-modellen blir det i den internasjonale litteraturen om Supported Employment anbefalt å utvikle "natural supports" – det vil si tilnærminger som sikrer naturlige støttefunksjoner internt i virksomhetene.

En persons naturlige støttekilder inkluderer familie og venner, og for en ansatt er naturlige kilder for støtte vedkommendes arbeidsgiver og kolleger på jobben. Slike naturlige støtteformer kan oppstå spontant eller gjennom oppfølgingstilbud i NAV-systemet, tiltaksarrangører eller andre deler av støtteapparatet (Hagner, Butterworth mfl. 1995, Lee, Storey mfl. 1997). I norsk sammenheng er fadder- og mentorordninger eksempler på slik naturlig støtte. Ved NAV Østensjø blir denne tilnærmingen prøvd ut ved at en ansatt ved den aktuelle arbeidsplassen oppnevnes som fadder og har som oppgave å følge opp arbeidssøkeren som har praksisplass i virksomheten. Virksomheten får en økonomisk kompensasjon for å avsette en oppfølgingsressurs, en intern fader, som får opplæring og fortløpende oppfølging fra NAV-veileder. Erfaringene så langt er at fadderne gjør en viktig jobb i inkluderingsforløpet og har en viktig sosial funksjon overfor arbeidssøkerne, men samtidig er det behov for å systematisere og tydeliggjøre rollen, og det er utfordringer knyttet til opplæring og oppfølging av fadderne (Frøyland og Spjelkavik 2014).

## 2.2 Ledelse, holdninger og erfaringer

Den internasjonale satsingen på "Disability Management" og "Diversity management" (på norsk: mangfoldsledelse) tar sikte på å styrke arbeidsgiverinnsatsen og -kompetansen for så vel økt arbeidsfastholdelse som rekruttering av marginalisert arbeidskraft. De tre komponentene i Disability Management er forebygging (prevention), støtte for tilfriskning (support for recovery) og tilrettelegging (accommodation). Disability Management er en bevisst og koordinert arbeidsgiverinnsats for å redusere så vel forekomsten som virkningen av sykdom og skade på de ansattes arbeidshelse og produktivitet, og for å styrke de ansattes tilknytning til arbeidsplassen (Raderstorff og Kurtz 2006).

Sentrale miljøer for forskning og utvikling av Disability management internasjonalt er det kanadiske Institute for Work and Health<sup>6</sup> og The National Institute of Disability Management and Research<sup>7</sup>, også dette i Canada. Her har man rettet mye oppmerksomhet mot å utvikle en

---

<sup>6</sup> <http://www.iwh.on.ca>

<sup>7</sup> <http://www.nidmar.ca>

sertifiseringsordning for såkalte "Return to Work- coordinators", samt "Disability management professionals" som skal bistå arbeidsplasser ved inkludering av arbeidssøkere med funksjonshemninger, helseproblem eller psykososiale problemer etc. Amerikanske forskere har vist at tilstedeværelsen av Disability Management i virksomhetene, god kunnskap om forebygging, støtte for tilfriskning og tilrettelegging understøtter bestrebelsene om økt inkludering av marginalisert arbeidskraft (Bruyère, Erickson mfl. 2000).<sup>8</sup> Norske eksempler på Disability Management kan være trepartsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), Jobbstrategisatsingen og ordningen med arbeidsgiverløser i NAV-arbeidslivssentre.

Raderstorf & Kurtz (2006) viser til at psykiske helseproblem ofte oppstår som følge av manglende ledelses- eller kollegastøtte og ulike former for stress knyttet til arbeidsmiljø og arbeidsorganisering. De påpeker at ledelse i forhold til mental helseutfordringer må være både medfølende, støttende og trygg.

I likhet med den norske IA-avtalen er erfaringene fra Disability Management at det er lettere å få arbeidsgivere aktivt med på å gjøre en innsats for arbeidsfastholdelse for allerede ansatte enn aktivt å rekruttere nye ansatte med nedsatt arbeidsevne.

Flere undersøkelser blant arbeidsgivere har vært rettet mot å kartlegge arbeidsgivernes holdninger overfor ansatte/arbeidssøkere med ulike typer funksjonshemninger: Australierne Waterhouse, Kimberley m fl. (Waterhouse, Kimberley mfl. 2010) gjennomførte en rekke fokusgrupper med arbeidsgivere fra små - og mellomstore bedrifter og fant at selv når arbeidsgivere er åpne for ideen om å ansette en person med en funksjonshemming, er de ofte ikke sikre på om de har kunnskap, forståelse og evnen til å gjøre det. Arbeidsgivere ønsker ikke standardiserte kurs i generell "disability employment", men konkret hjelp for å tilegne seg bedre kompetanse til å støtte arbeidsevnen for ansatte med nedsatt funksjonsevne ("the productive employment").

Noen undersøkelser om arbeidsgivernes holdninger overfor arbeidssøkere med funksjonshemninger indikerer at motforestillinger er størst overfor arbeidssøkere med psykiske lidelser og rusproblemer. Forskingen rundt Supported employment/IPS har etter hvert gitt klare indikasjoner på at mange mennesker med psykiske lidelser og rusutfordringer kan komme i jobb, gitt at inkluderingsforløpet starter – og ikke slutter (!) i det ordinære arbeidslivet og at støtteapparatet gir den rette formen for bistand og tilrettelegging (Drake, Bond mfl. 2012).

En har også fått større åpenhet og bedre kunnskap i befolkningen rundt psykiske helseproblemer, en del "solskinshistorier" om personer med store bistandsbehov som har klart å få en bra jobb og en er blitt mer oppmerksom på hvordan arbeidsmiljøet kan være helsefremmende. Likevel har man hittil regnet denne målgruppen for å være den som møter størst skepsis hos potensielle arbeidsgivere. En dansk undersøkelse har for eksempel vist at arbeidstakere heller vil jobbe sammen med en person med et fysisk handikap enn med en som har et psykisk handikap (Miiller, Høgelund mfl. 2006). Også en norsk undersøkelse av

---

<sup>8</sup> <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/edicollect/119>

erfaringer med IA-avtalen og yrkesaktivitet blant personer med redusert funksjonsevne viste at "personer med psykiske lidelser er vanskelige å få plassert", og at medarbeidere med fysiske plager er "lettere å takle både for arbeidsgiveren og for de andre ansatte enn medarbeidere med redusert funksjonsevne som følge av psykiske problemer" (Dale-Olsen, Hardoy mfl. 2005: 98).

Arbeidsgiveres stereotype oppfatninger om psykiske lidelser og problemer, samt usikkerhet om hva diagnosen innebærer for arbeidsevne og oppfølgingsbehov, antas å spille en rolle (Ose, Jensberg mfl. 2008). Skepsisen er ikke nødvendigvis basert på egne erfaringer, men den kan være et uttrykk for fordommer og uvitenhet: I en dansk undersøkelse omkring "det rummelige arbeidsmarked" kom det fram at ledernes holdninger til nyansettelse av medarbeidere med redusert arbeidsevne er betydelig mer negative enn deres holdninger til det å legge til rette for allerede ansatt arbeidskraft (fastholdelse) (Rosdahl og Uldall-Poulsen 2003). Også annen forskning har vist at kunnskap om, og erfaring med, ansatte som har funksjonshemninger, kan redusere negative holdninger eller opplevelsen av risiko forbundet med det å ansette en person med redusert funksjonsevne (Unger 2002).

I en norsk undersøkelse blant 15 ledere av offentlige og private virksomheter kom det fram at arbeidsgiveres holdning og vilje til å ansette og gjøre nødvendige tilpasninger i arbeidssituasjonen er avgjørende for en positiv rehabiliteringsprosess for arbeidstakere med redusert mobilitet: Ledernes evne til å kommunisere synes å ha avgjørende betydning. Lederne i denne undersøkelsen oppgir at et byråkratisk virkemiddelapparat kan hindre prosessen med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidslivet. De viser også at flere forbedringer kan oppnås gjennom mer konsistent og klarere artikulasjon av prosedyrer og relevant politikk (Jakobsen og Svendsen 2013 : 151).

Holdningsundersøkelser som kartlegger arbeidsgivernes grunner (begrunnelser) for ikke å ta inn personer med særskilte bistandsbehov, med funksjonshemninger eller kroniske lidelser, kan si mye om arbeidsgivernes forventninger og antakelser, men de er ikke tilstrekkelig for å vite hva som må til for å lykkes med inkludering. Til dette trenger man også kunnskap basert på arbeidsgivernes konkrete erfaringer med å ta inn personer med lidelser eller funksjonshemninger, og denne forskningen finnes det foreløpig lite av. Verdt å nevne i vår sammenheng er et prosjekt ved Universitetet i Stavanger, hvor man har undersøkt 13 ledernes erfaringer med å ta imot unge voksne med psykiske lidelser til arbeid via tiltaket "JobbResept".<sup>9</sup> Forfatterne konkluderer blant annet med at samtlige lederne som deltok i studien "har en idealistisk holdning til det å ha unge voksne med psykiske lidelser i arbeidspraksis. De viser lite stigmatiserende holdninger og mener sterkt at mennesker med psykiske lidelser skal inkluderes i normalt arbeidsliv (Ramvi og Farstad 2011: 19). Videre konkluderer forskerne:

"Det er et hovedfunn i prosjektet at lederne relativt sterkt var enige om at de opplevde at de utviklet seg som ledere ved å ha deltagere i arbeidspraksis, og at hele arbeidsplassen hadde mye å lære av dette. Nettopp det at leder og øvrige ansatte opplever det å ha en deltaker i

---

<sup>9</sup> <http://www.helse-stavanger.no/omoss/avdelinger/unge-voksne/Sider/jobbresept.aspx> (lest 10.03.14)



arbeidspraksis som positivt og utviklende kan tenkes også å påvirke hele arbeidspraksis forløpet i en positiv retning. Man kan med andre ord se konturene av en vinn – vinn situasjon både for arbeidsplass og deltaker. (Ramvi og Farstad 2011: 29)

### 2.3 Arbeidsorganisasjon og arbeidsmiljø

Mye av den internasjonale forskningen på dette området retter søkelyset på organisatoriske og arbeidsmiljømessige forhold på arbeidsplassen og på kjennetegn ved arbeidsgiverne som ansetter mennesker med funksjonshindre. Sent på 1990-tallet undersøkte de amerikanske forskerne Butterworth, Whitney-Thomas og Shaw (1997, referert i: Gilbride, Stensrud mfl. 2003) hva som karakteriserer virksomheter som lyktes med inkludering av mennesker med funksjonshindre. Forskerne fant for eksempel at arbeidssøkere i Supported Employment hadde større jobbsuksess i virksomheter som hadde en "kultur for inkludering". Den kanadiske forskeren Bonnie Kirsh (2000a) fant at personer med psykiske lidelser lyktes bedre på arbeidsplasser preget av aksept for mangfold og med en atmosfære av respekt og omsorg. I en annen studie undersøkte Kirsh (2000b) hvorvidt personer med alvorlige psykiske lidelser som var i jobb vurderte sine arbeidsplasser annerledes enn hva personer med tilsvarende diagnoser som hadde mistet jobben sin gjorde. Den mest signifikante forskjellen gikk ut på at de som fortsatt var i jobb vurderte arbeidsmiljøet sitt i langt større grad som støttende, mens de som hadde mistet jobbene sine i langt større grad beskrev sine tidligere arbeidsplasser som konkurransepreget, aggressiv og krevende.

Gilbride, Stensrud mfl. (2003) foretok en kvalitativ undersøkelse blant virksomheter som hadde lyktes med å ansette mennesker med funksjonshemninger. Målet var å identifisere hvilke spesifikke faktorer som kjennetegner virksomheter som er åpne for, og lykkes med for inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne. Fokusgrupper og intervjuer ble gjennomført med tre grupper: Ansatte arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, arbeidsgivere som har lyktes å integrere mennesker med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken, og tiltaksarrangører som har jobbet tett med arbeidsgivere og arbeidsintegrasjon av mennesker med funksjonshemninger. Undersøkelsen resulterte i identifisering av 13 konkrete arbeidsgiverregenskaper, fordelt på tre hovedkategorier: Virksomhetskultur, jobbmatch, og arbeidsgivererfaring/bistand.

## Key Characteristics of Employers Who Are Open to People with Disabilities

Work cultural issues	Job match	Employer experience and support issues
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Employers include people with disabilities with all workers and treat them equally.</li><li>2. Employers welcome diversity; they are egalitarian and inclusive.</li><li>3. Employers' management style is more personal and flexible.</li><li>4. Employers focus on a worker's performance, not his or her disability.</li><li>5. Senior management expects and rewards diversity.</li><li>6. Employers are comfortable providing accommodations to all their employees.</li><li>7. The organization provides "cafeteria style" benefits.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. The employer focuses on the consumer's capabilities and effectively matches the worker with the job requirements.</li><li>2. The employer obtains input from people with disabilities on their ability to perform job duties, and he or she includes people with disabilities in all accommodation discussions.</li><li>3. The employer focuses on essential, rather than marginal, functions.</li><li>4. The employer offers internships, and they often lead to jobs.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. The employer has the ability to supervise a diverse workforce.</li><li>2. The employer views the community rehabilitation program (or other rehabilitation agency) as a partner and as an on-going employment support resource.</li></ol>

(Kilde: Gilbride & Stensrud 2003:133)

Den nevnte norske undersøkelsen blant lederne som har tatt inn unge voksne med psykiske lidelser (Ramvi og Farstad 2011) oppsummerte lederens synspunkter på hva som var forutsetninger for at deltakeren skulle lykkes med sin praksisplass slik:

- "Alle må ha et ønske om å lykkes; både leder, kollegaer og deltakeren selv.
- Det må være et tett samarbeid med deltaker.
- Utfordringene må komme i passende "doser", viktig å følge deltakerens tempo.
- Det må utvises tålmodighet i samarbeidet
- Det må være et realistisk tidsperspektiv
- Ordinært arbeid som mål"

(Ramvi og Farstad 2011: 29)

### 2.4 Virksomheters sosiale ansvar

Amerikansk forskning om arbeidsgivernes holdninger, virksomhetskultur og organisasjonsteori har preget begrepet "Corporate Social Responsibility" (CSR). Den nordiske varianten av dette begrepet er "virksomheters sosiale ansvar" (VSA). Kjernen i dette begrepet er "at virksomheter tar et ansvar ut over det rent kortsiktige bedriftsøkonomiske, uten at dette trenger å være ulønnsom, verken på kort eller lang sikt" (Midtsundstad 2008: 19). Ett aspekt ved virksomheters sosiale ansvar, er inkludering av utsatte grupper.

Det Nationale Forskningscenter for Velfærd i Danmark (SFI, tidligere kalt Socialforskningsinstituttet) kartla hvilke forhold som er av betydning for at en ansettelse på særlige vilkår kan fungere optimalt (Rosenstock, Tinggaard mfl. 2004). Det som ifølge denne undersøkelsen rapporten trekker i positiv retning, er blant annet at arbeidsgiveren føler et sosialt ansvar, at

ansettelsen ikke skaper merkostnader for arbeidsgiveren, at det finnes egnede arbeidsoppgaver, og at den ansatte og arbeidsplassen matcher hverandre samt at kollegene får god informasjon. Viktig er også at arbeidsplassen er innstilt på at den ansatte har særlige behov og at man tar særlige hensyn til den ansatte, at arbeidsoppgavene blir tilpasset og papirarbeidet ikke er en byrde for virksomheten.

Siden 1999 har forskerne ved SFI gjennomført årlige kartlegginger av danske virksomheters sosiale engasjement. Ett av fem ulike områder som det sosiale engasjementet måles på, er ansettelse av en eller flere medarbeidere "på særlige vilkår" (med lønnstilskudd i såkalte "fleksjobb"). Kartleggingen for 2013 viste at over halvparten av arbeidsgivere som fra før har ansatte på særlige vilkår vurderer at det er praktisk og økonomisk mulig å ha slike ansettelser, mens bare 27 prosent av dem som ikke har ansatte er like positivt innstilt.

"En forklaring på resultatene (...) kan være, at erfaringer med ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår har en positiv indflydelse på virksomhedernes vurdering af mulighederne for at ansætte personer med nedsat arbejdsevne. En anden forklaring kan være, at de virksomheder, der har medarbejdere ansat på særlig vilkår, netop er de virksomheder, som vurderer, at det er praktisk og økonomisk muligt at have medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Det er dog under alle omstændigheder interessant, at omkring en fjerdedel af de virksomheder, som ikke har medarbejdere ansat på særlige vilkår, vurderer, at det er muligt at have personer med nedsat arbejdsevne ansat" (Holt, Jakobsen mfl. 2013: 105).

Videre går det fram av SFIs siste årsrapport at det sosiale engasjementet ikke ser ut til å ha noe sammenheng med arbeidsmarkedet generelt, "idet vi ikke finder nogen sammenhæng mellem virksomhedernes sociale engagement, og hvor let og svært virksomhederne generelt har ved at fastholde og rekruttere medarbejdere" (Holt, Jakobsen mfl. 2013).

Når det gjelder ansettelse av personer med psykiske lidelser, går det fram av rapporten at et relativt stort mindretall (ca 25 prosent) av arbeidsgiverne mener at ansettelse av personer med en psykisk lidelse gjør de andre medarbeidere utrygge, er en belastning for medarbeidernes sosiale fellesskap og er en for stor økonomisk byrde. Og omkring en tredjedel av virksomhetene mener at ansettelse av personer med en psykisk lidelse, betyr dårligere kvalitet i arbeidet. Samtidig kom det fram at cirka halvparten av virksomhetene i mindre grad eller slett ikke har forbehold overfor å ansette personer med psykiske lidelser (Holt, Jakobsen mfl. 2013: 23).

VSA innebærer virksomheters ansvar for arbeidsmarkeds- og sosialpolitikk og egen arbeidskraft i et bredt perspektiv. I Norge er virksomheters sosiale ansvar definert gjennom trepartsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA), hvor inkludering av grupper som har problemer med å få innpass i arbeidslivet, ikke bare personer med redusert funksjonsevne, er ett av delmålene. Ansvaret for å øke sysselsettingen av utsatte grupper på arbeidsmarkedet utgjør altså en del av virksomheters sosiale ansvar.

"Det er likevel slik at norske virksomheter, i likhet med mange danske (...), anser sitt ansvar for særlig utvikling blant og, til en viss grad, fastholdelse av egne ansatte, som langt viktigere enn ansvaret for å inkludere grupper utenfor arbeidslivet. Med andre ord: Jo fjernere målgruppa står

fra den enkelte virksomhet, i desto mindre grad føler virksomheten seg forpliktet til å bidra” (Midtsundstad 2008: 25).

Hva er det som må til for at inkludering rykker høyere på prioriteringslista? Hva kjennetegner virksomheter som har lyktes med det? Det er det vi skal utforske nærmere i de følgende kapitlene.

## 3 Inkludering i praksis – erfaringer fra seks virksomheter

### 3.1 Kjennetegn ved virksomhetene som deltok i undersøkelsen

Fire av de seks virksomhetene er små og mellomstore filialer av landsomfattende butikkjeder. I fire av dem har de aktuelle arbeidstakerne direkte kontakt med kunder. I en av virksomhetene består jobben av fysisk krevende lagerarbeid og logistikk og i en av virksomhetene består jobben delvis av indirekte kundekontakt (post/telefon/nett) og delvis av lettere altmulig-jobber på et lite lager/arkiv.

Samtlige virksomheter har også tidligere stilt praksisplasser til rådighet for personer med bistandsbehov. For noen er dette en nokså vanlig form for rekruttering av faste medarbeidere, dvs. at personer på praksis som klarte seg bra, fikk mulighet til fast ansettelse på vanlige vilkår, mens en av virksomhetene ikke hadde mulighet til å ansette dem som var på praksis. Mens det hos de førstnevnte virksomhetene har vært snakk om reelle rekrutteringsstrategier, ga lederen fra sistnevnte virksomhet uttrykk for at fullført arbeidspraksis og opplæring hos vedkommende ga disse arbeidssøkerne gode sjanser til å få jobb i en annen butikk, eventuelt innenfor samme kjeden. Ingen av jobbene krevde noen spesiell utdanning, kompetanse eller forkunnskaper. Halvparten av virksomhetene hadde en avtale om inkluderende arbeidsliv (IA).

Som nevnt ovenfor er det mye som tyder på at kunnskap om, og erfaring med, ansatte som har særskilte bistandsbehov, kan redusere opplevelsen av risiko og negative forventninger forbundet med slike ansettelser hos arbeidsgivere. En vanlig framgangsmåte for å gjøre arbeidsgiver og arbeidssøker "kjent" med hverandre, er gjennom prøvetid, praksisplass eller hospiteringstilbud i ordinære virksomheter. Dette har også vært vanlig i de virksomhetene som er med i den aktuelle undersøkelsen vår.<sup>10</sup>

I det følgende skal vi se nærmere på hvordan dette tiltaket og tilsvarende arbeidsplassbaserte rekrutteringsforløp har fungert, sett fra virksomhetenes ståsted, altså hvordan inkluderingen foregår i praksis.

---

<sup>10</sup> Opplysninger fra NAV tilsier at dette er tiltaket "arbeidspraksis i ordinær virksomhet".  
<https://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsrettede+tiltak/Arbeidspraksis+ordin%C3%A6r>

## 3.2 Hvorfor vil arbeidsgivere ta imot arbeidssøkerne med bistandsbehov?

### Insentiver - "døråpner"

Hvordan begrunner arbeidsgiverne at de tar imot arbeidssøkerne med bistandsbehov via støtteapparat? Hva er det som får arbeidsgivere til å rekruttere en person som ikke nødvendigvis kan yte like mye som andre i samme jobb – i hvert fall ikke i begynnelsen?

Arbeidssøkerne som rekrutteres via NAV begynner som oftest i en ordning med praksisplass eller hospitering, før de eventuelt får en ansettelse. Når en arbeidsgiver rekrutterer arbeidstakere med "returrett" og uten å måtte betale lønn til vedkommende, kan det se ut til å være en god "deal", sett fra arbeidsgiverens ståsted. I et debattinnlegg i Aftenposten i 2012 skrev Karen Bøhle Aarhus, rådgiver ved JobbX karrieresenter ved Antirasistisk Senter i Oslo (som jobber med innvandrerungdom) at " Nav-tiltaket *arbeidspraksis* åpner for bruk og kast av menneskelige ressurser, med velsignelse fra staten" og opplyser at deltakerne på deres jobbsøkerkurs frarådes å søke arbeidspraksis "fordi vi mener at de skal ha lønn, ikke trygd, når de jobber. Dessuten vet vi at våre deltagere klarer å få ordinært arbeid. De aller fleste trenger bare et kunnskapsløft innen jobbsøking." <sup>11</sup>

Det å ta inn arbeidskraft som jobber gratis i en periode kan muligens lønne seg for en arbeidsgiver, men fordelene er at en slik ordning kan fungere som "døråpner". Noen sier at de tjener på å ha folk i en praksisperiode fordi de ikke betaler lønn, men de påpeker samtidig at poenget er at dette er en rekrutteringsstrategi, altså en vei fram til ansettelse. En arbeidsgiver vi intervjuet sier:

"Vi ser på dem som kommer fra NAV som vanlige medarbeidere. Gulroten for oss er at vi betaler ikke lønn den første tida. Det er enklere å ansette dem senere."

Noen mener imidlertid at det å ta inn folk på arbeidspraksis ikke gir dem noen spesiell økonomisk gevinst. Noen sier at det motsatte faktisk er tilfelle. Disse arbeidsgiverne forteller at de investerer i tidkrevende opplæring, i ekstra utstyr (arbeidsklær), at de har brukt tid til skjemautfylling, kommunikasjon med NAV, kollegastøtte osv. Dette er forhold som ikke nødvendigvis veier opp for det ubetalte arbeidet som arbeidssøkeren utfører:

"Jeg kan godt skrive timer på min innsats. Vanlig opplæring tar 3 uker, her minst det dobbelte. Dette er ikke til min fordel."

"Jeg sier rett ut: Som mellomleder får jeg bonus beregnet på butikkens profitt. Jo mer jeg bruker av penger på utstyr til ansatte, jo mindre blir min bonus."

"De koster masse penger for oss også. NN var med på en dyr utenlandstur, 10-15 000 kroner. Men han var så takknemlig! Det er jo ikke bare lønn, men sommerfester og julebord."

---

<sup>11</sup> <http://www.aftenposten.no/meninger/Nar-arbeidsgivere-naver-6942186.html#.UxmTus5nviM> (lest 07.03.14)

Påstanden om at arbeidsgivere utnytter ordninger med praksisplass eller lønnstilskudd kan virke provoserende:

”Vi har mange kvalifiserte søkere på døra hele tiden. Vi føler samfunnsansvar, men orker ikke bli mistenkeliggjort sånn som dette med krav om attestasjonen fra revisor når vi ansetter noen med lønnstilskudd.”

NAV som formidler praksisplasskandidater, som inngår avtaler med arbeidsgiver og arbeidstaker om hvordan arbeidspraksis skal brukes, hva som er hensikten og mål med den, og som følger opp – og med – på de aktuelle arbeidsplassene, burde ha mulighet til å oppdage eventuell misbruk av ordningen. Når arbeidsgivere føler seg mistenkeliggjort kan det være et uttrykk for at NAV har vært for dårlig å følge opp. Gode avtaler, opplæringsplaner, tett oppfølging fra NAVs side vil kunne gjøre flere selvhjelpne på sikt, selv om det koster noe.

Hos arbeidsgiverne som deltok i vår undersøkelse fant vi ingen indikasjoner for at praksisplassordningen utnyttes for å få tilgang på billig arbeidskraft. Det utelukker selvfølgelig ikke at slike arbeidsgivere finnes. For å få en arbeidsgiver til å ta inn medarbeidere som en i utgangspunkt må regne med kan by på utfordringer, kan økonomiske fordeler være en del av ”pakken” som NAV kan tilby. For å forebygge at ordningen utnyttes fra arbeidsgiverhold, må også oppfølging være en annen del av denne pakken. Vi skal komme tilbake til hva som bør ligge i denne oppfølgingen (kapittel 4).

## Sosialt ansvar

Hvis det stemmer at ordninger som praksisplass eller lønnstilskudd ikke nødvendigvis gir noen økonomiske fordeler for arbeidsgivere, og at de til og med kan medføre ekstra utgifter og bryderi, hva er det da som gjør at de tar inn arbeidssøkere på praksis?

Ikke alle virksomheter som i vår undersøkelse har reelle rekrutteringsbehov og -mål og hos noen er praksisplassordningen ikke ment til å gi ordinær ansettelse. Arbeidsgiverne oppfatter seg likevel ikke som noen som utnytter systemet, men at de yter noe igjen – at det er en ”vinn-vinn” situasjon for både dem og arbeidssøkeren – og for samfunnet:

”Vi har en effekt, pluss at vi kan gi folk arbeidspraksis og attest. Vi kan ikke ansette noen i fast stilling nå. Her er det kun snakk om praksisplass. Ingen av dem fører til ansettelse.”

”De slipper hull i CVen. De får referanser.”

”Vi kan ikke ansette alle. Men kan du én butikk, kan du alle. Jeg er tydelig på det. Men noen få ganger ansetter vi, andre ganger er vi referanser og er nysgjerrige på hvordan de gjør det videre. Jeg ser det som arbeidstrening.”

Disse utsagnene kan tolkes i tråd med det man har funnet i forskningen vi har gjort rede for i forrige kapittel, altså det som har fått betegnelsen ”virksomheters sosiale ansvar” (VSA).



Denne forskningen har vist at mange arbeidsgivere har et sosialt engasjement og føler samfunnsansvar, men også at mange kvier seg for å ansette eller tilby arbeidspraksis til arbeidssøkere som har psykiske helseproblemer.

Vårt materiale er selvsagt for lite til å kunne bekrefte eller avkrefte dette, men vi har i hvert fall to arbeidsgivere som helt eksplisitt uttrykker det motsatte synet: En av dem har vært spesielt opptatt av å få formidlet – og ansatt – en ung arbeidssøker med psykiske helseproblemer. Hun forteller:

”Vi tok kontakt med NAV for å få en praksiskandidat. Vi ville helst ha et ungt menneske med psykiske problemer. Vi har høy snittalder, trenger unge. Det gikk lang tid før vi hørte noe fra NAV, de hadde ingen. Etter en tid kom de med en mann på 50 år, som ikke var det vi ville ha. Vi maste videre og fikk "NN", som heller ikke var helt blink.”

I dette tilfelle ønsket arbeidsgiveren en person til kontorarbeid, men arbeidssøkeren som ble formidlet fra NAV oppfylte heller ikke denne forutsetningen. Det hører med til historien at vedkommende etter hvert fikk en fast ansettelse på ordinære vilkår likevel.

Den andre arbeidsgiveren forteller at arbeidsmiljøet er tøft, at arbeidet i er svært fysisk krevende, og at man av den grunn ikke kan ta inn folk med fysiske helseproblemer eller funksjonshindre. Derimot sier arbeidsgiveren: "Hodet er det ikke så farlig med; de kan jobbe alene, stopper ikke andre, selv om de er treige." Arbeidsgiveren forteller at samtlige arbeidstakere som virksomheten har rekruttert via støtteapparatet har hatt problemer psykisk og sosialt, "noen ble tatt inn på tross av at de hadde svært alvorlige problemer, som atferdsforstyrrelser og voldskriminalitet." Det mange av disse arbeidssøkerne ifølge arbeidsgiveren har til felles, er en ustrukturert hverdag, pengeproblemer, problemer med ekskjæresten osv. "Dette er problemer som de tar med seg på jobb."

Andre arbeidsgivere var ikke like eksplisitt på at de var interessert i å ansette folk med psykiske problemer, men de ga heller ikke uttrykk for det motsatte syn. Også disse har erfart at arbeidssøkere de fikk formidlet via støtteapparatet slet psykisk. En arbeidsgiver forteller:

”Vi hadde en ung gutt med psykiske problemer, veldig sjenert, han koblet ut. Han ville være der, men noen dager orket han ikke stå opp. Etter hvert fungerte han bedre og bedre. NAV forlenget støtteperioden, og vi var på god vei. Han var blitt mer åpen, fått seg kjæreste. Vi fikk forlenget en gang til, og det gikk fint, og han var uten tilbakefall. Deretter gikk han til full jobb i en annen bedrift. Det kunne ikke jeg gi ham.”

Negative forventninger, opplevd risiko – begrunnet eller ubegrunnet kan utgjøre en hindring for ansettelse. Likeledes kan positive erfaringer, kunnskap om tilrettelegging og hvordan risiko kan reduseres, fjerne slike hindringer. Arbeidsgiveren som "bestilte" en ansatt med psykiske lidelser fra NAV sier:

”Vi hadde gode erfaringer med en annen ansatt som hadde et psykisk helseproblem. En av arbeidslederne våre kjenner dessuten godt til problemstillingen fra sin egen familie.”

De arbeidsgiverne som deltok i vår undersøkelse, som altså ikke er noe representativt utvalg av norske arbeidsgivere, har ikke store motforestillinger mot å ta inn arbeidssøkere som sliter psykisk. Noen prøver aktivt å rekruttere nettopp fra denne målgruppen, men opplevde at NAV ikke klarte å følge opp denne etterspørselen. Når vi vet at en svært stor andel av NAV-brukere har nedsatt arbeidsevne på grunn av psykiske helseproblemer, og temaet er såpass høyt på dagsorden, er det grunn til å spørre seg hvorfor en slik henvendelse ikke fører fram. Også noe av den senere forskningen om arbeidsgivernes holdninger indikerer at arbeidsgivere ikke (lenger) er så fremmed for tanken om å ansette mennesker med psykiske helseproblemer. Visst finnes det myter om psykiske lidelser og mer eller mindre begrunnede antagelser om risikoen med å ansette personer som sliter psykisk, men kanskje er bildet i ferd med å endre seg.

Den seneste kartleggingen av virksomheters sosiale engasjement i Danmark har vist at cirka halvparten av virksomhetene i mindre grad eller slett ikke har forbehold overfor å ansette personer med psykiske lidelser (Holt, Jakobsen mfl. 2013: 23).

Det er ingen grunn til å tro at dette skulle være annerledes i Norge hvor man i flere år har hatt store nasjonale satsinger<sup>12</sup> - og i denne sammenhengen målrettede satsinger med lederstøtte (arbeidsgiverløs i NAV arbeidslivssentre) og kunnskapsspredning ("Sees i morgen"- kurs for arbeidslivet) (jf. Schafft, Brøgger mfl. 2012). Hva kan være grunnen til at NAV ikke formidler flere arbeidssøkere som trenger bistand på grunn av psykisk helseproblemer? Kan det være at NAV-veilederne tror at folk med psykiske lidelser er for dårlige til å delta i arbeidspraksis i ordinære virksomheter? Tror veilederne at folk er for syke? Eller er de delene av NAV som følger opp arbeidssøkere med psykiske helseproblemer for lite orientert om etterspørselen – og mulighetene – på arbeidsmarkedet?

Uansett hva som måtte være svaret, så er det et tegn på at de ansvarlige i støtteapparatet for å hjelpe mennesker med psykiske helseproblemer til jobb ikke har god nok kontakt med virksomhetene.

### Positivt for arbeidsmiljøet

Et godt arbeidsmiljø, hvor trivsel og en god dialog mellom ledere og ansatte verdsettes høyt, regnes for å være en viktig forutsetning for å lykkes med inkludering:

"Mye tyder på at en lykkes bedre i utøvelsen av sosialt ansvar ved å ta hensyn til hele personen, samt å se personen i en større sammenheng. Verdien av trivsel og et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø settes høyt fordi det betraktes som bra for produktiviteten og danner rammer for trygge ansatte som holder seg friske lengre og dermed yter bedre" (Folkenborg 2014, jf. Folkenborg 2011).

---

<sup>12</sup> Opptrappingsplan for psykisk helse (1999–2008), Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse (2007-2012), jf. Oppfølgingsplan for arbeid og psykisk helse 2013-2016.

Også de arbeidsgiverne vi har intervjuet virker engasjerte og interessert i at medarbeiderne trives i jobben. Den måten disse lederne omtaler sine ansatte og arbeidsmiljøet som helhet på indikerer en omsorgsfull, empatisk og reflektert lederstil.

Det finnes ikke noe entydig forskningsmessig belegg for at inkludering har en positiv virkning på arbeidsmiljøet, men det er noen forskningsfunn som peker i denne retningen. I undersøkelsen til Ramvi og Farstad (2011) kom det fram at leder og øvrige ansatte opplevde det som positivt og utviklende når de tok inn unge voksne med psykiske lidelser på arbeidspraksis. Det samme ser ut til å være tilfelle også ved den aktuelle undersøkelsen. Noen av våre arbeidsgivers begrunnelser for å prioritere, eller i hvert fall godta, arbeidssøkere med problembakgrunn, psykisk eller sosialt, ser ut til å handle om noe mer enn å ta et sosialt ansvar som en samfunnsplikt. Det å inkludere personer som sliter på et eller annet vis kan ha positive virkninger for arbeidsmiljøet, hevder noen av dem:

"De andre ansatte blir påvirket på positivt vis. Når vi har en ansatt som er redd, er det lov for andre også å være redde. Det blir mer åpenhet, og "alle" kjenner noen i sin familie eller omgangskrets som sliter."

"Vi er opptatt av at psykisk trøbbel kan ramme alle. Vi får det som oftest til. Hadde en som ikke turte si hei på 2 måneder – går veldig bra nå. Mange blir veldig dyktige og lojale. Trengs det ekstrasjoring, stiller de opp. Det blir en annen takknemlighet for å jobbe."

Mye tyder på at et godt, inkluderende arbeidsmiljø ikke bare er en forutsetning for inkludering av utsatte grupper, men at det til dels også kan være et resultat av det. Mangfold i seg selv kan bidra til "takhøyde" og trivsel i hele organisasjonen, samt at lederes og kollegers erfaringer med en medarbeider som sliter psykisk kan gjøre dem bedre i stand til å takle andres problemer.

### 3.3 Viktige vilkår for rekruttering

Vi skal her rette oppmerksomheten mot hva de arbeidsgiverne vi har intervjuet selv trekker fram som viktige vilkår for rekruttering – disse handler om å ta arbeidsgivernes forventninger på alvor, at NAV og arbeidssøkeren har kunnskap om virksomheten og hva slags arbeidsoppgaver som finnes der, at arbeidssøkeren kan begrunne hvorfor vedkommende ønsker en jobb eller praksisplass der, at vedkommende er egnet for den aktuelle type arbeid og at virksomheten har behov for arbeidskraft.

#### Personer som NAV presenterer må oppfylle arbeidsgivernes forventninger

Når det gjelder alminnelig rekruttering på arbeidsmarkedet der virksomheter kunngjør behov for spesifikk arbeidskraft, er det en selvfølge at den som formidler arbeidskraft så langt det er mulig sørger for at arbeidssøkeren matcher arbeidsgivernes forventninger. Det samme gjelder for formidling av arbeidssøkere med bistandsbehov. Oppfølging og økonomiske støtteordninger er ment å kompensere for den nedsatte arbeidsevnen.

Arbeidsplasser som er kjent for å ta imot personer med bistandsbehov, fysiske, psykiske eller sosiale, er neppe først og fremst ute etter å ansette hvem som helst, bare vedkommende har et problem. At det vi omtalte ovenfor som "sosialt ansvar" strekker seg så langt at arbeidsgivere vil gi fortrinn til dem som sliter med å få seg jobb, er sannsynligvis ikke den mest vanlige måten å rekruttere på, men den finnes. Turtøyprodusent Stormberg er f.eks. kjent i offentligheten for sin "utradisjonelle rekruttering" og suksessen med den. Det finnes også andre, mindre kjente arbeidsgivere med tilsvarende engasjement, og fellesnevneren for disse ser ut til å være deres positive erfaringer med medarbeidere, eventuelt familiemedlemmer, som har særskilte bistandsbehov eller funksjonshindre

Vi viste tidligere til at en av de aktivt utfordringsøkende arbeidsgiverne som vi har intervjuet ønsket eksplisitt å ta inn en ung person med psykiske problemer til lettere kontorarbeid. Gjentatte henvendelser til NAV om dette førte imidlertid ikke fram. Først etter omtrent ett års tid fikk arbeidsgiveren en henvendelse fra NAV om en aktuell person, og det ble avtalt et møte med vedkommende på NAV-kontoret. Den aktuelle arbeidssøkeren hadde imidlertid ikke psykisk, men et fysisk helseproblem, og vedkommende hadde verken kompetanse eller interesse for kontorarbeid. Likevel fikk lederen et såpass positivt inntrykk av arbeidssøkeren på førstegangsintervjuet at man valgte å tilby vedkommende en jobb med lønnstilskudd. Arbeidsgiveren "snekret sammen en jobb"<sup>13</sup> ut av ulike arbeidsoppgaver, tilpasset arbeidssøkerens kompetanse og tilrettelagt i henhold til hans fysiske funksjonshemming.

Ingen av de andre arbeidsgiverne som vi har intervjuet har rettet en like eksplisitt bestilling til NAV, men samtlige har erfaringer, både gode og mindre gode, men lærerike, med å rekruttere medarbeidere med til dels nokså stort bistandsbehov. De er kjent for dette, både hos NAV og blant ulike tiltaksarrangører, som formidler sine arbeidssøkere dit fordi de vet at de er velkomne der.

### Både veileder og arbeidssøker bør vite hva arbeidet går ut på

Et annet vilkår som arbeidsgiverne framhever, er at når NAV presenterer en arbeidssøker for en arbeidsgiver, så bør begge ha litt kunnskap om bransjen, virksomheten, hva det aktuelle arbeidet går ut på og virksomhetens miljø. "Ikke engang butikkarbeid er lik butikkarbeid", sa en av arbeidsgiverne. I dagligvarebutikker kreves det særskilt oppmerksomhet med tanke på hygiene og håndtering av mat, evne til å lære varenavn og kategorier. I noen butikker skal vedkommende ha mye, i andre mindre direkte kontakt med kunder osv. Lagerarbeid "er heller ikke lik lagerarbeid". Det ser ikke ut til å være en selvfølge at en veileder som formidler mennesker til ulike arbeidsplasser har gjort seg kjent med virksomheten og arbeidssøkerens forutsetninger. En arbeidsgiver som har gjort dårlige erfaringer i denne sammenhengen, forteller:

---

<sup>13</sup> "Jobsnekring" – det å sette sammen arbeidsoppgaver slik at det blir en stilling eller jobb som passer den enkelte, omtales som "job carving" i Supported Employment (jf. Griffin mfl. 2007).

"Vikarbyrå og visse prosjekter presenterer motiverte folk som vet hvem vi er og hva arbeidet går ut på. De finner alltid medarbeidere som matcher oss. De fra kriminalomsorgen tar vi imot, for de vet hvem vi er. NAV har det hendt at vi har sagt nei til. NAV kom trekkende med en som knapt visste hvor han var. De på NAV har selv ofte bare sittet på kontoret og aldri vært ute hos oss. NAV burde gå på besøk og få omvisning rundt på aktuelle virksomheter. Vikarbyrået kan dette bedre."

En annen arbeidsgiver påpeker at de aktuelle arbeidssøkerne bør presenteres som arbeidssøkere og ikke som "case":

"Vi vet jo at det er grunner til at de ikke er i jobb, vi vil høre hva de kan og vil, og ikke om deres problemer."

NAV kartlegger og vurderer den enkelte arbeidssøkerens arbeidsevne og bistandsbehov, men det ser ut til at i for liten grad legges vekt på at også arbeidsplasser må kartlegges og at deres egnethet med tanke på arbeidssøkerens interesser og ferdigheter må vurderes, dersom man skal oppnå optimal jobbmatch. En arbeidsgiver påpeker at jobbintervjuer med negativt resultat, og arbeidspraksis som må avbrytes, kan forverre arbeidssøkerens selvbilde og skape negative forventninger til neste jobbsøk. Veileders oppgave bør være den samme som for jobbspesialisten i Supported Employment, altså sørge for at både arbeidssøkeren og arbeidsgiveren er forberedt og informert når de møtes.

### Arbeidssøker viser interesse for den aktuelle jobben

Flere arbeidsgivere understreker betydningen av at arbeidssøkerne må vise at de er motiverte. Motivasjon kan for eksempel komme til uttrykk ved at arbeidssøkeren viser interesse for den aktuelle arbeidsplassen:

"De som skal inn her må være motivert. Er de motiverte, får vi til alt. Kandidaten må kunne forklare hvorfor han eller hun ønsker å jobbe eller prøve seg akkurat her i denne bedriften."

"De som kommer må kunne fortelle hvorfor de vil jobbe hos meg. Når NAV svarer for dem, blir det meningsløst, det demotiverer meg."

Også veilederne i støtteapparatet snakker ofte om motivasjon, og særlig unge arbeidssøkere med psykiske og sosiale problemer blir gjerne sendt på "motivasjonskurs", før de skal formidles til ordinære jobber. Men motivasjon er ikke noe entydig begrep. "Hos noen personer er kanskje jobbåp det eneste de har", sier en NAV-veileder. Motivasjon kan oppstå i møtet mellom arbeidsgiver og arbeidssøker, noe utsagnene fra disse arbeidsgiverne viser:

"Du merker motivasjonen på kontakten med arbeidssøkeren, det blir en mer foroverlent samtale. Vi fikk god kontakt ved første samtale."

"Vi avtalte et møte. Der deltok jeg, min assistent som er linjeleder, arbeidssøkeren og hans veileder. Det dreide seg om å finne ut hvilken innstilling han hadde til jobben. Du merker om de har lyst å jobbe."

For veilederen er det viktig å forstå hva arbeidsgiverne legger i begrepet motivasjon. Det å velge rett person for rett virksomhet er viktig, men det samtidig viktig at veilederen har fokus på at det er en dynamisk relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Da bør arbeidssøkeren stille forberedt til møte med arbeidsgiver, slik at vedkommende for eksempel kan gi uttrykk for hvorfor akkurat denne arbeidsplassen er av interesse. For arbeidssøkere med for eksempel sosial angst, depressive tilstander eller visse typer personlighetsforstyrrelser er det ofte vanskelig å fremstå udelte positiv, motivert eller interessert. Men i slike tilfeller handler det om at arbeidsgiveren blir informert om slike utfordringer før et eventuelt jobbintervju. Det innebærer at relasjonen med arbeidsgiver må pleies og utvikles.

### Personkjemi og personlig egnethet

Arbeidssøkernes interesse og motivasjon er åpenbart viktige forutsetninger for å få en jobb/praksisplass, men interessen og motivasjonen må også være til stede hos den andre part, arbeidsgiveren. Det som gjerne omskrives som god "personkjemi" oppstår ofte i det aller første møtet og kan være vel så viktig som det å matche arbeidsgiverens behov for vedkommendes arbeidskraft:

"NN hadde elendige karakterer og null kompetanse innen det vi var ute etter. Men han snakket bra for seg og jeg så interessen og humoren. Så da ble spørsmålet: Kan vi bruke NNs kompetanse til noe annet? Så det ble nytt gulv, oppussing, post, vaktmester etc. Nå er han blitt vår beste kundebehandler og kan data. Til det han ikke kan så godt har vi laget standardmaler."

"Vi gjorde et forsiktig intervju ved første møte på NAV-kontoret og jeg oppdaget at han hadde helt andre kvaliteter enn vi opprinnelig hadde tenkt og var ute etter. Men vi var åpne og han var sjarmerende."

"Det var positiviteten, jeg hadde en god magesfølelse."

En godt forberedt intervjusituasjon vil øke sannsynligheten for at det kan bli et godt møte mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Som nevnt ovenfor er det at arbeidssøkerne viser interesse for den aktuelle arbeidsplassen et viktig signal om motivasjon i denne sammenhengen.

### Virksomheten har et reelt rekrutteringsbehov

Selv om vi fra arbeidsgiverne vi har intervjuet har hørt om slike tilfeller, så har vi i vårt materiale ingen direkte eksempler fra arbeidsplasser som ikke også hadde et reelt behov for den jobben vedkommende arbeidstaker/arbeidssøker utførte. Dette kan skyldes det enkle faktumet at vi ønsket å intervju i virksomheter som kunne vise til "vellykkede inkluderingshistorier".

"Praksisplasser kommer av seg selv. Vi har fått rykter på oss om at vi ansetter folk i ordinære stillinger."

De mindre vellykkede historiene som vi kjenner fra andre forskningsprosjekter handler gjerne om at arbeidssøkere har fått praksisplasser hvor de opplevde å gjøre "bare liksomarbeid", hvor de opplevde at det egentlig ikke var bruk for dem, eller at det har vært praksisplasser i bransjer som i utgangspunkt var omtrent stengt for nyrekruttering (Schafft 2009, Schafft 2010).

Det som også er viktig i denne sammenhengen er at alle involverte på forhånd er innforstått med hva som er formålet med en praksisplass, og hvilke muligheter den kan gi: Ansettelse, kvalifisering/trening, eller utprøving osv.

### 3.4 Erfaringer med støtteapparatet

"Støtteapparatet" er mer enn NAV, og omfatter i denne sammenhengen alle slags aktører og institusjoner som har ansvar for at folk i arbeidsfør alder kommer i arbeid. Andre involverte aktører kan for eksempel være tiltaksarrangører for NAV (som attføringsbedrifter), kriminalomsorgen og bemanningsbyråer. Vi fokuserer her likevel spesielt på NAV fordi NAV var den samarbeidspartneren som hyppigst var involvert i samarbeidet om arbeidssøkere med disse virksomhetene, og som dermed også framsto som viktigst.

#### Det er behov for bedre forberedelser og relevant informasjon

Et tema som går igjen i de seks virksomhetene er at arbeidsgiver etterspør mer relevant informasjon som har betydning for hva man bør være oppmerksom på når det gjelder arbeidstakerens utfordringer i det å utføre arbeidsoppgaver og behovet for tilrettelegging.

En arbeidsgiver sier det slik:

"Vi må få relevant informasjon fra psykolog, lege osv. En veileder eller ekspert må komme ut på arbeidsplassen og informere medarbeiderne og dele informasjon. Vi må få vite det vi trenger å vite, også om sosiale ting. Vi kan snakke om disse tingene."

NAV-ansatte som vi ba om å kommentere dette, sier at dette ofte handler om å håndtere taushetsplikten på en korrekt og god måte: En NAV-veileder kan for eksempel i utgangspunktet ikke gi arbeidsgiver informasjon om en arbeidssøkers diagnose. Men det betyr ikke at ikke NAV-veileder kan gi råd om hva slags forhold en bør være oppmerksom på når det gjelder bestemte arbeidsoppgaver, kommunikasjon og hva slags type tilrettelegging som kan være aktuell. Oppfølgingen skal også omfatte arbeidsgivere, noe som innebærer at veileder skal bidra til at arbeidsgiver opplever inkluderingsforløpet som trygt, blant annet ved å få nødvendig informasjon hva angår arbeidsrelasjonen. Dette kan arbeidssøker og veileder være forberedt på, slik at man er enige om hva slags informasjon det er viktig at arbeidsgiver får. For de arbeidsgiverne vi har intervjuet handler det ofte om å slippe det de kaller "overraskelser" underveis, særlig på forhold der de selv mener de kunne ha gjort en forebyggende eller tilretteleggende innsats om de hadde fått relevant informasjon.



NAV kommenterer videre at veileder helst bør forberede arbeidssøkeren såpass godt at arbeidsgiveren trygt kan oppfordres til å stille de spørsmålene de måtte ha. God oppfølging av arbeidsgiver kan også innebære å hjelpe arbeidsgiver med hva slags spørsmål han/hun kan og evt. bør stille og gi råd om hvordan man kan forberede og gjennomføre de "vanskelige samtaler". Mens oppfølging av arbeidssøker blant annet handler om å gjøre vedkommende trygg i møte med arbeidsgiver, handler oppfølging av arbeidsgiver blant annet om å gjøre arbeidsgiveren trygg i kommunikasjonen med arbeidssøkeren/arbeidstakeren.

I samarbeidet med NAV møter arbeidsgivere også byråkratiske utfordringer. To av arbeidsgiverne forteller at NAV bruker skjemaer om avtaler som kun sier noe generelt om NAVs oppgaver, men at de ikke gir informasjon om hvem som er den faste kontaktperson for den enkelte arbeidstakeren. Det går også igjen at arbeidsgiverne opplever skjemaer som de skal fylle ut som "håpløse". Et eksempel er arbeidsgivere som viser til et standardskjema fra NAV der de må beskrive aktuelle arbeidsoppgaver for en arbeidssøker og tiden som skal vedkommende skal bruke på disse "på et tidspunkt hvor vi ikke vet hva de kan." Her er noen andre eksempler:

"Vi bruker for mye tid på skjema. Bruk heller tiden på en telefon. Vi har ikke tiden til dette, følg opp menneskelig, ring opp en gang i måneden eller kom på besøk. Snakk med den ansatte og arbeidsgiver".

"NAV har aldri kontaktet oss for å spørre hvordan det går. Bare skaffet oss et skjemavelde som tok tid i forbindelse med lønnstilskudd. Jeg var på ett møte på NAV-kontoret. NAV kunne ikke komme hit til oss, jeg måtte dra dit".

Det skal være eksplisitt klart for alle involverte hva som er formålet med for eksempel en praksisplass, og arbeidsgivere har opplagt et klart ansvar også i en praksisperiode som skal synliggjøres. Premissene for praksis må være klare. Det er likevel ikke sikkert at arbeidsgiver på et tidlig tidspunkt kan gi detaljerte opplysninger om type arbeidsoppgaver og tidsbruk uten å kjenne arbeidssøkeren som arbeidstaker. Kanskje skal en arbeidspraksis brukes for å finne ut akkurat det. Avtaler bør naturligvis gjøres skriftlig, men ikke nødvendigvis på en sånn måte at arbeidsgivere opplever at de må bruke mye tid på skriftliggjøring, eller på å fylle ut skjemaer som de ikke har forutsetning for. Arbeidsgivere trenger god veiledning, de må få gode forklaringer, og veileder bør sørge for at de ikke belastes for mye.

I fokusgruppeintervjuet innrømmet de NAV ansatte at NAV bør gjøre et bedre og mer grundig arbeid i initialfasen, i forhold til både arbeidsgiver og arbeidssøker. Konkret betyr det å dokumentere de viktigste tingene knyttet til det aktuelle arbeidsforholdet, lage til retteleggingsgaranti sammen med arbeidsgiver og bruker der ansvarsforhold klargjøres, og der det er navn på en fast kontaktperson, klargjøre ansvar til veileder, bruker og arbeidsgiver.

### **TILRETTELEGGINGSGARANTI:**

NAV skal i samarbeid med arbeidssøker og arbeidsgiver vurdere hvilke tiltak som er nødvendig for at arbeidssøkeren skal få eller beholde en jobb. Disse tiltakene blir skrevet ned i en skriftlig servicegaranti i samarbeid med arbeidssøker/arbeidstaker og arbeidsgiver. Avtalen blir undertegnet av alle parter. NAV forplikter seg til støtte i form av oppfølging, tilskudd eller hjelpemidler innen avtalte frister. Tilretteleggingsgarantien skal alltid inneholde navn på en fast kontaktperson i NAV som skal sørge for koordinering av bistanden fra NAV.

Alle arbeidsrettede virkemidler i NAV er aktuelle for tilretteleggingsgarantien, for eksempel:

- bistand og utredning eller kartlegging av behov for tilrettelegging av arbeidsplassen, veiledning og hjelpemidler.
- å finne egnede arbeids- og tiltaksplasser.
- arbeidsrettede tiltak, som arbeidspraksis og lønnstilskudd, hjelpemidler og veiledning om tilrettelegging.
- oppfølging fram mot jobb og i jobb i tråd med behovene dine.
- oppfølging av og støtte i arbeidsforholdet, både opp mot arbeidsgiver og kolleger.

En tilretteleggingsgaranti skal vare så lenge det er nødvendig og hensiktsmessig.

<https://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Inkluderende+arbeidsliv/Tilretteleggingsgaranti.805375336.cms>

### **Det er behov for proaktiv oppfølging, håndtering av "utenomting"**

På spørsmål om hvor mye oppfølging NAV eller støttesystemet rundt brukeren bør gi, er arbeidsgiverne helt klare på at det ikke kan standardiseres, men vurderes i det enkelte arbeidsforholdet: "Det er jo forskjellige folk. Jeg hadde klart meg med telefon en gang i måneden fra NAV i dette tilfellet". En annen av arbeidsgiverne antyder en standard som sikrer god oppfølging av både arbeidstaker og arbeidsgiver i det konkrete arbeidsforholdet: "Det skulle vært en gang i måneden per ansatt, med tre samtaler: NAV møter ansatt, NAV møter arbeidsgiver og til slutt møtes alle tre. NAV må se dem på jobben.

Det er ellers ingen arbeidsgivere i vårt materiale som er engstelige for at det kan bli for mye oppfølging. En av dem sier det slik:

"De fleste arbeidsplasser er glade for å få besøk. Det er hyggelig. Da hadde NAV sett om ordningene misbrukes, og sett arbeidsplassen. Når NAV blir kjent ute, er det også lett for dem å spørre: Kunne dere ta en til?"

De arbeidsgiverne vi har intervjuet er også opptatt av oppfølgingen av arbeidstakeren i det som beskrives som "utenomting", det vil si forhold utenfor jobben som påvirker arbeidsutførelsen. Arbeidsgiverne opplever at det er utfordringer som også handler om forhold utenfor arbeidsplassen og sett fra deres ståsted er det usikkerhet knyttet til hvem som har ansvaret:

"Hvis noen ikke møter på jobb, må man ha noen man kan ringe til, et sikkerhetsnett."

"Vi har en på lønnstilskudd. NAV tar nesten ikke kontakt. Jeg ringer og ber om møte. Sier at det funker litt dårlig, og om ikke NAV kunne si noe til ham om livsførselen og selvtillit. NAV gjør ikke det. Kunne de ikke gitt psykisk veiledning? Er det så vanskelig? Vi kan ikke gi all bistand. De kunne lage plan, rydde i økonomien osv, men det blir ikke gjort. De må ha en leder som "ser ham."

"Å komme seg på jobb er en sak i seg selv for mange. Kunne ikke NAV betale noen for å få dem på jobb de første 14 dagene? Vi må samarbeide, og de kan bruke penger litt utenom regelverket. De må se på vedkommendes behov."

De arbeidsgiverne vi har intervjuet mener at ansvarsfordelingen bør være slik at NAV/hjelpeapparatet har ansvaret for oppfølging på både arbeidsplass og på forhold utenom arbeidsrelasjonen:

"De burde ha en person som følger dem opp på arbeidsplassen og som også hjelper med andre praktiske ting, som hjelpemidler, hjemme, bolig osv."

Arbeidsgiverne viser til at deres ansvar primært handler om opplæring i arbeidsoppgaver, mens hjelpeapparatet også må ta ansvaret for utfordringer utenom arbeidsplassen:

"Oppfølgingen må være slik at arbeidsgiver kan ta seg av alt i forbindelse med opplæring, NAV tar seg av utenomting."

Arbeidsgiverne har også erfart at innsatsen knyttet til oppfølging varierer mellom NAV-kontorene og mellom veiledere ved samme NAV-kontor:

"Ett kontor gir tydelig oppfølging ved praksisplass, et annet gjør det ikke."

"Ett NAV-kontor krever fremmøteskjema, et annet NAV-kontor krever ikke noe slikt."

"Ett av NAV-kontorene har navngitt en bestemt veileder, med mobilnummeret til vedkommende mens et annet kontor har verken opplyst om kontaktperson eller gitt oss noe direkte telefonnummer."

"Det har vært en god dialog med veilederen hans. Veilederen kom innom, snakket med ham og med oss, ringte og hørte hvordan det gikk. Men det har også vært veiledere som vi ikke har hørt noe fra."

NAV kommenterer at slike forskjeller kan skyldes at det er ulike typer ytelse eller tiltak inne i bildet. En "praksisplass" i forbindelse med én ytelse er ikke nødvendigvis det samme som en "praksisplass" i forbindelse med en annen ytelse. For eksempel får AAP-mottakere mindre oppfølging enn KVP-mottakere. Det kan også være at det er individuelle forskjeller fordi NAV skal tilpasse innsats knyttet til oppfølging til den enkelte arbeidssøkerens behov. Dessuten kan ulike NAV-kontorene og dets ledere ha ulike prioriteringer og de kan dermed ha organisert

seg forskjellig, slik at man på noen kontor får bedre prioritering på denne type ekstern oppfølging. NAV-kontorene kan ha ulik kultur og tradisjon med hensyn til hvor mye innsats som ligger i denne type ekstern oppfølging. Endelig kan innsatsen variere fra veileder til veileder, der noen kan gi tett oppfølging og være mer proaktive, mens andre gjør mindre innsats på dette området. Det kan være et spørsmål om kompetanse, men det kan også handle om kapasitet eller interesse.

Uansett hvordan ulikhetene kan forklares, så viser arbeidsgivernes erfaringer at NAV ikke er profesjonell nok i å forklare slike regler og formaliteter til arbeidsgiverne. Generelt virker det at NAV/støtteapparatet ikke legger nok vekt på oppfølgingen, særlig oppfølgingen av arbeidsgivere. Det indikerer også at NAV ikke alltid jobber godt nok med oppstartsfasen av et inkluderingsforløp.

### Det trengs forutsigbarhet med hensyn til tid/varighet av tiltak

Forskrift om arbeidsrettede tiltak, kap. 4 (Arbeidspraksis): § 4-2. *Varighet*

Med utgangspunkt i en behovs- eller arbeidsevnevurdering skal varigheten tilpasses deltakerens individuelle behov ut fra dennes muligheter på arbeidsmarkedet. Varigheten fastsettes innenfor følgende maksimalgrenser:

- a) arbeidspraksis i ordinær virksomhet kan vare i inntil ett år for personer som har vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet eller beholde arbeidet. For personer som i tillegg har fått sin arbeidsevne nedsatt, kan tiltaket forlenges med inntil to år.

Forskrift gir rom for fleksibilitet, men arbeidsgiverne er ofte ikke klar over at praksisplassordningen i oppstarten kan planlegges ut fra med lengre varighet enn tre måneder, og noen ønsker seg et mer forutsigbart og hensiktsmessig tidsperspektiv:

Arbeidsgivere:

”Vår erfaring er at tre måneder ofte er for kort tid. Kundene er 'skumle', så det tar tid å få det til å gå seg til. De gruer seg også for å slutte. Vi blir ofte avbrutt midt inne i en prosess som går godt. Når det går godt sier NAV at da trenger hun ikke være hos deg – ferdig! Tida går så fort, jeg glemmer å huske på fristene, har ikke tid. Kanskje de skulle være her ett år. NAV tror vi tjener på det.”

”Jeg tør ikke ha de som trenger mer enn tre måneder opplæring. Det går utover de som trenger det mest.”

”Jeg har spurt NAV: Hva er alternativet ditt etter tre måneder med lønnstilskudd? Han trenger mer, ellers må han begynne på null igjen. De må lære normal kommunikasjon. Når jeg begynner å få en oppegående medarbeider, vil ikke NAV gi mer. Men jeg har ennå ikke fått noe svar på om han kan jobbe i en produksjonsbedrift.”

”Vi gjør det gjerne om igjen, men da bør avtalen være for ett år. De må lære å fungere i jobb. De må tjene litt mer på jobb enn på NAV. Dette kunne være istedenfor jobbsøkerkursene som alle ler av. Kunne de ikke koka kaffe på lærerværelsene, barnehagene, vasket opp. Vi må vise dem hvordan det er å jobbe.”

”Vi har et konstant behov for arbeidskraft. Vi vil ha en *ansatt*, ikke en person på praksisplass. For oss er dette et reelt rekrutteringsbehov. De må slutte å tenke tre måneder praksis, de har jo ofte hatt et år i en arbeidstreningsbedrift før. En skjermet arbeidstreningsbedrift har liten verdi som praksis, det stigmatiserer bare. Ett år i en vanlig bedrift er mye bedre - om vi så tjener penger på dem.”

En arbeidsgiver ved en større arbeidsplass har en person fra NAV på praksisplass som fungerte veldig dårlig. Arbeidsgiveren ville ikke gi opp og fant fram til andre, delvis forefallende arbeidsoppgaver som vedkommende kunne gjøre. Arbeidsgiver har kontaktet NAV om dette, som ikke gir respons annet enn en henstilling om å la vedkommende få være der ut praksisperioden. Arbeidsgiveren sier:

”NN kommer til å havne i noe skjermet eller ingenting om vi ikke får til noe her. Vi kan ha NN her om han kan gjøre disse arbeidsoppgavene. Men vi har ikke ressurser til å ha en egen stilling til dette, så da må vi i så fall få en eller annen økonomisk støtte til det. Det er rart at ikke NAV er mer interessert, en slik løsning hos oss må da være mye billigere – og artigere for vedkommende - enn å tilbringe resten av livet i en skjermet bedrift?”

Denne arbeidsgiveren var ute etter et godt opplegg, men NAV-veilederen går ikke i dialog om en slik løsning. For denne veilederen er det viktigere at vedkommende går ut hele praksisperioden. Dette kan skyldes tidspress og manglende kapasitet i NAV, men det kan også skyldes at fullført arbeidspraksis blir registrert som ”suksess” i NAV-systemet. Den type suksess er neppe noe suksess for arbeidsgiveren og brukeren.

### Byråkratiske ordninger i forbindelse med tilskudd virker kompliserte

Arbeidsgiverne forteller om negative erfaringer med byråkratiske bestemmelser og usikkerhet med tanke på tilskuddsordninger. Det dreier seg både om det de oppfatter som rigide regler rundt varigheten av tiltak/ordninger og om regler rundt økonomiske tilskuddsordninger som oppleves som unødvendig tungvint og omstendelig:

”Der det glipper, det er i overgangen fra praksisplass til jobb med lønnstilskudd. Da blir det mye arbeid, kringling med NAV, byråkrati.”

”Våre ansatte kjører truck som vi leaser til en fast kostnad. Når de har halv produksjon, blir tre mnd for kort tid. Det burde være slik at jo verre de er stilt, jo mer tilskudd. Vi ledere bruker mer tid på dem, mange har et liv som er et rot. Vi burde heller få 50 prosent tilskudd i det første året og ferdig med det. Nå bruker vi mye tid på forhandlinger. Vi får alltid mer enn tre måneder, så det er et unødvendig byråkrati.”

”Man bruker mer tid på å fylle ut skjema og arbeid i NAV enn det man bruker på lønnstilskudd. Jeg mener NAV bør betale fullt tilskudd første år.”

"Lønnstilskuddsordningen er tungvint - en revisor må bekrefte, det er mye styr, vi ble provosert av det. Det er ikke verdt de 10.000 kr man kan få i måneden Vi betaler heller hele lønnen selv."

Når arbeidsgiver får dårlig veiledning, kan skjema bli utfylt feil og da blir det sendt i retur. Dette oppleves som frustrerende for en arbeidsgiver. Små og mellomstore virksomheter har ikke noe HR-system på plass og "ett skjema for mye kan velte hele lasset".

Forskrift om arbeidsrettede tiltak, kapittel 4 (Arbeidspraksis):

*§ 4-7. Tilskudd til tiltaksarrangør*

Det gis tilskudd til tilrettelegging (driftstilskudd) per godkjent tiltaksplass etter lav sats i arbeidspraksis i ordinær virksomhet og etter høy sats i arbeidspraksis i skjermet virksomhet.

For personer med nedsatt arbeidsevne kan det i inntil tre måneder gis tilskudd til dekning av utgifter i forbindelse med arbeidspraksisen etter høy sats i arbeidspraksis i ordinær virksomhet. Deretter kan det gis tilskudd med lav sats.

Det kan også gis tilskudd til opprettelse av nye plasser og til omstrukturering, etter bestemmelsene i § 12-3 og § 12-4.

Forskrift om tilskudd åpner for skjønn. En arbeidsgiver har opplevd at ulike NAV-kontor har ulik praksis når det gjelder økonomiske tilskuddsordninger. Ved ett NAV-kontor får arbeidsgiveren et tilretteleggingstilskudd på ca 1.500 /mnd, ved et annet ikke. Hvorfor dette er slik vet ikke arbeidsgiveren.

NAV kommenterer at slike ulikheter kan skyldes ulik praksis/tradisjon hos ulike NAV-kontorer, men det er også noen finurlige forskjeller i tiltaksregelverket: For eksempel når praksisplass ikke registreres som "arbeidspraksis", men som "hospitering", gis det ikke tilretteleggingstilskudd. Dette er forvirrende for arbeidsgivere og også dette bør forklares bedre til arbeidsgiver.

Hvorvidt et slikt tilskudd i det hele tatt betyr noe for arbeidsgiver, er meningene delte blant arbeidsgiverne. En leder i en liten bedrift setter stor pris på dette tilskuddet og bruker det til dekning av ekstrautgifter. En annen, som leder en stor virksomhet og har ansatt flere personer gjennom NAV, mener at bedriften er såpass stor at 1500 kr ikke har noe å si. En tredje arbeidsgiver har aldri hørt om tilskuddet.

## 4 Konklusjoner

Arbeidsgiverne som deltok i vår undersøkelsen er blitt valgt ut fordi de skulle ha egne erfaringer med inkludering og med støtteapparatets innsats og bistand i disse konkrete tilfellene.

Hovedinntrykket vårt er at disse arbeidsgiverne hadde et sterkt sosialt engasjement, at de var dyktige overfor arbeidstakere som trengte spesiell tilrettelegging, oppmerksomhet eller oppfølging, og at de var opptatt av å ha et generelt godt og inkluderende arbeidsmiljø, med trivsel og god helse for de ansatte.

Dessuten virket alle nokså erfarne med tanke på å forholde seg til arbeidssøkere som ble formidlet via støtteapparatet og som hadde spesielle bistandsbehov. Dette kan tyde på at vi i denne undersøkelsen har et nokså spesielt utvalg arbeidsgivere - dette var ledere som i praksis utøvde god inkluderingskompetanse.

Samtidig kunne de fleste fortelle om dårlige erfaringer med støtteapparat, og her først og fremst med NAV, både i forbindelse med de aktuelle vellykkede, og tidligere, ikke like vellykkede eksemplene. Vårt inntrykk er at arbeidsgiverne lyktes med å integrere arbeidstakere, *på tross av* dårlig oppfølging fra støtteapparatet.

Et annet inntrykk, er at de aktuelle arbeidssøkerne/arbeidstakerne – med noen unntak – ikke hadde de helt store behovene for tett oppfølging av eksternt støtteapparat. Arbeidsgiverne og linjelederne syntes å være godt i stand til selv å gi den individuelle oppfølgingen og oppmerksomheten som disse arbeidstakerne trengte. Unntakene fant vi i en av virksomhetene, hvor man hadde rekruttert – og siden også ansatt – flere personer med store psykososiale og psykiske problemer. Ved en annen større virksomhet egnet en av de som var på praksisplass seg ikke til den aktuelle jobben og arbeidsgiveren fant fram til andre aktuelle oppgaver, uten involvering fra NAV-veileder.

Dette gir grunn til å stille to viktige spørsmål:

Hva er det som skal til for at også arbeidsgivere med mindre inkluderingskompetanse og –ressurser kan ta imot og lykkes med å integrere arbeidssøkere med særlige bistandsbehov?

Hva skal til for at arbeidssøkere med *store* bistandsbehov skal kunne nyttiggjøre seg vanlige arbeidsplasser som arena for å komme i jobb?<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Dette spørsmålet var også tema for gruppearbeidet på fagseminaret den 27.02.14.

#### 4.1 Støtteapparatets oppgaver – modell for helhetlig inkluderingskompetanse

Mer langsiktighet for praksisplassordninger kan ifølge disse arbeidsgiverne være nødvendig for at å få på plass et inkluderingsforløp som innebærer sosial trening og faglig opplæring for personer med store bistandsbehov og som antas å måtte bruke endel tid før de vil klare seg i en vanlig jobb. Samtidig er det viktig å vurdere hvert enkelt tilfelle. For noen kan det være aktuelt å gå rett inn i en fast jobb (med normal prøvetid), for andre kan det være nødvendig med en praksisperiode på 10 – 12 måneder eller mer, mens det for andre igjen kanskje holder med en praksisperiode på tre måneder eller mindre. Poenget er at man bør få på plass fleksibilitet som setter den aktuelle arbeidsrelasjonen i fokus og vurderer hva som skal til for å lykkes. Sett fra arbeidsgivers ståsted er det da viktig å stole på at de vil det beste, det vil si utvikle arbeidskraft.

NAV's regler om evalueringspunkt etter tre måneder ser ut til å skape usikkerhet rundt hvor lenge en praksisplassordning *kan* vare og hvor lenge den *forventes* å vare. Arbeidsgivere som føler seg trygge på at støtteapparatet er fleksibelt og sørger for adekvat varighet av utprøvings- og opptreningstiden (arbeidspraksis) samt at støtteapparatet gir tett oppfølging over tid, vil sannsynligvis være mer tilbøyelige til å ta inn også de arbeidssøkerne som en antar kan by på utfordringer.

Nedenfor er en oversikt over hva som vi ut fra denne undersøkelsen kan oppsummere som støtteapparatets oppgaver overfor henholdsvis arbeidssøker og arbeidsgiver.



**Tabell 1: Støtteapparatets oppgaver overfor arbeidssøker**

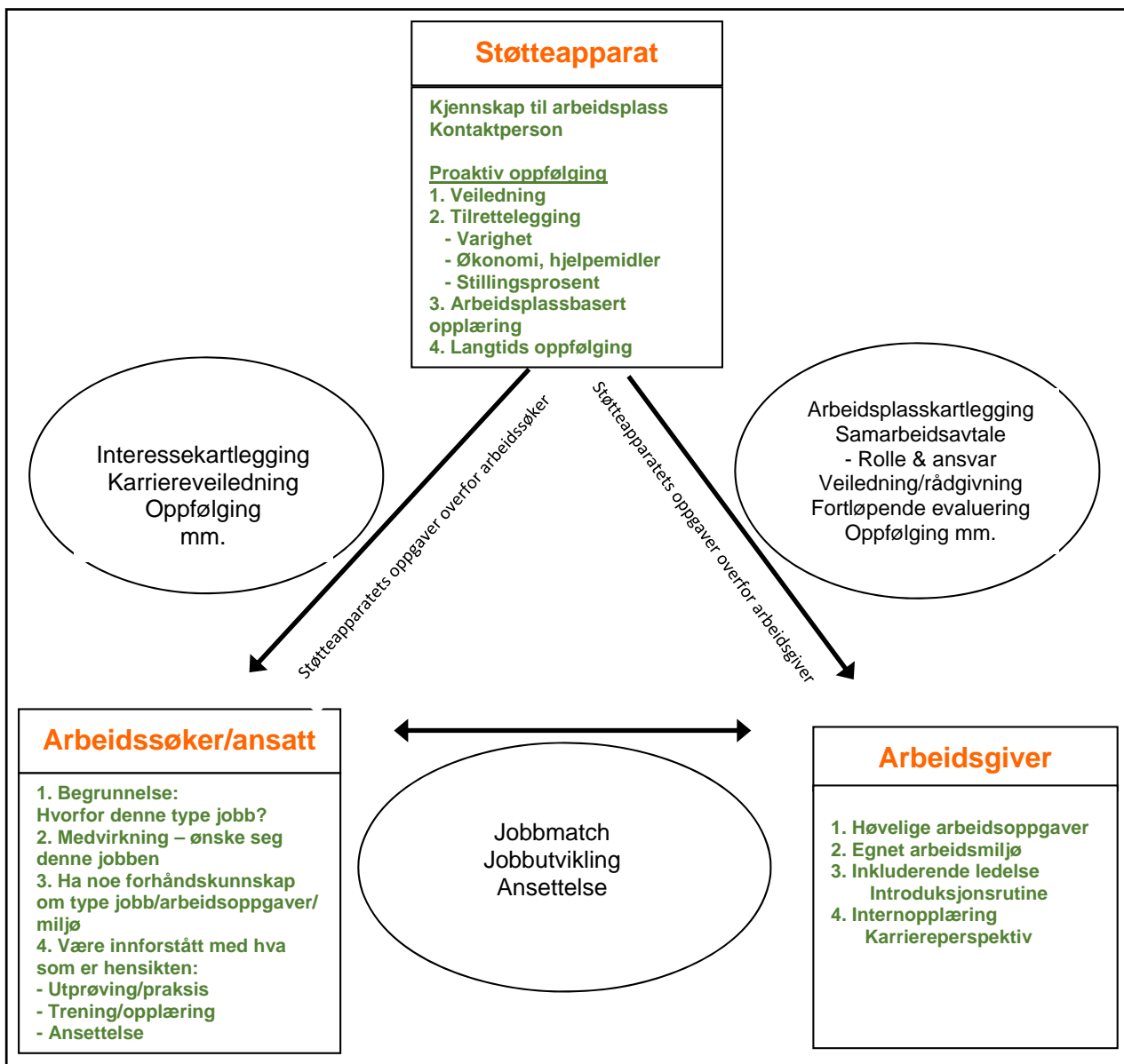
FORUTSETNINGER HOS ARBEIDSSØKEREN	STØTTEAPPARATETS OPPGAVER OVERFOR ARBEIDSSØKER
Arbeidssøkeren må vise interesse for den aktuelle jobben	Interessekartlegging, veiledning og jobbmatch
Den aktuelle jobben må være i samsvar med arbeidssøkernes ønsker og forutsetninger	Ha god kunnskap om aktuelle arbeidsplasser: arbeidsmiljø, type arbeidsoppgaver.
Arbeidssøker må ha en viss kjennskap til hva slags arbeidsoppgaver det handler om, samt vite noe om arbeidsplassen, arbeidsgiverens forventninger, lønnsbetingelser osv.	Besøke aktuelle virksomheter, kartlegge arbeidsplasser
Arbeidssøker må være innforstått med hva som er hensikten med arbeidspraksis	Informere og veilede arbeidssøker. Sørg for at vedkommende er innforstått med hensikten for arbeidspraksis
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utprøving</li><li>• Arbeidstrening</li><li>• Formidling/ansettelse</li></ul>	Veilede arbeidssøker angående varighet, vilkår, økonomi, hjelpemidler osv. ved den aktuelle praksisplassen
Arbeidssøker må være orientert om, og være enig i opplegget for praksisplass (varighet, vilkår, hvem som er kontaktperson i NAV osv.)	Inngå klare avtaler om varighet, hyppighet og hensikten med oppfølging/bedriftsbesøk
Arbeidssøker/arbeidstaker må være villig til å ta imot veiledning	Sørg for proaktiv oppfølging
	Være tilgjengelig for arbeidssøker/arbeidstaker (fast kontaktperson)

**Tabell 2: Støtteapparatets oppgaver overfor arbeidsgiver**

FORUTSETNINGER HOS ARBEIDSGIVEREN	STØTTEAPPARATETS OPPGAVER OVERFOR ARBEIDSGIVER
Arbeidsgiver må ha høvelige arbeidsoppgaver, et for arbeidssøkeren egnet arbeidsmiljø	Arbeidsplasskartlegging
Introduksjonsrutine	Ha god kunnskap om den aktuelle arbeidsplassen; arbeidsmiljø, type arbeidsoppgaver.
Internopplæring	Komme på bedriftsbesøk, få omvisning i virksomheten før man formidler personer til arbeidspraksis dit.
Arbeidsgiver må vite/være innforstått med hva som er hensikten med arbeidspraksis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utprøving</li> <li>• Arbeidstrening</li> <li>• Formidling/ansettelse</li> </ul>	Informere arbeidsgiver om hensikten med arbeidspraksis, varighet, vilkår, økonomi, hjelpemidler, oppfølging, ansvarsfordeling osv.
Arbeidsgiver må være tilstrekkelig orientert om, og enig i opplegget (varighet, vilkår, betaling, hvem som er kontaktperson i NAV, type oppfølging osv.)	Rådgivning og veiledning angående tilskuddsordninger, tiltak, hjelpemidler, skjemaer
Arbeidsgiver eller bransjen bør ha et reelt rekrutteringsbehov, behov for arbeidskraft	Inngå avtaler om varighet, mulighet for forlengelse, hyppighet og hensikten med oppfølging/bedriftsbesøk
Mulighet for karriereutvikling	Tilretteleggingsgaranti med fast kontaktperson
	Sørge for proaktiv oppfølging, fast kontaktperson i NAV
	Oppfølging på arbeidsplass etter behov, sørge for opplæring av faddere, mentorer, kollegastøtte.
	Ansvar for god avslutning når arbeidspraksisen ikke fungerer etter hensikten

På bakgrunn av de forestående oppgavene for støtteapparatet, anskueliggjør modellen nedenfor relasjonene mellom de tre partene, støtteapparat, arbeidsgiver og arbeidssøker.

## Modell for helhetlig inkluderingskompetanse



Modellen for helhetlig inkluderingskompetanse innebærer at støtteapparatets innsats for inkludering bør være innrettet mot både arbeidssøker/ansatt og arbeidsgiver for at forutsetningene for inkludering hos hhv arbeidsgiver og arbeidstaker (skissert punktvis) er til stede. Jobbmatch, jobbutvikling og ansettelse er resultater av en inkluderingsprosess. Støtteapparatets oppgaver overfor arbeidssøker/ansatt er definert i venstre pil (interessekartlegging, karriereveiledning og oppfølging) og ellers det som er nærmere beskrevet ovenfor i tabell 1. Mens oppgavene overfor arbeidsgivere skisseres ved høyre pil (nærmere beskrevet i tabell 2).

## 4.2 Områder med forbedringspotensial

Med utgangspunkt i funnene fra våre casebesøk, samt kommentarer og innspill fra arbeidsgiverhold og støtteapparat/NAV i fokusgrupper og fagseminar, har vi definert tre tematiske områder med forbedringspotensial:

- organisering
- planlegging
- oppfølging

Tanken er at forbedring på disse områdene vil styrke relasjonen mellom de tre aktørgruppene, støtteapparat, arbeidssøker og arbeidsgiver. Som det fremgår av det følgende, legger vi størst vekt på forbedringer i støtteapparatet.

### Organisering

Arbeidsgivernes tilnærming til sosialt ansvar handler om arbeidsgivernes forståelse av hvorfor de skal ta ansvar for mennesker som har problemer med å delta i arbeidslivet, hva dette sosiale ansvaret omfatter, samt deres oppfatninger om hvordan de kan ta dette sosiale ansvaret i praksis. I den forbindelse vil arbeidsgivernes forventninger til og erfaringer med NAV påvirkes av hva slags tilnærming de har til inkluderingsansvaret versus produksjonsoppgavene (Andreassen og Bergene 2011, Andreassen og Spjelkavik 2011).

Jo bedre forståelsen og relasjonene mellom arbeidsgivere og NAV/støtteapparatet er, jo større er muligheten for at flere personer med omfattende bistandsbehov kan komme i arbeid. Utfordringen for NAV er å møte de behovene arbeidsgiverne har knyttet til produksjon og økonomisk verdiskapning, og samtidig ivareta de oppgavene som er knyttet til å bistå arbeidssøkere med nedsatt arbeidsevne å komme i arbeid – det vil si målet om et inkluderende arbeidsliv. Andreassen og Spjelkavik (2011) peker i en artikkel om NAVs arbeid mot arbeidsgivere på at koblingen av markedskompetanse og arbeidet med inkludering av brukere med problemer i forhold til arbeidslivet er kommet kort:

"Grensene mellom rekrutteringsarbeidet (markedsteam) og inkluderingsarbeidet (i oppfølgingsavdelinger, team eller enheter) er flere steder ikke overskredet. Medarbeidere og team med rekrutteringsansvar synes i liten grad å betrakte NAV-reformens mål om å få flere av de utenfor inn i arbeidslivet som oppgaver for seg. Her finnes en formidlingsorientering med vekt på å betjene arbeidsgivernes etterspørsel etter arbeidskraft, men også en tanke om at det også vil tjene personer med nedsatt arbeidsevne gjennom å skape velvilje og tillit hos arbeidsgivere. I disse organisasjonsmodellene ser det heller ikke ut til at oppfølgingsarbeidet klarer å dra nytte av den arbeidsmarkedskompetansen som finnes hos de som jobber med rekruttering" (Andreassen og Spjelkavik 2011:104-105).

Sett fra arbeidsgivernes ståsted i vår undersøkelse ser det fortsatt ut til at NAVs bistand til arbeidssøkere med bistandsbehov og rekrutteringsbistanden til arbeidsgivere er to atskilte sfærer. Arbeidsgiveroppfølging bør framstå som helhetlig oppfølgingsplan, for eksempel ved at arbeidsmarkedstrettede funksjoner og oppfølging av personer med særlige bistandsbehov

er koordinert. Dette krever både ressurser og kompetanse i NAV. NAV må ha mer markedskompetanse, forenklet saksbehandling, faste kontaktpersoner, være tilgjengelig for arbeidsgivere, gi informasjon om hvilke ordninger og tilskudd NAV-systemet ellers kan tilby – for derigjennom å minske den opplevde risikoen for arbeidsgivere, enten denne er følt eller faktisk.

NAV må sikre et tett og forpliktende samarbeid med eksterne støtteinstanser i oppfølgingen og etter behov, som f.eks. helsevesenet med tanke på psykisk helse, utdanningsinstanser osv.

Arbeidsgiverne bør i minst mulig grad pålegges byråkratiske byrder, og ressurser kan spares blant annet ved digitalisering av tjenester.

NAVs oppfølgingsinnsats bør også måles på om folk *forblir* i jobb, og hvor lenge, ikke bare hvorvidt deres arbeidssøkere kommer ut i praksisplass eller jobb.

NAVs rolle som støtteapparat må være tydelig for omverdenen, ulike ordninger må gjøres kjent og lett tilgjengelig og det må være lett å få oversikt over hvem som gjør hva. Virksomhet og arbeidssøker/arbeidstaker må ha én kontaktperson som koordinator med mandat og myndighet for å iverksette tiltak og tilrettelegging. NAVs tilretteleggingsgaranti bør kunne utvikles og styrkes i så henseende.

## Planlegging

Når det gjelder det andre området, *planlegging*, er det særlig mangelen på tydelighet og på avklaring av forventninger som skaper problemer. Erfaringene viser hvor viktig det er å klargjøre forventninger til både arbeidsgiver og arbeidssøker.

Arbeidsutprøving og formidling må være godt forberedt. Arbeidssøkernes interesser og bistandsbehov bør kartlegges fordi deres problemer ofte er sammensatte. Også arbeidsgiverens muligheter og forutsetninger bør være kartlagt så godt som mulig i forkant av første møte mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. God jobbmatch forutsetter kjennskap til både arbeidssøker og til bedriften. Når det gjelder kartlegging av arbeidsplass handler det om arbeidsmiljø, omgivelser, aktuelle arbeidsoppgaver, men også om å undersøke hvorvidt arbeidsplassen har de miljømessige og sosiale forutsetningene.

Gode forberedelser betyr også en tydelig ansvarsfesting, om å skape et fellesprosjekt mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og jobbveileder. Man kan for eksempel inngå avtale på første fellesmøte hva som er hensikten med en arbeidspraksis, hva den skal inneholde av trening, opplæring, varighet, oppfølgingsplan, hvem som er kontaktperson osv.

Det er viktig at NAV gjør godt og grundig arbeid i oppstatsfasen av et inkluderingsforløp, dokumenterer de viktigste tingene, lager tilretteleggingsgaranti med arbeidsgiver og arbeidssøker, skriver ned hva som skal gjøres, navngir en bestemt fast kontaktperson, og klargjør veilederes, arbeidssøkernes og arbeidsgivers ansvar.

## Oppfølging

Når det gjelder det tredje området, *oppfølging*, så er også dette noe som bør avtales ved oppstarten og eventuelt revideres underveis. Ved oppstarten bør veileder, arbeidsgiver og arbeidssøker bli enige om en plan for oppfølging på de ulike nivåene, individet og virksomheten: "Hva gjør vi hvis .."

Oppfølging av arbeidsgiver innebærer også åpenhet omkring mulige problemer, eventuelt veilede om hvordan forholde seg til arbeidstakeren om det oppstår problemer osv, gjøre de vanskelige tingene "snakkbare", benevne de vanskelige tingene overfor arbeidsgiver og miljøet for å skape toleranse og forståelse. I en nordisk rapport som blant annet undersøkte arbeidsgiveres erfaringer med service fra Supported Employment-tilbud, ble det konkludert med at oppfølgingen må være proaktiv, det vil si å være i forkant av problemer som kan oppstå, ikke reaktiv ("brannslukking"), og at oppfølgingen også må rettes mot arbeidsgiver og arbeidsplass (Spjelkavik, Hagen mfl. 2011). Proaktiv oppfølging skaper trygghet og forutsigbarhet, og dermed tillit. Evalueringen av arbeidsgiverløser i NAV-arbeidslivssentre viste noe av det samme: Arbeidsgiverløsen gir en form for veiledning som gjør arbeidsgiverne bedre i stand til å samtale med, og tilrettelegge for, ansatte med psykiske helseproblemer. Deres veiledningskompetanse samt kunnskap om psykisk helse skaper tillit og de gir støtte og trygghet til lederens egne beslutninger (Schafft, Brøgger mfl. 2012). Denne formen for bistand innebærer at veilederen ikke bare tilkalles etter at problemene har oppstått ("brannslukking"), men at veilederen på eget initiativ tilstrekkelig ofte og rutinemessig undersøker om alt foregår etter planen og om det er noe man kan bistå med. Veilederen skal være "tett på" og være innstilt på å følge opp – eller sørge for at andre fagfolk gjør det – også på "utenomting", altså forhold utenom arbeidsplassen som påvirker den ansattes arbeidsinnsats.

## Litteratur

- Andreassen T. og A.C. Bergene (2011). Forpliktelse, omsorg eller nytte – arbeidsgiveres inkluderingsansvar og forventninger til NAV. *Søkelys på arbeidsmarkedet* 4 (2011). Universitetsforlaget.
- Andreassen, T. og Ø. Spjelkavik (2011). Arbeidet mot arbeidsgiverne – integrering av inkluderingspolitikken og arbeidsmarkedsplitikken? I: Andreassen og Fossetøl (2011). *NAV ved et veiskille*. Oslo, Gyldendal.
- Blystad, R. & Ø. Spjelkavik (1996). Integrering av yrkeshemmede i arbeidslivet : evaluering av Arbeid med bistand. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bond, G., M. Rinaldi og R. Perkins (2007). "Comparing employment outcomes for two vocational services: Individual Placement and Support and non-integrated pre-vocational services in the UK." *Journal of Vocational Rehabilitation* 27(1): 21-27.
- Bond, G. R., G. J. McHugo, D. R. Becker, C. A. Rapp og R. Whittey (2008). "Fidelity of Supported Employment: Lessons Learned from the National Evidence-Based Practice Project." *Psychiatric Rehabilitation Journal* 31(4): 300-305.
- Bruyère, S., W. Erickson and S. VanLooy (2000). "HR's role in managing disability in the workplace " *Employment Relations Today* (Autumn): 47-66.
- Burns, T., J. Catty, T. Becker, R. E. Drake, A. Fioritti, M. Knapp, C. Lauber, W. Rössler, T. Tomov, J. van Busschbach, S. White og D. Wiersma (2007). "The effectiveness of supported employment for people with severe mental illness: a randomised controlled trial." *Lancet* 370(9593): 1146-1152.
- Callahan, M., C. Griffin og D. Hammis (2011). "Twenty years of employment for persons with significant disabilities: A retrospective." *Journal of Vocational Rehabilitation* 35(3): 163-172.
- Dale-Olsen, H., I. Hardoy, S. Aagoth og H. Torp (2005). *IA-avtalen og yrkesaktivitet blant personer med redusert funksjonsevne*. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- Folkenborg, K. (2011). "En livboja rundt Kalle": om forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. *Avhandling (ph.d.)*, Universitetet i Tromsø.
- Folkenborg, K. (2014): Sosialt ansvar. I: Frøyland og Spjelkavik, red. (2014): *Inkluderingskompetanse som praksisfelt* (manuskript, under utgivelse)
- Frøyland, K. og Spjelkavik, Ø (2014). *Place-train med NAV-kontoret som base*. Delrapport 1. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet (under utgivelse).
- Gilbride, D., R. Stensrud og D. Vandergoot (2003). "Identification of the Characteristics of Work Environments and Employers Open to Hiring and Accommodating People with Disabilities." *Rehabilitation Counseling Bulletin* 46(3): 130.
- Griffin, C., D. Hammis og T. Geary (2007). *The job developer's handbook: Practical tactics for customized employment*, Paul Brokes Publishing.
- Gustafsson, J., J. P. Peralta og B. Danermark (2013). "The employer's perspective on Supported employment for people with disabilities: Successful approaches of

- Supported employment organizations." *Journal of Vocational Rehabilitation* 38(2): 99-111.
- Hagner, D., Butterworth, J. & Keith, G. (1995). Strategies and barriers in facilitation natural supports for employment of adults with severe disabilities. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 20 (2), 110-120.
- Hernes, T., K. Stiles m fl. (1996). *Veien til en vanlig jobb: nytt perspektiv på attføring*. Oslo, Ad notam Gyldendal.
- Holt, H., V. Jakobsen og S. Jensen (2013). *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2013*. København, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Inge, K. (2008). "Customized Employment." *Journal of Vocational Rehabilitation* 28(3): 133-134.
- Jakobsen, K. og E. Svendsen (2013). "Employers' perspective: When a return to work is the objective for persons with reduced mobility." *Work* 44(2): 145-153.
- Kirsh, B. (2000a). "Work, workers, and workplaces: a qualitative analysis of narratives of mental health consumers." *Journal of Rehabilitation* 66(4): 24-30.
- Kirsh, B. (2000b). "Organizational culture, climate and person-environment fit: relationships with employment outcomes for mental health consumers." *Work* 14(2): 109-122.
- Lee, M., K. Storey, J.L. Anderson, L. Goetz, Z. Zivolich (1997). The effect of mentoring versus job coach instruction on integration in supported employment settings. *Journal of the Association of Persons with Severe Handicaps*, 22(3), 151-158.
- Lloyd, C. (2010). *Evidence-Based Supported Employment*, Wiley-Blackwell.
- Midtsundstad, T. (2008). "Virksomheten som sosialpolitisk aktør." *Tidsskrift for velferdsforskning* 11(1): 17-33.
- Miiller, M. M., J. Høgelund og P. Pico Geerdsen (2006). *Handicap og beskæftigelse: udviklingen mellem 2002 og 2005*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Ose, S. O., H. Jensberg, S. L. Kaspersen, B. Kalseth og S. Lilleeng (2008). *Kunnskapsstatus: Arbeid, psykisk helse og rus*, SINTEF Helse.
- Qvortrup, J. og Ø. Spjelkavik (2013). *Hva er god Arbeid med bistand?* Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Raderstorf, M. og J. Kurtz (2006). "Managing mental health disability in the workplace." *Case Manager* 17(1): 54-59.
- Ramvi, E. og L. Farstad (2011). *Arbeid og psykisk helse: en kvalitativ studie av lederes erfaringer med å ha unge voksne med psykisk lidelse i arbeidspraksis*. Stavanger, UiS.
- Rinaldi, M. og R. Perkins (2007). "Vocational rehabilitation for people with mental health problems." *Psychiatry* 6(9): 373-376.
- Rosdahl, A. og H. Uldall-Poulsen (2003). *Lederne og det sociale engagement*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Rosenstock, M., K. Tinggaard, H. Holt og S. Jensen (2004). *Rummelighedens rammer : ansættelsesmuligheder for personer med hjerneskade, sindslidelse eller udviklingshæmning*. København, Socialforskningsinstituttet.



- Schafft, A. (2007). "Ansettelse av personer med psykiske lidelser i ordinære bedrifter - Vi må forstå arbeidsgivernes grunner." *Tidsskrift for psykisk helsearbeid* 4(3): 254-261.
- Schafft, A. (2009). *Å få seg en jobb: arbeidsrettet rehabilitering ved psykiske helseproblemer*. Oslo, Kommuneforlaget.
- Schafft, A. (2010). *Evaluering av prosjektet "Yrkesmessig rehabilitering av somaliere i khatbruker-miljøer"*. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schafft, A. (2013). Om å komme seg i arbeid. I: *Samfunn og psykisk helse. Samfunnsvitenskapelige perspektiver*. R. Norvoll (red.). Oslo, Gyldendal akademisk.
- Schafft, A., B. Brøgger og Ø. Spjelkavik (2012). *Arbeidsgiverlos - lederstøtte i arbeidet med psykisk helse på arbeidsplassen. Evaluering av forsøksordningen*. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Spjelkavik, Ø. (2012). "Supported Employment in Norway and in the other Nordic countries." *Journal of Vocational Rehabilitation* 37(3): 163-172.
- Spjelkavik, Ø., B. Hagen og K. Härkäpää (2011). *Supported employment i Norden*. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Unger, D. D. (2002). "Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: myths or realities?" *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities* 17(1).
- Waterhouse, P., H. Kimberley, P. Jonas, J. Glover R. National Centre for Vocational Education (2010). *What Would It Take? Employer Perspectives on Employing People with a Disability. A National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report, National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*.
- Wehman, P., S. Lau, A. Molinelli, V. Brooke, K. Thompson, C. Moore, M. West (2012): *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, Volume 37, Number 3, November 2012 , pp. 160-169(10)

#### **Andre kilder:**

Forskrift om arbeidsrettede tiltak m.v.: [http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-12-11-1320/KAPITTEL\\_2-3#KAPITTEL\\_2-3](http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-12-11-1320/KAPITTEL_2-3#KAPITTEL_2-3)

Arbeidsdepartement og Helse- og omsorgsdepartement: Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse 2007-2012: [http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/aid/Rapporter\\_og\\_planer/planer/2007/nasjonal-strategiplan-for-arbeid-og-psyk.html?id=481370](http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/aid/Rapporter_og_planer/planer/2007/nasjonal-strategiplan-for-arbeid-og-psyk.html?id=481370)

Arbeidsdepartement og Helse- og omsorgsdepartement: Oppfølgingsplan for arbeid og psykisk helse 2013-2016 <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/ad/rapporter-og-planer/planer/2013/oppfolgingsplan-for-arbeid-og-psykisk-he.html?id=733368>

NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak

## Vedlegg

## **Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse"**

Arbeidsforskningsinstituttet gjennomfører for tiden et forskningsprosjekt med tittelen "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse". Rådet for psykisk helse er oppdragsgiver, i samarbeid med arbeidsgiverorganisasjonen Virke. Prosjektet er finansiert av Farve, NAVs ordning for utviklingsforskning.

Undersøkelsen gjennomføres fra august til desember 2013, og sluttrapporten publiseres 1.mars 2014.

Målet med forskningen er å få pålitelig kunnskap om hva som kjennetegner bedrifter med gode mekanismer for inkludering. I denne sammenhengen skal vi ta kontakt med er bedrifter hvor en person med utviklingsbehov har fått jobb etter praksisperiode eller andre tiltak. Svar på forskningsspørsmålet er viktig både for verdiskaping og livskvalitet for mange.

Forskerne kommer på dagsbesøk og vil gjennomføre intervjuer og samtaler, se på arbeidsstasjonen og de fysiske arbeidsforholdene, og samle dokumenter som stillings- og rutinebeskrivelser, internavis, osv. Vi skal ikke be om navn og heller ikke om sensitive opplysninger for noen av de ansatte i de virksomhetene vi oppsøker, men vi vil gjerne få anledning til å snakke med dem.

Du er blitt kontaktet fordi du er en av dem som vi ønsker å snakke med når vi kommer på bedriftsbesøk hos dere.

Det er selvsagt helt frivillig å være med, og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Alle opplysninger som vi får av deg og andre vil bli behandlet strengt konfidensielt og anonymisert, slik at ikke enkeltpersoner eller deres arbeidsplass kan gjenkjennes i rapporten.

Prosjektet er tilrådd av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Dersom du deltar i undersøkelsen skal vi be deg om å signere den vedlagte samtykkeerklæringen.

De forskerne som deltar er Øystein Spjelkavik og Angelika Schafft. Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen når de foreligger, kan du gjerne ta kontakt med oss på adressen under.

Øystein Spjelkavik,  
os@afi.no , tlf. 909 92 966

Angelika Schafft  
ansc@afi.no, tlf. 994 72 716.

**Forskningsprosjekt "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse"**

**Samtykkeerklæring:**

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i forskningsprosjektet.

Dato ..... Signatur .....

## Informasjon om forskningsprosjektet "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse"

Vi takker for at bedriften har sagt seg villig til å være med i forskningsprosjektet "Hva kjennetegner god inkluderingskompetanse" som gjennomføres av Arbeidsforskningsinstituttet ([www.afi.no](http://www.afi.no)). Rådet for psykisk helse er oppdragsgiver, i samarbeid med arbeidsgiverorganisasjonen Virke. Prosjektet er finansiert av Farve, NAVs ordning for utviklingsforskning. Undersøkelsen gjennomføres fra august 2013 og sluttrapporten publiseres 1.mars 2014.

Målet med forskningen er å få pålitelig kunnskap om hva som kjennetegner bedrifter med gode mekanismer for inkludering. Cases er bedrifter hvor person med utviklingsbehov har fått jobb etter praksisperiode eller andre tiltak. Svar på forskningsspørsmålet er viktig både for verdiskaping og livskvalitet for mange.

Forskerne kommer på besøk og vil gjennomføre intervjuer og samtaler, se på arbeidsstasjonen og de fysiske arbeidsforholdene, og samle dokumenter som stillings- og rutinebeskrivelser, internavis og lignende. Arbeidsgiver vil også bli invitert til å være med på et fokusgruppeintervju på et senere tidspunkt sammen med de andre arbeidsgiverne som er med i undersøkelsen.

Det er helt frivillig å være med, og det er anledning til å trekke seg når som helst i prosessen. Alle data vil bli anonymisert. De forskerne som deltar er Øystein Spjelkavik, [os@afi.no](mailto:os@afi.no), tlf. 95117228 og Angelika Schafft, [ansc@afi.no](mailto:ansc@afi.no), tlf. 99472716.

Oslo i september 2013

Øystein Spjelkavik  
prosjektleder

# Intervju med ledere/arbeidsgivere

1. **Hvem tok førstekontakt angående den aktuelle arbeidstakeren?**
  - a. NAV, arbeidssøkeren, familie/bekjente av arbeidssøkeren, en av de ansatte, andre
2. **Hvordan kom du i kontakt med NAV i forbindelse med akkurat denne personen?**
3. **Om ansettelsesforholdet**
  - a. Når begynte vedkommende?
  - b. Hva slags arbeidskontrakt har bedriften med den aktuelle personen?
  - c. Hva slags lønn får den aktuelle ansatte?
  - d. Tilsvarende dette vanlig lønn i bedriften?
4. **Hvorfor har du tatt akkurat denne personen inn i bedriften?**
5. **Hvordan foregikk det - hva ble gjort før vedkommende startet i bedriften?**
  - a. Kontakt med NAV, organisering og informasjon internt i bedriften, avtaler, rolleavklaring, vurderinger dere gjorde, hva ble dere lovet av NAV ifht oppfølging? Oppfølging, økonomisk støtte.
  - b. Praksisplass, prøveperiode, ansettelse
6. **Kan du beskrive hva dere gjorde internt i bedriften for å få dette til da vedkommende begynte i virksomheten?**
  - a. Utfordringer underveis, organisering, oppfølging, møter med NAV/bruker, informasjon til andre ansatte/forankring i bedriften.
7. **Er det noen internt i bedriften som har et spesielt ansvar for oppfølging/støtte til vedkommende?**
  - a. Hva gjør de?
8. **Har du /ledelsen/kolleger/fadder/mentor fått veiledning/rådgivning/opplæring/bistand? Hva slags?**
9. **Har den ansatte fått bistand eksternt? Hvordan håndteres eventuelt brukerens/den ansattes behov for bistand fra andre instanser/fagmiljø?**
10. **Hva slags arbeidsoppgaver utfører vedkommende?**
  - a. Krever oppgavene faglært arbeidskraft?
11. **Arbeider vedkommende sammen med andre ansatte?**

- 12. Hva slags reaksjoner har vedkommendes kolleger på denne ansettelsen/utplasseringen?**
- 13. Beskriv hvordan vedkommendes arbeidsinnsats blir evaluert, utviklet, og eventuelt endret.**
- 14. I hvor stor grad mener du bedriften har nytte av å ha vedkommende på arbeidsplassen?**
- Skala: 1 – 10 (1 er liten nytte, 10 er stor nytte)
  - På hvilken måte? (beskriv nærmere).
- 15. I hvor stor grad mener du vedkommende har nytte av å arbeide i bedriften?**
- Skala: 1 – 10 (1 er liten nytte, 10 er stor nytte)
  - På hvilken måte? (beskriv nærmere).
- 16. Har det vært noen utfordringer knyttet til det å ta denne aktuelle personen inn i bedriften?**
- Hvis ja, hva slags utfordringer er/har det vært?
- 17. Hvordan går dere fram for å håndtere disse utfordringene?**
- Noen spesielle tilrettelegginger?
- 18. Beskriv den type service du/arbeidsplassen har mottatt fra eksterne/NAV/jobcoach etc i forbindelse med at akkurat denne personen er tatt inn i bedriften.**
- Hvordan vurderer du oppfølgingen bedriften har mottatt fra NAV i denne forbindelse?
- Samtaler, veiledning, rådgivning (hva slags støttende innhold)
  - Annen støtte fra det offentlige (hjelp- og støttesystemet) (f. eks økonomisk støtte, lønnstilskudd, hjelpemidler) i dette tilfellet?
- Hva vil du si er viktigst i den støtten/service du har mottatt fra NAV i dette tilfellet?
- 19. Er det noen form for støtte/service du savner eller mangler i dette tilfellet?**
- 20. Om du fikk anledning til å starte fra begynnelsen igjen med dette arbeidsforholdet, er det da noe som du ville ha gjort annerledes?**
- 21. Tror du denne personen fortsatt er i bedriften om 2 år?**
- Ja      kanskje      tviler      nei
- Begrunnelse:

# Intervju/observasjon arbeidstakere

## 1. Bakgrunnsinformasjon:

- A. Kjønn
- B. Alder
- C. Nasjonalitet
- D. Opprinnelsesland
  - Antall år i Norge
- E. Høyeste utdanning/skolebakgrunn
- F. Personlig økonomi: Lønn? Uførepensjon? AAP? KVP? Individstønad?

## 2. Spørsmål om den intervjuede:

- A. Har du hatt en vanlig jobb før du fikk denne jobben?
- B. Har du tidligere fått hjelp for å få jobb? (annet arbeidsrettet tilbud)

## 3. Nåværende arbeid:

- A. Hvordan fikk du praksisplassen/ jobben?
- B. Hvor lang tid tok det fra du kom i kontakt med NAV til du fikk denne jobben?
- C. Fortell om din første dag på jobben?
  - Hvordan ble du introdusert for de andre i bedriften? Var det noen med? Når møtte du? Hva skjedde?
  - Hva slags opplæring trengte du/fikk du?
- D. Hva er din stillingsbetegnelse?
- E. Hva gjør du?
- F. Hvor lenge har du hatt din jobb?
- G. Hvor mange timer arbeider du hver uke?
- H. Har du fast stilling?
- I. Får du lønn for ditt arbeid?
- J. Har du bruk for hjelpemidler, tilrettelegging, for å kunne utføre din jobb?
  - Hva hadde du behov for da du startet? Hva har du hatt behov for siste måned?
- K. Er det noen som gir deg oppfølging eller støtte på jobben nå?
  - Hvem opplever du er dine viktigste støttepersoner nå for tiden?
  - Hva bruker du disse støttepersonene til? Hva slags støtte gir de?



- Hva med videre framover? Trenger du støtte eller oppfølging fra noen for å klare gjøre jobben/beholde ditt arbeid? Hva slags støtte fra NAV/fadder ønsker du deg framover.
  - Synes du samlet sett at du får tilstrekkelig støtte for å holde på og utvikle deg i jobben?
  - Hva mangler du evt. av støtte?
- L. Er dette blitt den jobben du ønsket deg da du begynte?
- M. Hvis du skal skifte jobb, hva kunne du så helst tenke deg å gjøre?
- N. Hvor glad er du i din jobb på en skala fra 1 – 10 (der 1 er dårlig og 10 er best)?

#### **4. Samarbeid med NAV:**

- A. Har du en fast veileder som kommer utenfra (NAV, jobcoach etc) nå?
- B. Hvor lenge har du hatt kontakt med vedkommende?
- C. Hvor ofte har du kontakt med vedkommende?
- D. Hvordan kom du i kontakt med vedkommende?
- E. Fortell om ditt første møte med vedkommende?
- F. Hvilken støtte har vedkommende gitt deg?
- G. Hvilken støtte får du fra vedkommende nå?
- H. Har du lett å få kontakt med vedkommende?
- I. Når du har kontakt med din vedkommende, hvordan og hvor foregår kontakten (telefon, møte på din arbeidsplass, hjemme hos deg, møte på vedkommende kontor, etc.)?
- J. Vet du hva vedkommende gjør, utover å støtte deg?
- K. Er du fornøyd med den støtten du har fått fra vedkommende
- Hva er bra?
  - Hva er dårlig?
- L. Er der støtte du mangler, altså som du ikke får?

#### **5. Annen støtte:**

- A. Har du annen støtte enn du nå har fortalt om
- på din arbeidsplass – hva?
  - der hvor du bor – hva?
  - Helse, psykolog, lege, annet – hva?

Oslo, 17. januar 2014

## **INVITASJON TIL FAGSEMINAR OM INKLUDERINGSKOMPETANSE TORSDAG 27. FEBRUAR, KLOKKEN 09.00-11.50 (med lunsj)**

Forskningsprosjektet "Hva kjennetegner god inkluderingskompetanse" gjennomføres av Arbeidsforskningsinstituttet. Rådet for psykisk helse er oppdragsgiver, i samarbeid med Hovedorganisasjonen Virke. Prosjektet er finansiert av NAV FARVE, et program for forskning og forsøksvirksomhet.

Målet med forskningsprosjektet er å finne ut hva som trengs av støtteapparatet rundt arbeidsgiver for å lykkes med bruk av ordinært arbeidsliv som arena for arbeidstrening for de unge under 30 år? Prosjektet har tatt utgangspunkt i flere casebedrifter som har erfaringer med rekruttering av personer som står utenfor arbeidslivet. Resultatene vil kunne bidra til kompetanseheving for blant annet NAV ansatte og tiltaksarrangører.

Rådet for psykisk helse, Virke og AFI inviterer med dette til fagseminar for å drøfte foreløpige konklusjoner i AFIs rapport. Vi ønsker din deltakelse i diskusjonen, i form av åpen, uforpliktende og fordomsfrie innspill. Hensikten er å gi AFI innspill og refleksjoner, før ferdigstilling av sluttrapporten for prosjektet.

De som er invitert, er blant annet ressurspersoner fra Forum for inkluderingskompetanse ved AFI. Dette fordi vi antar at deltakere i forumet kan være spesielt interessert.

**TID:** *Torsdag 27. februar klokken 09.00-11.50 med lunsj*  
**STED:** *Virke, Henrik Ibsens gate 90 (tidligere Drammensveien 30), Solli Plass, Oslo*  
**PÅMELDING:** [werner@psykiskhelse.no](mailto:werner@psykiskhelse.no)

### **Program "Dette kjennetegner god inkluderingskompetanse"**

- 09:00-09:10 Velkommen til "...god inkluderingskompetanse"**  
v/ Werner Fredriksen, rådgiver arbeidsliv, Rådet for psykisk helse  
v/ Marte Buaas, seniorrådgiver arbeidslivspolitik, Virke
- 09:10-09:30 Hva Europeiske ledere ser som viktigst i forhold til inkluderingskompetanse**  
(innlegg holdes på engelsk)  
v/ Michael Evans, tidligere leder av European Union of Supported Employment
- 09:30-10:15 Presentasjon av foreløpige hovedpunkter fra undersøkelsen**  
v/ Øystein Spjelkavik, forsker ved AFI  
v/ Angelika Schafft, forsker ved AFI
- 10:15-10:25 Pause**
- 10:25-11:25 Behovet sett fra leder, hjelpeapparatet og brukernes ståsted - innspill og diskusjon**  
v/ Øystein Spjelkavik, forsker ved AFI  
v/ Angelika Schafft, forsker ved AFI
- 11:25-11:50 Felles lunsj og avrunding**

*Med vennlig hilsen, Rådet for psykisk helse, Hovedorganisasjonen Virke og AFI*

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:  
[www.afi.no](http://www.afi.no)



Postboks 6954 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.no](http://www.afi.no)