



Arbeidsinkludering fra et arbeidsgiverperspektiv – en kvalitativ studie av samarbeidsrelasjoner mellom støtteapparat og arbeidsgivere

Siri Yde Aksnes

seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet

siriyd@oslomet.no

Eric Breit

professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI

eric.breit@bi.no

Sammendrag

I denne artikkelen undersøker vi arbeidsgiveres opplevelse av samarbeid med arbeids- og velferdstjenestene når de ansetter personer med nedsatt arbeidsevne. Studien er basert på kvalitative intervjuer i 21 virksomheter som har erfaring med inkludering av denne målgruppen. Vi identifiserer fire hovedformer for samarbeid: ensidig, ad hoc, samskaping og strategisk. Disse skiller seg fra hverandre på bakgrunn av hvor tett samarbeidet er mellom virksomheter og støtteapparatet, og hvor aktivt virksomhetene selv engasjerer seg i tjenestene. Funnene indikerer at mange virksomheter gjør betydelige anstrengelser for å sikre at samarbeidet fungerer etter virksomhetens egne behov. Der hvor samarbeidet er utfordrende, inntar flere ledere rollen som sosialarbeider og går langt for å lykkes med inkluderingen. For arbeids- og velferdstjenestene er innsiktene fra denne artikkelen viktige for å kunne utvikle gode og ulike typer samarbeid avhengig av arbeidsgiveres behov.

Nøkkelord

arbeidsinkludering, støtteapparat, arbeidsgiverinvolvering, former for samarbeid

Abstract

This article investigates employers' experiences of collaborating with employment services when recruiting individuals with reduced work capacity. The study is based on qualitative interviews with 21 companies that have experience with the inclusion of this target group. We identify four main types of collaboration: unilateral, ad hoc, co-creation, and strategic. These differ from each other based on the proximity to the services and how proactive a role the companies themselves take with the services. The findings indicate that many companies take a significant initiative to ensure that the collaboration works according to the company's own needs. Where collaboration is challenging, several managers take on the role of social workers and go to great lengths to succeed with inclusion. For employment services, the insights from this article are important to develop good and various types of collaboration depending on the needs of employers.

Keywords

work inclusion, employment services, employer engagement, types of collaboration

Innledning

Myndighetenes aktiveringspolitikk har de seneste tiårene handlet om å mobilisere arbeidsgivere til å ansette personer med nedsatt arbeidsevne (Prop. 39 L (2014–15)).

Dette etterspørselsdrevne grepet blir eksempelvis reflektert i Solberg-regjeringens «Inkluderingsdugnad» og i forsøk på å forbedre Navs tjenester rettet mot arbeidsgivere (Nav, 2022; Stortingsmelding nr. 33 (2015–16)). Med personer med nedsatt arbeidsevne menes mennesker som på grunn av fysiske, psykiske, kognitive eller sensoriske begrensninger har redusert evne til å utføre ordinært arbeid. Denne gruppen inkluderer dermed personer som kan ha behov for støtte eller spesielle tilrettelegginger for å kunne delta i arbeidslivet. Betingelsen for en effektiv aktiveringspolitikk er da at arbeidsgivere har motivasjon og evne til å ansette personer fra denne gruppen og til å foreta nødvendig tilrettelegging og tilpasning av arbeidet for dem.

Parallelt med den etterspørselsdrevne politikken har det vært en økt forskningsinteresse for arbeidsgiverne. Dette inkluderer undersøkelser av arbeidsgiveres perspektiver på og holdninger til inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne samt årsaker til manglende inkludering. I tillegg er det et økende fokus på faktorer som fremmer inkludering (Aksnes & Ulstein, 2024; van Berkel & Breit, 2024). Studier har vist at arbeidsgivere har ulike motivasjoner og erfaringer: Mens noen er engasjerte, forholder andre seg passive (Bredgaard, 2018). Mange som i utgangspunktet er positive, hindres av ulike barrierer, som mangel på kunnskap eller opplevelse av risiko heftet ved å ansette personer med en mer usikker arbeidsevne (Nicolaisen, 2017; van Berkel, 2021). Begrepet *employer engagement* – eller det vi på norsk kan kalle arbeidsgiverengasjement – er et kjernebegrep i denne forskningslitteraturen, og er blitt definert som «[d]en aktive involveringen av arbeidsgivere i å håndtere den samfunnsmessige utfordringen med å fremme arbeidsmarkedsdeltakelsen til sårbare grupper» (van Berkel mfl., 2017: 503).

Ingold og Stuart (2015) har argumentert for at arbeidsgiverengasjement har to ansikter. Det ene er arbeidsgivernes involvering i aktiveringspolitikken og handler eksempelvis om hva som motiverer arbeidsgivere til å ansette personer med nedsatt arbeidsevne (Simms, 2017; van Gestel & Nyberg, 2009), og hvilke roller arbeidsgivere tar i aktiveringspolitikken (Orton mfl., 2019; van der Aa & van Berkel, 2014). Det andre ansiktet – som vi fokuserer på i denne artikkelen – er samarbeidet mellom arbeidsgivere og støtteapparat (Nav eller tiltaksbedrifter). De senere årene er det forsket mye på Navs arbeidsrettede tjenester, ikke minst i kjølvannet av Vågenrapporten og Stortingsmelding nr. 33 (2015–16), hvor Nav ble instruert til å fokusere mer på samarbeid med arbeidsgivere. Blant annet er det forsket på Navs økende bruk av jobbspesialister innenfor *Supported Employment*-tradisjonen, som involverer tett samarbeid med både arbeidsgivere og jobbsøkere med støttebehov (Bakkeli, 2022; Frøyland mfl., 2019).

Forskning omkring samarbeidet mellom støtteapparatet og arbeidsgivere har i stor grad dreid seg om hvordan tjenestene jobber for å involvere arbeidsgivere (Dall mfl., 2023; Gilbride & Stensrud, 2008). Det er bred enighet om at tjenestene bør tilnærme seg arbeidsgivere som en type «brukere» med behov og interesser som må ivaretas, hvis man skal lykkes med arbeidsinkludering (Schafft & Spjelkavik, 2014). Førstelinjen, med sine veiledere og jobbspesialister, kan demme opp for arbeidsgivernes opplevelse av usikkerhet og risiko gjennom å fungere som forhandlere og brobyggere (Aksnes, 2019; Ingold, 2018). Mye av litteraturen på dette feltet er metode- og praksisorientert og skal kunne fungere som nyttige verktøy for fagfolk i støtteapparatet. For eksempel er temaet «inkluderingskompetanse», kunnskapen om hvordan det ordinære arbeidslivet kan benyttes for å få folk med stort støttebehov til å fungere i jobb, nærmest blitt et eget fagfelt i Norge (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

Vi vet altså en del om hvordan støtteapparatet jobber for å involvere arbeidsgivere. Det vi imidlertid vet lite om, er hvordan samarbeidet med støtteapparatet oppleves fra

arbeidsgiveres side. Kunnskap om dette perspektivet er viktig både for politiske myndigheter og for arbeids- og velferdstjenestene. At arbeidsgivere opplever at samarbeidet med støtteapparatet ikke fungerer, eller at deres behov for støtte ikke blir møtt, kan hindre og i verste fall ødelegge arbeidsgivernes ønske om og mulighet til å ansette personer fra denne målgruppen (jf. Hemphill & Kulik, 2016). I artikkelen spør vi derfor: *Hvordan samarbeider arbeidsgivere med arbeids- og velferdstjenestene om ansettelser av personer med nedsatt arbeidsevne? Og i hvilken grad opplever arbeidsgivere at støtteapparatet imøtekommer deres behov?*

Vi baserer artikkelen på intervjuer med ledere og ansatte (både personer med nedsatt arbeidsevne og andre ansatte) samt veiledere og jobbspesialister som har vært involverte i inkluderingsprosesser. Utvalget vårt består av 21 virksomheter med ulik størrelse og i ulike næringer, og totalt 69 intervjuer er gjennomført.

Basert på en kvalitativ analyse av samarbeidene som informantene forteller om, peker vi på fire hovedgrupper av samarbeid: (1) et «ensidig samarbeid» hvor virksomhetene i realiteten gjør inkluderingsjobben selv, (2) et «ad hoc-samarbeid» hvor virksomheten tar kontakt med støtteapparatet ved behov, (3) en «samskapingsrelasjon» som viser til et tett og gjensidig samarbeid over tid, og hvor virksomhetene har tydelige krav til støtteapparatet, og (4) et «strategisk samarbeid» som bygger på et innovativt arbeid fra virksomhetens side.

I tråd med tidligere forskning finner vi at samarbeid mellom støtteapparat og virksomheter er viktig for å få til varig ansettelse av personer fra målgruppen. Et sentralt poeng er at samarbeidsrelasjonene tar ulike former avhengig av kontekstuelle forhold hos virksomhetene, og at det ikke er slik at én samarbeidsform fungerer alle steder. Når det gjelder jobbsøkere med stort støttebehov, er det imidlertid grunn til å tro at samskaping og innovative samarbeid er det som fungerer best. Det er ikke grunn til å tro at noen samarbeidsformer i seg selv er bedre eller mer effektive enn andre, snarere at hver av dem består av ulike konfigurasjoner som alle er tilpasset forskjellige behov og forutsetninger.

Vi finner også at virksomhetene har ulike oppfatninger om bistanden de mottar fra støtteapparatet. Virksomhetene med såkalte ensidige samarbeid skiller seg fra resten ved at de i liten grad opplever at støtteapparatet imøtekommer deres behov. Et interessant aspekt ved denne gruppen er at noen av virksomhetene legger ned en betydelig innsats i å få til inkludering til tross for at de opplever manglende støtte. Dette tyder på at virksomheter ikke nødvendigvis er avhengige av støtteapparatet for å være engasjerte. Det er imidlertid en fare for at manglende støtte vil svekke virksomhetens engasjement over tid. Når arbeids- og velferdstjenestene utformer tjenestene sine for arbeidsgivere, er det nødvendig at de forstår og tilpasser seg de ulike støttebehovene og samarbeidspreferansene blant inkluderende virksomheter.

Kunnskap om samarbeid mellom arbeidsgivere og støtteapparatet

Det er gjort begrenset med forskning på samarbeidet mellom støtteapparatet og arbeidsgivere sett fra arbeidsgiveres side. I den sosialpolitiske forskningen på området er det ofte sett på ulike tilnærminger til arbeidsgivere som ulike lands politikk legger opp til, og dermed ulike typer roller både tjenestene og arbeidsgiverne inntar. Innenfor arbeidsrehabiliteringslitteraturen har man gjerne et fokus på tjenestenes kvalitet og metodene som benyttes overfor arbeidsgivere (Andreassen mfl., 2022).

Én type tilnærming til arbeidsgiverne er det Bredgaard (2018) kaller en *matching*-tilnærming og Bonet mfl. (2013) kaller informasjonsformidling, hvor støtteapparatet

fasiliterer kontakt og deler informasjon mellom jobbsøkere og arbeidsgivere. Innenfor denne tilnærmingen vil støtteapparatet bidra til å identifisere egnede jobbsøkere for arbeidsgiverens behov, gi informasjon og veiledning om økonomiske insentiver og tilskudd til tilrettelegging av arbeidsplassen og tilby de jobbsøkerne som trenger det, yrkesveiledning og opplæring. Jo mer tilpasset støtte som tilbys arbeidsgiveren, desto større er sjansen for at samarbeidet blir vellykket.

En annen tilnærming går ut på at støtteapparatet inntar en mer omfattende rolle enn å bare «åpne dørene» til ulike arbeidsgivere. Bredgaard mfl. (2023) kaller denne tilnærmingen for en forhandlingsbasert tilnærming. Ved å fungere som relasjonsbyggere og gi tett og god støtte til både jobbsøkere og arbeidsgivere kan de bidra til å styrke arbeidsgivernes inkluderingskapasitet over tid (Dall mfl., 2023). *Supported employment*, som innebærer tettere relasjoner mellom jobbspesialister fra tjenestene, arbeidsgivere og jobbsøkere, baserer seg på en slik tilnærming (Frøyland mfl., 2019).

Slike samarbeidsformer baserer seg i stor grad på samskaping (*co-production*), som innebærer en mer dynamisk samarbeidsrelasjon (Spjelkavik mfl., 2022; van der Aa & van Berkel, 2014). Samskaping er karakterisert ved et relasjonelt og dialogpreget samarbeid hvor både tjenestesiden og arbeidsgiverne tar en mer aktiv og (mer eller mindre likeverdig) rolle i å finne felles løsninger. Mens *matching* innebærer at arbeidsgiverne er relativt passive aktører som er underlagt en gitt sannsynlighet for å få en god match med jobbsøkeren, innebærer samskaping at arbeidsgivere gjør en ekstra innsats for å lykkes med ansettelsesprosessene. Ifølge Orton mfl. (2019) kan arbeidsgiverrollen da gå fra «reaktiv portåpner» til «proaktiv strategiske partner».

Nicolaisen (2017) finner at arbeidsgivere som inkluderer, har følgende forventninger til Nav: at de er tilgjengelige og reagerer raskt når det oppstår et problem, at de avlaster papirarbeidet som følger med slikt som arbeidstrening og lønnstilskudd, at de gir god informasjon om brukerens arbeidsutfordringer, og at de sørger for oppfølging gjennom hele inkluderingsprosessen. På den annen side, når støtteapparatet ikke gir tilstrekkelige tjenester, finner Breimo mfl. (2021) at mange arbeidsgivere påtar seg en rolle som sosialarbeider for å lykkes med inkludering av unge med psykiske utfordringer. De peker blant annet på økningen i administrative-byråkratiske oppgaver som legges til sosialarbeiderne i Nav, som en av årsakene til at arbeidsgivere tar over oppgaver som i utgangspunktet hører til sosialarbeiderrollen. Også en annen studie (Aksnes & Breit, kommende) viser at mange ledere er villige til å gå langt ut over vanlige arbeidsgiverforpliktelser for å lykkes med arbeidsinkludering.

I tråd med dette er det i flere nyere studier, spesielt innenfor arbeidsrehabiliteringsfeltet, pekt på at gode samarbeid ikke bare avhenger av tjenestenes inkluderingskompetanse, men også av «arbeidsgiveres inkluderingskompetanse» (Enehaug mfl., 2021; Spjelkavik mfl., 2022). Denne kompetansen handler både om arbeidsgiveres kunnskap om tilpasning av arbeid til enkeltindivider og om hvordan de skal forholde seg til Nav og andre på en fornuftig måte. Arbeidsgivere og tjenestesiden er altså avhengige av samarbeid med og gjensidig læring av hverandre for å utvikle inkluderingskompetanse.

Selv om vi etter hvert vet en del om roller, tilnærminger, praksiser og metoder for arbeidsgiverinvolvering, som (mer eller mindre) indirekte omhandler samarbeidet mellom arbeidsgivere og støtteapparat, er det få studier hvor det er gjort et empirisk dypdykk i hvordan virksomheter opplever samarbeidet med tjenestene og kvaliteten på støtten de mottar. Det er dette vi ønsker å finne ut av i denne studien.

Metode og datamateriale

Utvalg

Som del av en større sammenlignende studie av arbeidsinkludering i små og mellomstore bedrifter (SMB) i Norge og Nederland består det norske utvalget av 21 SMB-er som varierer i størrelse fra 3 til 500 ansatte. I denne artikkelen fokuserer vi imidlertid ikke på bedriftsstørrelse eller på å gjøre en sammenligning av SMB-er og større virksomheter. Virksomhetene i utvalget vårt er strategisk valgt ut som «inkluderende» virksomheter. Alle har ansatt (og beholdt) minst én person med nedsatt arbeidsevne på ordinære vilkår det siste året. De fleste av virksomhetene har lang erfaring med inkludering og har ansatt flere enn én person.

Et flertall av virksomhetene ble rekruttert til studien gjennom forskernes kontaktpersoner i støtteapparatet og i arbeidsgiverorganisasjoner. Resten ble rekruttert etter snøballmetoden ved at de vi snakket med underveis, tipset om andre inkluderende arbeidsplasser. Vi var opptatte av å få til en viss spredning i bransjer og typen virksomheter. Et flertall (slik som butikk, servicebedrift, barnehage, kafeteria og lager/logistikk) tilhører bransjer hvor ufaglært arbeidskraft utgjør en stor andel av de ansatte, og hvor det kan være relativt enkelt å tilpasse oppgaver til jobbsøkernes behov. Andre (slik som gartneri, sykehjem og IT-bedrift) krever noe mer kompetanse eller i hvert fall at jobbsøkerne er åpne for et noe lengre opplæringsløp. Flere av virksomhetene (slik som murer, sykehjem, gartner og anleggsgartner) forteller om bemanningskrise og ser seg derfor nødt til å rekruttere ufaglærte gjennom Nav. Det er viktig å understreke at denne studien har et spesielt utvalg av *best practice*-arbeidsgivere som sannsynligvis utøver langt bedre inkluderingskompetanse enn flertallet av arbeidsgivere, og som også har lykket med inkludering i tilfeller hvor støtteapparatet har sviktet (jf. Schafft & Spjelkavik, 2014).

Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført i perioden september 2021 til desember 2022. Vi gjennomførte til sammen 69 intervjuer med ledere, ansatte, «inkluderte ansatte» (dvs. personer med nedsatt arbeidsevne som har blitt ansatt) og personer med ulike veilederroller i Nav eller tiltaksbedrifter som hadde hatt tilknytning til virksomhetene, i 21 virksomheter. Tabell 1 gir en komplett oversikt over virksomheter og antall intervjuer. Ved tabellen har vi også lagt en kolonne hvor vi grupperer virksomhetene ut fra de fire samarbeidsformene.

De fleste intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen og startet med at vi fikk en omvisning. På grunn av pandemien gjorde vi også noen intervjuer på Teams og per telefon. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene som ble transkribert og anonymisert. Informantene samtykket muntlig til å delta i studien.

Analyse

Intervjuene dreide seg om informasjon om virksomhetens (dvs. leders) motivasjon for inkludering, hvordan inkluderingsprosessene foregikk i den enkelte virksomhet (ansvarsfordeling, planmessighet osv.), hvordan de samarbeidet med støtteapparatet, og hvorvidt de mottok økonomisk støtte. Siden mange av virksomhetene har samarbeidet med støtteapparatet i årevis, ba vi informantene om eksempler på både gode og mindre gode samarbeid. I denne analysen fokuserte vi på virksomhetsnivå, dvs. vi karta våre samlede inntrykk fra hver av virksomhetene og vektla i mindre grad eventuelle ulikheter mellom informantene i hver enkelt virksomhet. Fordelen er at vi kan gruppere virksomhetene i

Tabell 1. Oversikt over utvalg og intervjuer.

| Virksomhet | Antall ansatte | Arbeidsoppgaver for «inkluderte ansatte» | Informanter | Samarbeidsform |
|----------------|------------------------|--|--|----------------|
| Anleggsgartner | 16 (opp mot 25 sommer) | Diverse anleggsgartneroppgaver (f.eks. gravning, beplantning og produktinstallasjon) | Daglig leder Administrativ leder Jobbspesialist Inkludert ansatt | Samskaping |
| Bakeri | 180 | Oppgaver i bakeriet | Daglig leder Produksjonsleder Avdelingsleder/tillitsvalgt Administrativ leder 2 inkluderte ansatte | Ensidig |
| Barnehage | 25 | Barnepass, støtteoppgaver (f.eks. innkjøp, renhold) | Daglig leder Eier Inkludert ansatt | Ensidig |
| Bilpleiefirma | 50 | Bilpleie og klargjøring av biler for bruktbilmarkedet | Daglig leder | Strategisk |
| Dagligvare A | 20 | Produktansvar, varepåfylling, kundekontakt, kasse | Butikksjef 2 skiftledere (1 av dem tillitsvalgt) Jobbspesialist Inkludert ansatt | Samskaping |
| Dagligvare B | 14 | Produktansvar, varepåfylling, kundekontakt, kasse | Butikksjef Ansatt 2 inkluderte ansatte | Samskaping |
| Dagligvare C | 13 | Post i butikk | Butikksjef | Samskaping |

(Forts.)

Tabell 1. (Forts.)

| Virksomhet | Antall ansatte | Arbeidsoppgaver for «inkluderte ansatte» | Informanter | Samarbeidsform |
|---|-------------------------|---|--|----------------|
| Gartner | 3-5 (sesongavhengig) | Ulike gartnerioppgaver | 2 skiftledere Jobbspesialist Inkludert ansatt | Samskaping |
| Maskingrossist | 7 | Reparasjon, lager, salg | Daglig leder Jobbspesialist | Ensidig |
| IT-firma (sosial entreprenør) | 22 | Softwareutvikling, produkttesting | 2 daglige ledere | Ad hoc |
| IT firma | 26 | Softwareutvikling, produkttesting, kundekontakt | Daglig leder Inkludert ansatt | Ad hoc |
| Kafeteria | 3 fulltid, flere deltid | Matlaging og servering | Daglig leder Jobbspesialist | Strategisk |
| Lager, logistikk | 230 | Lagerarbeid | Personalleder Økonomisjef Logistikkleder Arbeidslivscoach Inkludert ansatt | Strategisk |
| Murer | 70 | Konstruksjon | Daglig leder | Ensidig |
| Peisbutikk | 7 | Salg og kundeføring | Daglig leder Jobbspesialist | Samskaping |
| Servicebedrift (renhold og vaktmestertjenester) | 200 | Ulike renholds- og vaktmestertjenester | Personalleder Avdelingsleder | Ad hoc |

(Forts.)

Tabell 1. (Forts.)

| Virksomhet | Antall ansatte | Arbeidsoppgaver for «inkluderte ansatte» | Informanter | Samarbeidsform |
|---|-------------------------|--|---|----------------|
| Sykehjem | 80 | Pleieoppgaver, renhold- og vaktmesteroppgaver, kantine | Daglig leder Jobbspesialist | Ad hoc |
| Sykehjem (offentlig sektor) | 120 + 40 deltid | Pleieoppgaver | Daglig leder 2 avdelingsledere Inkludert ansatt | Ad hoc |
| Teknikkbutikk | 6 fulltid, mange deltid | Salg og kundeføring | 2 butikkledere Inkludert ansatt | Ad hoc |
| Teknisk tegnebyrå (sosial entreprenør) | 25 | Teknisk tegning | Daglig leder | Samskaping |
| Teknologibedrift | 500 | Produksjonsoppgaver | Daglig leder Tillitsvalgt Personalleder HMS ansvarlig 2 avdelingledere Bedriftshelsetjeneste Inkludert ansatt | Strategisk |
| Totalt: 21 virksomheter | | | 69 intervjuer: 38 ledere 13 inkluderte ansatte 4 kolleger 8 jobbspesialister 6 andre | |

henhold til deres samarbeidsformer, men svakhetene er at vi baserer oss på et synspunktene til et begrenset utvalg fra hver av virksomhetene.

En første gjennomgang av intervjuene (og caserapporter fra hver av virksomhetene) avdekket et hovedskille mellom a) hvor tett virksomhetene samarbeider med støtteapparatet, og b) hvor aktivt virksomhetene engasjerer seg i tjenestene. Noen virksomheter beskrev tette samarbeid og relasjoner, mens andre beskrev mer distanserte samarbeid mer i tråd med en matching-tilnærming eller en formidlings-tilnærming. Videre beskrev noen virksomheter at de tok en proaktiv rolle i samarbeidet, enten grunnet opplevelser av manglende oppfølging fra støtteapparatet eller grunnet konkrete måter å gjennomføre inkluderingsarbeidet på, mens andre tok en mindre aktiv eller passiv rolle.

Intervjuene avdekket også et skille mellom virksomheter som var relativt fornøyde med støtten fra tjenestene, og virksomheter som uttrykte behov for ytterligere støtte. Vi forsøkte å systematisere virksomhetene i de to hovedgruppene av samarbeidstilnærminger fra litteraturen, dvs. matching og samskaping. Dette passet for noen av virksomhetene, men ikke for alle. Noen av virksomhetene hadde mye mer begrensede samarbeid, og andre fortalte om helt andre typer samarbeid av mer strategisk art. Vi fortsatte derfor systematiseringen, og utviklet etter hvert fire hovedkategorier: Det vi kaller for ensidige, ad hoc, samskaping og strategiske.

I det påfølgende kapittelet beskriver vi dem nærmere. De representerer idealtypiske kjennetegn ved virksomhetene, og det vil i praksis være glidende overganger mellom dem.

Fire former for samarbeid

Ensidige samarbeid

En gruppe av virksomhetene gir uttrykk for at samarbeidet med støtteapparatet ikke fungerer etter deres ønsker. De forteller også om positive erfaringer med samarbeid, men de mindre gode opplevelsene som dominerer. Et gjennomgående tema i disse opplevelsene er en opplevd mangel på støtte. Dette kan være mangel på emosjonell og sosial støtte i oppfølgingen av jobbsøkeren, praktisk støtte til administrativt arbeid og hjelp med å forstå hvilke støtteordninger som er tilgjengelige, samt økonomisk bistand.

Eksempelvis opplever lederen hos en maskingrossist at han tillegges et større ansvar enn han behersker, i oppfølgingen av de mest sårbare jobbsøkerne, noe han beskriver som utenfor hans kompetanseområde og komfortsone:

Vår erfaring er jo at vi føler at det krever tett oppfølging. Du må gjerne kjøre hjem til personen og hente de om morgenen for å sørge for at de kommer på jobb. Og du må nok ... Ja, ting som andre personer kanskje håndterer sjøl i privatlivet sitt, må du kanskje inn og oppfordre og støtte og få dem til å ta noen grep, da, for å ta hånd om ting i livet, da, som kanskje de sliter med. [...] Det jeg merker som kanskje jeg ofte synes er litt vanskelig, det er jo det ... Dette er jo ikke noe jeg har kompetanse på. Så jeg føler mange ganger at jeg mangler kompetansen til å kunne hjelpe dem så bra som jeg sjøl ønsker. Og så føler jeg ofte, da, at noen ganger så har jeg kjempegode støttespillere i Nav og [tiltaksbedrifter], mens andre ganger ikke i det hele tatt, ikke sant. Så det har også veldig mye å bety for om utfallet blir bra. Det er jo at du får den oppfølginga og hjelpa som vi trenger, og i hvert fall den personen som er her, trenger, ikke sant, fordi at det er

jo veldig mange av de kanskje mer personlige tingene, i hvert fall, som ikke vi kan bistå like bra med som andre.

Sitatet viser at lederen føler seg overlatt til seg selv. Han nærmest «tvinges» til å ta rollen som sosialarbeider (jf. Breimo mfl., 2021) og strekker seg langt for å få det til å fungere.

Andre igjen, som en barnehagestyrer, forteller om å mestre den personlige oppfølgingen av jobbsøkerne, men også om å ha opplevd å ikke få tak i personer fra tjenestene i noen kritiske situasjoner, som dermed har opplevdes uforsvarlige. Barnehagestyreren synes dessuten papirarbeidet rundt økonomiske støtteordninger er tidkrevende, noe som gjør at hun gjerne lar være å søke om økonomisk støtte.

Lederen i bakeriet forteller også om mangel på økonomisk støtte:

Jeg skulle ønske det hadde vært en bedre støtteordning der vi fikk dekket utgiftene vi har med dem, for det er jo ikke til å stikke under en stol at vi bruker mye tid på dem, for når de kommer inn her, må du gå ved siden av dem, du må forklare dem, de må føle seg trygge, mange av de tingene som gjør at de skal trives i flokken, hvis du skjønner hva jeg mener. Og det tar tid og koster penger. Vi har en genuin interesse i å integrere folk i arbeidet her [...], men da- vi på bakeriet bruker faktisk pengene våre på å lære dem opp. Så jeg skulle ønske det var en ordning der som sa at her gjør dere en kjempegod jobb, og det er klart det er fint å få en klapp på skulderen og «jöss, du har klart å få 40 mann ut i arbeid som ingen andre har klart å få til».

Sitatene viser eksempler på erfarne og engasjerte arbeidsgivere som gjør en viktig jobb med inkludering, og som på ulike måter føler seg alene om oppgaven. Fra støtteapparatets side ligger det et uforløst potensial i å lytte til hva disse virksomhetene trenger.

Ad hoc-samarbeid

En annen gruppe virksomheter samarbeider med tjenestene på en måte hvor sistnevnte foreslår «egne jobbsøkere» og virksomhetene gjør det meste av inkluderingsjobben selv. Samarbeidet har en praktisk og teknisk karakter og innebærer slikt som å forlenge avtaler og å bli enige om økonomisk støtte. Informantene fremhever samarbeidet som ad hoc og fleksibelt, i den forstand at det ikke er tjenestene som leder an, men virksomhetene som tar kontakt og mottar støtte etter behov.

Lederen i en servicebedrift beskriver det slik:

Det er nok alltid jeg som har stått for det [oppfølgingen av personen]. Nav har vel egentlig bare henvendt seg om det er greit videre, eller om vi må ha noe mer penger for å fortsette, eller noe sånt. Det har vært mer på det nivået [...].

Denne typen samarbeid er tilpasset virksomhetenes behov. Informantene i virksomhetene uttrykker ikke noe ønske om å samarbeide tettere med støtteapparatet. I motsetning til lederen hos maskingrossisten, som føler seg tvunget til å ta et ansvar han ikke føler han mestrer, føler disse lederne seg «flinke på inkludering». De er også opptatte av at inkludering er noe alle på arbeidsplassen er med på og stolte av at de får til. De opplever støtteapparatet som tilgjengelig når de trenger det, og de har bare unntaksvis og i enkeltsituasjoner behov for mer støtte og tettere samarbeid. Lederen i en butikk forteller at han bare tilkaller Nav ved spesielle anledninger:

Nav kommer bare ved behov, egentlig. [...] Jeg har hatt veldig få oppfølgingsmøter med Nav. Det har jeg bare hatt ved sånne, hvor det har vært at folk som har dukket opp på jobb rusa, eller vært veldig dårlig [...]. Hvor jeg liksom har følt at nå vil jeg ikke bare være alene å ta det.

På samme måte sier lederen i servicebedriften at de har mest samarbeid med støtteapparatet når det «ikke går så bra».

En annen grunn til den begrensede kontakten er tidsaspektet. Flere påpeker at det tar mye tid å skulle involvere tjenestene. Lederen i et IT-firma utdyper:

Det har vært veldig få møter med Nav [under rekrutteringsperioden], egentlig. Det har kanskje vært ett. Men det er fordi hverken jeg eller vedkommende som er ansatt, ser noe behov for det, da. Og det er jo bare [...] jeg tror det er mer en «pain» for både meg og den ansatte, fordi man, altså. Vi har kommet så godt i det, og den personen er som en vanlig ansatt, så det blir ofte bare en sånn forpliktende samtale som man bare må gjennom, da, for at man skal huke av noen bokser eller noe sånn med Nav.

Virksomhetene i denne gruppen er fornøyde med samarbeidet og ønsker ikke noe mer. Arbeidsinkludering er noe de brenner for og finner stor verdi i å drive med. Samtidig opplever de det ikke som noe spesielt «hokus pokus» eller at arbeidsinkludering er vesensforskjellig fra ordinær rekruttering, som lederen i IT-firmaet uttrykte det.

Grunnen til at virksomhetene ønsker å gjøre inkluderingsjobben selv, handler imidlertid ikke bare om tidsbruk og det at det er mest «praktisk» på denne måten, men også om at de opplever det som viktig overfor dem som skal ansettes. Flere ledere fremhever betydningen av å «kutte Nav-strengen» og å gi personer de har på arbeidstrening, følelsen av å være «en vanlig ansatt».

I en IT-bedrift hvor alle ansatte rekrutteres via Nav, ønsker lederne at arbeidsplassen skal fremstå som en ordinær arbeidsplass (i motsetning til en vernet bedrift), og at de ansatte føler at de er ansatt på helt ordinære vilkår. Derfor benyttes ikke lønnstilskudd, og samarbeidet med Nav skal helst bare foregå «i kulissene». Av samme grunn får vi heller ikke lov til å intervju noen av de ansatte. Lederen har ellers god erfaring med Nav: «Jeg opplever at det er en stor vilje til å finne løsninger og få til det som er best for den enkelte. Så jeg opplever stor konstruktivitet. Jeg har lite å utsette på dem.»

Samskappingsrelasjon

En tredje gruppe av virksomheter forteller om tett dialog med jobbspesialister om inkluderingsprosessene. Dette representerer samarbeid som samskaping ved at det er relasjonelle prosesser med høy grad av involvering fra både tjenestesiden og virksomhetene. De forteller om jevnlig trekanter møter med jobbsøker hvor de legger planer og evaluerer hvordan det går, i tillegg til at leder og jobbspesialist ringer hverandre hyppig. Relasjonen til støtteapparatet blir beskrevet som «ekstremt viktig» og avgjørende for utfallet av prosessene. Denne typen samarbeid ligner det som i litteraturen blir kalt en forhandlingstilnærming (Bredgaard mfl., 2023) og samskaping (van der Aa & van Berkel, 2014; Spjellkavik mfl., 2022).

Når vi spør lederne om arbeidsfordelingen mellom virksomheten og støtteapparatet når det gjelder oppfølgingen av jobbsøkeren, får vi som regel først til svar at de selv tar seg av

den «arbeidsrettede oppfølgingen», mens Nav gjør «alt annet». Det viser seg imidlertid at oppfølgingen lederne gir, i praksis strekker seg langt ut over det arbeidsrettede; de bistår med å finne leilighet og gir råd om økonomi, og de øver til norskprøve og låner ut bilen sin. Lederne tar også her en rolle som sosialarbeidere, men de gjør det mer i tospann med jobbspesialisten enn det lederne med et ad hoc-samarbeid gjør. De ser på seg selv og jobbspesialisten som et team som jobber mot det beste for jobbsøkeren. På den måten er det ikke bare de «mislykkede» samarbeidsrelasjonene som fremtvinger ekstra sosialfaglig arbeid fra lederne (jf. Breimo mfl., 2021). Det kan også bunne i ledernes egen prososiale motivasjon (Aksnes & Breit, kommende).

Følgende uttalelse fra anleggsgartneren illustrerer den tette kontakten:

For det meste snakker jeg og Nav-rådgiveren [dvs. jobbspesialisten] samme språk og har samme magefølelse, så vi trenger ikke snakke sammen [utenom det møtet]. Men dette går på personkjem i og personforståelse og mellommenneskelighet, da.

Samtidig med at lederne gjør oppgaver som formelt tilhører støtteapparatet, blant annet ved å avklare og klargjøre jobbsøkerne for jobb, stiller de klare krav til hva støtteapparatet bidrar med. Dette kommer spesielt tydelig til uttrykk hos anleggsgartneren:

Ja, det er samarbeid med mange [Nav-kontorer og tiltaksbedrifter], for det er mange som vet at vi er en seriøs bedrift, så vi har samarbeidet veldig tett med Nav de siste årene, [...] de kjenner oss. [M]en jeg har kommet med ett krav, da, og det gjelder alle sammen, at jeg skal bare forholde meg til én person [hvert sted]. Og de har skjont det, så de har én. Så er det sånn at det er mange i Nav som har kandidater, og når de har en kandidat – først må de snakke med [kontaktpersonen] – og så må hun ha sjekket ja, møter han opp, kan han håndhilde, smiler han? Ja, alt er ok. Ja, og vil han jobbe? Ja, ja. Så får rådgiveren [dvs. jobbspesialisten] komme inn her, men hun skal være med på intervjuet.

Å forhandle og stille krav er noe lederne har begynt å gjøre etter hvert som de har fått erfaring med å samarbeide med støtteapparatet. De er i stor grad fornøyde med det støtteapparatet kan tilby av ekspertise og verktøy, og har ofte klare formeninger om hva de selv trenger. Jobbspesialistene vi snakket med, trekker frem den hyppige kontakten og de tydelige tilbakemeldingene og kravene fra leder som en stor fordel i samarbeidet. En jobbspesialist beskriver samarbeidet med lederen i en dagligvarebutikk på følgende måte:

Det som er deilig for meg [...], er at jeg vet alltid hvor jeg har han [daglig leder]. Det er ikke sånn at jeg kan komme på et møte, og så kommer det noen sånne overraskelser – som det gjerne gjør. «Å, han var borte i fire dager i forrige uke.» For det er det noen som lar være å si fra om. Han tar fort opp telefonen, ja. Kjempeviktig. For at vi skal klare å få den kontinuiteten og den oppfølgingen som vi har, så er det viktig. Og så er han veldig direkte, både mot meg og dem som vi har her.

Den tette formen for samarbeid som vi beskriver her, krever større ressurser fra støtteapparatets side enn det en veileder har kapasitet til, og fungerer som eksempler på vellykkede *supported employment*-samarbeid.

Strategisk samarbeid

En fjerde og siste gruppering av virksomheter inngår i det som kan kalles en strategisk relasjon til støtteapparatet. Disse virksomhetene kjennetegnes ved at de tar mer styring og stiller tydeligere premisser for samarbeidet – og ikke bare knyttet til enkelttilfeller av ansettelser, men også i et mer strategisk og langsiktig perspektiv. Arbeidsgiverne tar da en lignende rolle som Orton mfl. (2019) kaller proaktive, strategiske partnere. Virksomhetene i denne kategorien har utviklet egne inkluderingsmodeller som i stor grad dikterer hva støtteapparatet kan bidra med. De har høy grad av inkluderingskompetanse (jf. Enehaug mfl., 2021) og trenger støtte til å utvikle modellene på virksomhetenes premisser.

I kafeteriaen har daglig leder laget det hun kaller en driftsmodell som hun drar rundt og presenterer for Nav-kontorer. Modellen innebærer at sårbare ungdommer i lokalmiljøet tas inn på arbeidstrening i kafeteriaen mot at virksomheten mottar et mentortilskudd. Neste skritt er at ungdommene skal fungere i jobben med et lønnstilskudd. Tredje og siste skritt er ansettelse i heltids- eller deltidsstilling på ordinære vilkår. Denne lederen har utviklet en inkluderingsmodell som Nav kan velge å benytte på de vilkårene hun har satt.

En annen virksomhet i vårt materiale har utviklet en inkluderingsmetode som de promoterer overfor Nav. Sentralt i denne modellen er det at de etter endt arbeidstrening bare tilbyr kontrakter for fulltidsarbeid. Lederne sier at de har instruert Nav om hva de trenger, men at de likevel får mange henvendelser om jobbsøkere som ikke egner seg i jobben. For å lette på koordineringsarbeidet har de fått en egen Nav-veileder (jobbspesialist) som særlig bistår med hjelp med de formelle aspektene ved ansettelsene. Dette har tatt tid å forhandle frem, da det er nytt både for dem selv og for Nav. Men de roser Nav for å være fleksible og på tilbudssiden.

Fra virksomhetens side fordrer disse typene samarbeid en innovativ drivkraft og atferd ved at de utvikler nye måter å ansette på. Dette krever god innsikt i Navs virkemidler og utholdenhet og vilje til inkludering.

Diskusjon og konklusjon

I denne artikkelen har vi identifisert og beskrevet fire former for samarbeid mellom arbeidsgivere og støtteapparat: ensidig, ad hoc, samskaping og strategisk. Disse fire formene reflekterer støtteapparatets og arbeidsgivernes forskjellige roller og praksiser. I Tabell 2 har vi oppsummert hovedtrekkene:

Tabell 2

| | Ensidig | Ad hoc | Samskaping | Strategisk |
|---|--|--|--|---|
| Arbeidsgivers rolle | Sosialarbeider | Rekrutterer | Samarbeidsaktør Forhandler | Entreprenør |
| Navs/ tiltaksbedrifters rolle | N/A | Fasilitator (Informasjon, matching) | Samarbeidsaktør Forhandler | Innovatør |
| Beskrivelse av samarbeidet | Usystematisk og mangelfullt | Avgrenset | Tett/gjensidig | Overgripende |
| Betingelser for at det virker etter hensikten | Avhengig av at arbeidsgiver tar ansvar | God match fra Navs side. Bruk av virkemidler | Tett nok trekant-relasjon. Tidkrevende | Endringsvillighet fra Navs side. Innovativ idé hos virksomheten |

Ensidige samarbeid kan knapt kalles samarbeid, siden det illustrerer virksomheter som av ulike årsaker opplever å bli overlatt til seg selv, og hvor lederne «tvinges» til å ta rollen som sosialarbeidere for å få inkluderingsarbeidet til å fungere (jf. Breimo mfl., 2021). På den ene side viser dette at arbeidsgivere ikke er avhengige av støtteapparatet for å bli engasjerte, og at ledere er villige til å ta oppgaver som normalt hører til i Nav og tiltaksbedrifter. På den annen side er lederne dette gjelder, frustrerte over manglende samarbeid og støtte, så man kan diskutere hvor bærekraftig en slik relasjon er. At inkluderingsprosessene i disse tilfellene lykkes, henger sammen med at arbeidsgiverne tar et ansvar for det sosialfaglige aspektet av oppfølgingen.

I ad hoc-tilnærmingen har støtteapparatet en tydeligere og mer systematisk rolle som fasilitator. Selve samarbeidet er relativt enkelt og avgrenset til oppfølging av enkeltindivider, men ser likevel ut til å tilfredsstille virksomhetens behov. Mye av samarbeidet handler om praktiske aspekter, og å lykkes avhenger av at tjenestene finner jobbsøkere som matcher virksomhetens behov for arbeidskraft. Også her legger arbeidsgiver ned stor innsats i inkluderingsarbeidet. Tjenestesisden bistår hovedsakelig med praktisk bistand og informasjon om økonomiske virkemidler. Ad hoc-samarbeidet ligner på det som i forskningslitteraturen er beskrevet som informasjonsformidling (Bonet mfl., 2013) og *matchmaking* (Bredgaard, 2018). Både i litteraturen og i våre egne beskrivelser blir gjerne disse typene tilnærminger og samarbeid omtalt som enkle og instrumentelle. Det vi imidlertid vil fremheve, er at det ikke er noen grunn til å tenke på disse samarbeidene som kvalitativt dårligere enn de mer dyptgående relasjonelle samarbeidene. Virksomhetene vi har plassert i denne kategorien, *ønsker* denne typen samarbeid.

I samskappingsrelasjonen har jobbspesialister en mer aktiv rolle i inkluderingsprosessene. Denne relasjonen illustrerer på mange måter *supported employment*-samarbeid og innebærer stor grad av samarbeid og læring mellom virksomheten og støtteapparatet (Frøyland mfl., 2019; Spjelkavik mfl., 2022). Partene har stor gjensidig tillit til og nytte av hverandre og evner å gi jobbsøkerne tett og helhetlig oppfølging. Arbeidsgiverne opptrer som *co-producers* og partnere i inkluderingsprosessene (van der Aa & van Berkel, 2014) og som forhandlere om sine egne behov (Bredgaard mfl., 2023). Dette er den av samarbeidsrelasjonene som er best beskrevet i litteraturen – så langt hovedsakelig gjennom perspektivet til tjenestetilbyderne (jobbspesialistene) og i noen grad gjennom perspektivet til de individuelle brukerne.

Den strategiske tilnærmingen er en ny form for samarbeid hvor virksomheten setter seg i førersetet og etterspør bestemte former for støtte. Dette kan kalles arbeidsgiverengasjement på strategisk nivå (jf. Orton mfl., 2019) fordi arbeidsgivere ikke bare er *co-producers*, men også strategiske partnere som har utviklet egne måter å drive med inkludering på. Fra Navs side kreves det fleksibilitet og endringsvilje og en viss byråkratisk kreativitet for å imøtekomme virksomhetenes ønsker. Samarbeidene bygger på ulike inkluderingsmodeller og ideer som lederne har utviklet i samarbeid med Nav, og som kan formidles og spres. Det er derfor liten tvil om at strategiske samarbeid bidrar til økt inkluderingskompetanse både i støtteapparatet og i arbeidslivet. Dette representerer et stort potensial for utvikling av nye arbeidsmåter og forståelser på inkluderingsfeltet (Aksnes mfl., 2020).

Et interessant aspekt ved funnene er betydningen av at virksomhetene selv tar initiativ for å sikre at samarbeidet fungerer etter deres behov. Mens det i mye av forskningen omkring arbeids- og velferdstjenestene er understreket hvor fleksible og tilpassningsdyktige tjenestene må være, viser denne studien at også *virksomhetene* går langt for å smøre samarbeidet.

Med unntak av i den ensidige samarbeidsrelasjonen opplever arbeidsgiverne i stor grad at samarbeidet med Nav eller tiltaksbedrifter fungerer, og at de mottar den støtten de trenger. Fellesnevneren i de positive fortellingene om støtten fra Nav og tiltaksbedrifter, uavhengig av om samarbeidene er tette eller ikke, er tilgjengelighet, praktisk hjelp og nødvendig oppfølging underveis. Dette er gjenkjennbare trekk fra tidligere forskning (Nicolaisen, 2017). Samtidig er det interessant at også arbeidsgivere som opplever *mangel* på støtte i inkluderingsprosessene, tar en aktiv rolle og til og med overtar oppgaver som ellers støtteapparatet ville gjort. Selv om disse funnene er tentative, peker de både på mulighetene som ligger i at arbeidsgivere tar en mer aktiv rolle i samarbeidene – og dermed reelt sett i inkluderingsarbeidet – og på risikofaktorene for at arbeidsgivere mister motivasjon og engasjement.

At mange virksomheter både evner og ønsker å ta mye av ansvaret for inkludering selv og ikke alltid har behov for mye kontakt og støtte underveis, betyr derfor ikke at støtteapparatet kan innta en passiv rolle. Som Dall mfl. (2023) påpeker, er det å etablere den første kontakten med motiverte arbeidsgivere bare et første steg i prosessen med å utvikle samarbeidsrelasjoner og inkluderingskapasitet i virksomhetene. I disse prosessene blir innsikter fra denne artikkelen viktige: Tjenestene til arbeidsgiverne må ikke strømlinjeformes mot én idealtipe av samarbeid. Støtteapparatet må justere sin tilnærming i henhold til de spesifikke forutsetningene hos hver virksomhet og hvordan de ulike virksomhetene betrakter Nav- som en fasilitator eller en relasjonell eller strategisk ressurs. Vel så mye som å gjøre (passive) arbeidsgivere mer motiverte, vil suksessen til tjenestene handle om å unngå frafall av arbeidsgivere som ikke mottar den støtten de føler de trenger.

Finansiering

Norges Forskningsråd (301045).

Referanser

- Aksnes, S. Y. (2019). Engaging employers in vocational rehabilitation: understanding the new significance of knowledge brokers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 50(1), 73–84. <https://doi.org/10.3233/JVR-180989>
- Aksnes, S. Y. & Breit, E. (kommende). Varieties of engagement: Exploring the micro-practices of managers in employing disadvantaged jobseekers. *Journal of Social Policy*.
- Aksnes, S. Y. & Ulstein, J. (2024). Sustainable Employment for People with Disabilities: A Scoping Review on Workplace Practices and Positive Employment Outcomes. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 26(1), 189–210. <https://doi.org/10.16993/sjdr.1089>
- Aksnes, S. Y., Breit, E., Eimhjellen, I. & Reichborn-Kjennerud, K. (2020). *Nye muligheter for sosialt entreprenørskap? Samarbeid om arbeidsinkludering mellom Nav og sosiale entreprenører*. Rapport 20:10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6504>
- Andreassen, T. A., Breit, E. & Saltkjel, T. (2022). Inkludering, antidiskriminering eller aktivering: Hvordan politikk for økt arbeidsdeltagelse studeres fra ulike forskningstradisjoner. I T. Saltkjel, C. Rønningstad, & M. Sønderskov (red.), *Samhandling og inkludering i arbeidslivet* (s. 41–71). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bakkeli, V. (2022). *Implementing Evidence-Based Activation Work. A Study of Individual Placement and Support in the Norwegian Labour and Welfare Administration* [Doktorgradsavhandling]. OsloMet-Storbyuniversitetet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/3045430>

- Bonet, R., Cappelli, P. & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341–392. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.774213>
- Bredgaard, T. (2018). Employers and active labour market policies: typologies and evidence. *Social Policy and Society*, 17(3), 365–377. <https://doi.org/10.1017/S147474641700015X>
- Bredgaard, T., Ingold, J. & van Berkel, R. (2023). Varieties of Policy Approaches to Employer Engagement in Activation Policies. I J. Ingold & P. McGurk (red.), *Employer Engagement: Making Active Labour Market Policies Work* (s. 15–33). Bristol University Press.
- Breimo, J. P., Anvik, C. H. & Olsen, T. (2021). The shifting roles of employers: At the intersection of employment and social work: A case study from Norway. *Social Work and Social Sciences Review*, 22(2), 116–130. <https://doi.org/10.1921/swssr.v22i2.1597>
- Dall, T., Larsen, F. & Madsen, M. B. (2023). Opening the Black Box: Promoting Employer Engagement at the Street Level of Employment Services. I J. Ingold & P. McGurk (red.), *Employer Engagement: Making Active Labour Market Policies Work* (s. 106–125). Bristol University Press.
- Enehaug, H., Spjelkavik, Ø., Falkum, E. & Frøyland, K. (2021). Workplace inclusion competence and employer engagement. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(1), 71–93. <https://doi.org/10.18291/njwls.128260>
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse: ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Frøyland, K., Andreassen, T. A. & Innvær, S. (2019). Contrasting Supply-side, Demand-side and Combined Approaches to Labour Market Integration. *Journal of Social Policy*, 48(2), 311–328. <https://doi.org/10.1017/S0047279418000491>
- Gilbride, D. & Stensrud, R. (2008). Why won't they just do it? *Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 22(2), 125–131. <https://doi.org/10.1891/08897010880>
- Hemphill, E. & Kulik, C. T. (2016). Which employers offer hope for mainstream job opportunities for disabled people? *Social Policy and Society*, 15(4), 537–554. <https://doi.org/10.1017/S1474746415000457>
- Ingold, J. (2018). Employer engagement in active labour market programmes: The role of boundary spanners. *Public Administration*, 96(4), 707–720. <https://doi.org/10.1111/padm.12545>
- Ingold, J. & Stuart, M. (2015). The demand-side of active labour market policies: a regional study of employer engagement in the Work Programme. *Journal of Social Policy*, 44(3), 443–462. <https://doi.org/10.1017/S0047279414000890>
- Nav. (2022). *Nav 2030 Virksomhetsstrategi*. <https://www.nav.no/strategi>
- Nicolaisen, H. (2017). Inkludering av unge på AAP-et arbeidsgiverperspektiv. *Arbeid og velferd*, 2, 35–48. https://arbeidogvelferd.nav.no/asset/2017/2/Arbeid_og_velferd-2017-02_art-3.pdf
- Orton, M., Green, A., Atfield, G. & Barnes, S.-A. (2019). Employer participation in active labour market policy: from reactive gatekeepers to proactive strategic partners. *Journal of Social Policy*, 48(3), 511–528. <https://doi.org/10.1017/S0047279418000600>
- Prop. 39 L. (2014–15). *Endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold)*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-39-L-20142015/id2342898/>
- Schafft, A. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse*. Rapport 14:5. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6237>
- Simms, M. (2017). Understanding employer engagement in youth labour market policy in the UK. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 548–564. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12155>

- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H. & Schafft, A. (2022). *Inkluderingskompetanse som samskaping-underveisrapport*. (AFI-notat 2022, 01.) Oslomet-Storbyuniversitetet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/11250/2987622>
- Stortingsmelding nr. 33. (2015–16). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*; Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>
- van Berkel, R. (2021). Employer engagement in promoting the labour-market participation of jobseekers with disabilities. An employer perspective. *Social Policy and Society*, 20(4), 533–547. <https://doi.org/10.1017/S147474642000038X>
- van Berkel, R. & Breit, E. (2024). Organizational Practices for the Inclusion of People with Disabilities. A Scoping Review. *Journal of occupational rehabilitation*, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>
- van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P. & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503–513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169>
- van der Aa, P. & van Berkel, R. (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2), 11–27. <https://doi.org/10.1111/issr.12036>
- van Gestel, N. & Nyberg, D. (2009). Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38(5), 544–559. <https://doi.org/10.1108/00483480910978045>