



## Prosessevaluering av Vi inkluderer!

*Sluttrappport, 1. april 2021*

## Om Oslo Economics

*Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger, utarbeider evalueringer og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.*

*Oslo Economics er et samfunnsøkonomisk rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt og analyse basert på bransjeerfaring, sterk fagkompetanse og et omfattende nettverk av samarbeidspartnere.*

## Evaluering

*Oslo Economics har bred erfaring med å evaluere måloppnåelse, effektivitet og organisasjonsmessige forhold som ansvars-, rolle- og arbeidsdeling. Vi benytter etablerte evaluerings- og verdsettingsmodeller og kvantitative og kvalitative metoder for informasjonsinnhenting og analyse.*

*Våre konsulenter utfører evalueringer som gir grunnlag for gode prosesser og riktige prioriteringer. Vi har omfattende erfaring med å gjennomføre evalueringer innen arbeidsliv, helse og velferd.*

*Prosessevaluering av Vi inkluderer!*

*© Oslo Economics, 1. april 2021*

*Kontaktperson:*

*Erik Magnus Sæther / Partner*

*ems@osloeconomics.no, Tel. 940 58 192*

*Foto/illustrasjon: Getty Images (iStockphoto.com)*

## Forord

Vi inkluderer! er et samarbeid mellom NAV og de sentrale partene i arbeidslivet. Prosjektet skal bidra til at flere utenfor arbeidslivet kommer i lønnet arbeid gjennom et tettere og bedre samarbeid mellom inkluderingsvillige virksomheter, NAV og NAVs tiltaksleverandører.

Vi inkluderer! er innrettet som et pilotprosjekt i tre fylker; Trøndelag, Vestland og Oslo. Hensikten har vært å utvikle og teste ut én felles inkluderingsmodell som kan benyttes i samarbeidet med inkluderingsvillige virksomheter fra hele arbeidslivet, både offentlige og private virksomheter. Inkluderingsmodellen er basert på gode erfaringer fra tidligere inkluderingsarbeid i ulike sektorer. Prosjektet skal gi erfaringer som kan benyttes i det videre inkluderingsarbeidet nasjonalt.

Prosjektet ble startet i januar 2019. Høsten 2019 fikk Oslo Economics i oppdrag å gjennomføre en følgeevaluering av prosjektet. Følgeevalueringen avsluttes med denne rapporten, våren 2021. Vi inkluderer! er fortsatt i en implementeringsfase og er planlagt avsluttet i utgangen av 2021. Denne rapporten gir derfor ingen endelig evaluering av prosjektets resultater og måloppnåelse. Rapporten beskriver prosjektets innretning og virkningskjede, forutsetninger for at prosjektet skal kunne bidra økt inkludering og foreløpig status og erfaringer fra implementeringen i de tre pilotfylkene.

En viktig del av evalueringsarbeidet har vært å dokumentere inkluderingsmodellen som utvikles og implementeres gjennom prosjektet. Dette har vi gjort i tett samarbeid med prosjektorganisasjonen og Styringsgruppen. Vi retter en særlig takk til Jostein Fredriksen, Kristin Vold Hjerpås og Yngvild Starheim (Arbeids- og velferdsdirektoratet), Kirsti Kildahl Johansen, Ragnhild Friis-Ottesen og Rita Wahlberg (NAVs prosjektledere i pilotfylkene) og representantene i Styringsgruppen: May Beate Haugan (NAV Trøndelag), Knut Steinar Eitungjerde (NAV Vestland), Ingfrid Milje (NAV Oslo), Janne Krohn Hansen (NHO), Anne Louise Aartun Bye (NHO), Kari Saastad (Spekter), Siri Klevstrand (KS), Anders Vollen (Virke), Gry Gundersen (LO), Hege Herø (YS), Øystein Holm-Haagensen (Akademikerne) og Henrik Dahle (Unio). Alle disse har gitt viktige bidrag i denne prosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle våre informanter fra NAV, virksomheter, tiltaksleverandører og representanter fra lokalt arbeidsliv i pilotfylkene, som har stilt opp i intervjuer og bidratt med å belyse praktiske erfaringer fra inkluderingsarbeidet.

Fra Oslo Economics har følgende deltatt: Ragnhild Haugli Bråten (prosjektleder), Christopher Markus Poots, Ingvild Kvinnsland (prosjektmedarbeidere) og Erik Magnus Sæther (kvalitetssikrer). Susanna Sten-Gahmberg har bidratt med faglige diskusjoner og gjennomlesing.

# Innhold

<b>Sammendrag og konklusjoner</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>9</b>
1.1 Om Vi inkluderer!	9
1.2 Evalueringens mandat	9
<b>2. Evalueringens metode og kilder</b>	<b>10</b>
2.1 Metode	10
2.2 Informasjonskilder	10
<b>3. Behov og bakgrunn</b>	<b>13</b>
3.1 Behov	13
3.2 Bakgrunn	14
<b>4. Prosjektets innretning og virkningskjede</b>	<b>17</b>
4.1 Prosjektets målgruppe og mål	17
4.2 Prosjektets inkluderingsmodell	17
4.3 Aktører	19
4.4 Prosjektets virkningskjede	20
4.5 Forutsetninger for inkluderingsmodellen	22
4.6 Tilpasninger underveis	23
<b>5. Prosjektet sentralt</b>	<b>24</b>
5.1 Den sentrale prosjektorganisasjonen	24
5.2 Status og foreløpige resultater	24
5.3 Sentrale forutsetninger	25
<b>6. Implementering i NAV</b>	<b>27</b>
6.1 Hvordan er inkluderingsarbeid i NAV i utgangspunktet rigget?	27
6.2 Status i hver av pilotfylkene	28
6.3 Sentrale forutsetninger	29
<b>7. Samarbeid mellom NAV og virksomheter</b>	<b>33</b>
7.1 Virksomhetenes rolle	33
7.2 Status og foreløpige resultater	33
7.3 Sentrale forutsetninger	39
<b>8. Samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører</b>	<b>40</b>
8.1 Tiltaksleverandørenes rolle	40
8.2 Status og foreløpige resultater	40
8.3 Sentrale forutsetninger	43
<b>9. Foreløpig vurdering og anbefaling for videre fremdrift</b>	<b>44</b>
9.1 Behov og bakgrunn	44
9.2 Sentral innretning av prosjektet	44

9.3 Implementering og foreløpige resultater	45
9.4 Foreløpig måloppnåelse	47
9.5 Anbefalinger for videre fremdrift	48
<b>Referanser</b>	<b>51</b>

# Sammendrag og konklusjoner

*Vi inkluderer! er et samarbeidsprosjekt mellom NAV og de sentrale partene i arbeidslivet. Prosjektet skal teste ut og spre nye måter å jobbe med arbeidsinkludering på, gjennom mer langsiktig og systematisk samarbeid mellom NAV og inkluderingsvillige virksomheter. Målet er at flere kommer og forblir i lønnet arbeid. Prosjektet gjennomføres som et pilotprosjekt i tre fylker. Denne rapporten dokumenterer prosjektets innretning og status per mars 2021.*

## Om Vi inkluderer!

Mange i arbeidsfør alder står utenfor arbeidslivet, enten fordi de har fysiske funksjonsnedsettelse, psykiske plager eller av andre årsaker har havnet utenfor i en periode. Arbeidsinkludering handler om å tilrettelegge for at flere kan bidra i ordinært arbeid over tid. Vanlige arbeidsplasser er den viktigste arenaen for arbeidsinkludering. Det er på ordinære arbeidsplasser kandidatene best kan lære å fungere i en reell arbeidssituasjon med mulighet for varig ansettelse. Inkluderingsarbeidet avhenger derfor av at virksomheter er villige til å ta imot kandidater som har tilleggsutfordringer, følge opp og tilrettelegge for dem på arbeidsplassen og ansette de som fungerer tilstrekkelig godt i jobben.

Undersøkelser tyder på at mange virksomheter ønsker å inkludere personer med tilleggsutfordringer i ordinært arbeidsliv, men virksomhetene har behov for bedre støtte og oppfølging fra NAV i dette arbeidet. Inkludering av NAV-kandidater bør ta utgangspunkt i reelle rekrutteringsbehov hos virksomhetene, slik at kandidatene, etter en eventuell opplæringsperiode, møter virksomhetens behov for arbeidskraft. NAV, NAVs tiltaksleverandører og arbeidslivet har i samarbeid utviklet flere konkrete inkluderingsmodeller som har gitt gode resultater ved å ta utgangspunkt både i kandidatenes og virksomhetenes behov i formidlingen. Vi inkluderer! bygger på disse erfaringene og har utviklet én felles inkluderingsmodell som definerer hvordan NAV kan innrette et samarbeid om inkludering med virksomheter i både offentlig og privat sektor.

Vi inkluderer! er et samarbeidsprosjekt mellom NAV og de sentrale arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Formålet er å utarbeide og teste ut en inkluderingsmodell som gir mer systematiske og langsiktige tjenester til inkluderende virksomheter fra NAV og NAVs tiltaksleverandører. Målsettingen er å bidra til at flere med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en kommer og forblir i lønnet arbeid. Partene i arbeidslivet som deltar i samarbeidet er NHO, Spekter, KS, Virke, LO, YS, Akademikerne og Unio. Prosjektet gjennomføres i 2019-2021 i tre pilotfylker; Oslo, Vestland og Trøndelag.

## Om evalueringen

Oslo Economics har gjennomført en prosessevaluering av Vi inkluderer!. Evalueringen dokumenterer prosjektets innretning og planlagt virkningskjede (endringsteori) og status for implementering per mars 2021, ni måneder før prosjektperioden er ferdig. Vi har innhentet informasjon gjennom møter med sentrale prosjektmedarbeidere, intervjuer med berørte aktører, spørreundersøkelse til kontaktpersoner i NAV og registerdata fra NAV. Vi har intervjuet representanter fra NAV, virksomheter, NAVs tiltaksleverandører og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner som har vært involvert i prosjektet. Registerdata fra NAV gir informasjon om virksomhetene som deltar i Vi inkluderer! og kandidater fra NAV som er ansatt i disse virksomhetene.

## Prosjektets innretning og virkningskjede

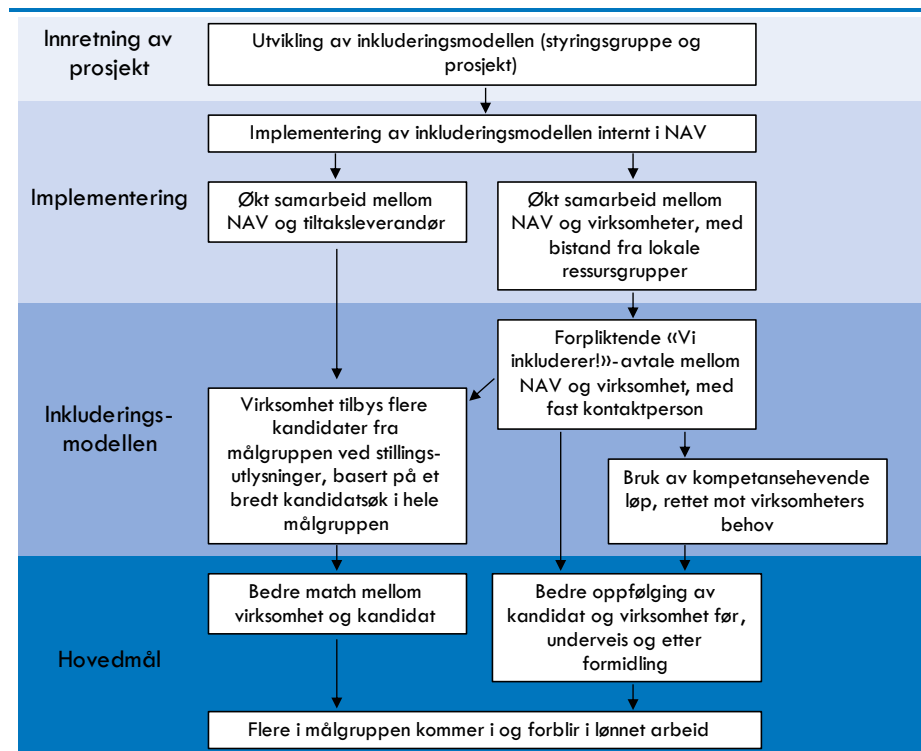
Hovedmålet til Vi inkluderer! er å bidra til at flere fra inkluderingsdugnadens målgruppe skal komme og forbli i lønnet arbeid. Prosjektet skal teste ut en arbeidsmetode med samkjørt og langsiktig samarbeid mellom NAV, NAVs tiltaksleverandører og virksomheter i inkluderingsarbeidet. Erfaringene skal gi ny kunnskap om hvordan inkluderingsarbeidet kan innrettes i praksis.

### Inkluderingsmodellens sentrale momenter:

- Langsiktig og systematisk oppfølging av virksomheter før, under og etter formidlinger
- Forpliktende avtaler mellom NAV og virksomheter, med fast kontaktperson fra NAV eller tiltaksleverandører
- Virksomheter tilbys kandidater som matcher deres rekrutteringsbehov, basert på et bredt søk i hele målgruppen, med mål om å tilby et utvalg kandidater som virksomheten kan velge mellom
- Muligheter for kompetansehevende løp
- Koordinerte tjenester til virksomheter fra NAV og NAVs tiltaksleverandører

Figuren under viser prosjektets planlagte virkningskjede.

### Prosjektets virkningskjede: Trinnvise steg som skal bidra til å utløse prosjektets hovedmål



### Status i prosjektet sentralt

Prosjektet er utformet i samarbeid mellom NAV og de sentrale partene i arbeidslivet. Den sentrale prosjektorganisasjonen og styringsgruppen, sammensatt av representanter fra NAV og partene i arbeidslivet, har definert prosjektets mandat og inkluderingsmodell. Det er NAV Fylke i de tre pilotfylkene som iverksetter inkluderingsmodellen lokalt i NAV. I hvert av pilotfylkene er det etablert ressursgrupper, bestående av representanter fra det lokale arbeidslivet, som bistår NAV med å rekruttere virksomheter.

Prosjektet skulle i utgangspunktet drives i perioden 2019-2020, men er blitt forlenget til og med 2021. Flere faktorer har bremset fremdriften i prosjektet. Prosjektet kom sent i gang grunnet behov for innledende diskusjoner om prosjektets mandat og modell. Det har også tatt tid å definere hvordan Vi inkluderer! skulle implementeres i praksis i NAV. Covid-19-pandemien har deretter bremset gjennomføringen i 2020. I mars 2020 ble prosjektet midlertidig stanset grunnet akutt behov for omprioritering av ressurser internt i NAV. Prosjektet ble startet opp igjen i september 2020. Da var forutsetningene for å drive inkluderingsarbeid i stor grad endret, fordi mange virksomheter var rammet av nedbemanning eller permitteringer grunnet pandemien. Prosjektet har måttet vri fokus mot andre bransjer, som har hatt mulighet til å drive med inkluderingsarbeid også under pandemien.

### Status for implementering i NAV

Prosjektet skal iverksettes gjennom utvalgte kontaktpersoner som er tilknyttet lokale NAV-kontorer eller større markedsområder i hvert av de tre pilotfylkene. Per mars 2021 er et titalls kontaktpersoner i hvert pilotfylke involvert i prosjektet. Det er omtrent en fjerdedel av markedskontaktene i pilotfylkene. Disse har startet å legge om sitt arbeid etter Vi inkluderer!-modellen, men det varierer hvor langt de har kommet. Mange har begynt dette endringsarbeidet i løpet av siste halvår, og det vil ta tid før modellen er fullt implementert. Enkelte steder innebærer modellen få endringer fra tidligere praksis. Andre steder innebærer modellen betydelig endring. Inkluderingsmodellen oppfattes som svært hensiktsmessig blant NAVs kontaktpersoner, men den avhenger også av omfattende koordinering med andre deler av organisasjonen i NAV.

### Samarbeid mellom NAV og virksomheter

Per 1. mars 2021 har NAV inngått Vi inkluderer!-avtaler med 54 virksomheter. Det er hovedsakelig private virksomheter, men det er også inngått avtale med fire offentlige virksomheter. De fleste avtalene er inngått i perioden oktober 2020 til februar 2021, og avtalene har på skrivende tidspunkt ikke hatt tid til å virke

tilstrekkelig lenge til at vi kan vurdere resultatene i form av ansettelser av målgruppen. Det gjennomføres kompetansehevende løp for flere kandidater. I ett tilfelle har Vi inkluderer! bidratt til at det er utviklet en ny struktur for kompetansehevende løp. Dette er nylig startet opp, og det er foreløpig for tidlig å si hvordan dette vil fungere for kandidatene som har startet. Per mars 2021 har kontaktpersonene i NAV dialog om å inngå avtale med ytterligere 31 virksomheter.

De fleste intervjuene til denne evalueringen ble gjennomført høsten 2020, på et tidspunkt hvor antall virksomheter med Vi inkluderer!-avtale var langt lavere. Vi har kun lyktes med å rekruttere fire Vi inkluderer!-virksomheter til intervju. Disse virksomhetene har positive erfaringer fra Vi inkluderer! og inkluderingsmodellen. De opplever det som positivt å ha en fast kontaktperson fra NAV. For virksomhetene er det viktig å motta kandidater fra målgruppen som matcher med virksomhetens rekrutteringsbehov. Flere av virksomhetene har hatt et godt samarbeid med NAV også før Vi inkluderer!, og for enkelte virksomheter har Vi inkluderer! i liten grad medført endringer i dette samarbeidet. På den annen side vurderer flertallet av NAVs kontaktpersoner at prosjektet har bidratt til økt tillit mellom NAV og virksomheter, bedre oppfølging av virksomhetene og bedre match mellom kandidat og virksomhet.

### **Samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører**

Inkluderingsmodellen innebærer at NAV skal koordinere innsatsen mot virksomheter med sine tiltaksleverandører. Per mars 2021 har de fleste regionene i pilotfylkene startet opp koordinerende fora med alle eller noen av sine lokale tiltaksleverandører. De tester ut ulike modeller for å dele informasjon mellom NAV og tiltaksleverandører. Foreløpige erfaringer fra disse samarbeidsformene er positive. Tiltaksleverandørene fremstår foreløpig som positive til koordinert innsats mot virksomheter, fordi de opplever at dette også gagnar deres eget arbeid. Det er imidlertid forskjeller mellom forhåndsgodkjente og anbudsbaserte tiltaksleverandører, hvor NAV ser ut til å ha bedre forutsetninger for å lykkes med denne koordineringen med de forhåndsgodkjente tiltaksleverandørene. Det er foreløpig for tidlig å konkludere om hvordan disse samarbeidsformene vil fungere og hvorvidt det vil gi bedre tjenester til virksomhetene. Særlig i store regioner fremstår det som krevende å få til en god koordinering. Det er behov for et datasystem for deling av informasjon om kandidater og virksomheter mellom NAV og tiltaksleverandørene.

### **Foreløpig vurdering og anbefaling for videre fremdrift**

Inkluderingsmodellen som er utviklet gjennom prosjektet svarer på uløste behov i inkluderingsarbeidet. Prosjektets innretning med bred involvering av NAV og partene i arbeidslivet gir legitimitet. Prosjektet er forsinket, men er nå på god vei til å utvikle og teste ut gode måter å arbeide med inkludering på. Mange steder gir modellen bedre tjenester til virksomheter og vil dermed kunne legge grunnlag for flere ansettelser av målgruppen. Det vil imidlertid ta tid før vi kan se resultater i form av flere ansettelser. Andre steder har NAV allerede jobbet på denne måten med virksomheter, og disse stedene er det primært i samhandlingen med tiltaksleverandørene at prosjektet har noe nytt å tilføre. Det er fortsatt utfordrende å få fart på samarbeidet med offentlige virksomheter.

Det er ikke grunn til å tro at prosjektet alene vil utløse noen betydelig økning i antall kandidater fra målgruppen som kommer i lønnet arbeid i løpet av prosjektperioden. Inkluderingsmodellen som er utviklet fremstår likevel som vellykket på mange områder. Dersom NAV klarer å spre prinsippene om virksomhetsoppfølging internt, samt følge opp disse prinsippene også på lengre sikt, er det grunn til å tro at det vil muliggjøre økt inkludering av målgruppen. Bedre oppfølging av virksomheter krever imidlertid ressurser i NAV. NAV må derfor finne en riktig balanse mellom oppfølging av virksomheter og andre oppgaver, samt finne en god rollefordeling mellom NAV og tiltaksleverandørene i dette arbeidet.

I det videre arbeidet anbefaler vi at prosjektet:

- Jobber videre med å teste og utvikle måter å samarbeide med tiltaksleverandørene om virksomhetsoppfølging på.
- Jobber videre med utvikling av nye, kompetansehevende løp, i samarbeid med virksomheter med spesifikke behov for arbeidskraft som kan møtes av målgruppen.
- Jobber videre med å utvikle samarbeid med offentlige virksomheter og avklare hvilke særskilte muligheter og rammebetingelser som gjelder for inkludering i offentlig sektor.
- Bredder ut prinsippet om tettere oppfølging av utvalgte virksomheter internt i pilotfylkene.
- Involverer arbeidslivsorganisasjonene i å rekruttere nye virksomheter blant egne medlemmer.
- Planlegger for avslutning ved å vurdere hvilke strukturer som skal stå igjen lokalt etter prosjektet og forberede disse på prosjektets avslutning.



# 1. Innledning

*Vi inkluderer! skal bidra til at flere utenfor arbeidslivet kommer i lønnet arbeid, gjennom økt samarbeid mellom virksomheter, NAV og NAVs tiltaksleverandører. Vi inkluderer! er et samarbeid mellom NAV og partene i arbeidslivet. Oslo Economics har fått i oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet å gjennomføre en prosessevaluering av prosjektet.*

## 1.1 Om Vi inkluderer!

Vi inkluderer! er et samarbeidsprosjekt mellom NAV og de sentrale arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Partene i arbeidslivet som deltar i samarbeidet er NHO, Spekter, KS, Virke, LO, YS, Akademikerne og Unio.

De sentrale partene i arbeidslivet har inngått et felles samarbeid med NAV, for å spre gode erfaringer fra tidligere sektorvise inkluderingsmodeller til et større spekter av arbeidslivet. Hensikten har vært å lage en felles inkluderingsmodell som kan benyttes i hele det norske arbeidslivet. Den langsiktige målsettingen med Vi inkluderer! er å bidra til at flere med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en skal komme i lønnet arbeid.

I Vi inkluderer! inngår NAV og inkluderingsvillige virksomheter avtaler som forplikter begge parter til et langsiktig og systematisk samarbeid om inkludering. Formidling av kandidater fra NAV skal ta utgangspunkt i virksomhetenes behov for rekruttering. Virksomheten får en fast kontaktperson hos NAV som følger opp virksomheten før, under og etter formidling av kandidater. Kapittel 4 gir en nærmere beskrivelse av prosjektet innretning og inkluderingsmodell.

Prosjektet ble startet opp i begynnelsen av 2019 og avsluttes i slutten av 2021 og gjennomføres i tre pilotfylker; Oslo, Vestland og Trøndelag.

I hvert pilotfylke er det en prosjektleder som rapporterer til en styringsgruppe. Styringsgruppen ledes av Arbeids- og velferdsdirektoratet, og har ansvar for prosjektets gjennomføring og måloppnåelse. Prosjektets styringsgruppe består av representanter fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, NHO, Virke, Spekter, KS, LO, Akademikerne, YS, Unio og NAV Fylke.

Prosjektet er finansiert gjennom Regjeringens inkluderingsdugnad med 3,5 millioner kroner per år i perioden 2019-2021. Finansieringen har utløst

lønnsmidler til prosjektledere i hver av de tre pilotfylkene, samt denne følgeevalueringen. I tillegg har Arbeids- og velferdsdirektoratet og NAV satt av egne ressurser til gjennomføringen, og partene som deltar i Styringsgruppen har satt av ressurser både sentralt og lokalt til arbeidet.

## 1.2 Evalueringens mandat

Oslo Economics har fått i oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet å gjennomføre en prosessevaluering av prosjektet Vi inkluderer!.

Formålet med prosessevalueringen er å vurdere:

- Metoder og organisering av samarbeid for inkludering av kandidater i virksomheter.
- Hva kan være en hensiktsmessig struktur som kan implementeres eller videreutvikles i NAV i samarbeid med øvrige aktører?
- Hva kan være skalerbart nasjonalt?

Innholdet i prosessevalueringen er todelt. Med utgangspunkt i målsettingene gitt i mandatet for prosjektet Vi inkluderer! skal prosessevalueringen:

1. Dokumentere prosjektets endringsteori. Dette innebærer å beskrive hvordan prosjektets aktiviteter skal bidra til å nå målsettingene. Prosessevalueringen må derfor dokumentere og beskrive prosjektets innretning, deriblant hvilke aktører, aktiviteter og målsettinger det består av.
2. Gjennomføre en kvalitativ og kvantitativ prosessevaluering. Dette innebærer blant annet en vurdering av om tiltakene gjennomføres som planlagt, om man når målgruppa, og dersom tiltakene ikke virker som planlagt, vurdere i hvilke steg i resultatkjeden det stopper opp.

Evalueringen er gjennomført i tidsrommet oktober 2019 til februar/april 2021. Resultatene er dokumentert i to rapporter; en første statusrapport fra januar 2020 og denne sluttrapporten fra april 2021. Prosjektet løper imidlertid ut 2021, og denne sluttrapporten er altså ferdigstilt før prosjektet er ferdig. Denne rapporten må derfor også leses som en statusrapport, som dokumenterer prosjektets innretning og foreløpige erfaringer per våren 2021.

## 2. Evalueringens metode og kilder

*Evalueringen dokumenterer prosjektets endringsteori og status for implementering våren 2021. Informasjonsgrunnlaget er i hovedsak intervjuer med ansatte i NAV, medlemmer av lokale ressursgrupper, ansatte hos tiltaksarrangører og virksomheter, samt møter og løpende dialog med den sentrale prosjektorganisasjonen. Registerdata fra NAV er benyttet for å belyse status for Vi inkluderer!-avtaler og formidlinger.*

### 2.1 Metode

I evalueringssoppgaven som ble gitt av Arbeids- og velferdsdirektoratet ble det spesifisert at evalueringen skal dokumentere prosjektets endringsteori, samt gjennomføre en prosessevaluering for å vurdere prosjektets innretning, implementering og foreløpige resultater i lys av den ønskede endringsteorien. Evalueringen er derfor basert på disse to metodiske rammeverkene.

#### 2.1.1 Endringsteori

Endringsteori er et rammeverk for å planlegge og måle resultater av et prosjekt. Prosjektets endringsteori beskriver sammenhengene mellom prosjektets utløsende behov, aktiviteter og målsetninger, og identifiserer dermed prosjektets årsaks- og virkningskjede (Stern, et al., 2012). Endringsteorien beskriver hvordan prosjektets aktiviteter skal utløse definerte virkninger, og bør også ta høyde for hvordan andre omkringliggende faktorer kan påvirke denne virkningskjeden. Endringsteorien er derfor også en beskrivelse av den virkeligheten prosjektet skal implementeres i, og skal beskrive sentrale forutsetninger og barrierer som kan påvirke de planlagte virkningene og hvordan prosjektet tar høyde for disse forutsetningene.

Prosjektets endringsteori skal være dynamisk og utvikles underveis i prosjektet, slik at implementeringen av prosjektet tilpasses faktorer som oppstår eller oppdages underveis. I Vi inkluderer! har prosjektets målsetninger og aktiviteter blitt til og tilpasset underveis i prosjektperioden. I denne rapporten beskriver vi prosjektets endringsteori slik den er definert våren 2021, og vi dokumenterer hvordan prosjektet er utviklet underveis i prosjektperioden siden oppstart i januar 2019.

Ulike aktører i et prosjekt kan ha ulike oppfatninger om hva som er sentrale aktiviteter og forutsetninger i

prosjektet. Slik er det også i Vi inkluderer!. Vi inkluderer! implementeres i mange arbeidsmarkedsregioner med svært ulike forutsetninger, og det betyr at aktivitetene og virkningskjedene varierer lokalt.

Vi beskriver prosjektets endringsteori i kapittel 4 i denne rapporten under betegnelsen *prosjektets innretning og virkningskjede*.

#### 2.1.2 Prosessevaluering

Prosessevalueringen dokumenterer prosjektets implementering av endringsteorien per våren 2021, med beskrivelse av hvilke aktiviteter som er gjennomført, status for sentrale forutsetninger, og en vurdering av hvilke resultater prosjektet har oppnådd eller ligger an til å oppnå i løpet av den gjenværende prosjektperioden.

Prosessevalueringen er knyttet opp mot prosjektets endringsteori slik den er beskrevet i kapittel 4. Vi har delt prosessevalueringen i fire tematiske områder, med utgangspunkt i de fire nivåene prosjektet har jobbet i: Prosjektet sentralt (kapittel 5), NAV internt (kapittel 6), samarbeid mellom NAV og virksomheter (kapittel 7) og samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører (kapittel 8).

I hvert av disse kapitlene beskriver vi først hvilke aktiviteter som er gjennomført, hvilke resultater som er oppnådd, i hvilken grad det er rimelig å tro at prosjektet har utløst resultatene og hvilke faktorer som påvirker de planlagte sammenhengene mellom aktiviteter og virkninger i prosjektet. Vi belyser disse sammenhengene med vurderinger fra berørte aktørgrupper, slik de har fremkommet gjennom intervjuene.

### 2.2 Informasjonskilder

Både endringsteorien og prosessevalueringen er basert på informasjonsinnsamling høsten 2019, høsten 2020 og vinter/vår 2021. Datakildene er i hovedsak kvalitativ informasjon innhentet gjennom intervjuer med berørte aktører, samt møter med og innspill fra den sentrale prosjektorganisasjonen. Vi har også mottatt registerdata fra NAV som belyser omfanget av Vi inkluderer!-avtaler og formidlinger som har foregått under disse avtalene. Disse kildene er beskrevet nærmere under. I tillegg til de nevnte kildene har vi gjennomgått relevant litteratur for å belyse kontekst og bakgrunn for prosjektet.

#### Intervjuer

Det er gjennomført totalt 52 intervjuer med 48 informanter gjennom hele prosjektperioden, herunder ansatte i NAV, representanter fra partene i

arbeidslivet, tiltaksleverandører og virksomheter. En oversikt over informanter og antall intervjuer vises i Tabell 2-1. Intervjuene er gjennomført i perioden oktober 2019 til desember 2020, men de fleste intervjuene er gjennomført høsten 2020. De fleste intervjuene ble gjennomført digitalt med bruk av Microsoft Teams. Utover disse intervjuene har vi også hatt løpende kontakt med noen av informantene for å få oppdatert informasjon om status.

I forkant av intervjuene ble informantene tilsendt en veiledende intervjuguide med relevante tema og konkrete spørsmål. I alt ble det i denne runden av informasjonsinnhenting utarbeidet fire intervjuguides rettet mot ulike type aktører; virksomheter, NAV, ressursgrupper og tiltaksleverandører. Tema som ble tatt opp i intervjuene var samhandling med virksomheter, koordinering av inkluderingsarbeidet internt i NAV og mot tiltaksleverandører, i hvilken grad prosjektet bidrar til å nå målsettingene i mandatet og virksomhetenes tidligere erfaring med inkluderingsarbeid.

Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte dybdeintervjuer. Dette innebærer at vi har benyttet intervjuguides som beskrevet over, samtidig som intervjuene legger opp til at informantene kan snakke fritt om forhold de mener er særlig relevante innenfor de ulike temaene for intervjuet. Ved bruk av en slik intervjuteknikk sørger man for å få enkelte svar som kan sammenlignes på tvers av informanter, samtidig som man åpner for andre gode innspill som i dette tilfelle kan belyse måloppnåelse og virkninger.

**Tabell 2-1: Gjennomførte intervjuer gjennom hele prosjektperioden**

Aktører	Antall informanter	Antall intervjuer
Representanter i styringsgruppen	8	9
Prosjektledere i pilotfylkene	3	6
NAV Fylke og lokalt	15	18
Deltakere i lokale ressursgrupper	6	6
Tiltaksleverandører	4	4
Virksomheter	8	8
<b>Sum</b>	<b>48</b>	<b>52</b>

### Spørreundersøkelse til kontaktpersoner

I februar 2021 sendte vi ut en spørreundersøkelse til kontaktpersoner for Vi inkluderer! i de tre pilotfylkene,

i tillegg til NAV Tiltak i Oslo. Spørreundersøkelsen inneholdt blant annet spørsmål om:

- Implementering i NAV
  - Arbeidsformen under Vi inkluderer!
  - Forankring hos fylkesledelsen
- Samarbeid med virksomheter
  - Vi inkluderer!-avtaler
  - Kompetansehevede løp
  - Formidling av kandidater
- Samarbeid med tiltaksleverandører

Vi sendte spørreundersøkelsen til alle regioner/ markedsområder i Vestland (9) og Trøndelag (8). I spørreundersøkelsen til Oslo ble spørsmålene delt, fordi det er ulike personer som har ansvar for ulike deler av gjennomføringen. Spørsmålene som omhandler samarbeid med tiltaksleverandørene ble kun sendt til én person i NAV Tiltak, som følger opp dette arbeidet i Oslo. De resterende spørsmålene, som omhandler implementering i NAV og samarbeid med virksomheter, ble sendt til fire byovergrepene kontaktpersoner og seks kontaktpersoner ved NAV-kontorer i Oslo (10).

På spørsmålene som omhandler samarbeid med tiltaksleverandører har vi fått svar fra 14 kontaktpersoner i Trøndelag og Vestland, i tillegg til at vi har mottatt besvarelse fra den ene representanten fra NAV Tiltak i Oslo som koordinerer arbeidet der. To av responsene fra Trøndelag dekker til sammen fire markedsområder, ettersom områdene har svart samlet. Det er 15 respondenter som har besvart denne delen av undersøkelsen, som det refereres til i kapittel 8.

På spørsmålene som omhandler implementering i NAV og samarbeid med virksomheter har vi fått svar fra 17 kontaktpersoner, hvorav to av responsene fra Trøndelag også her til sammen dekker fire markedsområder.

### Registerdata fra NAV

Vi har mottatt og analysert registerdata fra NAV om virksomheter som har inngått Vi inkluderer!-avtale, og NAV-brukere som er ansatt i disse virksomhetene. I slutten av februar 2021 fikk vi tilsendt oversikt over virksomhetene som det var inngått Vi inkluderer!-avtale med innen daværende tidspunkt, inkludert virksomhetenes organisasjonsnummer og tidspunkt for avtaleinngåelse. Vi hentet selv ut informasjon om virksomhetenes bransje ved bruk av offentlige tilgjengelige kilder. Organisasjonsnumrene ble sendt til Statistikkseksjonen i Arbeids- og velferdsdirektoratet, som har hentet ut statistikk om NAV-brukere som er ansatt i disse virksomhetene i perioden 1. januar 2017

- 31. oktober 2021<sup>1</sup>. Vi har kun mottatt informasjon om NAV-brukere som er ansatt hos virksomhetene (lønnsmottakere), det vil si at vi ikke har informasjon om kandidater som har startet i arbeidspraksis hos en virksomhet dersom de ikke ble ansatt innen utgangen av oktober 2020.

Data om NAV-brukere som er ansatt hos virksomhetene inneholder bakgrunnsinformasjon som kjønn, alder og utdanningsnivå, samt informasjon om tidligere arbeidsforhold, mottak av ytelser og deltakelse på tiltak hos NAV mellom 2015 og 2020.

### Arbeidsmøter med prosjektlederne

I tillegg til intervjuer og enkeltvise samtaler med hver av prosjektlederne underveis i implementeringen, har vi gjennomført to felles arbeidsmøter med de tre fylkesvise prosjektlederne og den sentrale prosjektlederen fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. I disse møtene har vi drøftet prosjektets innretning og implementering med den sentrale prosjektorganisasjonen.

I det første møtet, høsten 2020, drøftet vi prosjektets endringsteori og særlig prosjektets planlagte virkningskjede. I februar 2021 ble det gjennomført et nytt arbeidsmøte med prosjektlederne, for å sikre at den foreslåtte endringsteorien er i tråd med

prosjektets hensikt og innretning. Disse arbeidsmøtene har vært avgjørende for å sikre en felles forståelse for prosjektets innretning og ønskede virkningskjede. I tillegg har prosjektlederne bidratt med innspill til denne rapporten, for å sikre at beskrivelsene av prosjektets innretning, virkningskjede og implementering er i tråd med prosjektorganisasjonens oppfatning.

### Deltakelse i styringsgruppemøter

Evalueringsgruppen har deltatt som observatører i styringsgruppemøtene siden evalueringen startet opp høsten 2019. I desember 2019 presenterte vi første statusrapport for styringsgruppen, med plan for evalueringens metode, datainnsamling og foreløpige innspill til prosjektets innretning. Styringsgruppen ga sine innspill til dette. Gjennom prosjektperioden har evalueringsgruppen gitt innspill til styringsgruppen, basert på vår kjennskap til prosjektet. I januar 2021 presenterte vi foreløpige resultater fra prosess-evalueringen for styringsgruppen.

Styringsgruppen har fått et utkast av denne rapporten til gjennomlesing og har gitt innspill til fremstilling som fremkommer i rapporten. Dette har bidratt til en felles forståelse for prosjektets innretning og ønsket virkningskjede.

---

<sup>1</sup> Noen virksomheter har flere underenheter, og Statistikkseksjonen har kun hentet ut informasjon om ansettelse for de organisasjonsnumrene som er oversendt.

Hvis det har skjedd en ansettelse hos en underenhet som vi ikke har mottatt organisasjonsnummer for har vi ikke fått informasjon om dette.

## 3. Behov og bakgrunn

*Mange i arbeidsfør alder står utenfor arbeidslivet fordi de av ulike årsaker har utfordringer med å få og beholde arbeid. Undersøkelser tyder på at mange virksomheter ønsker å inkludere denne gruppen i ordinært arbeidsliv, men virksomhetene trenger bedre støtte og oppfølging fra NAV i dette arbeidet. Ved formidling av kandidater fra NAV er det særlig viktig at det tas utgangspunkt i virksomhetenes rekrutteringsbehov. Dette krever at NAV har innsikt i virksomhetenes behov for kompetanse og arbeidskraft når de formidler kandidater.*

*Arbeidslivsorganisasjonene har i samarbeid med NAV og NAVs tiltaksleverandører utviklet flere konkrete inkluderingsmodeller som har gitt gode resultater. Vi inkluderer! bygger på disse erfaringene og samler representanter fra hele arbeidslivet om en felles inkluderingsmodell, som skal kunne bidra til økt inkludering både i offentlige og private virksomheter.*

I dette kapittelet gjennomgår vi de prosjektløsende behovene, basert på eksisterende litteratur, (kapittel 3.1) og bakgrunn og opptakt til prosjektet (kapittel 3.2).

### 3.1 Behov

#### Mange står utenfor arbeidslivet

Målgruppen i Vi inkluderer! er personer som ikke er i arbeid grunnet nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en. I NAV benyttes begrepet nedsatt arbeidsevne om personer som grunnet sykdom, skade eller andre hindringer har behov for ekstra oppfølging fra NAV for å få eller beholde arbeid. I praksis er det denne gruppen som kan omtales som målgruppen for inkludering i NAV-systemet. Ved utgangen av 2020 var det 190 000 personer i alderen 18-66 år som var registrert med nedsatt arbeidsevne hos NAV, tilsvarende 5,5 prosent av befolkningen i samme aldersgruppe (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2021). Blant personer med nedsatt arbeidsevne er 23 prosent under 30 år.

De fleste i denne gruppen er personer med psykiske lidelser og/eller sammensatte og diffuse utfordringer. Noen har også fysiske funksjonshindringer.

I arbeidskraftsundersøkelsen kartlegges antall i befolkningen med nedsatt funksjonsevne, definert som varige helseproblemer som kan medføre begrensinger i det daglige liv. Blant personer med nedsatt funksjonsevne, definert fra arbeidskraftsundersøkelsen, har sysselsettingsandelen ligget stabilt på litt over 40 prosent i mange år (SSB, 2018). Blant personer med nedsatt funksjonsevne i alderen 15-66 år er 372 000 ikke i arbeid. Av disse oppgir 28 prosent at de ønsker arbeid (SSB, 2020). Det er derfor grunn til å tro at mange av de som er registrert med nedsatt arbeidsevne også hos NAV, har et ønske om å arbeide.

#### Undersøkelser tyder på at det er et potensial for økt inkludering dersom inkluderingsarbeidet i større grad tar hensyn til virksomhetenes behov

Ordinære arbeidsplasser er den viktigste arenaen for arbeidsinkludering. Det er på ordinære arbeidsplasser personer fra målgruppen best kan lære å fungere i en reell arbeidssituasjon. Inkluderingsarbeidet avhenger derfor av at ordinære virksomheter er villige til å ta imot, følge opp og tilrettelegge for kandidater som har utfordringer på arbeidsplassen, og til slutt ansette dem hvis de fungerer tilstrekkelig godt i jobben.

NAVs inkluderingsarbeid har tradisjonelt vært innrettet for å møte kandidatens behov for oppfølging og tilrettelegging. Forskning har vist at «Supported Employment»-metoden gir bedre resultater for overgang til arbeid enn tidligere former for oppfølging av kandidater. Metoden innebærer at kandidater utplasseres på ordinære arbeidsplasser som er valgt på bakgrunn av kandidatens individuelle forutsetninger og behov, og at de får delta i ordinære arbeidsoppgaver med tilrettelegging og tett oppfølging (Spjelkavik, 2012; UniHelse og UniRokkansenteret, 2016).

De siste årene har imidlertid NAV fått økt fokus på at inkluderingsarbeidet også må møte virksomhetenes behov for rekruttering og oppfølging av kandidater. Som et ledd i å styrke oppfølgingen av virksomheter har Arbeids- og velferdsdirektoratet utarbeidet Plan for styrking av NAVs tjenester til arbeidsgivere 2016-2019. Viktige elementer i denne satsingen er:

- Økt kunnskap om arbeidslivet og arbeidsgivers behov
- Mer helhetlige og koordinerte tjenester fra NAV til arbeidsgivere

- Bedre tilgang på stillinger i markedet - dekke arbeidsgivers rekrutteringsbehov
- Bedre matching og formidling av arbeidssøkere i forhold til etterspørselen i arbeidsmarkedet
- Aktiv bruk av tiltak og virkemidler for tilrettelegging på arbeidsplassen

Ulike undersøkelser tyder på at det finnes mange virksomheter som er villige til å ta imot kandidater med nedsatt arbeidsevne. I utvalgsundersøkelser som spesifikt omhandler arbeidsinkludering svarer omtrent 50 prosent av virksomhetene at de tar inn personer med nedsatt arbeidsevne til arbeidstrening, og av disse har 50-70 prosent ansatt én eller flere av disse kandidatene i ettertid (Sintef, 2019; Nordlandsforskning, 2019). I en spørreundersøkelse rettet mot virksomheter som en del av evalueringen av IA-avtalen oppgir imidlertid kun åtte prosent av virksomhetene at de har arbeidet med delmål 2b i IA-avtalen som handler om å inkludere flere personer med nedsatt funksjonsevne i ordinært arbeid (Sintef, 2013). Samlet tyder likevel disse undersøkelsene på at det finnes mange virksomheter som er villige til å bidra i inkluderingsarbeidet. Mange virksomheter motiveres av samfunnsansvar, men noen motiveres også av å kunne få billig arbeidskraft i en periode. Mange virksomheter etterspør imidlertid bedre hjelp fra NAV i inkluderingsarbeidet. (Sintef, 2019; Nordlandsforskning, 2019; Nicolaisen, 2017)

I oppfølgingen fra NAV har virksomheter behov for tillit, tilgjengelighet ved behov og langsiktighet. Virksomheter ønsker en fast kontaktperson hos NAV, som kjenner virksomheten og hvilke krav som stilles for å jobbe i virksomheten. Langsiktige relasjoner og tillit mellom NAV og virksomhet fremheves som viktig blant de virksomhetene som har lykket med arbeidsinkludering. (Sintef, 2019; Nordlandsforskning, 2019)

Videre er virksomheter opptatt av at de kan avslutte arbeidstreningen dersom det ikke fungerer, og at de kan ta direkte kontakt med riktig person i NAV dersom de trenger hjelp i oppfølgingen fra NAV. Ulike virksomheter har ulike behov, både for kompetanse og for oppfølging fra NAV. For noen virksomheter, og særlig mindre håndverksbedrifter, er for eksempel papirarbeid knyttet til kandidatoppfølgingen en stor barriere, og de har behov for å få hjelp til utfylling av papirer fra NAV (Nicolaisen, 2017). NAV må derfor etablere en langsiktig kontakt og relasjon med virksomheter, for å forstå hvilke behov virksomheten har og bistå denne best mulig i arbeidet. At NAV har kunnskap om virksomhetens virkelighet, og at de har tett oppfølging og kommunikasjon med virksomheten, pekes på som et av de viktigste tiltakene for å styrke inkluderingen i arbeidslivet.

Forskjeller i kompetansekrav og forutsetninger mellom yrker og bransjer påvirker deres forutsetninger for å lykkes i inkluderingsarbeidet. Forutsetningene for å lykkes i inkluderingsarbeidet er bedre i yrker der kravene til formell utdanning er relativt lave (Nicolaisen, 2017). Samtidig er kompetansekravene høye blant norske virksomheter. Sintef (2019) peker på en betydelig etterspørsel etter kandidater med fagbrev i privat sektor, men også at det er mange virksomheter som tar imot ufaglærte og lærer opp selv. Høy etterspørsel etter formalkompetanse kan utnyttes i inkluderingsarbeidet, og Sintef (2019) anbefaler derfor at det satses mer på kompetanseheving gjennom utdanning.

## 3.2 Bakgrunn

### Erfaringer fra sektorvise inkluderingsmodeller

Virksomheter i ulike sektorer har ulike behov i inkluderingsarbeidet. Vi inkluderer! retter seg mot behovene som er definert over, og skal bygge videre på gode erfaringer fra inkluderingsprosjekter i ulike sektorer i regi av partene i arbeidslivet. Figuren under oppsummer de viktigste erfaringene fra modellene som Vi inkluderer! bygger på.

«Ringer i vannet» er et prosjekt i regi av NHO, hvor tiltaksleverandører samarbeider om å gi koordinert og mer systematisk oppfølging av virksomheter. Hver virksomhet får en fast kontaktperson fra en av tiltaksleverandørene som koordinerer kontakten med de andre tiltaksleverandørene. Evalueringsrapporten påpeker at det vanskelig å sammenfatte akkurat hvordan oppfølgingen av virksomheter skjer, fordi det varierer mellom kontaktpersoner og virksomheter. Poenget er også at oppfølgingen skreddersys til den enkelte virksomhets behov. (NTNU Samfunnsforskning, 2017)

Evalueringen viser at virksomhetene er fornøyd med denne måten å jobbe på. Det er ikke mulig å si om prosjektet i seg selv har utløst at flere i målgruppen har kommet i lønnet arbeid, men positive erfaringer og en høy andel ansettelser hos bedriftene i ettertid tyder på at arbeidsmåten har hatt positiv effekt. Evalueringen anbefaler at denne arbeidsmetodikken burde utvides for å nå et større antall virksomheter, også utenfor NHO, en større del av målgruppen og at arbeidsmåten burde generaliseres slik at den kan brukes for tiltaksarrangører utenfor NHO og av NAV. (NTNU Samfunnsforskning, 2017)

Prosjektet «Springbrett» ble etablert som et samarbeidsprosjekt mellom Vestre Viken helseforetak og NAV Buskerud i 2014. I 2016 ble det utvidet til NAV Akershus. Prosjektets formål er å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne ved å sette etablering og oppfølging av arbeidstreningssplasser for disse personene i system. Modellen tar utgangs-

punkt i at helseforetaket spesifiserer hvilke behov de har for arbeidskraft og kompetanse. NAV identifiserer deretter relevante kandidater fra målgruppen og intervjuer dem for å velge ut kandidater som møter helseforetakets behov. Kandidatene deltar deretter på et fire ukers langt forberedelseskurs hos helseforetaket, hvorefter avdelingsledere intervjuer og velger kandidater til egne arbeidspraksissteder. Både helseforetaket og kandidatene opplever at arbeidstreningen har økt kandidatenes mulighet til ansettelse. Forberedelsene som gjennomføres før arbeidstreningen oppfattes som suksesskriterier (Spekter, 2017). I Vestre Viken har 12 kull med til sammen 98 deltakere gjennomført arbeidstrening etter Springbrett-modellen siden oppstarten høsten 2014, og 46 prosent av dem har fått lønnet arbeid i etterkant (tall fra Spekter).

«JobbLoop» er et samarbeidsprosjekt mellom Virke og NAV, hvor tre virksomheter går sammen om å tilby tre ungdommer arbeidstrening i ett år. Ungdommene får først arbeidstrening i fire måneder hos en virksomhet, før de går videre til fire måneders arbeidstrening hos neste virksomhet i «loopen». En

viktig faktor i denne modellen er at det er virksomhetene selv som er pådrivere i arbeidet, og at oppstart og koordinering skjer i tett samarbeid med NAV.

«Menn i helse» er et samarbeidsprosjekt mellom NAV, kommune, fylkeskommune, fylkesmann, KS og Helsedirektoratet. Prosjektet rekrutterer menn mellom 25-55 år som står utenfor arbeidslivet til kvalifisering som helsefagarbeider. Modellen tar utgangspunkt i kommunens mangel på helsefagarbeidere. Kandidatene deltar i et komprimert utdanningsløp frem til fagbrev som helsefagarbeider. NAV leter spesifikt blant målgruppen etter egnede kandidater fra målgruppen.

«Inn i jobb» er et prosjekt i regi av KS som har samlet erfaringer, gode grep og metoder fra kommune-sektorens arbeid med å få flere personer som står utenfor arbeidslivet inn i jobb. Nettsiden Inn i jobb presenterer eksempler, gode grep og metoder for å lykkes.

**Figur 3-1: Erfaringer fra tidligere prosjekter**

	Om prosjektet	Suksesskriterier
<b>Ringer i Vannet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NHOs tiltaksleverandører inngikk lokale samarbeid for å bedre koordineringen mot arbeidsgivere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinert oppfølging av arbeidsgivere fra tiltaksleverandørene, med fast kontaktperson og bistand til arbeidsgiver</li> <li>Uvalg av kandidater til arbeidsgiver basert på arbeidsgivers behov, etter bredt søk på tvers av tiltaksleverandører</li> </ul>
<b>Springbrett</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid mellom NAV Buskerud og Vestre Viken helseforetak</li> <li>Rekruttering- og opplæringsløp av NAV-brukere til helsefaglig arbeid, i samarbeid med helseforetaket</li> <li>Involverer grundig utvelgelse av kandidater og et fire ukers skreddersydd kurs før arbeidstrening starter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAV plukket ut kandidater med motivasjon og egnethet for helsefaglig arbeid</li> <li>Kandidatene ble aktivt valgt av helseforetaket</li> <li>Kandidatene fikk et klart definert opplæringsløp i regi av NAV før de startet i helseforetaket</li> </ul>
<b>JobbLoop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid mellom Virke og NAV</li> <li>Et årshjul der tre unge arbeidssøkere ruller på fire måneders arbeidspraksis i tre virksomheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rollen til driverne med å rekruttere engasjerte virksomheter og identifisere muligheter for å etablere nye loop-samarbeid</li> <li>Arbeidsgiver som motor i loopen – aktivitetene fordrer forpliktelse fra arbeidsgivere</li> </ul>
<b>Menn i helse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbeid mellom KS, NAV, kommune, fylkeskommune, fylkesmann og Helsedirektoratet</li> <li>Menn som står utenfor arbeidslivet tilbys et komprimert og forutsigbart utdanningsløp mot fagbrev som helsefagarbeider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forankring i kommunen - politisk og administrativt</li> <li>Innsats fra lokale NAV-kontorer for å finne egnede kandidater</li> <li>Helserekruttprosessen og vekslingsmodellen</li> <li>Fylkeskoordinatorens rolle for å binde sammen og koordinere samhandlingen</li> </ul>
<b>Inn i jobb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En nettside utviklet av KS</li> <li>Samler erfaringer, gode grep og metoder fra kommunesektorens arbeid med å få flere personer som står utenfor arbeidslivet inn i jobb</li> </ul>	<p>Grep for å lykkes med å rekruttere personer utenfor arbeidslivet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Forankring og eierskap hos arbeidsgiver</li> <li>Skreddersøm – individuell kartlegging</li> <li>Ressurser og støtte</li> <li>Samarbeid på tvers</li> <li>Krav til kvalifikasjoner</li> </ol>

**Kilder:** Evaluering av Ringer i vannet (NTNU Samfunnsforskning, 2017), evaluering av Springbrett (Spekter, 2017), JoopLoop egen hjemmeside (JobbLoop, 2019), evaluering av Menn i helse (Østlandsforskning, 2018) og KS hjemmesider for Inn i jobb (KS, 2019).

### Inkluderingsdugnaden

I Jeløya-plattformen i 2018 lanserte regjeringen inkluderingsdugnaden. I plattformen inviterte regjeringen både offentlig og privat sektor til en dugnad med mål om å ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne og/eller mennesker som har hull

i CV-en. Vi inkluderer! er ett av flere satsingsområder i inkluderingsdugnaden.

Inkluderingsarbeidet var tidligere en del av IA-avtalen, definert som et eget delmål i avtalen for perioden 2014-2018. I inneværende periode er inkluderingsarbeidet tatt ut av IA-avtalen og ivaretas

nå gjennom inkluderingsdugnaden. Dette innebærer at partene i arbeidslivet ikke lenger har delansvar for måloppnåelse, og ansvaret ligger nå hos Regjeringen. Partene i arbeidslivet samarbeider likevel om flere deler av inkluderingsdugnaden.

Statlig sektor har lyktes i mindre grad enn kommunal og privat sektor i sitt inkluderingsarbeid. Som et ledd i inkluderingsdugnaden har Regjeringen satt som mål at minst 5 prosent av nyansatte i staten skal være personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en. I 2019 var 2,2 prosent av alle nyansettelser i staten innenfor målgruppen for inkluderingsdugnaden, mens fire departementsområder ligger over fem prosent i andel (DFØ, 2020). For å legge til rette for bedre måloppnåelse ble det gjennomført endringer i statsansatteloven fra 1. januar 2020 med hensikt å legge bedre til rette for at statlige virksomheter kan føre en inkluderende rekrutteringspraksis.

Gjennom inkluderingsdugnaden er også NAVs rekrutteringsbistand til virksomheter styrket fra andre halvår 2018, da NAV fikk opprettet flere markeds-kontakter. Markedskontaktene skal skaffe oversikt over virksomheters behov for arbeidskraft, finne kandidater som kan være aktuelle for virksomhet og sikre koordinert innsats mot virksomheter med samarbeidsavtale om rekruttering og inkluderingsarbeid. NAV har inngått flere nye avtaler om rekruttering, kvalifisering og inkludering med store nasjonale virksomheter, som også gir grunnlag for samarbeid lokalt. (Arbeids- og sosialdepartementet, 2019)

Andre satsinger i inkluderingsdugnaden innebærer økt satsing på kvalifiserende opplæringsløp, endringer i regelverket for lønnstilskudd slik at dette blir lettere å ta i bruk for virksomheter, samt styrkning av tilbudet med individuell jobbstøtte (IPS) til arbeidssøkere med psykiske helseproblemer (Arbeids- og sosialdepartementet, 2019). Det er blant annet opprettet et traineeprogram i staten for personer i målgruppen (DFØ, 2021). Programmet går ut på at de deltakende virksomhetene lyser ut ordinære, midlertidige stillinger eksklusivt til personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en og høyere utdanning. Stillingene i traineeprogrammet kan vare i

to år med mulighet for forlengelse i inntil et år. Etter gjennomført program kan stillingen gjøres om til fast stilling uten at den må lyses ut på nytt.

### 3.2.1 Opptakten til Vi inkluderer!

Vi inkluderer! ble startet som et samarbeid mellom NAV og NHO på bakgrunn av gode erfaringer fra NHOs prosjekt Ringer i Vannet, hvor tiltaksleverandører samarbeider om å gi virksomheter bedre og mer koordinerte tjenester i inkluderingsarbeidet. Som et ledd i inkluderingsdugnaden ble det i statsbudsjettet for 2019 bevilget midler til prosjektet Ringer i Vannet 2, som et toårig prosjekt som skulle spre disse erfaringene til et bredere spekter av både virksomheter og kandidater.

Tidlig i prosjektperioden ble også de andre sentrale partene i arbeidslivet med på arbeidet og prosjektet endret navn til Vi inkluderer!. Prosjektet skulle utvikle og teste ut en felles modell for inkluderingsarbeid, som bygger på de gode erfaringene fra Ringer i Vannet og inkluderingsmodeller fra andre sektorer. Noen av de viktigste av disse tidligere modellene var Springbrett (rettet mot helseforetak), JobbLoop (rettet mot bedrifter organisert i Virke), Menn i helse og Inn i jobb (begge rettet mot kommunal sektor). Modellen skulle altså kunne treffe både offentlige og private virksomheter, med muligheter for tilpasning til den enkelte virksomhet.

Bakgrunnen for samarbeidet var et felles ønske blant NAV og partene i arbeidslivet om å få flere med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en i arbeid. Et samarbeid mellom et arbeidsliv som ønsker og har mulighet til å inkludere, og en forvaltning som har tilgang på kandidater og virkemidler, vil kunne gi større volum på inkludering enn enkeltstående prosjekter kan.

Et samarbeid mellom NAV og partene i arbeidslivet er tenkt å kunne gi gevinster for begge parter. NAV vil kunne styrke sin kompetanse om virksomheter, og få tilgang til en bredere base av inkluderingsvillige bedrifter/virksomheter for rekruttering av kandidater fra NAV. Virksomheter som ønsker å være med vil få tilgang til flere og bedre egnede kandidater enn før.



## 4. Prosjektets innretning og virkningskjede

*Vi inkluderer! skal bidra til at flere kommer og forblir i lønnet arbeid gjennom økt samarbeid mellom NAV, virksomheter og tiltaksleverandører. Forpliktende avtaler mellom NAV og virksomheter, med bruk av faste kontaktpersoner, skal gi bedre oppfølging av virksomheter før, under og i etterkant av formidlinger. Virksomheter skal tilbys flere kandidater basert på et bredt søk i målgruppen, både blant kandidater hos NAV og hos NAVs tiltaksleverandører, slik at virksomheter mottar kandidater som i større grad møter deres behov.*

### 4.1 Prosjektets målgruppe og mål

Målgruppen i Vi inkluderer! er personer som ikke er i arbeid grunnet nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en. Hovedmålet til Vi inkluderer! er å bidra til at flere fra målgruppen skal komme og forbli i lønnet arbeid. Prosjektet skal teste ut en arbeidsmetode med samkjørt og langsiktig samarbeid mellom NAV, NAVs tiltaksleverandører og virksomheter i inkluderingsarbeidet. Erfaringene skal gi ny kunnskap om hvordan inkluderingsarbeidet kan innrettes i praksis.

Prosjektet bygger på antakelsen om at personer i inkluderingsdugnadens målgruppe vil ha større sjanse for å lykkes med å komme inn i arbeidslivet dersom rekrutteringen tar utgangspunkt i virksomhetenes behov for arbeidskraft. En rekrutteringsprosess som både tar hensyn til kandidatens individuelle forutsetninger og til virksomheters behov for arbeidskraft skal gi grunnlag for en god match mellom kandidat og virksomhet.

Prosjektet skal utvikle en inkluderingsmodell hvor virksomheter får bedre hjelp fra NAV og NAVs tiltaksleverandører, både før, under og i etterkant av rekrutteringen. Dette skal bidra til at virksomheter tør å ta sjansen på å ansette personer som ellers ville hatt utfordringer med å komme i arbeid. Virksomhetene skal motta kandidater som, med tilrettelegging, er egnet til arbeidet hos virksomheten, og at de får hjelp fra bistandsapparatet med oppfølgingen av disse på arbeidsplassen. Et slikt tett, mer langsiktig og mer systematisk samarbeid mellom partene i inkluderingsarbeidet skal støtte oppunder inkluderingsarbeidet i virksomhetene. Samarbeidet skal også skape tillit og langsiktige relasjoner mellom aktørene, som grunnlag for et smidigere inkluderingsarbeid og økt inkludering.

Prosjektet retter seg mot virksomheter i både private og offentlige virksomheter. Offentlige og private virksomheter har ulike behov og rammebetingelser i inkluderingsarbeidet, og arbeidsmetodikken må derfor ta utgangspunkt i virksomhetens særskilte behov i hvert enkelt tilfelle. Det innebærer at fremgangsmåten må være fleksibel. Inkluderingsarbeidet må baseres på en tett dialog med den enkelte virksomhet, slik at NAV og NAVs tiltaksleverandører får kunnskap om hva som skal til for at inkluderingsarbeidet lykkes i virksomheten.

I henhold til prosjektets mandat skal Vi inkluderer! bidra til at flere personer som ikke er i arbeid grunnet nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en kommer i lønnet arbeid gjennom å:

- Rekruttere/ansette
- Kvalifisere/gi kvalifiserende arbeidstrening basert på virksomheters behov
- Gi helhetlige og koordinerte tjenester fra NAV og NAVs leverandører til virksomheter
- Bygge på lærdom fra tidligere inkluderingsprosjekter
- Sikre bedre tilgang til stillinger i markedet - dekke virksomheters rekrutteringsbehov
- Sikre bedre match og formidling av arbeidssøkere
- Redusere virksomheters risiko ved aktiv bruk av NAV sine tiltak og virkemidler
- Øke NAV og NAV sine leverandørers kunnskap om arbeidslivet og virksomheters behov ved inkludering, både private og offentlige virksomheter
- Øke kunnskapen om tilretteleggings- og inkluderingsmuligheter

### 4.2 Prosjektets inkluderingsmodell

For å nå hovedmålsettingen om at flere i målgruppen skal komme og forbli i lønnet arbeid, skal prosjektet teste ut en modell for inkludering som bygger på et tettere, mer langsiktig og systematisk samarbeid mellom NAV og inkluderingsvillige virksomheter. Her beskriver vi det overordnede innholdet i denne inkluderingsmodellen. Gjennomføring og konkrete kjennetegn tilpasses lokale forhold og ulike behov hos ulike virksomheter.

#### Sentrale momenter

De viktigste momentene i inkluderingsmodellen er oppsummert i tekstboksen under.

#### **Inkluderingsmodellens sentrale momenter:**

- Langsiktig og systematisk oppfølging av virksomheter før, under og etter formidlinger
- Forpliktende avtaler mellom NAV og virksomheter, med fast kontaktperson hos NAV eller NAVs tiltaksleverandører
- Virksomheten tilbys kandidater som matcher deres rekrutteringsbehov, basert på et bredt søk i hele målgruppen, med mål om å tilby et utvalg kandidater som virksomheten kan velge mellom
- Muligheter for kompetansehevende løp
- Koordinerte tjenester til virksomheter fra NAV og NAVs tiltaksleverandører

#### **Langsiktig og systematisk oppfølging av**

**virksomheter:** Inkluderingsmodellen er rigget for å utvikle mer systematisk og langsiktig samhandling mellom NAV og inkluderingsvillige virksomheter. NAV skal ha fokus på å utvikle samarbeid med virksomheter som ønsker å ansette kandidater fra målgruppen, og altså ikke virksomheter som først og fremst ønsker å tilby arbeidstrening.

**Forpliktende avtaler med fast kontaktperson:** Dersom både NAV og virksomheten er villige til å forplikte seg til et langvarig og systematisk samarbeid om inkludering, inngås Vi inkluderer!-avtaler mellom NAV og virksomheten. Avtalen er basert på en ferdig utarbeidet mal fra prosjektet. Avtalen er formulert som en intensjonsavtale som forplikter begge parter til et systematisk og langsiktig samarbeid om inkludering. Virksomheten forplikter seg til å inkludere kandidater fra målgruppen og melde behov for arbeidskraft. NAV forplikter seg til å følge opp virksomhetens inkluderingsarbeid og ha oppdatert oversikt over virksomhetenes rekrutteringsbehov.

NAV forplikter seg til å tilby virksomheten en fast kontaktperson. Kontaktpersonen kan være fra NAV eller NAVs tiltaksleverandører, avhengig av hva som er mest hensiktsmessig i det gitte samarbeidet. Kontaktpersonen skal ha løpende kontakt med virksomheten, både i perioder med og uten ansettelsesbehov. Gjennom oppfølgingen skal virksomheter få bedre kjennskap til, og dermed muligheter for å ta i bruk, NAVs virkemidler. Kontaktpersonen skal kartlegge virksomhetens behov og mulighetsrom for inkludering, samt koordinere all dialog mellom NAV og virksomhet som omhandler inkludering av kandidater i målgruppen. NAV-veiledere og/eller veiledere fra tiltaksleverandører vil ha oppfølgingsansvar for enkeltkandidater, før, under og etter en formidling, og vil dermed også ha dialog

med virksomheten, men denne dialogen skal være koordinert med den faste kontaktpersonen.

Tillitsvalgte i virksomheten skal i utgangspunktet være involvert i samarbeidet med NAV. De ansatte i virksomheten har en viktig rolle i å inkludere og ivareta kandidaten på arbeidsplassen, og inkluderingsarbeidet må derfor være forankret blant dem. Dersom virksomhetene har tillitsvalgte, skal disse derfor involveres i det langsiktige samarbeidet og videreformidle det sentrale innholdet til de ansatte.

#### **Virksomheten tilbys kandidater som matcher deres rekrutteringsbehov:**

Ved utlysning av stillinger rettet mot målgruppen skal den faste kontaktpersonen fra NAV eller NAVs tiltaksleverandører sørge for at det søkes etter kandidater fra hele målgruppen, slik at virksomheten tilbys kandidater som matcher deres behov for rekruttering. Virksomheten skal gjerne tilby et utvalg kandidater fra målgruppen, basert på et slikt bredt søk, slik at de kan velge blant de mest egnede kandidatene i målgruppen. Kontaktpersonen skal ha kjennskap til virksomhetens behov for kompetanse og hva som kreves i stillingen, slik at de foreslåtte kandidatene i størst mulig grad oppfyller de behovene som virksomheten har.

**Mulighet for kompetansehevende løp:** Avtalen gir mulighet for samarbeid mellom NAV og virksomheter om kompetansehevende løp, slik at kandidatene får spesifikk opplæring som gjør dem kvalifisert for virksomheten. Ved kompetansehevende løp samarbeider NAV og virksomheten om å tilføre én eller flere kandidater spesifikk kompetanse, som virksomheten har et definert behov for. Kompetanse-tilførselen kan gjennomføres i virksomheten eller på andre arenaer, i form av arbeidstrening, kurs eller annen opplæring. Det skal være en plan om at virksomheten ansetter kandidaten i etterkant av kompetansetilførselen, dersom forløpet løper som planlagt.

#### **Koordinerte tjenester til virksomheter fra NAV og**

**NAV's tiltaksleverandører:** Virksomheter skal få koordinerte tjenester ved at NAV og tiltaksleverandørene skal samarbeide om deling av kandidater. Dette innebærer at det ved stillingsutlysninger fra virksomheter skal bli tilbudt kandidater fra hele målgruppen, uavhengig av om kandidaten gjennomfører tiltak hos NAV eller tiltaksleverandør. I tillegg skal ulike enheter i NAV og tiltaksleverandørene ha tilgang til informasjon om tidligere kontakt med virksomheter, slik at virksomheter skal slippe unødvendig kontakt fra flere parter. I utgangspunktet skal ikke NAV eller tiltaksleverandørene ta direkte kontakt med virksomheter som har Vi inkluderer!-avtale uten at dialogen er samkjørt med den faste kontaktpersonen. Dette er for at NAV og

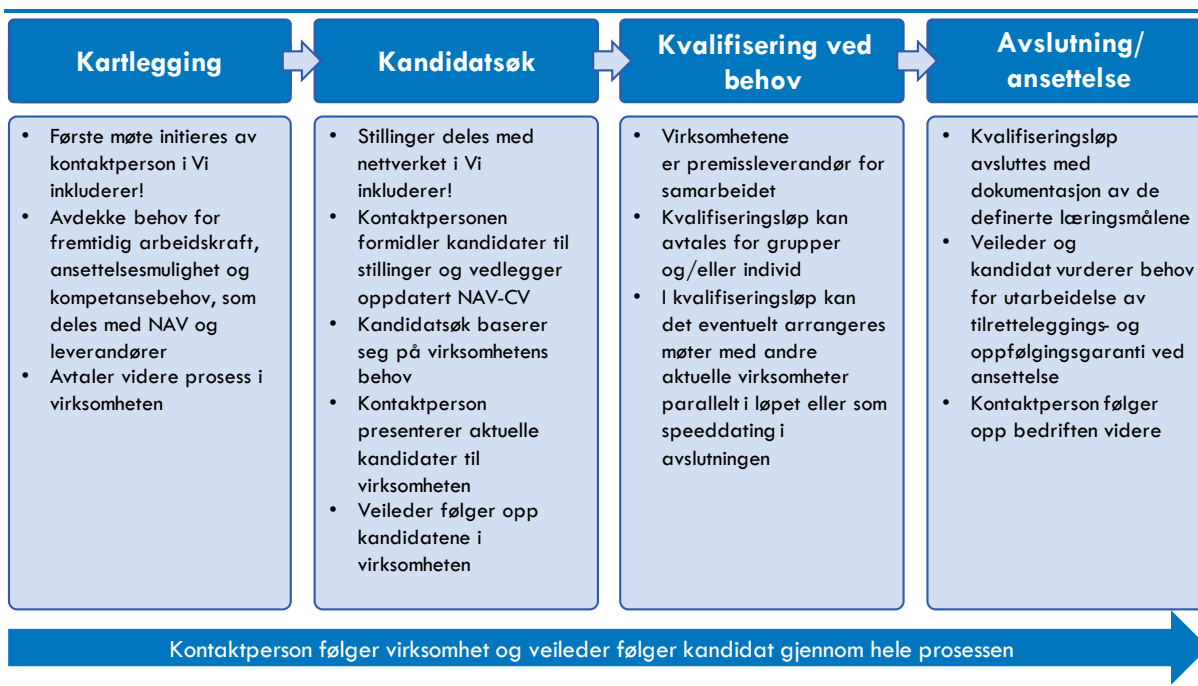
tiltaksleverandørene skal være samkjørte i sin dialog med virksomhetene.

### En konkret formidlingsprosess

I Figur 4-1 illustreres prosessen for et inkluderingsforløp for en kandidat. Det er virksomhetenes faste kontaktperson i NAV som skal følge opp denne prosessen mot virksomheten. Den enkelte kandidats NAV-veileder skal følge kandidatene gjennom hele løpet.

Utover det som fremgår av denne prosessbeskrivelsen skal kontaktpersonen kalle inn til oppfølgingsmøter med den enkelte virksomhet to til fire ganger i året. Fra virksomheten er det ønskelig at tillitsvalgte deltar i tillegg til den ansvarlige fra virksomheten. Møtene skal bidra til å blant annet evaluere samarbeidet og kartlegge det fremtidige rekrutteringsbehovet til virksomheten.

Figur 4-1: Prosessbeskrivelse for Vi inkluderer!



Kilde: Vi inkluderer!/NAV

## 4.3 Aktører

Figur 4-2 gir en oversikt over de sentrale aktørene i prosjektet og aktørene som er involvert i gjennomføringen av inkluderingsmodellen.

Inkluderingsmodellen har to sentrale brukergrupper:

- Kandidater i målgruppen:** Målgruppen er definert som personer med nedsatt funksjonsevne og/eller personer som har hull i CV-en, som er tilsvarende definisjon av målgruppen i regjeringens inkluderingsdugnad. I praksis er dette avgrenset til personer som av NAV er vurdert å ha behov for ekstra oppfølging for å få eller beholde arbeid. Disse er definert med nedsatt arbeidsevne i NAV sine systemer, en gruppe som ved utgangen av juni 2019 omfattet 181 000 personer nasjonalt.
- Virksomheter:** Vi inkluderer! er rettet inn mot alle virksomheter som ønsker å drive med inkluderingsarbeid, både blant offentlige og private. I virksomheter som inngår Vi inkluderer!-

avtaler skal også tillitsvalgte involveres i samarbeidet med NAV.

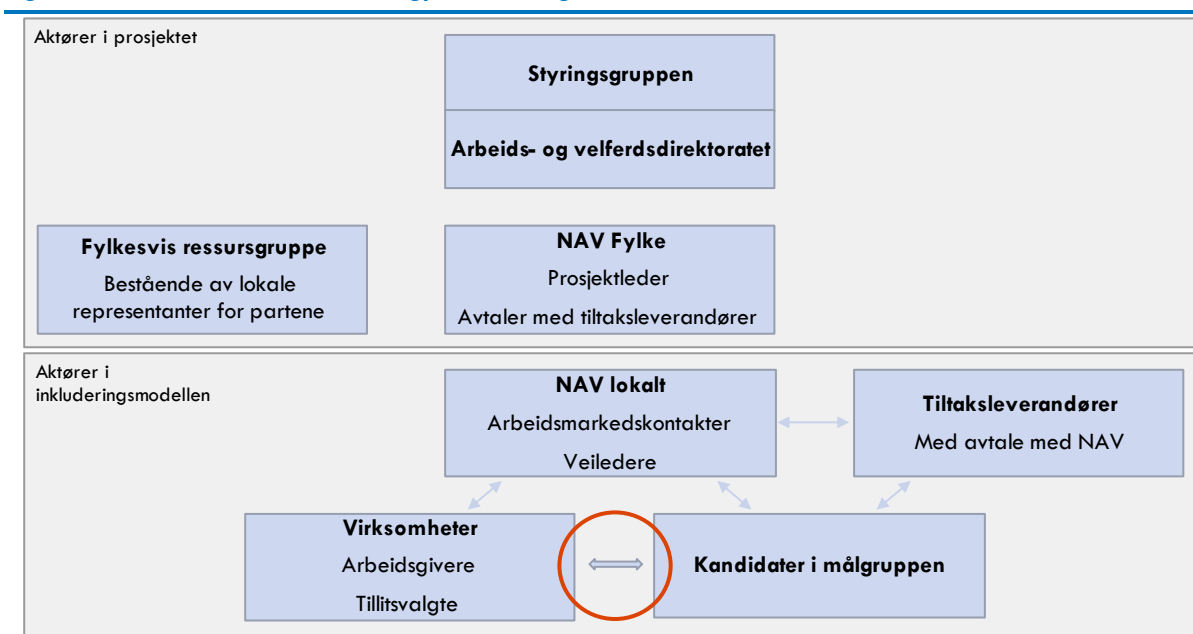
Inkluderingsmodellen involverer i tillegg følgende aktører:

- NAV lokalt/regionalt:** Inkluderingsmodellen implementeres lokalt gjennom regionale kontaktpersoner i NAV. Kontaktpersonene er rekruttert fra ulike roller i NAV lokalt, men de fleste har eksisterende roller i markedsarbeidet ved lokale NAV-kontor. Veiledere ved lokale NAV-kontor involveres i samarbeidet med virksomheten dersom de har kandidater som er formidlet til virksomheter med Vi inkluderer!-avtale.
- Tiltaksleverandører:** Tiltaksleverandørene er virksomheter som leverer tjenester til NAV i form av arbeidsmarkedstiltak for NAV sine brukere. Inkluderingsmodellen involverer både forhåndsgodkjente og anbudsbaserte tiltaksleverandører hos NAV. Leverandørene har avtaler gjennom NAV Fylke.

Følgende aktørgrupper er direkte involvert i prosjektgjennomføringen:

- **Styringsgruppen:** Styringsgruppen består av de sentrale partene i arbeidslivet med representanter fra NHO, Spekter, KS, Virke, LO, YS, Akademikerne og Unio, samt representanter fra NAV Fylke i hvert av pilotfylkene og Arbeids- og velferdsdirektoratet, som leder arbeidet i styringsgruppen.
- **Arbeids- og velferdsdirektoratet:** Direktoratet har det overordnede ansvaret for prosjektgjennomføringen
- **NAV Fylke (i de tre pilotfylkene):** NAV Fylke har ansvar for gjennomføringen i de enkelte fylkene. NAV Fylke har fått tilført én prosjektlederressurs per fylke som står for den daglige gjennomføringen av prosjektet i fylket.
- **Ressursgrupper:** Partene sentralt har opprettet fylkesvise ressursgrupper bestående av representanter for partene i det enkelte fylket. Ressursgruppene bistår NAV Fylke i prosjektgjennomføringen og med å rekruttere lokale virksomheter.

**Figur 4-2: Aktører som er involvert i gjennomføringen av Vi inkluderer!**



#### 4.4 Prosjektets virkningskjede

Figur 4-3 viser virkningskjeden og de overordnede stegene som skal gjennomføres for å utløse prosjektets mål om flere i målgruppen i lønnet arbeid. Virkningskjeden sammenfatter de sentrale elementene i prosjektets endringsteori. Implementering av inkluderingsmodellen er delt inn i fire overordnede steg.

Det første steget er **utvikling av inkluderingsmodellen i prosjektet sentralt**. Prosjektorganisasjonen og styringsgruppen definerer prosjektets innretning og inkluderingsmodell, oppretter ressursgrupper i hvert av pilotfylkene, følger opp fremdrift og tilpasser prosjektets innretning underveis. Selv om dette er første steg i prosjektgjennomføringen, vil utviklingsarbeidet fortsette gjennom hele prosjektet, slik at inkluderingsmodellen og implementeringen kan tilpasses erfaringer underveis.

Neste steg er **implementering av modellen internt i NAV**, gjennom NAV Fylke. Prosjektet må formidles og

forankres på fylkesnivå og deretter videre ut i lokale NAV-kontorer og regionale markedsavdelinger. Dette innebærer å informere om prosjektet og inkluderingsmodellen, diskutere hvordan modellen kan tas i bruk lokalt, samt definere og tydeliggjøre rollene til de ulike aktørene.

Videre er det NAV lokalt som tar inkluderingsmodellen i bruk og involverer virksomheter og tiltaksleverandører.

**Samhandlingen med virksomheter** foregår først og fremst på lokalt nivå. Det er i hovedsak ansatte ved lokale eller regionale markedsavdelinger i NAV som skal ha den direkte dialogen med virksomheter. For at disse kan ta inkluderingsmodellen i bruk sammen med virksomhetene, må de starte med å opprette et tett samarbeid med virksomhetene eller videreutvikle eksisterende samarbeid. Hensikten har vært å rette dette arbeidet mot virksomheter som har behov for arbeidskraft og er villige til å ansette noen fra målgruppen. Mange steder har NAV allerede et tett samarbeid med slike virksomheter, og i slike tilfeller

har hensikten vært å videreutvikle disse relasjonene som en del av Vi inkluderer!. Mer systematisk og langsiktig samhandling skal gi NAV bedre kunnskap om virksomheters behov for arbeidskraft og behov for oppfølging og virkemidler i inkluderingsarbeidet.

Basert på et gjensidig ønske om et langsiktig og systematisk samarbeid, skal NAV og virksomheter **inngå Vi inkluderer!-avtaler**, som forplikter begge parter til å følge opp intensjonene i inkluderingsmodellen. Som en del av dette skal virksomheten få en fast kontaktperson hos NAV, som skal følge opp virksomheten i forkant av, underveis og i etterkant av formidlinger. Dersom NAV ikke kan finne kandidater som har den kompetansen virksomheten trenger, skal det kunne opprettes **kompetansehevende løp** for én eller flere kandidater. Kompetansehevende løp skal være innrettet for å møte virksomhetenes kompetansebehov. Gjennom kvalifiseringen skal kandidatene bli aktuelle for jobb i virksomheten.

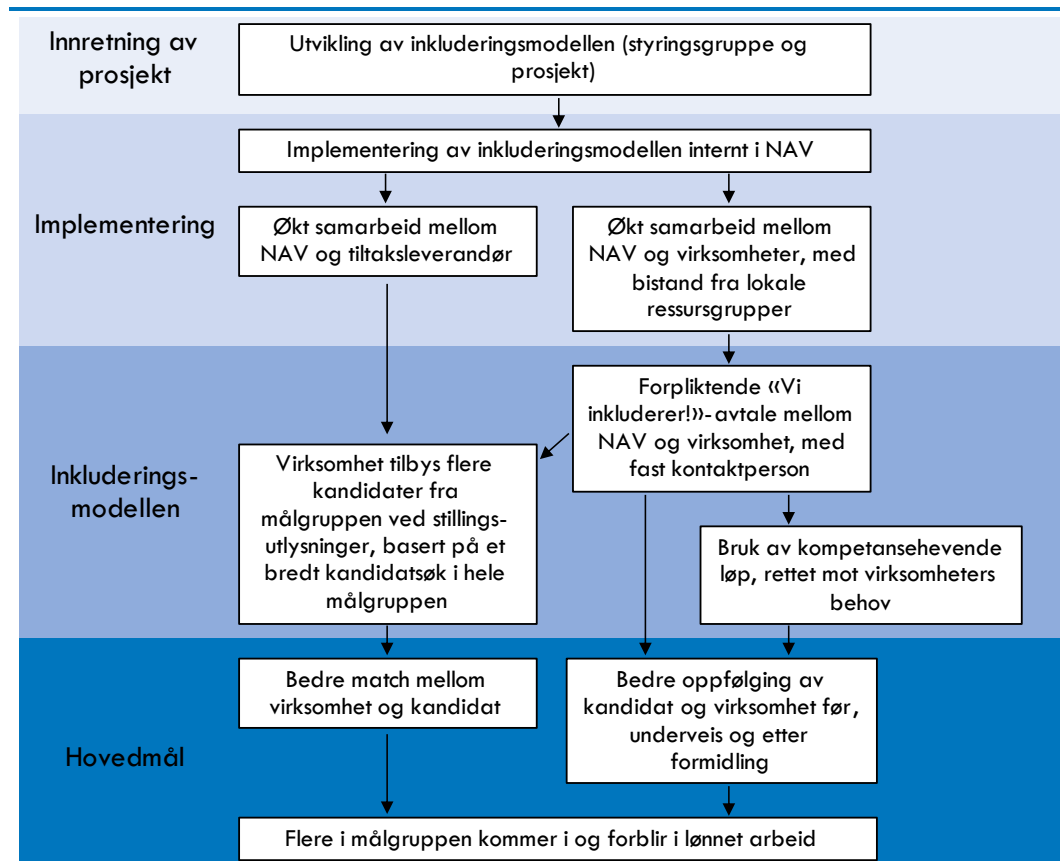
Prosjektet skal videre føre til at virksomheter får bedre koordinerte tjenester fra NAV og NAVs tiltaksleverandører. For å bedre koordineringen skal NAV først opprette **økt samhandling med tiltaksleverandørene**, og bygge videre på eksisterende samarbeid med virksomheter som tiltaksleverandørene har hatt gjennom Ringer i Vannet. NAV og tiltaks-

leverandørene må sammen finne en måte å koordinere sine tjenester til virksomheter på, slik at de ved stillingsutlysninger kan tilby dem de mest egnede kandidatene basert på et bredt søk i hele målgruppen, uavhengig av om det er NAV selv eller tiltaksleverandørene som har oppfølgingen av kandidatene eller virksomhetene.

Det er det brede tilbudet av kandidater fra målgruppen, den langsiktige oppfølgingen av virksomheter og bruk av kompetansehevende løp (for de virksomhetene det er relevant for) som skal bidra til en bedre match mellom kandidat og virksomhet. Den langsiktige oppfølgingen fra en fast kontaktperson skal bidra til bedre oppfølging av virksomheten også underveis og i etterkant av formidlingen. I sum skal dette bidra til at flere i målgruppen kommer i og beholder lønnet arbeid.

Figuren illustrerer sammenhengen mellom prosjektet og inkluderingsmodellen. Prosjektorganisasjonen utvikler og forankrer inkluderingsmodellen, som i ettertid skal kunne fungere på lokalt nivå når prosjektfasen er ferdig. Det forutsetter at de involverte aktørene på lokalt nivå (NAV lokalt, tiltaksleverandører og virksomheter) fortsetter med det tette samarbeidet som skal være utviklet gjennom prosjektet.

**Figur 4-3: Prosjektets virkningskjede: Trinnvise steg som skal bidra til å utløse prosjektets hovedmål**



## 4.5 Forutsetninger for inkluderingsmodellen

Vi har identifisert en rekke sentrale forutsetninger som er nødvendige for at prosjektet skal kunne utløse økt inkludering av målgruppen i lønnet arbeid gjennom den skisserte virkningskjeden. I praksis vil forutsetningene variere lokalt, og her skisseres kun de forutsetningene som vi på nåværende tidspunkt oppfatter at har størst betydning for prosjektets suksess.

Det er ikke slik at alle disse forutsetningene nødvendigvis må være oppfylt for at prosjektet skal kunne bidra til at flere i målgruppen kommer og forblir i lønnet arbeid. Eksempelvis har vi definert *god kommunikasjon om inkluderingsmodellen* som en forutsetning både for økt samhandling med virksomheter og tiltaksleverandører. Det vil likevel være mulig å komme noe videre i prosjektet også med dårlig kommunikasjon, det blir bare litt vanskeligere. Det er også gradforskjeller i oppfyllelsen av de fleste forutsetningene, og det vil kunne være subjektivt i hvilken grad hver av dem er oppfylt.

For at prosjektet skal nå sitt hovedmål om økt inkludering av målgruppen forutsetter det likevel at de fleste av disse forutsetningene oppfylles i tilstrekkelig grad. Jo flere forutsetninger som oppfylles, og jo bedre disse oppfylles, dess større sannsynlighet vil prosjektet ha for å lykkes.

### Forutsetning knyttet til behov

- Det er et potensial for økt inkludering ved at NAV og NAVs tiltaksleverandører gir bedre og mer koordinerte tjenester til virksomheter.

### Forutsetninger knyttet til prosjektets innretning

- Inkluderingsmodellen bygger på gode erfaringer fra tidligere inkluderingsarbeid og må kunne tilpasses forutsetningene i ulike sektorer.
- Partene bidrar til å informere og rekruttere virksomheter lokalt.

### Forutsetninger knyttet til implementering

Implementering internt i NAV:

- God kommunikasjon om innholdet i inkluderingsmodellen.
- NAV lokalt må oppleve inkluderingsmodellen som hensiktsmessig.
- NAV lokalt må få trygghet for prosjektets prioritet gjennom NAV Fylke og direktoratet.
- Implementeringen og inkluderingsmodellen må kunne tilpasses lokale forhold.

Økt samhandling med virksomheter:

- Det finnes virksomheter som har evne og ønske om inkludering, og som er villige til økt samhandling med NAV om dette.
- NAV lokalt oppretter en dialog om inkluderingsarbeid med slike virksomheter.
- God kommunikasjon om inkluderingsmodellen til virksomheter.

Økt samhandling med tiltaksleverandører:

- God kommunikasjon om prosjektet og inkluderingsmodellen til tiltaksleverandørene.
- Tiltaksleverandørene må ha insentiver til å dele stillinger mellom seg og med NAV.
- NAV og tiltaksleverandørene klarer å bygge gjensidig tillit om samarbeidet.

### Forutsetninger knyttet til inkluderingsmodellen

Opprette forpliktende avtaler mellom NAV og virksomheter:

- NAV lokalt, i samarbeid med partene, klarer å rekruttere virksomheter fra ulike sektorer, både privat og offentlig.
- NAV og virksomheter klarer sammen å opparbeide gjensidig tillit som grunnlag for et langsiktig og systematisk samarbeid.
- NAV må levere på avtalen om tett oppfølging etter virksomhetens behov, fra en fast kontaktperson, på kort og lengre sikt.
- Virksomheter må levere på inkluderingsarbeidet.

Kompetansehevende løp:

- Dialogen mellom NAV og virksomheter identifiserer virksomhetenes kompetansebehov.
- NAV og virksomheten klarer å utvikle et kompetanseløp som kvalifiserer kandidater i målgruppen til virksomhetens behov.
- Det finnes kandidater som ønsker å delta og er motivert for langsiktig arbeid på den gitte arbeidsplassen.

Bredt kandidatsøk i hele målgruppen:

- NAVs kontaktpersoner må spre informasjon om aktuelle stillinger til alle veiledere med oppfølgingsansvar for kandidater.
- Veiledere med oppfølgingsansvar for kandidater, hos NAV og tiltaksleverandører, må tilby relevante kandidater til kontaktpersonen.
- NAV og tiltaksleverandørene må ha et system for deling av informasjon om kandidater, stillinger og kontakthistorikk med virksomheter.

### Forutsetninger knyttet til virkning og måloppnåelse

Knyttet til arbeidet internt i NAV:

- Inkluderingsmodellen må innebære en ny måte å jobbe på for NAV lokalt (dersom de allerede

jobber på denne måten har ikke prosjektet noe nytt å tilføre).

- Det må finnes kandidater som kan inkluderes. Det innebærer at NAV og NAVs tiltaksleverandører må ha god kjennskap til målgruppens ressurser og muligheter.

Knyttet til NAVs samhandling med virksomheter:

- Virksomheter må få tilbudt kandidater som i større grad møter deres behov, sammenliknet med tidligere.
  - Virksomheten må få kandidater som er motivert for å lære seg arbeidsoppgavene på den gitte arbeidsplassen.
- Oppfølgingen fra NAV må gjøre det enklere for virksomheten å tilrettelegge for kandidatens utvikling på arbeidsplassen. Det kan skje gjennom økt bruk av NAVs virkemidler, en mer effektiv administrasjon av kandidatoppfølgingen for virksomheten eller ved at virksomheten får annen konkret bistand fra NAV i oppfølgingen av kandidaten.
- For at Vi inkluderer! skal ha en effekt på ansettelse må kandidatene som formidles gjennom prosjektet være kandidater som ikke hadde kommet i arbeid uten prosjektet.

## 4.6 Tilpasninger underveis

Som del av den overordnede utviklingen av inkluderingsmodellen og rollebeskrivelser til de ulike aktørene i prosjektet, er det blitt gjennomført tre større tilpasninger som har endret prosjektets innretning sammenliknet med hva som var planen ved prosjektstart.

**Høst 2019: Fokus dreid fra antall avtaler/ formidlinger til kvalitet i oppfølgingen av et mindre antall avtaler.** Prosjektets hovedmål er i utgangspunktet å bidra til at flere kandidater i målgruppen kommer i lønnet arbeid. Utover prosjektperioden har det samtidig blitt klart at det ikke er et mål i seg selv i denne fasen å opprette mange avtaler med virksomheter, eller formidle mange kandidater i løpet av prosjektperioden. Prosjektet skal teste ut og få kunnskap om hvordan NAV kan etablere gode samarbeidsformer med virksomheter, før modellen skaleres opp. Det er da viktigere å få kvalitet i oppfølgingen av de avtalene som gjøres, heller enn å få til mange avtaler.

**Vår 2020: Prosjektstans grunnet Covid-19-pandemien.** Prosjektet ble midlertidig stanset i mars 2020, grunnet behov for omprioritering av ressurser internt i NAV. Prosjektet startet opp igjen i september 2020. Pandemien førte til en endring i hvilke virksomheter som rekrutteres til prosjektet. Mange av virksomhetene som prosjektet hadde jobbet med før

pandemien, ble rammet av en kraftig nedgang og måtte omstrukturere og permittere ansatte. Dette gjaldt særlig inkluderingsvillige virksomheter innenfor hotell og reiseliv, bransjer som tidligere har vært gode på inkludering av målgruppen. I situasjonen som oppsto våren 2020, og som fortsatt er vedvarende våren 2021, har disse bransjene, og flere andre bransjer, ikke hatt mulighet til å ha fokus på inkludering. Prosjektet ble derfor rettet mot virksomheter som i mindre grad har blitt truffet av pandemien. Dette er offentlige virksomheter, særlig innen helse og barnehage, enkelte butikker, it-virksomheter, og andre virksomheter med behov for faglært arbeidskraft. Denne vridningen har forsinket fremdriften i prosjektet, men har også åpnet opp for rekruttering av nye typer virksomheter til inkluderingsarbeidet.

**Høst 2020: Prioritering av NAVs samarbeid med virksomheter.** Høsten 2020 så prosjektet et behov for å målrette innsatsen noe mer i den gjenværende prosjektperioden. Prosjektet hadde ambisjoner på mange områder, og det var behov for å prioritere rekkefølgen i gjennomføringen for NAV. Tettere oppfølging av utvalgte virksomheter ble vurdert som viktigst, og dette arbeidet ble prioritert for å få økt fremdrift. Koordinering med tiltaksleverandørene ble midlertidig nedprioritert.

## 5. Prosjektet sentralt

*Prosjektet er utformet i samarbeid mellom NAV og de sentrale partene i arbeidslivet. Den sentrale prosjektorganisasjonen og styringsgruppen har definert prosjektets mandat og inkluderingsmodell. NAV styrer prosjektet fra dag til dag og koordinerer innsatsen med virksomheter og tiltaksarrangører. Arbeidslivets sentrale parter er representert i styringsgruppen og bidrar med å rekruttere virksomheter lokalt gjennom fylkesvise ressursgrupper.*

### 5.1 Den sentrale prosjektorganisasjonen

Prosjektets styringsgruppe har det overordnede ansvaret for prosjektet. Styringsgruppen består av representanter fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, NHO, Virke, Spekter, KS, LO, Akademikerne, YS, Unio og prosjekteiere fra NAV i hver av de tre pilotfylkene. Gruppen ledes av Arbeids- og velferdsdirektoratet, og har hatt jevnlige møter siden prosjektets oppstart i januar 2019.

Den sentrale prosjektorganisasjonen består i tillegg av én sentral prosjektleder fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og de tre fylkesvise prosjektlederne i hver av pilotfylkene. De fylkesvise prosjektlederne er ansatt i NAV Fylke. Disse har jevnlige prosjektmøter, som gjennomføres fysisk eller digitalt. Prosjektlederne møter som hovedregel i styringsgruppemøtene for å rapportere om prosjektets fremdrift.

### 5.2 Status og foreløpige resultater

#### Utvikling av mandat og inkluderingsmodell

Prosjektet sentralt har i samarbeid med styringsgruppen definert prosjektets mandat og inkluderingsmodell. Styringsgruppen følger opp implementeringen underveis i prosjektet.

Innledningsvis har det tatt tid å komme til enighet i styringsgruppen om hvordan prosjektet skulle innrettes. I opptakten til prosjektet våren 2018 var det bare NHO og NAV som var involvert. Da også de andre arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene ble med, slik at prosjektet kunne innrettes mot hele og ikke bare utvalgte deler av arbeidslivet, ble det behov for en bredere avklaring om hvordan alle virksomheter kunne inkluderes i arbeidet. Det er særlig forskjeller mellom offentlig og privat sektor i hvilke muligheter og

behov virksomhetene har i inkluderingsarbeidet. Det ble derfor brukt tid på å definere én felles arbeidsmåte (inkluderingsmodell) som ivaretar intensjonen med tiltaket, inkluderer sektorvise inkluderingsmodeller, og som har tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne brukes i alle typer virksomheter.

Prosjektets mandat ble definert i mai 2019. I løpet av høsten 2019 ble det utarbeidet en avtale som skulle benyttes i Vi inkluderer!-avtaler med virksomheter, prosessbeskrivelser og kommunikasjonsmateriell som partene og prosjektlederne kunne benytte i implementeringsarbeidet. Styringsgruppen har bidratt med løpende innspill og regelmessige møter. Underveis er det etter behov gjort mindre tilpasninger i mandat og praktisk innretning.

#### Prosjektets fremdrift

Det er NAV Fylke i de tre pilotfylkene som har ansvaret for gjennomføringen i de respektive fylkene. Prosjektet skulle i utgangspunktet drives i perioden 2019-2020, men er blitt forlenget til og med 2021. Flere faktorer har bremsert fremdriften i prosjektet.

Prosjektet kom sent i gang grunnet behov for innledende diskusjoner i styringsgruppen om prosjektets mandat og modell, som nevnt over. Det har også tatt lenger tid enn antatt med gjennomføringen i NAV, bl.a. fordi det har tatt tid å forankre prosjektet i organisasjonen (dette beskrives nærmere i neste kapittel).

Covid-19-pandemien har deretter bremsert gjennomføringen i 2020. I mars 2020 ble prosjektet midlertidig stanset grunnet akutt behov for omprioritering av ressurser internt i NAV. Prosjektet ble startet opp igjen i september 2020. Da var forutsetningene for å drive inkluderingsarbeid i stor grad endret, ved at mange virksomheter som tidligere hadde vist stor inkluderingsvilje var rammet av nedbemanning eller permitteringer grunnet pandemien. Særlig hotell- og restaurantbransjen har tidligere vært viktige i inkluderingsarbeidet, ved å kunne ta inn mange kandidater uten formell kompetanse. Under pandemien har virksomheter i denne bransjen ikke hatt mulighet til å ta inn nye kandidater og de har heller ikke kunnet prioritere å følge opp inkluderingsarbeidet. Prosjektet har måttet vri fokuset mot andre bransjer, som ikke har vært rammet av pandemien på samme måte. Partene fra arbeidslivet har bistått prosjektet i å definere hvilke bransjer og virksomheter som kan være aktuelle for inkluderingsarbeid også under pandemien.



### Fylkesvise ressursgrupper

I hvert pilotfylke er det opprettet egne ressursgrupper, som består av lokale representanter for partene. Hensikten med ressursgruppene er å få bistand til prosjektgjennomføringen i det enkelte fylket fra representanter for det lokale arbeidslivet, ved at disse bidrar med kunnskap om erfaringer fra lokalt arbeidsliv og kan foreslå, og bistå med rekruttering av, aktuelle virksomheter. Dette kan innebære å opprette kontakt med virksomheter som kan være aktuelle for intensjonsavtale.

Hver av representantene fra partene i styringsgruppen har hatt ansvar for å utnevne én representant til ressursgruppene i hvert av de tre pilotfylkene. NHO, KS og LO har utnevnt representanter fra organisasjonenes lokale avdelinger. Virke og Spekter har kun nasjonale organisasjoner, men har utnevnt representanter lokalt som representerer hhv. tiltaksleverandørene (fra de anbudsutsatte leverandørene som er organisert under Virke) og helseforetakene (Spekter). YS har utnevnt representanter fra Parat, som ligger under YS. Ressursgruppene har ikke hatt representanter fra de andre arbeidstakerforeningene.

Det har tatt noe tid å opprette ressursgruppene, definere hvordan gruppene skal bidra inn i prosjektet og å aktivisere arbeidet i ressursgruppene. Ressursgruppene ble opprettet høsten 2019. Det er fylkesvis variasjon i hvor langt ressursgruppene har kommet i sitt arbeid. Høsten 2020 hadde ressursgruppene kommet godt i gang i Trøndelag og Vestland, mens ressursgruppen i Oslo i liten grad var aktivisert.

I Trøndelag og Vestland har medlemmene i ressursgruppene formidlet informasjon til virksomheter og tillitsvalgte i den delen av arbeidslivet de representerer. Enkelte har forsøkt å involvere og rekruttere aktuelle virksomheter til prosjektet. Medlemmene i ressursgruppen bidrar også med informasjon tilbake til prosjektet om hvilke virksomheter som kan være aktuelle inkluderingsbedrifter, som prosjektlederne kan spre videre til NAV lokalt.

### Utvikle system for informasjonsdeling mellom NAV og tiltaksleverandører

Det er behov for bedre systemer for deling av informasjon om kandidater og virksomheter mellom NAV og tiltaksleverandørene. Våre informanter både i NAV og hos tiltaksleverandører understreker at mangel på et datasystem for deling av informasjon er en barriere for koordineringen mellom disse aktørene, som er en viktig del av inkluderingsmodellen i prosjektet. Aktørene lokalt har forsøkt å teste ut ulike løsninger for informasjonsdeling, men det er pekt på behov for en bedre løsning som burde utvikles fra sentralt hold.

Arbeids- og velferdsdirektoratet er i ferd med å implementere et nytt CRM-system i NAV for deling av informasjon om kontakt med virksomheter. Det vurderes også på sikt om dette kan tas i bruk i kontakten med personbrukere. Arbeidet med nytt CRM-system foregår uavhengig av Vi inkluderer!, og vurderingen av om tiltaksleverandører kan få adgang til dette systemet er ikke på plass ennå, blant annet på grunn av juridiske hensyn. Direktoratet koordinerer behovene fra prosjektet inn til denne parallelle prosessen.

## 5.3 Sentrale forutsetninger

### Inkluderingsmodellen må bygge på gode erfaringer fra tidligere inkluderingsarbeid og kunne tilpasses forutsetningene i ulike sektorer

Aktørene vi har intervjuet er samstemte i at økt vekt på bedre oppfølging av virksomheter i inkluderingsarbeidet er svært positivt. Virksomheter må oppleve at inkludering er så enkelt som mulig for at de skal være villige til å bidra. De fleste virksomheter vi har intervjuet presiserer at det viktigste for dem er at de får kandidater som er motivert for arbeidet i den enkelte virksomheten. Deretter legger de stor vekt på at NAV bør være en samarbeidspartner som forenkler og støtter opp under deres arbeid i virksomheten. Dette er i stor grad de behovene som inkluderingsmodellen har til hensikt å innfri.

Det er særlig følgende momenter i inkluderingsmodellen som fremheves som særlig viktig å jobbe videre med:

- Tettere, langsiktig, systematisk og forpliktende samarbeid med virksomheter
- Fokus på å finne kandidater som matcher virksomhetenes behov (bredt søk i målgruppen)
- Kompetansehevende løp
- Koordinerte tjenester til virksomheter fra NAV og NAVs tiltaksleverandører

Dette er også de viktigste erfaringene fra tidligere inkluderingsmodeller som arbeidet skulle bygge videre på. Prosjektet ser derfor ut til å ha lyktes godt med å omfavne de viktigste momentene i én felles modell. Våre informanter fra både offentlige og private virksomheter er positive til alle de sentrale momentene i modellen. Foreløpig er modellen testet ut mot flere virksomheter i privat sektor, men kun mot et fåtall offentlige virksomheter.

I stedet for å samle alle gode erfaringer i én enkelt modell kunne man valgt å jobbe videre med å spre eksisterende sektorvise modeller. Konsekvensen av at det ble utviklet én felles modell for hele arbeidslivet har vært at fokuset i større grad har blitt rettet mot NAVs interne arbeid og den samlede måten NAV jobber med virksomheter på. Fordelen med en slik

sektorovergripende tilnærming er at man endrer den grunnleggende tilnærmingen til virksomheter hos NAV. En ny arbeidsmåte for NAV vil kunne brukes overalt, og ikke bare der hvor det finnes spesielle typer virksomheter. Slik kan man nå nye typer virksomheter og høste nye erfaringer. Ulempen er at det har tatt lenger tid, både å utarbeide en felles modell som kan brukes mot alle typer virksomheter og å implementere den i NAV. Det er utfordrende å få til en slik endring i praksis, men oppsiden er også større i form av en mer systematisk og langsiktig tilnærming til virksomhetene i NAV.

#### **Partene bidrar til prosjektgjennomføringen**

Vi inkluderer! samler NAV og representanter fra de største organisasjonene på arbeidstaker- og arbeidsgiversiden i en felles og samkjørt innsats for økt inkludering av målgruppen. Det har medført tidkrevende diskusjoner innledningsvis om formål og metode, men det har også bidratt til en bredere forankring av prosjektet i arbeidslivet. Både ansatte i NAV, virksomheter og tiltaksleverandører vi har intervjuet i forbindelse med følgeevalueringen har gitt uttrykk for at dette gir prosjektet og inkluderingsmodellen legitimitet.

Partene kan videre være en viktig bidragsyter til fremdriften i prosjektet ved å involvere og rekruttere inkluderingsvillige virksomheter blant sine egne medlemmer. Det har vært særlig viktig for prosjektet i 2020 å få informasjon om hvilke deler av arbeidslivet som har hatt kapasitet og mulighet til å drive med inkluderingsarbeid, da forutsetningene i arbeidslivet er endret drastisk. Store deler av det tradisjonelt inkluderingsvillige arbeidslivet har vært rammet av permitteringer eller oppsigelser, og har ikke hatt mulighet til å ha fokus på inkluderingsarbeid.

Representantene fra partene, både fra styringsgruppen og i de fylkesvise ressursgruppene, har bidratt med kunnskap om hvilke virksomheter/bransjer som kan være aktuelle samarbeidspartnere i inkluderingsarbeidet, samt i enkelte tilfeller å opprette kontakt mellom partene. Våre informanter fra NAV opplever disse bidragene fra partene som positive. Når både NAV og partene i arbeidslivet drar i samme retning for å involvere og rekruttere virksomheter til prosjektet, så bidrar det til økt legitimitet og økt fremdrift. Det er trolig et potensial for at både ressursgruppene og de sentrale representantene fra partene i styringsgruppen øker innsatsen på dette området.

## 6. Implementering i NAV

*Prosjektet skal iverksettes gjennom kontaktpersoner tilknyttet lokale NAV-kontorer eller større markedsområder i hvert av de tre pilotfylkene. Per mars 2021 er et titalls kontaktpersoner i hvert pilotfylke involvert i prosjektet. Det utgjør omtrent en fjerdedel av NAVs markedskontakter i disse fylkene.*

*Kontaktpersonene har startet med å legge om sitt arbeid etter Vi inkluderer!-modellen, men det varierer hvor langt de har kommet. Enkelte steder innebærer modellen få endringer fra tidligere praksis. Andre steder innebærer modellen større endring. Inkluderingsmodellen oppfattes som hensiktsmessig blant kontaktpersonene, men den avhenger også av koordinering med andre deler av organisasjonen i NAV.*

### 6.1 Hvordan er inkluderingsarbeid i NAV i utgangspunktet rigget?

NAV har to brukergrupper som de tilbyr bistand for å få flere til å få og beholde lønnet arbeid; kandidater i målgruppen (med nedsatt arbeidsevne) og virksomheter. Det er ulike ansatte i NAV som følger opp kandidatene i målgruppen og virksomheter.

#### Oppfølging av kandidater i målgruppen

Ifølge statistikk fra Arbeids- og velferdsdirektoratet var det ved utgangen av 2020 registrert ca. 190 000 personer i alderen 18-66 år med nedsatt arbeidsevne i NAV. Dette er brukere som NAV har vurdert at har behov for hjelp fra NAV til å komme i arbeid, og inkluderer ikke ordinære arbeidsledige som forventes å kunne finne ny jobb uten bistand fra NAV. Personer registrert med nedsatt arbeidsevne i NAV utgjør 5,5 prosent av befolkningen i samme aldersgruppe. 23 prosent av dem er under 30 år.

Alle brukere med nedsatt arbeidsevne skal ha en egen veileder på sitt lokale NAV-kontor. Det er disse veilederne som følger opp den enkelte bruker, som skal ha oversikt over brukerens situasjon og ressurser, og som vurderer mulige tiltak for brukeren. Det er veilederen som skal følge opp brukeren dersom han eller hun er blitt formidlet over i arbeid og har behov for oppfølging i overgangsfasen. I noen tilfeller blir oppfølgingen av enkeltbrukere satt ut til tiltaksleverandører (se mer om tiltaksleverandørene i

kapittel 8). Veilederen har likevel det overordnede oppfølgingsansvaret for brukeren.

NAV har også egne jobbspesialister som kan gi tettere oppfølging til enkelte brukere med særlig behov for bistand til å komme i arbeid. Jobbspesialistene har et særlig ansvar for å kjenne både kandidatene og virksomhetene, for å få en god match mellom kandidat og virksomhet.

#### Oppfølging av virksomheter

Det er egne ansatte i NAV som følger opp virksomheter. Disse er gjerne organisert i egne markedsavdelinger. Markedsavdelingene kan være knyttet til lokale NAV-kontorer (hvor veilederne sitter) eller de kan være etablert på et mer overordnet regionalt nivå (som jobber mot en større arbeidsmarkedsregion, hvor det kan være flere underliggende NAV-kontorer). Det er imidlertid langt færre ansatte i markedsavdelingene enn veiledere som følger opp kandidatene, og markedsavdelingene er derfor ofte organisert på et regionalt nivå.

Markedskontakter og markedsteam jobber ut mot virksomheter, for å rekruttere virksomheter til å ta inn kandidater, finne riktig kompetanse og kandidat og bistå dem i inkluderingsarbeidet. Markedskontaktene skal bygge relasjoner med virksomheter, formidle og gi rekrutteringsbistand til virksomheter og være kontaktpersoner for virksomhetene i NAVs intensjonsavtaler om rekruttering, inkludering og kvalifisering av utsatte grupper. Markedskontaktene jobber også mot veilederne i NAV for å formidle virksomhetenes behov. Nasjonalt har NAV i underkant av 500 markedskontakter. Jobben deres innebærer altså i utgangspunktet mye av det samme som innholdet i Vi inkluderer!, men dette løses i dag på ulike måter lokalt. Vi inkluderer! innebærer en felles og mer systematisk måte å løse disse oppgavene på.

Flere steder opererer markedskontaktene allerede med inkluderingsavtaler med virksomhetene, basert på andre, lignende måter som i Vi inkluderer!. Andre steder benyttes ikke konkrete avtaler, men markedskontaktene baserer seg på tett samarbeid med virksomhetene og bistår disse i deres jevne rekrutteringsarbeid. Markedskontaktene kan bistå med formidling både av ordinært ledige kandidater og kandidater med ekstra oppfølgingsbehov, for å formidle kandidater etter virksomhetenes behov. De skal imidlertid særlig fokusere på personer med ekstra oppfølgingsbehov og utsatte grupper.

I tillegg til egne markedsavdelinger som jobber med oppfølging av spesifikke virksomheter, har NAV fylkesvise arbeidslivssentre. Arbeidslivssentrene er

ressurs- og kompetansesentre for et inkluderende arbeidsliv, som kan bistå virksomheter med å redusere sykefravær, styrke inkludering og bedre arbeidsmiljøet.

### 6.1.1 Spesielle forutsetninger i pilotfylkene

#### Trøndelag

NAV Trøndelag er delt inn i syv markedsområder. Fordelt over de syv områdene har de et markedsnettverk med totalt 42 markedskontakter (NAV, 2019b). Markedsområdene er ulike, både når det gjelder antall og mangfold av virksomheter og sammensetning av kandidater med nedsatt arbeidsevne. Ved utgangen av 2020 var 5,6 prosent av befolkningen i Trøndelag registrert med nedsatt arbeidsevne hos NAV, og hele 28 prosent av disse var under 30 år (NAV, 2021).

#### Vestland

I 2019 ble NAV Hordaland og NAV Sogn og Fjordane slått sammen til et felles NAV Vestland. Det nye fylket har ni underliggende regioner. Hver region har markedscoordinatorer som koordinerer markedskontaktene ved de lokale NAV-kontorene. Totalt er det 44 markedskontakter fordelt over de ni regionene i NAV Vestland (NAV, 2019a).

Arbeidsmarkedene i de ulike regionene er av svært ulik karakter. Dette fordrer ulike tilnærminger til markedsarbeidet i NAV. Region Bergen har en stor befolkning og et mangfold av virksomheter. Region Nordhordland er et eksempel på en region med et begrenset antall bedrifter, men enkelte store industribedrifter. Også sammensetningen av kandidater varierer mellom regionene. Ved utgangen av 2020 var fem prosent av befolkningen i Vestland registrert med nedsatt arbeidsevne, og 24 prosent av disse var under 30 år (NAV, 2021).

#### Oslo

Oslo har spesielle forutsetninger i inkluderingsarbeidet, ved at det samme arbeidsmarkedet omfatter et stort antall virksomheter og et stort antall lokale NAV-kontorer både internt i fylket og utenfor i den utvidede Oslo-regionen. Dette kan være en fordel ved at det er mange potensielle virksomheter som kan involveres i inkluderingsarbeidet, men det er også en utfordring å koordinere et stort antall tiltaksleverandører, virksomheter og kandidater i en enkelt region.

Oslo har 16 statlige markedskontakter i NAV (NAV, 2019c), men de har også en rekke kommunale markedskontakter. Markedskontaktene er tilknyttet hvert sitt lokale NAV-kontor, slik at det er én kontakt for hver bydel i Oslo. De statlige markedskontaktene jobber på ulike måter. En del jobber mye mot veiledere på NAV-kontorer for å sikre

kompetanseheving, mens andre jobber mer konsentrert mot virksomheter.

Utover markedskontakter som henter inn bedrifts-avtaler for hele Oslo har NAV St. Hanshaugen fått ansvar for også å bistå statlige virksomheter i Oslo med inkluderingsarbeid. I tråd med inkluderingsdugnaden har staten som arbeidsgiver et krav om at fem prosent av faste ansettelser skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. NAV St. Hanshaugen bistår statlige virksomheter med å blant annet finne aktuelle kandidater blant NAV sine brukere og avklare deres tilretteleggingsbehov.

Ved utgangen av 2020 var 5,2 prosent av befolkningen i Oslo registrert med nedsatt arbeidsevne hos NAV, og 18 prosent av disse var under 30 år (NAV, 2021).

## 6.2 Status i hver av pilotfylkene

Prosjektet er implementert på noe ulike måter i de tre pilotfylkene, på grunn av ulike lokale forutsetninger. I Vestland og Trøndelag har prosjektet bedt de underliggende regionene i fylket om kontaktpersoner som kan jobbe med å implementere modellen lokalt. I disse fylkene har alle regionene bidratt med én eller flere kontaktpersoner som er involvert i arbeidet. Det varierer hvor langt disse har kommet i å implementere modellen. I Oslo er strukturen i utgangspunktet ulik, og de har derfor valgt å fordele oppgavene på en annen måte.

Hvilke aktiviteter som iverksettes og hvilke deler av inkluderingsmodellen som er i fokus varierer i stor grad lokalt. De fleste steder har første prioritet vært å inngå et tettere samarbeid med utvalgte virksomheter. Fokuset har vært på å inngå noen få avtaler og å få kvalitet i oppfølgingen av disse, fremfor å inngå et stort antall avtaler. Noen har også kommet i gang med å teste ut nye former for samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører. Det er opp til NAV lokalt hvordan prosjektet iverksettes og hvilke tiltak under hovedmodellen som prioriteres.

#### Trøndelag

Per mars 2021 er ti kontaktpersoner involvert i arbeidet med Vi inkluderer! i Trøndelag (av i overkant 40 markedskontakter totalt). Disse er fra totalt seks av syv markedsområder i fylket. Prosjektleder i fylket har etablert et eget nettverk for kontaktpersonene i Vi inkluderer!, og dette nettverket koordineres av prosjektleder. Nettverket har jevnlig møter hvor de drøfter inkluderingsmodellen, samarbeidsformer, erfaringer fra arbeidet og andre tema som kontaktpersonene spiller inn. Prosjektleder har egne statusmøter med kontaktpersoner fra hvert markedsområde.

I ett område er det ikke etablert noen fast kontaktperson for Vi inkluderer!, fordi det enda ikke er avklart hvordan arbeidet skal organiseres i dette området.

Det er kontaktpersonene som skal implementere modellen i sitt område. De skal både iverksette samarbeid med utvalgte virksomheter og iverksette samarbeid med tiltaksleverandørene i sitt område. Det varierer hvor langt dette arbeidet har kommet i de seks andre områdene og hva de har fokusert på.

### Vestland

Per mars 2021 er det ni formelle kontaktpersoner for Vi inkluderer! i Vestland, én fra hver NAV-region. Regionene har organisert arbeidet ulikt, og noen regioner har valgt å ha mer enn én kontaktperson. Totalt er det derfor 14 kontaktpersoner som er involvert i arbeidet med Vi inkluderer! i Vestland (av i overkant 40 markedskontakter totalt). Prosjektleder har igangsatt og leder et nettverk for kontaktpersonene. Disse har ukentlige møter hvor de diskuterer inkluderingsmodellen, gjennomføring og erfaringer. Også andre ressurser fra NAV Fylke deltar, eksempelvis innføringskoordinatorer og markedsansvarlige.

På samme måte som i Trøndelag er det kontaktpersonene som skal iverksette Vi inkluderer!-modellen i sin region, både når det gjelder samarbeid med virksomheter, samarbeid med tiltaksleverandørene, samt koordinering av arbeidet internt i NAV (med veiledere og andre spesialenheter i NAV, som hjelpemiddelsentralen og arbeidslivssenteret). Hvor langt arbeidet har kommet varierer mellom regionene. Noen regioner har kommet godt i gang med arbeidet, mens andre regioner nylig har startet.

### Oslo

I Oslo skal modellen implementeres gjennom et sentralt team av markedskontakter som jobber for hele byen. Per mars 2021 er fire slike kontaktpersoner (KAM-er) involvert i prosjektet (av 16 statlige markedskontakter). Dette teamet finner inkluderingsvillige virksomheter og inngår avtaler, enten basert på tips fra de lokale NAV-kontorene eller egen oppsøkende innsats. Etter at avtalene er signert, er det de ulike NAV-kontorene som har ansvar for å forvalte og drifte avtalene. Kontaktpersonen for virksomheten kan enten være fra det sentrale teamet eller fra et NAV-kontor. Per mars 2021 er seks kontaktpersoner fra de lokale NAV-kontorene involvert i Vi inkluderer!-modellen.

I Oslo er det tiltaksavdelingen på fylkeskontoret som har fått i oppgave å iverksette den delen av Vi inkluderer!-modellen som omhandler samarbeid med tiltaksleverandørene. Dette gjøres dermed i et annet

sted av organisasjonen enn samarbeidet med virksomheter.

## 6.3 Sentrale forutsetninger

### Kommunikasjon, rollefordeling og forankring i NAV

NAV har arbeidet med økt arbeidsgiveroppfølging lenge, og det er flere steder benyttet ulike modeller og avtaleformer som ligner på modellen i Vi inkluderer!. Prosjektet har derfor innledningsvis måttet bruke mye tid på å identifisere hvilken rolle Vi inkluderer! skal ha i NAV og avklare hva som skiller prosjektets inkluderingsmodell fra annet eksisterende arbeid i NAV. Dette har vært nødvendig for å forankre og prioritere prosjektet både i NAV Fylke og i de lokale NAV-kontorene.

Innen utgangen av 2020 opplevde prosjektorganisasjonen at prosjektet var godt forankret i NAV. Prosjektet har definert hva som skiller inkluderingsmodellen i Vi inkluderer! fra annet arbeid i NAV, og hvordan denne modellen kan bygge videre på eksisterende lokalt arbeid for å trekke i samme retning. Prosjektet har avklart hvilke roller de ulike aktørene i arbeidet skal ta, og dette er i praksis løst noe ulikt mellom fylkene.

Prosjektet fremstår også som godt forankret på fylkesnivå, og samarbeidet mellom prosjektet og den eksisterende organisasjonen virker godt i alle pilotfylkene. Samtidig vil det kreve et kontinuerlig arbeid for å opprettholde prioritert for prosjektgjennomføringen i organisasjonen.

I intervjuer med lokale kontaktpersoner i NAV fremstår de fleste av disse som godt informert om og motivert for å jobbe med prosjektet. I spørreundersøkelsen rettet mot kontaktpersoner svarte 14 av 17 kontaktpersoner at deres eget arbeid med Vi inkluderer! i noen eller stor grad ble prioritert fra ledelsen (se øverste spørsmål i Figur 6-1, neste side).

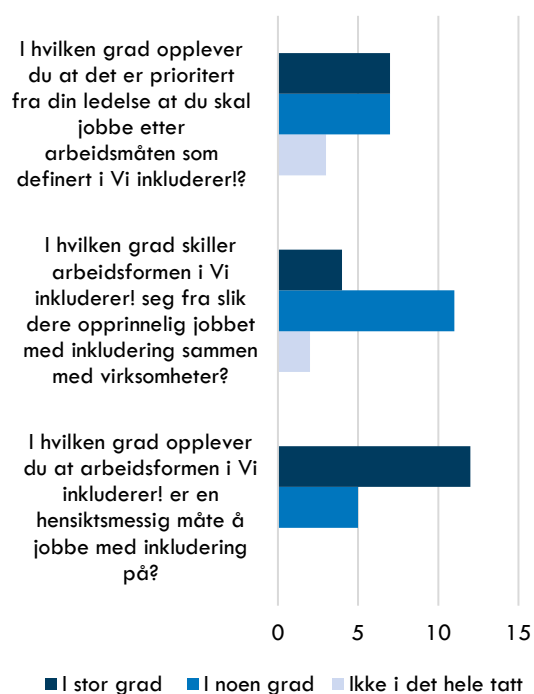
### Inkluderingsmodellen må innebære en ny måte å jobbe på for NAV lokalt

Flere steder har NAV lokalt jobbet på en lignende måte også før Vi inkluderer!. NAV har mange steder hatt formelle avtaler med virksomheter også tidligere, og en intensjon om langsiktig og tett oppfølging i samarbeid med tiltaksleverandørene. I enkelte av disse tilfellene er tidligere avtaler med virksomheter omgjort til Vi inkluderer!-avtaler. Innholdet i avtalene er ikke nødvendigvis noe annet, men avtalen har en annen mal og ny logo.

I spørreundersøkelsen svarte fire av 17 kontaktpersoner at Vi inkluderer!-modellen i stor grad skiller seg fra tidligere arbeidsform. Flertallet (elleve kontaktpersoner) svarte at den kun i noen grad skiller seg fra tidligere arbeidsform, men kun to

kontaktpersoner svarte at den ikke skiller seg fra tidligere arbeidsform i det hele tatt (se midtre spørsmål i Figur 6-1).

**Figur 6-1 Kontaktpersonenes vurderinger av Vi inkluderer! fra spørreundersøkelsen (N=17)**



**Kilde:** Spørreundersøkelse rettet mot kontaktpersoner i Vi inkluderer!.

De fleste virksomhetene som har Vi inkluderer!-avtale har også tidligere hatt et samarbeid med NAV. En av virksomhetene vi har intervjuet har tidligere hatt Ringer i Vannet-avtale, og har også gjennom denne avtalen hatt én fast kontaktperson å forholde seg til i NAV over flere år. De opplever ikke at Vi inkluderer! innebærer noe spesielt nytt. De har hatt faste møter med denne kontaktpersonen én gang i måneden og er generelt veldig fornøyd med den lokale NAV-kontakten. Andre virksomheter har opplevd at Vi inkluderer!-modellen har noen nye, hensiktsmessige momenter i forhold til tidligere samarbeid med NAV.

I hvilken grad Vi inkluderer! inneholder nye arbeidsformer i NAV varierer mellom pilotfylkene. I Oslo har NAV i stor grad forsøkt å implementere denne måten å jobbe med virksomheter på også før Vi inkluderer!. NAV og virksomheter har inngått forpliktende avtaler om inkludering, og hensikten har vært å gi virksomheter langsiktig og tett oppfølging. Utfordringen har vært, og er fortsatt, å få det til i praksis. Prosjektet kan likevel sies å ha utløst økt fokus på samarbeidet med virksomheter. Koordinering med tiltaksleverandørene er i større grad et nytt moment som har kommet med Vi inkluderer! i Oslo.

I Trøndelag varierer det innad i fylket hvilke deler av inkluderingsmodellen i Vi inkluderer! som er nye momenter. Mange steder i Trøndelag har NAV også tidligere jobbet på tilsvarende måter med virksomheter. Andre steder er modellen ny. I Trøndelag har NAV i hvert fall ett sted også opprettet koordinering med tiltaksleverandører, etter tilsvarende modell som i Vi inkluderer!. Prosjektet har likevel bidratt til å sette fart på implementeringen av denne arbeidsmåten gjennom økt prioritet for arbeidsmåten fra fylkesleddet i NAV, forankring av arbeidsmåten hos arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene, bistand fra lokale ressursgrupper til å rekruttere virksomheter, og opprettelsen av fylkesvise prosjektfora for lokale markedskontakter.

I Vestland fremstår inkluderingsmodellen i Vi inkluderer! i større grad å innebære en helt ny måte å arbeide på. Et mer langsiktig og systematisk samarbeid med virksomheter oppleves som potensielt svært nyttig. Implementeringen av en ny arbeidsmåte er imidlertid ganske fersk, og det er derfor for tidlig å fastslå hvilke effekter dette vil ha for inkluderingen over tid.

### Inkluderingsmodellen må oppleves som hensiktsmessig av NAV lokalt

Inkluderingsmodellen oppleves i all hovedsak som en hensiktsmessig måte å jobbe med inkludering på av de lokale kontaktpersonene. Modellen oppleves særlig som hensiktsmessig av de kontaktpersonene som i liten grad har jobbet på denne måten tidligere. I spørreundersøkelsen svarte 12 av 17 kontaktpersoner at arbeidsformen i Vi inkluderer! i stor grad er en hensiktsmessig måte å jobbe med inkludering på. De resterende kontaktpersonene svarte at arbeidsformen i noen grad er hensiktsmessig (se nederste spørsmål i Figur 6-1).

Momenter som særlig fremheves som hensiktsmessig fra kontaktpersonene er det tette, langsiktige og systematiske samarbeidet med virksomheter, med fokus på at det skal være en reell mulighet for ansettelse av kandidater fra målgruppen.

### Inkluderingsmodellen må kunne tilpasses lokale forhold

Fordi inkluderingsarbeidet og arbeidsmarkedet i utgangspunktet har ulike lokale forutsetninger, både mellom de tre pilotfylkene og mellom arbeidsmarkedsregioner internt i fylkene, har inkluderingsmodellen blitt innrettet ulikt lokalt. I regioner hvor NAV i utgangspunktet har jobbet med tette og langsiktige avtaler med virksomhetene, har prosjektets fokus i større grad kunne blitt rettet mot koordinering av tiltaksleverandørene.

I Oslo, som er én stor arbeidsmarkedsregion, hadde NAV også før Vi inkluderer! fokusert på langsiktig

samarbeid med virksomheter med bruk av forpliktende avtaler. Prosjektarbeidet har derfor i stor grad hatt oppmerksomhet på å få til økt koordinering internt i NAV og med tiltaksleverandørene. Koordinering med tiltaksleverandørene har vært sentrert rundt piloter i liten skala, hvor kun et fåtall tiltaksleverandører har vært involvert, for å teste ut løsninger som kan tenkes å utvides på sikt. I mindre arbeidsmarkedsregioner er dette løst på andre måter, ved at alle tiltaksleverandørene i regioner koordineres samlet i ett fora. Lokale tilpasninger har derfor vært nødvendige for at prosjektet har kunnet bygge videre på, og ikke utradere, lokale erfaringer.

### Det må finnes kandidater som kan inkluderes

Dersom flere kandidater i målgruppen skal inkluderes i arbeidslivet, er det en sentral forutsetning at det finnes kandidater som lar seg inkludere. Vi vet at målgruppen på papiret er stor, fordi svært mange mennesker står utenfor arbeidslivet og er definert av NAV å ha behov for ekstra bistand til å komme i arbeid. Dette er likevel ikke ensbetydende med at disse lar seg inkludere på eksisterende norske arbeidsplasser. For det første krever det at det er tilstrekkelig mange som er eller kan bli motivert og kvalifisert for arbeid i de virksomhetene NAV inngår samarbeid med. Videre krever det at NAV og/eller NAVs tiltaksleverandører må ha tilstrekkelig kjennskap til målgruppens ressurser og muligheter.

Enkelte av våre informanter i NAV og hos tiltaksleverandørene påpeker at det ikke er mangel på inkluderingsvillige virksomheter, men at det i noen tilfeller er mangel på kandidater fra målgruppen som matcher virksomhetenes behov. Når kontaktpersoner sprer stillingsutlysninger til NAV-veiledere og tiltaksleverandører, kan de oppleve at få aktuelle kandidater meldes tilbake. Disse informantene påpeker at dette trolig handler om at NAV har for dårlig informasjon om kandidatene i målgruppen, og at NAV har for lite fokus på å kartlegge kandidatenes muligheter og ressurser. Dette gjelder primært kandidater som følges opp av NAV-veiledere, og ikke kandidater som følges opp av tiltaksleverandørene, fordi tiltaksleverandørene gjerne har mer tid til oppfølging av den enkelte kandidat.

I spørreundersøkelsen oppgir fem av 17 kontaktpersoner i Vi inkluderer! at det tidvis er en utfordring at få kandidater meldes som aktuelle til stillinger de mistenker det bør finnes flere relevante kandidater til. Seks kontaktpersoner oppgir at veiledere kommer med et tilstrekkelig antall kandidater ved slike utlysninger, og én av dem påpeker at dette er noe de kontinuerlig må jobbe med i organisasjonen for å ha fokus på det. De resterende seks kontaktpersonene har ikke enda kommet så langt at de har erfaringer med slike stillingsutlysninger.

Selv om inkluderingsmodellen i Vi inkluderer! har fokus rettet mot virksomhetenes behov, vil inkluderingsarbeidet fortsatt være avhengig av et parallelt fokus på at målgruppens ressurser avdekkes og utvikles. Dette har NAV og NAVs tiltaksleverandører et konstant fokus på. Men dersom intensivert oppfølging av virksomheter skal bidra til økt fart i inkluderingsarbeidet, kan det tenkes at det enkelte steder også krever intensivert oppfølging av kandidatene i målgruppen, for å sikre at det finnes et tilstrekkelig antall kandidater å inkludere.

I hvilken grad mangel på kandidater er en reell hindring for inkluderingsarbeidet vil variere lokalt og over tid. Der dette er en utfordring, bør markedskontaktene trolig fokusere på tettere involvering av de ansatte som har kandidatoppfølging. Dersom NAVs markedskontakter klarer å formidle mulighetene i arbeidslivet til de ansatte hos NAV eller hos tiltaksleverandørene som jobber med kandidatoppfølging, kan det tenkes at kandidatoppfølgingen også i større grad vil kunne respondere på disse mulighetene. Dette krever igjen dialog og samhandling internt i NAV og mellom NAV og tiltaksleverandører.

### Inkluderingsmodellen avhenger av omfattende koordinering internt i NAV

Det er et omfattende arbeid å koordinere alle ansatte i NAV som jobber opp mot virksomheter. I en enkelt arbeidsmarkedsregion er det mange NAV-ansatte som direkte eller indirekte er i dialog med virksomheter: markedskontakter, veiledere ved NAV-kontorene, jobbspesialister i og utenfor NAV-kontorene, ansvarlige for oppfølging av tiltaksleverandørene og arbeidslivssentre. I tillegg krever implementeringen at ledelsen på ulike kontorer og nivåer involveres.

Noen av våre informanter, både i NAV og blant tiltaksleverandørene, opplever at denne interne koordineringen er den største barrieren for at NAV og leverandørene samlet sett skal kunne gi bedre tjenester til virksomheter. Én informant fra NAV påpeker også at det kan være en viss konkurranse mellom markedskontaktene og jobbspesialister. Begge skal ha kontakt mot virksomheter og kan ende med å konkurrere om de samme virksomhetene.

På den annen siden er det flere av våre informanter blant virksomheter med Vi inkluderer!-avtale som har gitt uttrykk for at NAV lokalt fremstår som relativt godt koordinert opp mot dem. Det ser ut til at denne koordineringen er langt lettere å få til på små steder. I tett befolkede områder er det flere kandidater og flere potensielle virksomheter. Da er det både flere NAV-ansatte og tiltaksleverandører som skal koordineres og det er flere kandidater og virksomheter det skal koordineres informasjon om. I mindre befolkede regioner i Vestland og Trøndelag vil

det være lettere å få til denne koordineringen enn i en stor region som Oslo.

#### **Økt oppfølging av virksomheter krever at markedskontaktene bruker mer tid**

Tettere oppfølging av virksomheter innebærer at NAVs kontaktpersoner må bruke mer tid på dette arbeidet. Fordi prosjektet ikke kommer med økte midler til markedsarbeidet, vil gjennomføringen avhenge av at kontaktpersonene kan prioritere dette arbeidet, både på kort og lang sikt.

Enkelte av de intervjuede kontaktpersonene uttrykker bekymring for om de har tid til å følge opp dette arbeidet over tid, slik de lover i avtalene som inngås med de enkelte virksomhetene. Dersom NAV ikke klarer å følge opp forpliktelsene i avtalene vil det være utfordrende for det fremtidige samarbeidet

med de virksomhetene det gjelder. Samtidig løfter dette en bekymring for at inkluderingsmodellen, som baseres på et tett samarbeid med den enkelte virksomhet over tid, vanskelig kan oppskaleres til å gjelde flere enn et lite utvalg virksomheter.

Det fremstår i dag som usikkert hvorvidt kontaktpersonene har mulighet til å prioritere dette arbeidet over tid. Det vil avhenge av fortsatt prioritet av arbeidet fra sentralt hold, og vi må legge til grunn at økt prioritet av samarbeidet rettet mot Vi inkluderer!-virksomheter vil gå ut over kontaktpersonenes aktiviteter på andre områder. Dersom denne måten å jobbe på bidrar til at kontaktpersonenes ressursbruk prioriteres mot langsiktig oppfølging av de mest inkluderingsvillige virksomhetene, vil det være i tråd med hensikten bak inkluderingsmodellen.



## 7. Samarbeid mellom NAV og virksomheter

*Våren 2021 har kontaktpersonene i Vi inkluderer! kommet i gang med å endre arbeidsform etter Vi inkluderer!-modellen. Per 1. mars 2021 var det inngått 54 Vi inkluderer!-avtaler med virksomheter, og det er dialog om å inngå avtale med ytterligere 31 virksomheter. Foreløpig er det for tidlig å si hvilke virkninger avtalene vil få for utvikling av kompetansehevende løp og formidling av kandidater. Det gjennomføres kompetansehevende løp for flere kandidater, men det er bare ett tilfelle hvor det er utviklet en ny struktur for kompetansehevende løp. Åtte kandidater i målgruppen er ansatt hos Vi inkluderer!-virksomheter siden oppstart av prosjektet. Virksomhetene har foreløpig positive erfaringer fra Vi inkluderer! og inkluderingsmodellen.*

### 7.1 Virksomhetenes rolle

Inkluderingsarbeidets suksess avhenger av at det finnes inkluderingsvillige virksomheter som bidrar til å ta inn, lære opp, følge opp og ansette kandidater i målgruppen. Det er særlig behov for virksomheter som er villige til å ansette personer i målgruppen i etterkant av arbeidstrening. Målgruppen i inkluderingsarbeidet formidles til virksomheter gjennom NAV eller en av NAV sine tiltaksleverandører. Lokalt er det stor variasjon i hvordan NAV samhandler med virksomheter.

Inkluderingsmodellen tar sikte på å øke samhandlingen mellom NAV og virksomheter, og legger noen føringer for hvordan samhandlingen skal fungere. Utgangspunktet er virksomheten sin rolle som premissleverandør i inkluderingsarbeidet. Den faste kontaktpersonen hos NAV skal sørge for at NAV tar utgangspunkt i virksomhetens behov og mulighet for inkludering, både i forkant, under og i etterkant av en formidling. Virksomheten skal melde fra om behov for arbeidskraft eller muligheter for kompetansehevende løp, og ta kontakt med NAV ved eventuelle utfordringer. Virksomheten er også forventet å involvere tillitsvalgte, for å forankre inkluderingsarbeidet hos de ansatte. De formidlede kandidatene

<sup>2</sup> I tilfeller der virksomheten med avtale har flere underenheter teller vi kun med én virksomhet, med mindre det er inngått konkrete avtaler med én eller flere av underenhetene.

skal jobbe blant de øvrige ansatte i virksomheten, og det er derfor viktig at disse har forståelse for inkluderingsarbeidet.

### 7.2 Status og foreløpige resultater

#### 7.2.1 Samhandling med virksomheter

Per mars 2021 har de fleste kontaktpersonene i Vi inkluderer! kommet i gang med å arbeide etter inkluderingsmodellen. Det første steget har for de fleste vært å øke dialogen med utvalgte virksomheter. I praksis har arbeidet hovedsakelig vært rettet mot virksomheter som NAV tidligere har samarbeidet godt med om inkludering. Tilbakemeldingen fra de ulike NAV-kontorene er at det generelt sett ikke er mangel på virksomheter som ønsker å bidra i inkluderingsarbeidet, og at det er stor inkluderingsvilje blant norske virksomheter. Også prosjektlederne i pilotfylkene har vært tett involvert i arbeidet med å rekruttere virksomheter.

Prosjektet har ikke lagt føringer for hvordan inkluderingsmodellen skal markedsføres og kommuniseres ut mot virksomheter. I arbeidet med å kontakte og rekruttere virksomheter har kontaktpersoner ved de lokale NAV-kontorene jobbet på ulike måter. Noen av virksomhetene som NAV allerede har god kontakt med har i liten grad måttet overbevises om å bli med i prosjektet. I intervjuer har noen kontaktpersoner trukket frem at omtale av inkluderingsarbeid som en del av virksomhetens arbeid med FNs bærekraftsmål har fungert godt som innsalg av avtalen.

#### 7.2.2 Vi inkluderer!-avtaler

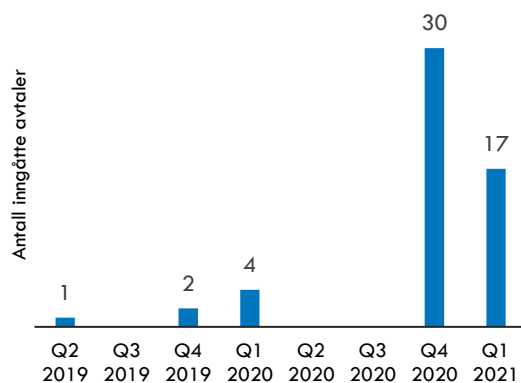
Per 1. mars 2021 er det inngått 54 Vi inkluderer!-avtaler; 7 i Oslo, 24 i Trøndelag og 23 i Vestland.<sup>2</sup> Det er i hovedsak inngått avtaler med private virksomheter, men det er også inngått avtale med fire offentlige virksomheter; Helse Nord-Trøndelag HF, NTNU (Studieadministrasjonen), Namsos kommune og Stord kommune. Pilotfylkene har hatt noe ulik strategi for avtaleinngåelse. I Trøndelag og Vestland inngås Vi inkluderer!-avtalen når både NAV og virksomheten ønsker å forplikte seg til et langsiktig og systematisk samarbeid om inkluderingsarbeid. Avtaleinngåelse fordrer ikke at det er formidlet kandidater til virksomheten<sup>3</sup>. I Oslo blir avtalen inngått først etter at virksomheten har ansatt minst én kandidat fra

<sup>3</sup> De fleste virksomhetene som det er inngått avtale med har likevel tatt imot kandidater i målgruppen før prosjektet startet.

målgruppen. Slik benyttes avtalen som et slags «kvalitetsstempel» på inkluderende virksomheter.

En oversikt over tidspunkt for avtaleinngåelse vises i Figur 7-1. De fleste avtalene ble inngått i enten fjerde kvartal 2020 eller første kvartal 2021.

**Figur 7-1: Tidspunkt for avtaleinngåelse, fordeling av inngåtte avtaler**



**Kilde:** Oversendt fra prosjektlederne i hvert fylke

Det er noen næringer som går igjen blant virksomhetene det er inngått avtale med. Virksomhetene opererer i 13<sup>4</sup> forskjellige næringer, men to tredjedeler av virksomhetene inngår i én av følgende:

- Varehandel, reparasjon av motorvogner (8 stk)
- Helse- og sosialtjenester (8 stk)
- Industri (8 stk)
- Overnattings- og serveringsvirksomhet (6 stk)
- Bygge- og anleggsvirksomhet (6 stk)

I spørreundersøkelsen ble kontaktpersonene spurt om hvor mange virksomheter de er i dialog med om å inngå Vi inkluderer!-avtale med utover de det allerede var inngått avtale med. Totalt oppga kontaktpersonene at det er 31 virksomheter som er i prosess med å inngå avtale; tre i Oslo, fire i Trøndelag og 24 i Vestland. De fleste av disse er private virksomheter, men rundt en fjerdedel er offentlige virksomheter. Blant de som ikke var i prosess med å inngå nye avtaler var det flere som ønsket å trekke frem at de valgte, eller hadde fått beskjed om, å fokusere på å gi god oppfølging til de

<sup>4</sup> Med utgangspunkt i det øverste nivået i Standard for næringsgruppering (SN). Det øverste nivået består av 21 ulike næringer.

<sup>5</sup> Det er kun ansettelse som blir regnet som formidling i registerdataene, men ansettelsen kan være i kombinasjon med tiltak som lønnskutt.

<sup>6</sup> Det er her 53 virksomheter ettersom to av virksomhetene i Trøndelag var registrert under samme organisasjonsnummer, men med hver sin avtale. Når vi omtaler avtaler er det 54

virksomhetene de allerede har avtale med, heller enn å inngå nye avtaler.

### Samhandling i forkant av avtaleinngåelse

Hvorvidt inngåelse av en Vi inkluderer!-avtale har noen praktiske konsekvenser for samhandlingen mellom NAV og virksomhet varierer. Enkelte av de inngåtte avtalene er inngått med virksomheter som NAV allerede har et tett samarbeid med. Avtalen fungerer da simpelthen som en formalisering av det eksisterende samarbeidet, uten at det nødvendigvis er hensikten å endre noe ved måten NAV jobber mot disse virksomhetene på. Disse tilfellene kjennetegnes typisk av at den eksisterende samhandlingen har mange likhetstrekk med inkluderingsmodellen. For eksempel var det en kontaktperson i spørreundersøkelsen som påpekte at «Vi har jobbet slik over lang tid. Det at vi skriver disse avtalene har liten betydning. Det er flere bedrifter som vi samarbeider tett med og som vi kan skrive avtaler med.». I intervjuene var det samtidig virksomheter som har opplevd at inngåelsen av avtalen har gitt store endringer i samhandlingen med NAV. At virksomhetene har en fast kontaktperson i NAV blir gjerne trukket frem som den største merkbare endringen blant disse.

For å undersøke virksomhetenes tidligere samhandling med NAV har vi i registerdata sett på om det har blitt ansatt<sup>5</sup> kandidater fra NAV i disse virksomhetene i løpet av de siste to årene før avtaleinngåelse. Registerdataene viser at det tidligere er blitt ansatt kandidater fra NAV hos i underkant av halvparten av virksomhetene - 41 prosent av virksomhetene med avtale (22 av 53<sup>6</sup>) - i løpet av de siste to årene før avtaleinngåelse. Totalt er det ansatt 145 kandidater fra NAV i Vi inkluderer!-virksomheter i toårsperioden før avtaleinngåelse. Det har blitt ansatt mer enn én kandidat i 15 av virksomhetene, og i seks virksomheter har det blitt ansatt mer enn 10 kandidater i perioden. I Oslo har det blitt ansatt kandidater i alle virksomhetene i perioden<sup>7</sup>, og det har blitt ansatt to eller flere kandidater i alle utenom én av virksomhetene. I Trøndelag og Vestland er det henholdsvis seks og ni av virksomhetene (26 prosent og 39 prosent) som det er blitt ansatt kandidater hos i perioden, og som dermed kan sies å være «gamle» inkluderingsvirksomheter.

avtaler totalt, men når vi omtaler formidlede kandidater er det til 53 virksomheter.

<sup>7</sup> Som tidligere påpekt har Oslo i tillegg operert med at avtaler kan inngås i etterkant av en formidling, og det kan dermed være rimelig å forvente at det har skjedd noen formidlinger i kort tid før avtaleinngåelse. I Oslo er det formidlet kandidater til fem av virksomhetene i løpet av halvåret før avtaleinngåelse, mens det samme tallet for Trøndelag og Vestland er to hver.

### Kjennetegn på kandidater som tidligere er ansatt i Vi inkluderer!-virksomheter

Vi har kun data for åtte kandidater fra NAV som foreløpig er ansatt i virksomheter med Vi inkluderer!-avtale, og vi kan derfor ikke si noe generelt om hva som kjennetegner disse deltakerne (se mer om ansettelse i etterkant av avtaleinngåelser i kapittel 7.2.4). For å beskrive kandidatene som inkluderes hos disse virksomhetene har vi i stedet analysert de kandidatene fra NAV som ble ansatt i Vi inkluderer!-virksomheter før virksomhetene inngikk avtale.

Tabell 7-1 viser en oversikt over kjennetegn på de 145 kandidatene som er ansatt i virksomhetene i løpet av toårsperioden før de inngikk Vi inkluderer!-avtale. Rundt 40 prosent av kandidatene er under 30 år ved ansettelsen. Det er en overvekt av menn. 69 prosent har ikke høyere utdanning (det vil si at de har grunnskole eller videregående utdanning som høyeste

fullførte utdanningsnivå). Omtrent en tredjedel av kandidatene kategoriseres som innvandrere, og særlig blant kandidater i aldersgruppen 30-49 år er et betydelig flertall innvandrere. De fleste som er født utenfor Norge kommer fra ikke-vestlige land. Mer enn 80 prosent av kandidatene har i løpet av de to årene før ansettelse mottatt ytelse fra NAV minst én gang, og blant disse er dagpenger den vanligste ytelsen. I tillegg har rundt en fjerdedel deltatt på et arbeidsmarkedstiltak i perioden.

En viktig forutsetning for måloppnåelse i Vi inkluderer! er at kandidatene som ansettes tilhører målgruppen for Vi inkluderer!. Det er for få ansettelse i etterkant av Vi inkluderer!-avtaler til å svare på dette, men vi har i stedet undersøkt hvilke innsatsbehov NAV-brukerne som er ansatt i forkant av avtaleinngåelse er vurdert å ha av NAV.

**Tabell 7-1: Kjennetegn på kandidater som er formidlet i løpet to år før avtaleinngåelse**

	Alle	18-24 år	25-29 år	30-49 år	50 år og eldre
Antall kandidater	145	34	26	62	23
<b>Kjønn:</b>					
Kvinneandel	38 %	38 %	31 %	44 %	30 %
<b>Høyeste fullførte utdanningsnivå:</b>					
Grunnskole	11 %	3 %	15 %	15 %	9 %
Videregående utdanning	58 %	91 %	62 %	39 %	57 %
Høyere utdanning	25 %	3 %	15 %	42 %	22 %
Ukjent	6 %	3 %	8 %	5 %	13 %
<b>Innvandringsstatus:</b>					
Innvandrer	35 %	3 %	31 %	57 %	30 %
<b>Fødelandgruppe:</b>					
Norge	64 %	97 %	69 %	42 %	70 %
Vesteuropeiske land	2 %	0 %	0 %	3 %	4 %
Østeuropeiske land	8 %	0 %	0 %	16 %	9 %
Ikke-vestlige land	26 %	3 %	31 %	39 %	17 %
<b>Innsatsgruppe:</b>					
Standardinnsats	18 %	9 %	31 %	16 %	22 %
Situasjonsbestemt innsats	46 %	56 %	39 %	47 %	39 %
Spesielt tilpasset innsats	31 %	27 %	27 %	34 %	35 %
Annet	5 %	9 %	4 %	3 %	4 %
<b>Mottak av ytelse:</b>					
Minst én Arena-ytelse	82 %	85 %	73 %	81 %	91 %
Arbeidsavklaringspenger	18 %	15 %	12 %	19 %	26 %
Dagpenger	47 %	38 %	50 %	44 %	65 %
Tiltakspenger	33 %	47 %	27 %	31 %	26 %
<b>Deltakelse på arbeidsmarkedstiltak:</b>					
Minst ett tiltak	24 %	29 %	15 %	26 %	22 %

Kilde: Registerdata fra NAV

Innsatsgruppene «spesielt tilpasset innsats» og «situasjonsbestemt innsats» overlapper i størst grad med målgruppen til Vi inkluderer!. «Spesielt tilpasset innsats» innebærer at brukeren etter en arbeids- evnevurdering har fått fastslått at arbeidsevnen er nedsatt, og «situasjonsbestemt innsats» innebærer at brukeren har vansker med å skaffe seg eller beholde arbeid, og at behovet ofte har sammenheng med endringer i arbeidsmarkedet eller en mismatch mellom den enkeltes kvalifikasjoner eller arbeidslivets krav. Omtrent tre fjerdedeler (112 av 145) av NAV- brukere som er ansatt i Vi inkluderer!-virksomheter i løpet av toårsperioden før avtaleinngåelse, er i én av disse to innsatsgruppene. Disse brukerne er fordelt på 21 av de 22 virksomhetene med Vi inkluderer!-avtale som har ansatt NAV-brukere i løpet av de siste to årene før avtaleinngåelse.

### Erfaringer med avtaleformen

I intervjuer med virksomheter og kontaktpersoner i NAV ble det trukket frem både positive og negative sider ved Vi inkluderer!-avtalene. De intervjuede virksomhetene var positive til det å ha en forpliktende avtale og til innretningen på denne. Én virksomhet trakk frem at det er positivt at avtalen er forpliktende, og at avtalen er en måte å synliggjøre for resten av organisasjonen at man gjør noe bra, og bevisstgjøre den om dette. Avtalen gjør også at man utad kan fronte seg som en inkluderende virksomhet.

De fleste kontaktpersonene stiller seg også positive til bruken av formelle avtaler. Det forplikter både virksomhetene og NAV. Samtidig var det én kontaktperson i NAV som påpekte at Vi inkluderer!-riggen med en forpliktende avtale kan oppleves som overveldende for mindre virksomheter. Det kan være mindre virksomheter som har lyst til å ansette en person i målgruppen, men som opplever formaliseringen som krevende. Det at det «må involveres tillitsmenn og forskere» kan fremstå som utfordrende. Den aktuelle kontaktpersonen påpekte at de i slike tilfeller i praksis hadde nedskalert Vi inkluderer! litt for å få til samarbeid.

### 7.2.3 Kompetansehevende løp

Ved kompetansehevende løp samarbeider NAV og virksomheten om å tilføre én eller flere kandidater spesifikk kompetanse, som virksomheten har et definert behov for. Kompetansetilførselen kan gjennomføres i virksomheten eller på andre arenaer, i form av arbeidstrening, kurs eller annen opplæring. Kompetansehevende løp er ikke noe nytt i seg selv, og alle formidlingsforløp har et moment av dette. Tidligere har det vært vanlig å ta utgangspunkt i kandidatens interesser og opplæringsbehov ved gjennomføring av kompetansehevende løp. Forskjellen med Vi inkluderer! er at man i større grad skal ta utgangspunkt i virksomhetens konkrete kompetanse-

behov, og deretter lete etter kandidater som er aktuelle for et kompetansehevende løp. Selve løpet kan være basert på eksisterende strukturer, men det kan også innebære at NAV og virksomheten sammen utarbeider nye former for kompetansehevende løp som møter virksomhetens behov. Kompetansehevende løp kan være rettet mot grupper eller enkeltkandidater.

### Løp som gjennomføres i regi av prosjektet

Flere kandidater er i gang med kompetansehevende løp som en del av Vi inkluderer!. I spørreundersøken oppga kontaktpersonene at det er omtrent 30 kandidater som har startet opp i kompetansehevende løp etter at virksomheten har inngått Vi inkluderer!-avtale. Kontaktpersonene oppga at ti av disse allerede var ansatt i virksomheten. Den vanligste formen for kompetansehevende løp innebærer at kandidaten deltar i arbeidstrening eller arbeids- utprøving hos virksomheten, men det er også flere kandidater som har gjennomført opplæringstiltak. Konkrete eksempler på gjennomførte opplæringstiltak er sertifikat for traktor, opplæring knyttet til vaktmestertjenester, industriarbeid og monterings- arbeid, fagbrev som bilmekaniker og anleggs- rørlegger, og vekterkurs. De fleste løpene har en varighet på tre måneder eller mindre før virksomheten etter planen skal ansette kandidaten. Ingen av løpene har hatt planlagt varighet lenger enn seks måneder.

### Nye former for kompetansehevende løp

Gjennom intervjuer og spørreundersøkelse rettet mot kontaktpersoner i Vi inkluderer! har vi bare identifisert ett tilfelle hvor prosjektet har utløst utviklingen av en ny type kompetansehevende løp, hos Aker Solutions på Stord (se tekstboks på neste side). Denne virksomheten har tatt inn enkeltvis kandidater til kompetansehevende løp også tidligere. Det nye ved dette løpet er at formidlingen av kandidater til virksomheten startet med et definert rekrutterings- behov hos virksomheten, og at en liten gruppe kandidater deretter ble plukket ut fra målgruppen for å best mulig matche disse arbeidsoppgavene. Dette løpet hadde oppstart i januar 2021, og det er foreløpig for tidlig å konkludere med erfaringene fra dette.

Utover dette tilfellet har kompetansehevende løp som er igangsatt gjennom prosjektet så langt ikke tatt andre former enn tidligere løp. Enkelte av kontaktpersonene er imidlertid i prosess med å utarbeide noen nye eller tilpassede former for kompetanse- hevende løp sammen med virksomheter. Det er også Vi inkluderer!-virksomheter som har lignende type kompetansehevende løp som Aker Solutions på Stord, som ser ut til å ha oppstått i forkant av Vi inkluderer!. Dette reflekterer at NAV lokalt mange steder har jobbet på lignende måter allerede før Vi inkluderer!.

### Utfordringer med kompetansehevende løp

Det kan være utfordringer knyttet til å tilrettelegge for langvarige kompetansehevende løp. Enkelte virksomheter kan ha behov for at kandidatene gjennomgår kompetansehevende løp i forkant av ansettelse, som har varighet utover et halvt år. Informanter fra NAV har uttrykt skepsis til at NAV betaler for langvarige kompetansehevende løp uten at virksomheten forplikter seg til å ansette kandidatene i den andre enden. På den annen side vil virksomhetene nødig forplikte seg til å ansette dersom kandidaten skulle vise seg å fungere dårlig. Det er ikke gitt noen øvre grense for varigheten av kompetansehevende løp i Vi inkluderer!, men iverksettelsen av kompetansehevende løp skal alltid være basert på en plan om ansettelse i etterkant av løpet.

Det er noen særlige utfordringer knyttet til gjennomføring av kompetansehevende løp i offentlige virksomheter. I henhold til statsansatteloven skal i utgangspunktet alle ledige stillinger i staten lyses ut offentlig<sup>8</sup>, og ansettelsene skal følge kvalifikasjonsprinsippet. Kvalifikasjonsprinsippet er også tariffestet i kommunesektoren. Prinsippet innebærer at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes, og det skal blant annet legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet. Vi inkluderer!-kandidater som gjennomfører kompetansehevende løp i offentlige virksomheter må i prinsippet konkurrere med kandidater utenfor målgruppen etter gjennomført arbeidstrening/kompetanseløp dersom de skal ansettes fast. Private virksomheter kan i motsetning være mer fleksible i ansettelsesprosesser, og kan for eksempel garantere ansettelse etter endt kompetansehevende løp.

#### 7.2.4 Ansettelser av NAV-kandidater

Registerdataene viser at det er ansatt åtte kandidater fra NAV i virksomheter med Vi inkluderer!-avtale i etterkant av avtaleinngåelsen. Ansettelsene er fordelt på fire ulike virksomheter, hvorav to av disse virksomhetene har ansatt mer enn én kandidat. Registreringen av formidlinger i registerdataene er oppdatert til og med oktober 2020. Det kan altså være at det har skjedd formidlinger i etterkant av dette som vi ikke har data over<sup>9</sup>. Spørreundersøkelsen tyder samtidig på at det ikke har skjedd et betydelig antall formidlinger så langt. På spørsmål om i hvilken grad Vi inkluderer! har ført til at flere i målgruppen har kommet i lønnet arbeid er det seks av 17 kontaktpersoner som svarer enten «I stor grad» eller «I noen grad», mens de resterende 11 enten svarte «I

<sup>8</sup> Unntak fra dette må være hjemlet i lov, forskrift eller tariffavtale. For eksempel er det mulig å gjøre unntak fra kravet om offentlig utlysning for midlertidige stillinger for inntil seks måneder i henhold til § 7 i statsansatteloven.

#### Pilotprosjekt for kompetansehevende løp hos Aker Solutions på Stord

Aker Solutions på Stord inngikk Vi inkluderer!-avtale høsten 2020. De er en klassisk hjørnesteinsbedrift med omtrent 10 prosent av alle sysselsatte på Stord. De har lenge drevet med inkluderingsarbeid, og hadde også før Vi inkluderer! et godt samarbeid med NAV.

I forbindelse med Vi inkluderer! har de satt i gang et pilotprosjekt for kompetansehevende løp for en gruppe kandidater fra målgruppen. I forkant av prosjektet identifiserte virksomheten fagområder der de hadde utfordringer med å få tak i lokal arbeidskraft. Stillasarbeid var et av disse områdene, og er utgangspunktet for pilotprosjektet. Gjennom pilotprosjektet får fire kandidater starte et kompetansehevende løp hos virksomheten med mål om fagbrev som stillasbygger. Løpet starter med fire uker kursing og deretter åtte uker trening i produksjon. Etter tre måneder blir kandidatene vurdert for ansettelse med lønnstilskudd. Kandidatene får tett oppfølging og opplæring underveis. Det er lagt opp til fleksibel bruk av tiltak som arbeidstrening, mentor, inkluderingstilskudd og lønnstilskudd. Pilotprosjektet har blitt utarbeidet sammen med tillitsvalgte. Virksomheten har selv valgt de fire kandidatene, basert på intervjuer med 20 kandidater som NAV har plukket ut fra målgruppen.

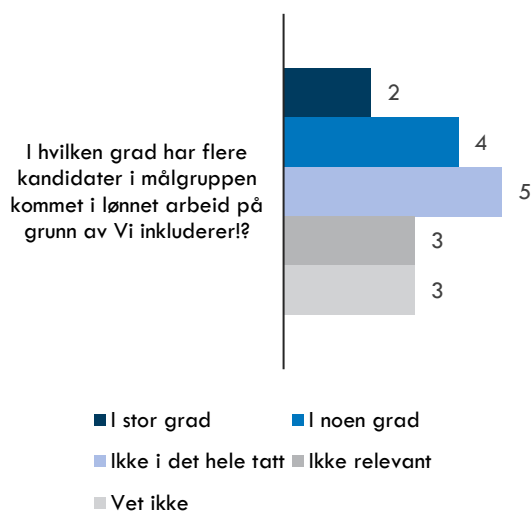
Aker Solutions har gjennomført lignende kompetanseløp også før Vi inkluderer!, i samarbeid med NAV. Modellen skiller seg imidlertid fra tidligere prosesser ved at den tar utgangspunkt i et definert behov for kompetanse hos virksomheten, og kandidater fra målgruppen plukkes for å finne de som er mest egnede til dette arbeidet. Med Vi inkluderer!-avtalen er løpet mer formalisert, og Vi inkluderer! kan ifølge virksomheten ha vært en pådriver for å få til pilotprosjektet.

Samarbeidet mellom NAV og Aker Solutions fremstår som et godt eksempel på et tett og langsiktig samarbeid mellom NAV og virksomhet i inkluderingsarbeidet. Aker Solution sin representant er også svært fornøyd med samarbeidet med NAV og fremhever som suksesskriterier at det er lav takhøyde for både ris og ros, lav terskel for å ta en telefon, og de opplever at NAV er fleksible og at det er en velvilje hos NAV.

<sup>9</sup> Dette kan være særlig gjeldende ettersom de fleste avtalene er inngått senere enn oktober 2020.

liten grad), «Vet ikke» eller «Ikke relevant» (**Feil! Fant ikke referanse-kilden.**).

**Figur 7-2: Kontaktpersonenes vurderinger av om prosjektet har fått flere i lønnet arbeid**



**Kilde: Spørreundersøkelse rettet mot kontaktpersoner i Vi inkluderer!.**

På tidspunktet da intervjuene ble gjennomført var det noen få kandidater som var formidlet gjennom Vi inkluderer!. Noen av de intervjuede virksomhetene hadde ansatt én eller flere personer etter å ha fått foreslått en gruppe kandidater fra kontaktperson i NAV. Én av virksomhetene trakk frem at noe som var bra med Vi inkluderer! var at mye vesentlig om kandidatene allerede er avklart når de blir foreslått. Virksomheten påpekte at inkluderingsarbeidet blir mer målrettet med Vi inkluderer!. De får foreslått færre kandidater enn tidligere, men det er fordi kontaktperson er bedre i stand til å vurdere hvilke kandidater som kan passe. En annen påpekte at kontaktpersonen nå kjenner deres behov, for eksempel hva som behøves av kandidater som kan formidles dit. Dette kan være så enkelt som at virksomheten ikke kan ansette personer med vondt i skulderen hvis det skal gjøres fysisk arbeid, men slike ting har vært utfordrende tidligere. Det er altså noen eksempler på at Vi inkluderer! har bidratt til mer målrettet formidling.

Antall formidlede kandidater i løpet av prosjektperioden er ikke nødvendigvis et godt mål på prosjektets resultater. At en kandidat blir formidlet gjennom Vi inkluderer! betyr ikke at de er blitt formidlet som en konsekvens av prosjektet og inkluderingsmodellen. Virksomhetene med avtale er i stor grad virksomheter som fra før var gode på inkluderingsarbeid, og hadde et godt samarbeid med NAV. Det kan derfor være at flere av kandidatene også hadde blitt formidlet i fravær av Vi inkluderer!, og det er vanskelig å vurdere hvor mange kandidater

som er blitt formidlet på grunn av prosjektet. Foreløpig fremstår prosjektets viktigste resultater å være bedre samhandling med inkluderingsvillige virksomheter. På sikt vil dette gi grunnlag for flere og muligens bedre formidlinger.

### 7.2.5 Oppfølging av virksomhetene

En fast kontaktperson i NAV skal bidra til at virksomheten får bedre oppfølging fra NAV, både før, under og etter en formidling. De intervjuede virksomhetene er enige om at den grunnleggende inkluderingsmodellen er god, og kontaktpersonens rolle blir trukket frem som viktig. Virksomhetene påpeker at når de har en fast kontaktperson å forholde seg til dannes det en personlig relasjon. Denne relasjonen gjør det enklere å ha en god dialog, man kan diskutere flere og mer komplekse problemstillinger og det blir mulig å ta opp løpende utfordringer som oppstår.

Oppfølging fra en fast kontaktperson skal bidra til at virksomhetene får mer kunnskap om NAVs tiltak og virkemidler, og gjøre at disse blir enklere å ta i bruk. Det er for tidlig å si om dette er en effekt av prosjektet, men noe tyder på at prosjektet er på rett vei. Kontaktpersonene blir oppfattet som å være på tilbudssiden, og at de er tilgjengelige for alt som har med NAV å gjøre. Én virksomhet påpekte at de har en helt annen kontakt med NAV enn tidligere, og at det blir gjennomført møter med kontaktperson en gang i måneden der ulike saker ble diskutert. En annen påpekte at kontaktpersonen var lett tilgjengelig, og kunne ta beskjeder videre til andre i NAV-systemet ved behov.

Virksomhetene skal følges opp av kontaktperson også i etterkant av formidlingen. Dette er det behov for – flere av virksomhetene det er formidlet kandidater til har opplevd utfordringer med kandidatene, og da skal NAV være tilgjengelig med bistand. Noen virksomheter trakk frem at det har vært tilfeller der det ikke har fungert med en formidlet kandidat. Da er et godt samarbeid med kontaktperson viktig både for å få kunne løse eventuelle utfordringer med formidlede kandidater, eller for å ha muligheten til å avslutte løpet dersom kandidaten ikke passer. Slike muligheter reduserer virksomhetenes risiko ved å drive inkluderingsarbeid.

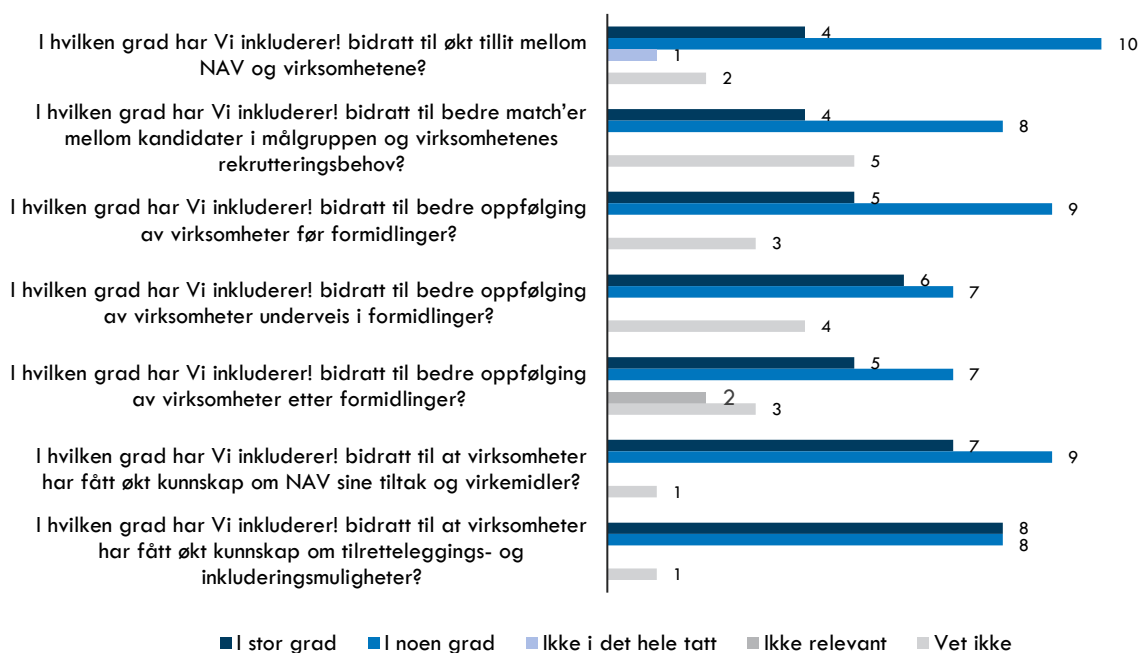
Flere virksomheter blir hyppig kontaktet av både tiltaksleverandører og NAV-veiledere som ønsker å formidle kandidater. Noen av de intervjuede virksomhetene kommenterte at de fortsatt blir kontaktet av tiltaksleverandører og NAV-veiledere, men at de nok ble kontaktet i litt mindre grad enn før de inngikk Vi inkluderer!-avtale. Dette er positivt, fordi det reduserer belastningen på virksomhetene. For disse virksomhetene opplevdes det imidlertid ikke som spesielt problematisk at de ble kontaktet av flere.

## Kontaktpersonenes vurderinger

I spørreundersøkelsen ble kontaktpersonene stilt flere spørsmål knyttet til hva de vurderer at prosjektet har oppnådd så langt i arbeidet med virksomheter (Figur 7-3). På alle spørsmålene knyttet til om prosjektet har bidratt til bedre tillitt mellom NAV og virksomheter, bedre match, bedre oppfølging før, under og i etterkant av formidling, om virksomheter har fått økt

kunnskap om NAV sine tiltak og virkemidler, og bedre kunnskap om tilretteleggings- og inkluderingsmuligheter svarer 70 prosent eller flere at dette enten i stor grad eller i noen grad er tilfellet. Basert på kontaktpersonenes vurderinger virker det dermed som at prosjektet på mange områder har fått til, eller er på vei til å få til, bedre samhandling mellom NAV og virksomheter.

Figur 7-3: Kontaktpersonenes vurderinger av hva prosjektet har oppnådd i arbeid med virksomheter (N=17)



Kilde: Spørreundersøkelse rettet mot kontaktpersoner i Vi inkluderer!.

## 7.3 Sentrale forutsetninger

### Samarbeid på lokalt nivå, ikke konsernnivå

Enkelte av våre informanter understreker viktigheten av premisset om at inkluderingsarbeidet foregår på lokalt nivå, i samarbeid mellom virksomheter og NAV/tiltaksleverandører lokalt. Til tross for at prosjektet er initiert og styrt fra sentralt hold, og at inkluderingsmodellen er definert i styringsgruppen og i prosjektet sentralt, bør fokus rettes mot det lokale samarbeidet. Disse informantene mener det er viktig at Vi inkluderer!-avtaler inngås på et lokalt nivå, mellom de personene som skal følge opp enkeltkandidater i praksis. Det er disse som har behov for en personlig relasjon og kunnskap om hverandre.

### Involvering av tillitsvalgte

Inkluderingsmodellen forutsetter at tillitsvalgte i virksomhetene involveres i inkluderingsarbeidet, for å

sikre at arbeidet forankres blant de ansatte. I intervjuene med virksomhetene kom det frem at tillitsvalgte i varierende grad var blitt involvert i prosjektet. I noen virksomheter finnes ikke tillitsvalgte eller de er av andre grunner i liten grad involvert. I andre virksomheter er tillitsvalgte involvert i hele prosessen med å inngå avtalen. Muligheten og kulturen for involvering av tillitsvalgte varierer trolig mellom virksomheter. Én trakk frem at de tillitsvalgte ikke nødvendigvis har en aktiv rolle i hver enkelt prosess, men at det har betydning at tillitsvalgte er informert om inkluderingsarbeidet generelt.

Spørreundersøkelsen indikerer at kontaktpersonene oppfatter at de tillitsvalgte er involvert i prosjektet. På spørsmål om i hvilken grad de tillitsvalgte i virksomhetene er involvert i samarbeidet mellom NAV og virksomhetene i Vi inkluderer! svarte halvparten som ga svar «I noen grad» og den andre halvparten «I stor grad».<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Med unntak av 2 som svarte «Vet ikke». 17 svarte totalt.

## 8. Samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører

*Inkluderingsmodellen innebærer at NAV skal koordinere innsatsen mot virksomheter med sine tiltaksleverandører. Per mars 2021 har de fleste regionene i pilotfylkene startet opp koordinerende fora med alle eller noen av sine lokale tiltaksleverandører. Ulike modeller for å dele informasjon mellom NAV og tiltaksleverandører testes ut. Foreløpige erfaringer fra disse samarbeidsformene er positive, men det er for tidlig å konkludere med om samarbeidet gir bedre tjenester til virksomhetene. Særlig i store regioner fremstår det som krevende å få til en god koordinering. Det er behov for et datasystem for deling av informasjon om kandidater og virksomheter mellom NAV og tiltaksleverandørene.*

### 8.1 Tiltaksleverandørens rolle

Tiltaksleverandørene er virksomheter som leverer tjenester til NAV i form av arbeidsmarkedstiltak for NAVs brukere. Arbeidsmarkedstiltakene som leveres av tiltaksleverandørene er enten anbudsbaserte eller basert på forhåndsgodkjenning av leverandørene. En tiltaksleverandør kan levere flere typer tiltak. Ved anbudsbaserte tiltak som Oppfølging og Avklaring blir det lyst ut konkurranse om leveranse av tiltaket med opp til fire års mellomrom, noe som gjør at det kan være jevnlig utskiftninger blant tiltaksleverandørene. Tiltak som Arbeidsforberedende trening (AFT) og Varig tilrettelagt arbeid (VTA) kan kun leveres av forhåndsgodkjente leverandører, og det er lite utskiftning av disse tiltaksleverandørene. Tiltaksleverandørene har avtale med NAV på fylkesnivå om å levere tiltak og blir i hovedsak målt på hvor mange kandidater de formidler til arbeid.

Tiltaksleverandørens hovedoppgave er å bistå kandidater de får tildelt av NAV til å finne og beholde arbeid. Leverandørene jobber derfor også tett opp mot virksomhetene, i likhet med NAV, både med rekruttering av virksomheter som kan ta inn kandidater og med oppfølging av inkluderingsarbeidet i virksomhetene. Noen tiltaksleverandører har egne ansatte som kun jobber opp mot virksomheter med å rekruttere og følge opp inkluderingsarbeidet i disse. Hos andre tiltaksleverandører er det de samme ansatte som følger opp kandidater som også rekrutterer og følger opp de virksomhetene som deres egne kandidater er i arbeidstrening hos.

Tiltaksleverandørens rolle i Vi inkluderer! er å bistå NAV i oppfølgingen av virksomheter, ved å dele informasjon om kandidater og virksomheter i Vi inkluderer!-nettverkene og bidra til at NAV og tiltaksleverandørene fremstår koordinerte i sin oppfølging av virksomheter.

### 8.2 Status og foreløpige resultater

#### 8.2.1 Involvering av tiltaksleverandører

God kommunikasjon om prosjektet og inkluderingsmodellen til tiltaksleverandørene er en viktig forutsetning for å lykkes i samarbeidet med tiltaksleverandørene. I startfasen av prosjektet ble det sendt ut informasjonsskriv om prosjektet til tiltaksleverandørene i alle pilotfylkene.

Graden av involvering av tiltaksleverandører i inkluderingsarbeidet varierer både mellom pilotfylkene og mellom markedsregioner innad i pilotfylkene. I enkelte regioner har tiltaksleverandørene blitt involvert i stor grad, mens andre NAV-regioner kun har samarbeid med én av flere leverandører som opererer i regionen.

Foreløpig har samarbeidet med tiltaksleverandørene dreid seg om å etablere fora for deling av informasjon om stillingsutlysninger og aktuelle kandidater til disse utlysningene. Per mars 2021 er det kun NAV som har rollen som fast kontaktperson for virksomheter med Vi inkluderer!-avtale. Samarbeidet med tiltaksleverandørene dreier seg om å sørge for at Vi inkluderer!-virksomhetene tilbys kandidater fra hele målgruppen, uavhengig av om kandidatene er under oppfølging hos NAV eller hos tiltaksleverandørene. De faste kontaktpersonene hos NAV sprer informasjon om stillingsutlysninger internt i NAV og til tiltaksleverandører, slik at alle kan foreslå aktuelle kandidater. På sikt er det også tenkt at tiltaksleverandørene kan rekruttere og inneha rollen som kontaktperson for Vi inkluderer!-virksomheter.

Fleire tiltaksleverandører og enkelte NAV-ansatte vi har intervjuet trekker frem at dette kan være utfordrende, både for tiltaksleverandørene og for NAV, dersom ikke tiltaksleverandørene i større grad involveres som kontaktpersoner for virksomheter på sikt. Dersom NAV fungerer som bindeledd til mange virksomheter, og tiltaksleverandørene må koordinere dialogen med disse virksomhetene gjennom NAV, kan det forsinke og forhindre tiltaksleverandørens arbeid med å få målgruppen ut til virksomhetene. For at dette skal fungere, også dersom NAV er kontaktperson for virksomhetene, vil det avhenge av at NAV er tilgjengelig og tett på både virksomhet og tiltaks-



leverandører. Tiltaksleverandørene er ikke nødvendigvis trygge på at NAV vil klare å ta en slik rolle. For NAV vil det være ressurskrevende å ta en slik rolle opp mot mange virksomheter og tiltaksleverandører. Både tiltaksleverandører og enkelte NAV-ansatte vi har intervjuet opplever at tiltaksleverandørene har mer tid og kapasitet til å følge opp virksomheter enn det NAV har.

På den annen side er det flere markedskontakter i NAV som opplever fordeler ved å selv være kontaktperson. NAV kan i større grad enn tiltaksleverandørene avklare muligheter for ulike typer virkemidler i inkluderingsarbeidet og tilbyr også flere tjenester til virksomheter utover inkluderingsarbeid. Enkelte steder vil en kontaktperson fra NAV for eksempel kunne gi virksomheten råd om permitteringer, sykemeldinger eller annet relevant regelverk. NAV kan dermed ha mulighet til å gi virksomheter mer helhetlige tjenester. Virksomheter vi har intervjuet synes det er positivt å ha ett kontaktpunkt i NAV som de kan henvende seg til om alt.

### 8.2.2 Koordinerende fora

Pilotfylkene, med tilhørende lokale NAV-regioner, prøver ulike modeller for koordinering med tiltaksleverandørene. Felles for alle regionene er imidlertid at samarbeidet om deling av kandidater er i startfasen.

Koordineringen mellom NAV og tiltaksleverandørene skal iverksettes på ulikt nivå i NAV i de tre pilotfylkene. I Trøndelag oppretter hvert markedsområde via kontaktpersonen samarbeid med lokale tiltaksleverandører ut fra hvordan markedsområdet fungerer og hvor langt de har kommet med prosjektet. I Vestland er det også kontaktpersoner for Vi inkluderer! lokalt som oppretter samarbeid med sine lokale leverandører og som koordinerer samhandlingen. I Oslo er det tiltaksavdelingen ved NAV Fylke som koordinerer samhandlingen med leverandørene i hele fylket. Disse sitter altså ikke på samme nivå som markedsavdelingene.

Spørreundersøkelsen viser at de fleste regionene i pilotfylkene, i tillegg til den sentrale enheten i Oslo, har hatt felles møter med tiltaksleverandører som en del av samarbeidet i Vi inkluderer!.

#### Erfaringer fra Trøndelag

I Trøndelag hadde de fleste av de syv markedsområdene allerede etablert samarbeid med tiltaksleverandører før Vi inkluderer! ble satt i gang. Underveis i prosjektperioden har flere samarbeid kommet til, med flere markedsområder og tiltaksleverandører. Ifølge kontaktpersonenes svar på spørreundersøkelsen er alle tiltaksleverandørene i Trøndelag nå en del av et samarbeid gjennom Vi inkluderer!. De fleste regionene har gjennomført

enkelte felles møter med tiltaksleverandørene, og noen har også regelmessige felles møter. Det er vanligst å bruke Teams og e-post for å dele informasjon om kandidater og virksomheter, og i noen av markedsområdene har de også månedlige møter der de deler kandidater og stillinger. To av respondentene i undersøkelsen oppgir at de ikke ennå har opprettet et system for deling av informasjon om kandidater og virksomheter.

I Trøndelag hadde NAV Værnes allerede gode erfaringer med å koordinere innsatsen mot virksomheter med tiltaksleverandørene i området, før Vi inkluderer! (se tekstboks neste side). Vi inkluderer! bygger videre på disse erfaringene.

#### Erfaringer fra Vestland

Vestland har ni regioner, og alle de åtte regionene som har svart på spørreundersøkelsen har startet opp samarbeid med tiltaksleverandører som en del av Vi inkluderer!-prosjektet. I dag er om lag tre fjerdedeler av tiltaksleverandørene i Vestland med i et samarbeid om Vi inkluderer! i sin region, og i fem regioner er samtlige tiltaksleverandører med i samarbeidet. Fra intervjuer og svarene på spørreundersøkelsen ser det ut til at Vi inkluderer! markerer et tydelig skille i hvordan NAV samarbeider med tiltaksleverandørene om deling av stillinger og kandidater, og koordinering av kontakt med virksomheter.

Det er ulikt fra region til region i Vestland hvilke verktøy som benyttes for å dele informasjon om kandidater og virksomheter. De fleste bruker Teams og e-post for å koordinere seg mellom møter, og to regioner opplyser at de har ukentlige møter med tiltaksleverandørene hvor de deler kandidater og koordinerer innsats ut mot virksomheter. Samtlige åtte kontaktpersoner som har svart på spørreundersøkelsen fra Vestland oppgir at Vi inkluderer! har ført til bedre samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører.

#### Erfaringer fra Oslo

Oslo har omkring 40 tiltaksleverandører som leverer tiltak til NAV. På grunn av det store antallet leverandører som opererer i samme arbeidsmarkedsregion, har Oslo startet samarbeid med et mindre antall leverandører for å teste ut hvordan deling av informasjon om kandidater og virksomheter kan skje.

I Oslo ble det tidlig forsøkt å etablere et samarbeid mellom tre utvalgte leverandører og NAV marked. Det ble gjennomført felles møter, med forsøk på koordinert innsats mot virksomheter og deling av kandidater. Samarbeidsprosjektet opplevdes av NAV som mindre vellykket. Det resulterte i mye logistikk rundt deling av informasjon, og nytteverdien var liten sammenliknet med tidsbruken som ble lagt ned i denne koordineringen.

### Samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandører på Værnes

I 2018 startet NAV Værnes et tettere samarbeid med alle fem tiltaksleverandørene i regionen, basert på et felles ønske om mindre slitasje på virksomheter i inkluderingsarbeidet.

Samarbeidet startet ved at markedskontakter i NAV inviterte alle tiltaksleverandørene i regionen til faste møter. Alle virksomheter i regionen over en viss størrelse ble delt mellom tiltaksleverandørene, slik at det kun var én fast kontakt per virksomhet. Leverandøren som i utgangspunktet hadde best relasjon til en gitt virksomhet ble fast kontakt. Alle leverandørene gikk gjennom den faste kontakten ved forespørsler om rekruttering. Stillinger ble formidlet både til NAV og andre leverandører. NAV og tiltaksleverandørene lagde en felles folder, med presentasjon av alle aktørene, for å fortelle virksomheter om deres ulike roller. På denne måten fikk NAV og tiltaksleverandørene en felles profil. Det ble også arrangert flere «Åpen dag»-arrangementer, med samling av virksomheter, kandidater, tiltaksleverandører og NAV. Hensikten var å involvere flere i inkluderingsarbeidet og bygge bånd på tvers.

NAV Værnes opplever at dette samarbeidet fungerte godt og ga bedre tjenester til virksomhetene. De viktigste suksesskriteriene har vært jevnbyrdighet og tillit mellom partene. NAV har vært motoren i samarbeidet, men ikke hatt region alene. Denne jevnbyrdigheten mellom aktørene har vært viktig for å utvikle tillit.

Det har også oppstått noen utfordringer. Det har vært mye logistikk for å få til deling av informasjon i praksis. Det er et behov for bedre systemer for deling av informasjon. En annen utfordring har vært høy turnover blant de anbudsbaserte tiltaksleverandørene. Da avtalene ble fornyet var det mange som ikke fikk fornyet kontrakt, og gruppen måtte dermed mer eller mindre begynne på nytt med å etablere relasjoner mellom tiltaksleverandørene og NAV.

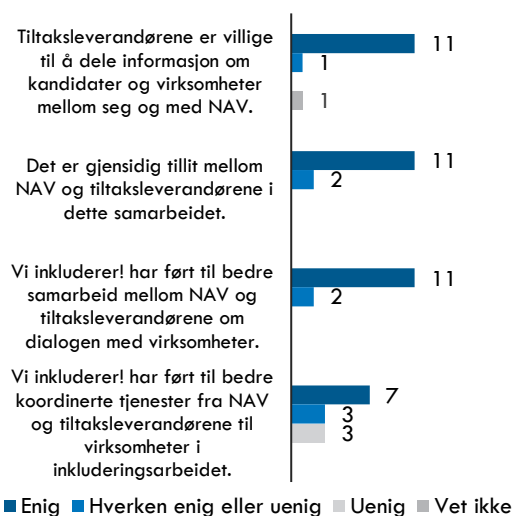
Oslo prøver nå ut ny rutine for deling av stillingsutlysninger mellom NAV og et nytt, lite utvalg tiltaksleverandører. Etter første pilot i Oslo ble det bestemt at det er NAV Tiltak som skal koordinere dette arbeidet. Systemet skal foregå ved at ledige stillinger innhentet av markedsnettverket i Oslo legges ut på Teams. NAV Tiltak Oslo finner stillinger der som er aktuelle for deltakere på tiltak hos de involverte tiltaksleverandørene, og formidler dette til kontaktperson hos leverandør. Tiltaksleverandøren er ansvarlig for å avklare kandidaten for stillingen, og

dersom kandidaten besluttes presentert for virksomheten, sendes CV for denne og andre aktuelle kandidater til virksomheten. Virksomheten beslutter hvem de kaller inn til intervju og eventuelt tar inn i virksomheten. Systemet for deling er helt i startfasen per mars 2021.

### Foreløpige resultater av samarbeid med tiltaksleverandørene

Figur 8-1 viser hvordan involverte NAV-ansatte foreløpig vurderer samarbeidet med tiltaksleverandørene i Vi inkluderer!, basert på svar i spørreundersøkelsen fra de 13 respondentene i NAV som har oppgitt at de har et samarbeid med tiltaksleverandører (12 kontaktpersoner fra Trøndelag og Vestland, i tillegg til respondenten fra den koordinerende enheten NAV Tiltak i Oslo). De fleste respondentene rapporterer om at tiltaksleverandørene er villige til å dele informasjon, at det er gjensidig tillit mellom NAV og leverandørene og at Vi inkluderer! har ført til bedre samarbeid med tiltaksleverandører. I Trøndelag og Vestland er det særlig regioner med få leverandører som sier at de lykkes godt. Her trekker NAV-kontorene frem det faktum at de få leverandørene i deres region leverer forskjellige tiltak til NAV, slik at leverandørene ikke er i direkte konkurranse med hverandre. Flere opplever at dette er et suksesskriterium for samarbeidet tiltaksleverandørene imellom. I Oslo er det større utfordringer med å koordinere alle leverandørene, og dette er noe av grunnen til at man piloterer samarbeid med et fåtall leverandører først.

Figur 8-1: NAV-ansattes foreløpige vurderinger av samarbeidet med tiltaksleverandørene i Vi inkluderer! (N=13)



Kilde: Spørreundersøkelse rettet mot kontaktpersoner i Vi inkluderer!, samt tiltaksenheten i Oslo.

Fordi samarbeidet de fleste steder er i startfasen, er det for tidlig å konkludere med hvilke effekter dette gir for virksomhetene. I spørreundersøkelsen oppgir omtrent halvparten av respondentene at Vi inkluderer! har ført til bedre koordinerte tjenester fra NAV og tiltaksleverandørene til virksomheter (se Figur 8-1). Noen steder ser det altså ut til at samarbeidet allerede har gitt noen positive virkninger for virksomhetene. Samarbeidet må trolig få virke over noe lenger tid før vi kan si hvordan virksomhetene vil påvirkes. Mange av våre informanter fra NAV lokalt påpeker at det er en utfordring at NAV og tiltaksleverandørene ikke har noen effektive systemer for deling av informasjon om kandidater og virksomheter, og at dette i praksis gjør det vanskelig å gi bedre koordinerte tjenester til virksomhetene.

## 8.3 Sentrale forutsetninger

### Tiltaksleverandørene må ha incentiver til å dele informasjon

Tiltaksleverandører vi har intervjuet oppgir generelt å være svært positive til inkluderingsmodellen i Vi inkluderer!. De er positive til tettere samarbeid med NAV og med hverandre, og de er positive til deling av informasjon om kandidater og virksomheter. Enkelte tiltaksleverandører vi har snakket med har tatt egne initiativ til å samarbeide med konkurrenter om å koordinere ut mot virksomheter utenfor Vi inkluderer!. Disse oppgir at det ikke i utgangspunktet er noe problem å dele kandidater med andre leverandører, siden de opplever å få bedre forhold til virksomhetene når de selv er samkjørte. Flere informanter i NAV peker på det samme, nemlig at leverandørene er mer positive til deling enn det de i utgangspunktet hadde trodd. I spørreundersøkelsen med kontaktpersoner oppgir 11 av 13 at de er enige i at tiltaksleverandørene er villige til å dele (se Figur 8-1).

### Behov for et datasystem for deling av informasjon

Både tiltaksleverandører, NAV-regioner og partene i arbeidslivet trekker i intervjuer frem at det er helt avgjørende å få på plass et godt datasystem for å få gode effekter av Vi inkluderer!. Deling av informasjon om kandidater og virksomheter er ikke praktisk mulig gjennom møter, i Excel-dokumenter eller på Teams. Det tar for mye tid og blir personavhengig, og det er vanskelig å få oversikt over kontakthistorikken mot virksomheter. I dag er det også utfordringer knyttet til personvern når aktørene skal dele skriftlig informasjon om kandidatene. I praksis kan de ikke sende CV eller sensitiv personinformasjon per e-post grunnet personvern, uten at det er et tilrettelagt system for dette. Mange av våre informanter opplever at det ikke er mulig å få til koordinerte tjenester fra NAV og NAVs tiltaksleverandører uten et bedre system.

Enkelte regioner i Vestland har tatt i bruk Salesforce som et system internt i NAV. Her registreres det hvilke virksomheter NAV tar kontakt med og når. Regionene som bruker Salesforce er fornøyd med dette, men uttrykker et sterkt behov for at tiltaksleverandørene får tilgang til systemet. Det er et fåtall regioner som har prøvd Salesforce, og tilbakemeldinger fra virksomheter tyder på at det fremdeles er et behov for bedre koordinering av NAV og tiltaksleverandører, ettersom flere fremdeles blir ringt av tiltaksleverandører som ikke er koordinert med hverken NAV eller hverandre.

### Barrierer for samarbeid

Avtaleformen mellom NAV og de anbudsbaserte tiltaksleverandørene gir noen utfordringer for et velfungerende samarbeid. Tildelingskriteriene for nye rammeavtaler med tiltaksleverandører gir sterke føringer for arbeidet deres. Anskaffelse av arbeidsrettede tiltak ble reformert i 2015-16, da fire tiltak for avklaring og oppfølging ble slått sammen til to, og anbudsutsatt. Målet med reformen var blant annet å øke mangfoldet av leverandører, både kommersielle, frivillige og skjermede, og dermed også øke kvaliteten gjennom økt konkurranse i markedet. I vurderingen av tilbud på kontrakter for arbeidsrettede tiltak skal kvalitet telle 70 prosent og pris telle 30 prosent. Det ble bestemt at erfaring ikke skulle inkluderes som et tildelingskriterium for å ikke utelukke nye mulige leverandører (Proba, 2018).

Tiltaksleverandører vi har vært i kontakt med i forbindelse med evalueringen er kritiske til at kompetanse fra tidligere utførte oppdrag ikke er et tildelingskriterium. Det at man ikke vurderes på tidligere dokumenterte resultater i konkurransen om nye kontrakter, gjør at tiltaksleverandørene har færre incentiver til å dele kandidater og skape gode samarbeidskonstellasjoner, både leverandører imellom og med NAV. Flere respondenter i NAV har også bemerket denne utfordringen.

Det er også utfordrende å etablere gode samarbeidsrelasjoner når det er stadige utskiftninger av leverandørene som har avtale. Gode samarbeidsrelasjoner blir brutt når rammeavtaler gis til nye leverandører, og det kan ta tid å skape tillit mellom NAV og de nye leverandørene. Anbudsutsatte konkurranser om rammeavtaler kan på denne måten være en barriere for gode relasjoner over tid, og innretningen på anbudsprosessen i dag, der kompetanse fra tidligere oppdrag ikke teller, reduserer incentivene for deling av kandidater.

## 9. Foreløpig vurdering og anbefaling for videre fremdrift

*Inkluderingsmodellen som er utviklet gjennom Vi inkluderer! svarer på uløste behov i inkluderingsarbeidet. Prosjektets innretning med bred involvering av NAV og partene i arbeidslivet gir legitimitet. Prosjektet er forsinket, men er nå på god vei til å utvikle og teste ut gode måter å arbeide med inkludering på, gjennom samarbeid mellom NAV, tiltaksleverandører og virksomheter.*

*Per mars 2021 har NAV i pilotfylkene inngått Vi inkluderer!-avtale med et 50-talls virksomheter og tester ut ulike former for koordinering med tiltaksleverandørene. Det er for tidlig å fastslå hvilke konkrete resultater dette gir. Foreløpig virker modellen å gi bedre tjenester til virksomheter og dermed legge grunnlag for flere ansettelse av målgruppen. Det vil imidlertid ta tid før vi kan se resultater i form av flere og bedre ansettelse. Det er fortsatt utfordrende å få fart på inkluderingsarbeidet i samarbeid med offentlige virksomheter.*

*Det er derfor ikke grunn til å tro at prosjektet alene vil utløse noen betydelig økning i antall kandidater fra målgruppen som kommer i lønnet arbeid i løpet av prosjektperioden. Inkluderingsmodellen som er utviklet fremstår likevel som vellykket på mange områder. Dersom NAV klarer å spre bruken av modellen til flere virksomheter og flere tiltaksleverandører, samt følge opp prinsippene i modellen også på lengre sikt, er det grunn til å tro at det vil muliggjøre økt inkludering av målgruppen.*

### 9.1 Behov og bakgrunn

Mye tyder på at det er et potensial for økt inkludering i arbeidslivet av personer med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en. Kartlegginger viser at det finnes mange inkluderingsvillige virksomheter, men at mange virksomheter har behov for mer hjelp fra NAV og NAVs tiltaksleverandører for

å kunne tilrettelegge for vellykket inkludering på arbeidsplassen.

Vi inkluderer! retter seg mot flere av de identifiserte behovene i inkluderingsarbeidet:

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

Dette er behov som er påpekt tidligere, og som også er inkludert i NAVs langsiktige strategi. Vi inkluderer! har et potensial til å bidra til bedre behovsdekning på disse områdene.

### 9.2 Sentral innretning av prosjektet

#### Bred deltakelse gir prosjektet legitimitet

Den brede involveringen av partene i arbeidslivet gir prosjektet legitimitet. For virksomheter som skal ta i bruk inkluderingsmodellen lokalt oppfattes det som positivt at de sentrale medlemsorganisasjonene i arbeidslivet står bak prosjektet sammen med NAV. Det er også positivt at partene bidrar til fremdrift i prosjektet gjennom å aktivt involvere virksomheter blant egne medlemmer i prosjektet. Dersom arbeidslivsorganisasjonene aktivt går i dialog med nye virksomheter om inkluderingsarbeid og inkluderingsmodellen, vil det være et viktig bidrag til å rekruttere nye virksomheter til dette arbeidet.

#### Inkluderingsmodellen samler gode erfaringer fra ulike sektorer

Inkluderingsmodellen samler gode erfaringer fra tidligere inkluderingsmodeller rettet mot ulike typer virksomheter. De viktigste momentene i Ringer i Vannet, Springbrett og Menn i helse er inkludert i modellen. Felles for disse modellene er rekruttering og oppfølging av kandidater som tar utgangspunkt i virksomheters behov for arbeidskraft.

Inkluderingsmodellen baker sammen mange gode formål i én modell. Det betyr også at prosjektet har ambisjoner om forbedring på mange ulike områder. Prosjektet skal gi tettere oppfølging av virksomheter, rekruttere flere virksomheter, sørge for økt

koordinering mellom NAV og tiltaksleverandørene, utvikle kompetansehevende løp tilpasset ulike virksomheter, koordinere innsatsen internt i NAV og utvikle bedre systemer for å tilby virksomheter passende kandidater fra målgruppen. Det er ambisiøst, og det at det er mange oppgaver som skal løses i samme prosjekt bidrar til at implementeringen tar tid. Samtidig krever trolig den langsiktige målsetningen om økt inkludering en slik helhetlig tilnærming til hvordan inkluderingsarbeidet skal organiseres.

Ressursene som er tilført NAV gjennom prosjektet er imidlertid begrensede. Prosjektet innebærer midler til overordnet prosjektledelse i NAV, men det utløser ikke noen flere ressurser til de som skal utføre oppgavene lokalt i NAV. Modellen fordrer dermed at NAV skal utnytte sine eksisterende ressurser på en bedre måte. Måloppnåelsen må også vurderes i lys av dette.

#### **Balanse mellom sentral styring og lokal tilpasning**

Inkluderingsmodellen er definert sentralt, og beskriver en overordnet fremgangsmåte for inkluderingsarbeid. Selve gjennomføringen foregår lokalt, og tilpasningene som defineres av NAV lokalt er avgjørende for om modellen lykkes der.

Flere informanter har understreket viktigheten av at inkluderingsmodellen kan tilpasses lokale forhold. Det er svært ulike forutsetninger lokalt, i form av kjennetegn ved arbeidsmarkedet, sammensetning av målgruppen, organisering og ressursfordeling i NAV og variasjon i bruken av tiltaksleverandører. Dersom modellen ikke kan tilpasses lokalt kan den i verste fall ødelegge for lokale suksesshistorier. Derfor har også prosjektet lagt opp til stor grad av lokale tilpasningsmuligheter.

Det er samtidig en balanse mellom behovet for lokale tilpasninger og at tiltaket følger den definerte inkluderingsmodellen. Hvis det i for stor grad åpnes for lokale tilpasninger blir tiltaket løst og lite definert. For mye skreddersøm gjør at tiltaket kan flyte ut, slik at essensen blir borte og det blir usikkert hvilke erfaringer som kan overføres til andre steder.

Det kan være vanskelig å finne riktig balansegang mellom hva som skal styres sentralt og hva som kan tilpasses lokalt. Hvis inkluderingsmodellen skal videreføres til andre fylker etter prosjektperioden bør det jobbes med å definere hvilke elementer av modellen som bør innføres uavhengig av lokale forskjeller.

## **9.3 Implementering og foreløpige resultater**

### **Implementeringen er forsinket, men er nå godt i gang**

Prosjektet startet i januar 2019, men det var først høsten 2020 at man kom godt i gang med arbeidet i NAV lokalt. I starten tok det tid å enes sentralt om prosjektets mandat og inkluderingsmodell. Deretter tok det tid å implementere prosjektet i NAV lokalt. Det var uklart hva som skiller inkluderingsmodellen fra tidligere arbeid i NAV, og prosjektorganisasjonen har jobbet med å finne prosjektets plass blant annet arbeid i NAV, med fordeling av roller og forankring på fylkesleddet. Fra og med høsten 2020 har prosjektet fremstått som godt forankret i NAV. Covid-19-pandemien har videre forsinket gjennomføringen, delvis fordi prosjektet måtte stanses i perioden mars-september 2020 og delvis fordi inkluderingsmulighetene er drastisk redusert i mange bransjer.

Fra og med høsten 2020 og til skrivende stund i mars 2021 har implementeringen kommet godt i gang lokalt i pilotfylkene. Et titalls kontaktpersoner i hvert pilotfylke har tatt i bruk modellen i sitt arbeid med virksomheter lokalt. Kontaktpersonene opplever i hovedsak inkluderingsmodellen som hensiktsmessig. Flere steder virker det å være entusiasme knyttet til implementering av modellen, og det synes å være potensiale for økt fart i tiden fremover. Noen deler av modellen virker samtidig utfordrende å iverksette. Dette gjelder særlig utvikling av nye kompetansehevende løp og involvering av tiltaksleverandører.

### **Noen steder innebærer inkluderingsmodellen lite nytt i praksis**

Hvilke konkrete endringer inkluderingsmodellen bidrar med varierer, ettersom det har vært store lokale variasjoner i hvordan NAV i utgangspunktet har jobbet med inkludering. Noen steder bringer inkluderingsmodellen med seg helt nye metoder for å jobbe med inkluderingsvillige virksomheter. Andre steder har NAV fra før hatt en arbeidsmetode med mange likhetstrekk med inkluderingsmodellens prinsipper, og inkluderingsmodellen innebærer derfor få praktiske endringer på disse stedene. Til tross for ulike lokale forutsetninger i inkluderingsarbeidet blir fellestrekkene i modellen oppfattet som gode, og det fremstår som at prosjektet har utviklet en inkluderingsmodell som har potensialet for å fungere godt.

### **Prosjektet har utløst et tettere samarbeid mellom NAV og utvalgte virksomheter**

Per mars 2021 er det inngått Vi inkluderer!-avtaler med et 50-talls virksomheter. De fleste av disse avtalene er inngått etter september 2020, og har ikke

virket lenge nok til at vi kan se resultater i form av ansettelser av kandidater i målgruppen.

Det er ansatt et fåtall kandidater fra målgruppen hos Vi inkluderer!-virksomheter etter avtaleinngåelse. Det er vanskelig å si om disse ansettelsene har kommet som følge av Vi inkluderer!. Flere av Vi inkluderer!-virksomhetene har vært gode på inkludering også før prosjektet.

Prosjektet ser likevel ut til å ha ført til et tettere samarbeid mellom NAV og enkelte virksomheter. En fast kontaktperson gir grunnlag for bedre oppfølging av virksomhetene og bedre formidlinger.

#### **«Alle» er positive til denne måten å jobbe på**

Virksomhetene vi har intervjuet som er involvert i prosjektet gjennom inngåtte Vi inkluderer!-avtaler, er nesten utelukkende positivt innstilt til prosjektet og inkluderingsmodellen. Virksomhetene trekker særlig frem at det er positivt med tett, langsiktig og systematisk oppfølging fra NAV. At NAV blir kjent med virksomhetenes behov gjør også at formidlinger har potensialet til å være mer treffsikre enn tidligere. Langsiktige relasjoner er viktig. At prosjektet har fått til god oppfølging av de virksomhetene som så langt er blitt involvert i prosjektet er svært positivt.

Også våre informanter fra NAV og tiltaksleverandører er positive til inkluderingsmodellen. Alle ser derfor ut til å være enige i at dette er en fornuftig måte å jobbe på. utfordringen er trolig å få det til i praksis.

#### **Det er en balanse mellom tett oppfølging av enkelte virksomheter og oppskalering til flere virksomheter**

For at modellen skal fungere krever den tett oppfølging av virksomhetene det er inngått avtale med. Dersom modellen skal bidra til økt inkludering på sikt, krever det at begge parter klarer å følge opp forpliktelsene i samarbeidet over tid. Det er en risiko for at NAVs kontaktpersoner ikke har tilstrekkelige ressurser til å prioritere tett oppfølging av Vi inkluderer!-virksomhetene over tid. Dette avhenger av tydelige prioriteringer fra sentralt hold.

Samtidig synliggjør dette også at begrensede ressurser hos NAVs kontaktpersoner vil redusere NAVs mulighet til å utvide modellen til flere virksomheter. Det er begrenset hvor mange virksomheter som kan få god oppfølging av en og samme kontaktperson, og per i dag har også kontaktpersonene oppgaver utenom inkluderingsmodellen. Det fremstår dermed usikkert om NAV er ressursmessig rigget for å håndtere en oppskalering av modellen dersom den skal omfatte et større antall virksomheter.

Uansett vil det være en balanse mellom tett oppfølging av enkelte virksomheter og litt mindre tett

oppfølging av mange virksomheter. Ettersom prosjektet oppskaleres og kontaktpersonene skal følge opp flere virksomheter blir det viktig å vurdere hva som er en hensiktsmessig avveining mellom hvor tett oppfølging som skal gis til den enkelte virksomhet, og hvor mange virksomheter man kan følge opp, samt om virksomhetsoppfølgingen i større grad kan løses gjennom et samarbeid med tiltaksleverandørene.

#### **Det er fortsatt utfordrende å få fart på inkluderingsarbeidet i offentlig sektor**

Det er i liten grad inngått avtaler med offentlige virksomheter. Av de 54 virksomhetene som har inngått Vi inkluderer!-avtale er det kun fire som er offentlige. Det kan være flere grunner til at dette er utfordrende. Offentlige virksomheter er gjerne store, med mer omfattende prosesser ved omlegging og mindre mulighet til å være fleksible enn mindre, private virksomheter. Det er derfor å forvente at det tar lenger tid å opprette samarbeid med slike virksomheter. Offentlig sektor er også underlagt strengere regler for at stillinger skal utlyses åpent, og kan ikke garantere ansettelser i etterkant av et kompetansehevende løp. Det synes som om NAV har utfordringer med å håndtere dette. Samtidig vil heller ikke private virksomheter garantere ansettelse før de har vurdert at kandidaten fungerer i arbeidet. Vi stiller derfor spørsmål om disse utfordringene med regelverk i offentlig sektor aller mest er en teoretisk barriere, som ikke trenger å ha så stor betydning i praksis.

Det kan tenkes at offentlige virksomheter har behov for mer spesialisert kompetanse og dermed mer langvarige kompetansehevende løp. Dersom dette er utfordrende bør Vi inkluderer! være en mulighet til å teste ut løsninger for å overkomme disse utfordringene, slik at også offentlige virksomheter kan delta i inkluderingsarbeidet og få hjelp til å løse sine rekrutteringsbehov. Vi anbefaler at prosjektet i det videre arbeidet prioriterer samarbeid med offentlige virksomheter, for å avklare mulighetene og de eventuelle utfordringene hos disse virksomhetene.

#### **Foreløpig har prosjektet i liten grad utløst utvikling av nye typer kompetansehevende løp**

Foreløpig har prosjektet i liten grad utløst utvikling av nye typer kompetansehevende løp i samarbeid med virksomheter. Det er iverksatt noen prosesser for kompetansehevende løp, men de fleste av disse løpene ser ut til å følge tilsvarende modeller som før Vi inkluderer!. Vi har bare identifisert ett eksempel på kompetansehevende løp som følger en ny form sammenlignet med tidligere kompetansehevende løp. Det er ikke utviklet slike løp i samarbeid med offentlige virksomheter som en del av Vi inkluderer!. Det ser derfor ut til å være et utløst potensial for å

bruke prosjektet til å utvikle kompetansehevende løp rettet mot spesifikke virksomheters kompetansebehov.

En mulig barriere for utvikling av kompetansehevende løp er potensiell uenighet mellom virksomheten og NAV i hvor lang tid kandidaten kan delta i opplærende aktiviteter, uten at virksomheten forplikter seg til å ansette kandidaten i etterkant. I offentlige virksomheter er det en tilleggsutfordring knyttet til at stillinger i utgangspunktet må utlyses åpent. Dersom dette er reelle barrierer for utvikling av kompetansehevende løp, bør prosjektet være en god anledning til å teste ut ulike løsninger for å overkomme disse barrierene.

Et av fokusrådene for prosjektet fremover bør derfor være å komme i gang med flere slike løp rettet mot spesifikke virksomheter. Om det er utfordringer knyttet til kompetansehevende løp i offentlig sektor bør dette løses i samarbeid mellom NAV og virksomhetene det gjelder.

#### **Koordinering mellom NAV og tiltaksleverandører har kommet kort**

Gode tjenester fra NAV til virksomheter krever at også NAV og tiltaksleverandørene er koordinert, ved at de deler informasjon om både kandidater og virksomheter. Noen lokale NAV-kontor er i gang med å teste ut nye måter å samhandle med tiltaksleverandørene på. Disse samarbeidsformene er i startfasen. Foreløpige erfaringer er positive, men det vil trolig ta tid å bygge samarbeidsformer og tillit som kreves for å få samarbeidet til å fungere godt. Utskiftninger blant de anbudsbaserte leverandørene vil kunne bli en utfordring på sikt.

Foreløpige erfaringer viser at mangel på system for informasjonsdeling er en sentral barriere for bedre koordinering mellom NAV og tiltaksleverandører. Et datasystem for deling av informasjon om kandidater og virksomheter vil gjøre det enklere å etablere et velfungerende samarbeid mellom NAV og tiltaksleverandørene. Det vil ta tid å få på plass et slikt system over alt, og flere NAV-kontorer har vist at det er mulig å opprette velfungerende samarbeid også uten et datasystem. Det er for eksempel mulig å gjennomføre korte, men jevnlige, digitale møter med statusoppdateringer. Man bør altså ikke vente med å opprette samarbeid før et datasystem er på plass.

#### **NAV og tiltaksleverandørene må utfylle hverandre i inkluderingsarbeidet**

Det vil være utfordrende for NAV å følge opp et større antall virksomheter slik det er lagt opp til i inkluderingsmodellen, uten å involvere tiltaksleverandørene i dette arbeidet. Mange tiltaksleverandører er i utgangspunktet flinke på virksomhetsoppfølging. For NAV er det viktig at tiltaksleverandørene får fortsette å gjøre denne

jobben. Det er viktig at målet om koordinert innsats ikke hindrer verken NAV eller tiltaksleverandører i å kontakte relevante virksomheter. Dersom kostnaden ved koordinering blir for høy kan det være bedre å leve med noe ukoordinert innsats.

Prosjektet bør bidra til å finne en god fordeling av oppgavene i inkluderingsarbeidet mellom NAV og tiltaksleverandørene. Det fremstår fortsatt som en uløst oppgave å finne en riktig rollefordeling i dette arbeidet.

#### **Implementeringen støter til flere nærliggende problemstillinger som bør håndteres**

Vi inkluderer! møter enkelte utfordringer knyttet til regelverk og avtaleinngåelse. En utfordring er regelverk i offentlig sektor for ansettelser og anskaffelser. I ansettelsesprosesser skal stillinger utlyses, og kandidatene skal i utgangspunktet konkurrere åpent mot andre jobbsøkere. Regelverk for offentlige anskaffelser begrenser muligheten til å gi oppfølging eller opplæring til mange kandidater. Dette er en problemstilling som først og fremst treffer store virksomheter, som kan ha mange kandidater i opplæringsløp samtidig, uten nødvendigvis å ha en samlet oversikt over antallet.

Det er også nærliggende problemstillinger knyttet til NAVs avtaler med tiltaksleverandørene. NAV må sørge for like konkurransevilkår, samtidig som det gis incentiver til deling og samarbeid.

NAV bør sikre at gjennomføringen følger gjeldende lovverk, men samtidig unnytter eksisterende muligheter innenfor lovverket. Det er risiko for at usikkerhet om lovverket gjør ansatte skeptiske til å ta i bruk muligheter. Slike utfordringer bør løftes og avklares sentralt.

## **9.4 Foreløpig måloppnåelse**

Vi inkluderer! har ambisiøse mål, med mange delmål på ulike nivå. Vår vurdering av foreløpig måloppnåelse på hver av de konkrete målene i mandatet er vist i Tabell 9-1. Så langt har man ikke kommet langt i å nå det overordnede målet med prosjektet, som er flere i målgruppen i lønnet arbeid. Dette skyldes delvis den forsinkede implementeringen, og delvis at dette målet i realiteten er knyttet til langsiktige utfall som man i liten grad har hatt mulighet til å nå i løpet av den begrensede prosjektperioden. Det tar tid fra et samarbeid med en virksomhet opprettes før partene forplikter seg til å inngå en avtale. Deretter tar det tid å identifisere rekrutteringsbehov, utlyse stillinger, iverksette eventuelle kompetansehevende løp og til slutt ansette en kandidat.

Til tross for at prosjektets mål er definert ved det langsiktige hovedmålet om å få flere i lønnet arbeid

gjennom bedre arbeidsformer, er prosjektets innretning i større grad rettet mot å utvikle og teste ut disse arbeidsformene i liten skala. Prosjektet har vært innrettet som et pilotprosjekt, hvor man i liten skala har testet ut inkluderingsmodellen på ulike typer virksomheter. I praksis er altså målet å utvikle en bedre arbeidsmetode for inkluderingsarbeidet, som senere kan oppskaleres. Dersom man lykkes med å implementere bedre arbeidsformer i inkluderingsarbeidet vil det på lang sikt gi grunnlag for å kunne utløse flere og varige formidlinger.

Prosjektet har i stor grad nådd målet om å utvikle og teste gode arbeidsformer for inkludering i NAV. Modellen for økt samarbeid med virksomheter er godt testet ut, og fremstår klar til å kunne tas i bruk flere steder lokalt i NAV. Så langt har NAVs kontaktpersoner inngått et 50-talls Vi inkluderer!-avtaler, fått bedre kunnskap om flere av disse virksomhetenes rekrutteringsbehov, økt kunnskapen hos flere av disse virksomhetene om tilretteleggings- og inkluderingsmuligheter, formidlet enkelte kandidater og iverksatt enkelte kompetansehevende løp. Formidlingene tar utgangspunkt i virksomhetenes rekrutteringsbehov, i stedet for å kun ta utgangspunkt i kandidatens behov, og gir dermed grunnlag for en bedre match mellom kandidat og virksomhet. Ved stillingsutlysninger søker NAV bredere blant egne kandidater, og gir dermed bedre tilgang til stillinger i markedet.

**Tabell 9-1: Vurdering av foreløpig måloppnåelse for prosjektet**

	Vurdering av måloppnåelse per mars 2021
Prosjektet skal gjennom et godt samarbeid mellom NAV, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjoner <b>bidra til at flere i inkluderingsdugnadens målgruppe kommer i lønnet arbeid</b> gjennom systematisk og langsiktig samhandling mellom NAV og arbeidsgivere, ved å:	»»
Utvikle og demonstrere gode arbeidsformer for inkludering i NAV	»»»
Gi kvalifiserende arbeidstrening basert på arbeidsgivers behov	»»»
Gi helhetlige og koordinerte tjenester fra NAV og NAVs leverandører til arbeidsgivere	»»»
Sikre bedre tilgang til stillinger i markedet – dekke arbeidsgivers rekrutteringsbehov	»»»
Sikre bedre match og formidling av arbeidssøkere	»»»
Redusere arbeidsgivers risiko ved aktiv bruk av NAV sine tiltak og virkemidler	»»»
Øke NAV og NAV sine leverandørers kunnskap om arbeidslivet og arbeidsgivers behov ved inkludering, både private og offentlige virksomheter	»»»
Øke kunnskapen om tilretteleggings- og inkluderingsmuligheter	»»»

## 9.5 Anbefalinger for videre fremdrift

Det har tatt tid å utvikle inkluderingsmodellen, og det har tatt tid å få fart på arbeidet internt i NAV. Det er nå etablert en struktur for arbeidet, og NAV lokalt har begynt å endre måten de arbeider med virksomheter og tiltaksleverandører på. Resultatet er nå et godt utgangspunkt for et bedre inkluderingsarbeid i NAV. De foreløpige erfaringene fra de samarbeidene som

Noen steder jobbet NAV på denne måten allerede, men også der har prosjektet gitt økt fokus på denne arbeidsformen og bidratt til å løfte lokale erfaringer. Vår vurdering er derfor at prosjektet foreløpig har ganske god måloppnåelse på følgende delmål; sikre bedre tilgang til stillinger i markedet, sikre bedre match, øke kunnskap om arbeidslivet og arbeidsgivers behov, og øke kunnskap om tilretteleggings- og inkluderingsmuligheter. Måloppnåelsen på disse delmålene vurderes likevel ikke som fullstendig fordi prosjektet hovedsakelig i liten grad har nådd målene for samarbeid med offentlig sektor.

Måloppnåelsen på delmålene om helhetlig og koordinerte tjenester fra NAV og tiltaksleverandører, kvalifiserende arbeidstrening, og å redusere virksomhetenes risiko ved aktiv bruk av NAVs tiltak og virkemidler vurderes å ha kommet noe kortere. Prosjektet har den siste tiden fått økt fart på arbeidet med koordinering med tiltaksleverandører og det er derfor potensial for å få til mer koordinerte tjenester ut mot virksomheter i løpet av prosjektperioden. Også samarbeidet med virksomheter har først kommet ordentlig i gang det siste halvåret. Fortsatt fokus på dette området vil legge til rette for bedre måloppnåelse også på kvalifiserende arbeidstrening, økt bruk av NAVs tiltak og virkemidler og til slutt flere i lønnet arbeid.

er inngått er gode. Samtidig er de inngåtte avtalene relativt nye, og for enkelte momenter i modellen gjenstår det å se hvordan de fungerer på lengre sikt.

Vi mener at prosjektet fremover bør skille mellom følgende to oppgaver:

- Teste ut nye måter å jobbe med inkludering på (kunnskapsutvikling)
- Spre eksisterende vellykkede arbeidsmåter (implementering)



Det er særlig på det første området prosjektet har målsettinger, og denne delen bør derfor prioriteres.

### Test ut nye arbeidsmåter

Prosjektet er innrettet som et pilotprosjekt, med mål om å teste ut og innhente erfaringer med nye arbeidsformer. Prosjektet kan ha en viktig rolle i testing av nye arbeidsformer, både ved å være pådriver for å få til disse endringene lokalt, gi legitimitet til endringene gjennom samarbeidet med de sentrale partene, og ved å samle, løfte og spre informasjon om lokale erfaringer.

Fremover mener vi det særlig er to områder hvor prosjektet kan utvikle ny kunnskap om potensielt gode arbeidsmåter. Det gjelder:

- Teste ut samarbeid med tiltaksleverandørene
- Utvikle og teste ut nye former for kompetansehevende løp

På disse to områdene er det et potensial for bedre tjenester til virksomheter som kan tilrettelegge for økt inkludering av målgruppen, men vi mangler kunnskap om hvordan det kan gjøres i praksis. Vi mener derfor at prosjektet bør prioritere disse to områdene fremover.

**Samarbeid med tiltaksleverandørene:** Prosjektet er i gang med å teste ut samarbeid med tiltaksleverandørene gjennom flere pilotprosjekter som er ulikt innrettet lokalt, men det er for tidlig å si noe om resultatene av dette samarbeidet. Det vil være nyttig å kunne følge resultatene av disse for å trekke erfaringer fra en slik arbeidsform. Det er uvisst hvor lang tid det vil ta å få tilstrekkelige erfaringer fra dette arbeidet. I løpet av gjeldende prosjektperiode (ut 2021) vil disse pilotprosjektene trolig gi mange nyttige erfaringer. Samtidig handler et slikt samarbeid om å bygge langsiktige relasjoner, tillit og løsninger som fungerer på sikt, også ved utskiftninger av leverandørmassen gjennom anbudsrunder. Nye anbudsrunder vil trolig være en stresstest for disse samarbeidsformene.

NAV bør jobbe videre med et digitalt system for deling av informasjon om kandidater. Samtidig er det viktig at samarbeidet med tiltaksleverandører som ligger i Vi inkluderer!-modellen ikke settes på vent i påvente av et slikt system, som vil ta lang tid. I mellomtiden må man finne alternative måter å utvikle dette samarbeidet på.

**Utvikle nye kompetansehevende løp:** Prosjektet har per vår 2021 i liten grad kommet i gang med å teste ut nye former for kompetansehevende løp. Vi har kun identifisert én konkret, ny form for kompetansehevende løp som er iverksatt hos en Vi inkluderer!-virksomhet. Det er behov for å prioritere dette arbeidet ytterligere. Potensialet ser for tiden ut til å

være størst blant offentlige virksomheter, som kommuner og helseforetak.

Slike løp avhenger av at NAV og virksomheter ser nye muligheter sammen, og prosjektet kan derfor ikke alene beslutte slike løp. Dersom det innen utgangen av prosjektperioden er iverksatt noen slike løp, hvor man tester ut noen reelt nye løp rettet mot nye virksomheter/arbeidsplasser, vil det være et argument for å forlenge prosjektperioden, slik at man kan følge erfaringene med dette.

### Spre eksisterende, vellykkede arbeidsmåter

Selv om prosjektets hovedoppgave er å utvikle og teste ut nye arbeidsformer, bør prosjektet også bidra til å spre arbeidsmåter vi i stor grad vet at fungerer. Spredningen bør prioriteres til lokale NAV-kontorer som ikke allerede bruker disse arbeidsmåtene. Etter vår vurdering er det to arbeidsformer som allerede har vist seg å være modne for spredning:

- Tett samarbeid med utvalgte virksomheter
- Definerte former for kompetansehevende løp som har vist seg vellykkede

**Tett samarbeid med utvalgte virksomheter:** «Alle» er enige i at prosjektets sentrale prinsipp om økt dialog og tilrettelegging for virksomheter er avgjørende i inkluderingsarbeidet. Behovet for lokale tilpasninger gjør at man uansett ikke vil kunne finne en strømlinjeformet måte å implementere dette på overalt. Vi mener derfor at arbeidsmåten som gjelder det tette samarbeidet med inkluderingsvillige virksomheter allerede nå med fordel kan spres til flere NAV-kontorer, også i andre fylker, dersom de ikke allerede har iverksatt andre tilsvarende måter å jobbe på som løser noen av de samme utfordringene.

Mange NAV-kontorer jobber slik allerede, i større eller mindre grad, eller har en målsetting om å jobbe på denne måten. Utfordringen er å få det til i praksis. I slike tilfeller kan prosjektet bidra med lokale erfaringer.

Fokuset bør rettes mot å få inn flere virksomheter og å få til flere formidlinger, for å få økt fart. Samtidig må NAV balansere antall virksomheter de følger opp, mot muligheten til å gi den enkelte virksomhet tilstrekkelig tett oppfølging. Dette vil trolig variere lokalt og over tid, avhengig av virksomhetenes muligheter for inkluderingsarbeid i en gitt periode. Fokuset bør til enhver tid rettes mot de virksomhetene som er inkluderingsvillige, for å utnytte de eksisterende mulighetene.

**Definerte former for kompetansehevende løp som har vist seg vellykkede:** Prosjektet bygger delvis på utvalgte former for kompetansehevende løp som har vist seg vellykkede i samarbeid mellom NAV og enkelte virksomheter. Eksempler på dette er Menn i

helse og Springbrett-modellen. Prosjektet kan trolig bidra til å spre informasjon om disse og være pådriver for at disse modellene tas i bruk på nye steder.

Det bør vurderes hvilken rolle prosjektet skal ha i å spre gode arbeidsmåter til flere NAV-kontorer. Dette arbeidet innebærer å identifisere hvilke kontorer i pilotfylkene som har potensial til å jobbe bedre på disse områdene og bistå i implementeringen av arbeidsmetodene. Trolig er den eksisterende prosjektorganisasjonen i de tre pilotfylkene godt egnet for å spre disse metodene internt i pilotfylkene.

### Bør prosjektperioden forlenges?

Per mars 2021 er prosjektet godt implementert i NAV. Det er etablert en struktur for det fylkesvise arbeidet som trolig også vil kunne fungere uten prosjektorganisasjonen.

Vi mener at det er gode grunner til å forlenge prosjektperioden. Fordelen med dette er at det vil bidra til å opprettholde fokus på og prioritet for inkluderingsarbeidet og at man vil kunne «høste fruktene» av det omfattende utviklings- og forankringsarbeidet som er lagt ned.

Dersom prosjektet avsluttes er det fare for at denne type arbeid vil nedprioriteres. Andre fordeler med å fortsatt organisere arbeidet som et prosjekt er at det gjør det lettere å få prioritet for oppgaver fra sentralt hold, samt å få opp lokale erfaringer til sentralt hold. De fylkesvise prosjektlederne fungerer som kommunikasjonsledd mellom direktoratet og styringsgruppen sentralt og de som skal ta inkluderingsmodellen i bruk i NAV lokalt og opererer som «endringsagenter». Prosjektorganiseringen bidrar til å involvere partene i arbeidet.

Implementeringen har nå kommet godt i gang, men vi har enda ikke sett resultatene av dette på sentrale områder. Det er særlig behov for mer kunnskap når det gjelder samarbeid med tiltaksleverandører og utvikling av kompetansehevende løp. Vi mener at en eventuell forlengelse av prosjektet bør baseres på at disse to områdene prioriteres som en del av prosjektarbeidet i NAV lokalt og at prosjektet beskriver erfaringene fra dette arbeidet.

Covid-19-pandemien har også medført at man har kommet kortere i prosessen og kunnskapsutviklingen enn i en normalsituasjon.

Uavhengig av om prosjektet forlenges eller ikke bør prosjektet vurdere hvilke strukturer som skal stå igjen den dagen prosjektet avsluttes og planlegge for avslutning. Skal ressursgruppene bestå uavhengig av prosjektet? Skal de fylkesvise foraene for kontaktpersoner bestå? Dersom det er hensiktsmessig at disse

strukturene består også etter prosjektet bør det planlegges for det.

Før prosjektet avsluttes bør det også vurderes hvilke deler av inkluderingsmodellen som bør spres etter de endelige erfaringene, og hvordan man skal sikre utbredelse av disse utenfor pilotfylkene.

### Oppsummerte anbefalinger for videre fremdrift

I det videre arbeidet anbefaler vi at prosjektet:

- Jobber videre med å teste og utvikle måter å samarbeide med tiltaksleverandørene om virksomhetsoppfølging på.
- Jobber videre med utvikling av nye, kompetansehevende løp, i samarbeid med virksomheter med spesifikke behov for arbeidskraft som kan møtes av målgruppen.
- Jobber videre med å utvikle samarbeid med offentlige virksomheter. Store offentlige virksomheter med behov for mange ansatte innen gitte kompetanseområder, fremstår som særlig interessante samarbeidspartnere. Prosjektet bør bidra til å avklare hvilke særskilte muligheter og rammebetingelser som gjelder for inkludering i offentlig sektor.
- Bredder ut inkluderingsmodellens sentrale prinsipp om tettere oppfølging av utvalgte virksomheter internt i pilotfylkene.
  - I tiden fremover foreslår vi at NAV går fra et rent fokus på kvalitet til et noe økt fokus på kvantitet. Modellen er moden for å spres til flere virksomheter, men antallet virksomheter som følges opp må veies opp mot kapasitet til oppfølging av den enkelte virksomhet i NAV.
  - Flere markedskontakter bør jobbe etter modellen, og også NAV-veiledere bør ha forståelse for de sentrale prinsippene.
  - Prosjekter må trolig akseptere ulike tilpasninger lokalt, men være klar på hvilke momenter som bør gjennomføres uavhengig av lokale forhold.
  - Arbeidslivsorganisasjonene bør bidra til arbeidet med å rekruttere nye virksomheter blant egne medlemmer.
- Planlegger for avslutning ved å vurdere hvilke strukturer som skal stå igjen lokalt etter prosjektet og forberede disse på prosjektets avslutning.

## Referanser

Arbeids- og sosialdepartementet, 2019. *Forslag til statsbudsjett for 2020*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2021. *Utviklingen i mottakere av arbeidsavklaringspenger og personer med nedsatt arbeidsevne per 31. desember 2020*. [Internett]

Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/nedsatt-arbeidsevne>  
[Funnet 18 Januar 2020].

DFØ, 2020. *Målrettet arbeid med inkluderende rekruttering gir resultater i staten*. [Internett]

Available at: <https://arbeidsgiver.difi.no/nyhet/2020/09/malrettet-arbeid-med-inkluderende-rekruttering-gir-resultater-i-staten>  
[Funnet 18 Januar 2021].

DFØ, 2021. *Kva er traineeprogrammet?*. [Internett]

Available at: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/inkluderingsdugnaden/traineeprogrammet-i-staten/kva-er-traineeprogrammet>  
[Funnet 19 Januar 2021].

JobbLoop, 2019. *Om JobbLoop*. [Internett]

Available at: <https://jobbloop.no/om-jobbloop-2/>  
[Funnet 28 November 2019].

KS, 2019. *Inn i jobb*. [Internett]

Available at: <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-ia/inn-i-jobb/>  
[Funnet 2019 November 2019].

NAV, 2019a. *Rekruttering og inkludering i NAV Vestland*. [Internett]

Available at: <https://www.nav.no/no/Lokalt/vestland/relatert-informasjon/rekruttering-i-nav-vestland>  
[Funnet 29 November 2019].

NAV, 2019b. *Rekruttering og inkludering i NAV Trøndelag*. [Internett]

Available at: <https://www.nav.no/no/lokalt/trondelag/relatert-informasjon/markedsradgivere-i-sor-trondelag>  
[Funnet 29 November 2019].

NAV, 2019c. *Rekruttering og inkludering i Oslo*. [Internett]

Available at: <https://www.nav.no/no/lokalt/oslo/relatert-informasjon/markedskontakter-i-nav-oslo>  
[Funnet 29 November 2019].

NAV, 2021. *Personer med nedsatt arbeidsevne*. [Internett]

Available at: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidsevne-og-uforetrygd-statistikk/nedsatt-arbeidsevne>  
[Funnet 12 Februar 2021].

Nicolaisen, H., 2017. *Inkludering av unge på AAP - et arbeidsgiverperspektiv*, Oslo: Arbeid og velferd.

Nordlandsforskning, 2019. *-De kan ha hull i CV-en for min del... Unge, psykiske helseproblemer og inkludering i arbeidslivet*, s.l.: Nordlandsforskning 9/2019.

NTNU Samfunnsforskning, 2017. *Arbeidsgivere og arbeidsinkludering: Ringer i Vannet – et bidrag til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne*, s.l.: NTNU Samfunnsforskning.

Proba, 2018. *Rapport 2018-07 Evaluering av NAVs anskaffelse av nye avklarings- og oppfølgingstiltak*, Oslo: Proba samfunnsanalyse.

Sintef, 2013. *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*, s.l.: Sintef, A24444.

Sintef, 2019. *Arbeidsinkludering - Med arbeidsgiverne på laget*, Trondheim: Sintef.

Spekter, 2017. *Springbrett - Fra arbeidstrening til lønnet arbeid. Rapport 2. Dokumentasjon og foreløpige resultater fra samarbeidsprosjektet mellom Vestre Viken HF og NAV Buskerud.*, Oslo: Spekter.

Spjelkavik, O., 2012. Supported employment in Norway and other Nordic countries. *Journal of Vocational Rehabilitation* 37.

SSB, 2018. *SSB Analyse 2018/21: Potensial for flere funksjonshemmede i arbeid.* [Internett]  
Available at: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/potensial-for-flere-funksjonshemmede-i-arbeid>  
[Funnet 25 November 2019].

SSB, 2019. *Funksjonshemmede, arbeidskraftundersøkelsen.* [Internett]  
Available at: <https://www.ssb.no/akutu/>  
[Funnet 25 November 2019].

SSB, 2020. *Nedgang i andelen sysselsatte med nedsatt funksjonsevne.* [Internett]  
Available at: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/nedgang-i-andelen-sysselsatte-med-nedsatt-funksjonsevne>  
[Funnet 18 Januar 2020].

Stern, E. et al., 2012. Broadening the range of designs and methods for impact evaluations. *DFID Working Paper* 38.

UniHelse og UniRokkansenteret, 2016. *Effektevaluering av individuell jobbstøtte (IPS): Sluttrapport*, Bergen: UniHelse og UniRokkansenteret.

Østlandsforskning, 2018. *"...hadde jeg visst hvor interessant dette yrket er, så hadde jeg gjort det for mange år siden" - Følgeevaluering av det nasjonale prosjektet Menn i helse*, Lillehammer: Østlandsforskning.

oslo**economics**

*[www.osloeconomics.no](http://www.osloeconomics.no)*

post@osloeconomics.no  
Tel: +47 21 99 28 00  
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:  
Kronprinsesse Märthas plass 1  
0160 Oslo

Postadresse:  
Postboks 1562 Vika  
0118 Oslo