

# Arbeidsrettet brukeroppfølging

«Place then train» i kvalifiseringsprogrammet i NAV?

Øystein Spjelkavik



## ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS FOU-RESULTAT

© Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016  
© Work Research Institute (AFI) Oslo and Akershus University College of Applied Sciences  
© Forfatter(e)/Author(s), 2016

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

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

Arbeidsforskningsinstituttet  
Høgskolen i Oslo og Akershus

Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
E-post: [postmottak@afi.hioa.no](mailto:postmottak@afi.hioa.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Work Research Institute (AFI)  
Oslo and Akershus University College of  
Applied Sciences  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

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

## Forord

Arbeidsforskningsinstituttet fikk våren 2013 midler til å gjennomføre et 3 årig utviklingsprosjekt i samarbeid med kvalifiseringsprogrammet ved NAV Tromsø og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø. Prosjektet skulle prøve ut «place then train» med NAV-kontoret som base og oppfølgende instans for brukere med omfattende støttebehov. Prosjektet er finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd.

Involverte ved NAV Østensjø i prosjektperioden har vært Jorun Helen Olafsen (kontaktperson), Line Brekke, Aida Kreso, Bjørn Brekke, Caroline Dela Fuente, Håkon Hagen, Bodil Fagerheim, Nina Wolmar, Wanja Snipen Tukun og Kjetil Ødegård.

Involverte ved NAV Tromsø i prosjektperioden har vært Kirsti Sørstrøm (kontaktperson), Ailin Lysvoll Skogli, Tove Lill Stabell, Lill Taylor, Mari Mette Graff, Ane Sætrum, Trude H.P. Karlsen, Øygunn Baastad, Trine Jenssen, Lars Anders Ryen, Trude Krogh, Heidi Moen Killie, Ivar Sæther og Geir Jakobsen. I tillegg har et par studenter ved Universitetet i Tromsø deltatt på noen av prosjektsamlingene.

Per-Inge Langeng har fulgt prosjektet som representant fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.

De som har deltatt i prosjektets referansegruppe er Arbeids- og velferdsdirektoratets representant, leder ved NAV Tromsø, kommunal leder ved NAV Østensjø, kontaktpersonene ved de to NAV-kontorene og AFIs prosjektleder.

En viktig del av prosjektet har vært erfaringsutveksling mellom de prosjektinvolverte. Det ble holdt fem samlinger, vekselvis i Tromsø og Oslo, hvor også eksterne gjester har holdt innlegg, foredrag og ellers deltatt i fagdiskusjonene: SIUS (Supported Employment) ved den svenske arbeidsförmedlingen, IPS-forsøket (Fretex Bergen), forsøket med Kjerneoppgaver i NAV (NAV Heimdal), Troms arbeidsrådgivning/Senter for jobbmestring, samt representanter fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, NAV Grünerløkka, NAV St. Hans Haugen, NAV Moss, NAV Røyken og NAV Hurum. Representantene fra de tre sistnevnte kontorene var involvert i prosjektet «Kunnskapsbasert praksis i NAV-kontor».

Forskere ved AFI har vært kritiske medspillere i fagutviklingen. I tillegg til undertegnede har de involverte i forskerteamet vært Kjetil Frøyland og Angelika Schafft. Asbjørn Grimsmo gjennomførte en spørreundersøkelse om fadderordningen ved NAV Østensjø, som Line Egeland har analysert. Hanne Heen har intervjuet de ansatte i kvalifiseringsprogrammet ved NAV Tromsø, deres avdelingsleder og ansatte ved en samarbeidende tiltaksleverandør. Takk til Karin Tan for innspill og skriftlig bidrag i drøftingen om praksis plass/arbeidstrening.

Takk til alle involverte for spennende og givende samarbeid.

Arbeidsforskningsinstituttet, mai 2016

Øystein Spjelkavik

Prosjektleder

# Innhold

Forord

Sammendrag

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
BAKGRUNN FOR PROSJEKTET .....	8
KVALIFISERINGSPROGRAMMET .....	8
ØKT BRUK AV VANLIGE ARBEIDSPLASSE .....	9
PROBLEMSTILLINGER OG METODE .....	10
RAPPORTENS OPPBYGGING .....	11
<b>2. ERFARINGER UNDERVEIS</b> .....	<b>13</b>
FEMTRINNSPROSESSEN I SUPPORTED EMPLOYMENT.....	13
INNLEDENDE KONTAKT OG SAMARBEIDSAVTALE.....	13
YRKESKARTLEGGING OG KARRIEREPLANLEGGING .....	15
FINNE EN PASSENDE JOBB .....	19
SAMARBEID MED ARBEIDSGIVER .....	25
OPPLÆRING OG TRENING PÅ OG/ELLER UTENOM ARBEIDSPLASSEN .....	28
<b>3. «TROMSØPAKKEN»</b> .....	<b>35</b>
JOBBSPELIALISTMODELLEN I NAV .....	35
IDEAL OG REALITET .....	36
SAMARBEID MED EKSTERN TILTAKSARRANGØR .....	37
RESULTATER OG KOSTNADER .....	39
<b>4. «SNART ANSATT»</b> .....	<b>41</b>
ERFARINGER MED FADDERMODELLEN .....	41
MER KONTORARBEID OG ØKT BYRÅKRATISERING.....	48
RESULTATER OG KOSTNADER .....	49
<b>5. OPPSUMMERENDE DRØFTING</b> .....	<b>51</b>
INNTAKSKRITERIER .....	52
VEILEDERNES ARBEIDSSITUASJON .....	53
SAMARBEIDET MED ARBEIDSGIVERE.....	55
ARBEIDSTRENING .....	59
SAMARBEIDET MED ANDRE DELER AV STØTTEAPPARATET .....	63

<b>6. HVA SKAL VI FORSTÅ MED ARBEIDSRETTET BRUKEROPPFØLGING I NAV? .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERANSER .....</b>	<b>68</b>
<b>VEDLEGG 1: «TROMSØPAKKEN» .....</b>	<b>71</b>
<b>VEDLEGG 2: «SNART ANSATT» .....</b>	<b>81</b>
<b>VEDLEGG 3: NORSKOPPLÆRING .....</b>	<b>96</b>

## Sammendrag

Prosjektet varte fra våren 2013 og ut 2015 og var finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forskningsmidler arbeid og velferd. Prosjektet var et samarbeid mellom Arbeidsforskningsinstituttet, kvalifiseringsprogrammet ved NAV Tromsø og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø. Prosjektet handlet om å utvikle den interne kompetansen i NAV for å understøtte bruken av ordinært arbeidsliv for de av NAVs brukere som har større og sammensatte oppfølgingsbehov.

Med en «place then train-tilnærming» menes at personer som har store bistandsbehov for å komme i jobb, og som har behov for det, øver og utvikler seg på vanlige arbeidsplasser, ikke på avklarings- og treningsarenaer utenfor arbeidslivet. «Place then train» er fellesnevner for alle typer Supported Employment (SE), som igjen baserer seg på et prinsipp om at de fleste kan delta i arbeidslivet i en jobb som matcher den enkeltes preferanser og kompetanse med oppfølging fra en jobbspesialist. Aktiv oppfølgingsstøtte til arbeidsgivere er et sentralt aspekt, ikke minst for å minske risikoen og for å øke inkluderingssevnen. I litteraturen om SE blir det ofte anbefalt å utvikle «natural supports» – det vil si å utvikle naturlige støtteformer i virksomhetene.

KVP-teamet i Tromsø skulle bruke jobbspesialistmodellen i SE uten tilførsel av ekstra ressurser og som en del av daglig drift ved NAV-kontoret. I begynnelsen var motivasjonen høy og erfaringsutvekslingen i prosjektet var til stor faglig inspirasjon. Etter hvert opplevde veilederne at de ikke hadde kapasitet til å påta seg den tette oppfølgningen som er forutsatt i «place-train-tilnærmingen». Veilederne hadde en rekke tidkrevende administrative og forvaltningsmessige oppgaver i oppfølgningen av KVP-deltakere. Utviklingen av jobbspesialistrollen ble etter hvert preget av at de involverte veilederne opplevde stort arbeidspress og frustrasjon. Veilederne lyktes godt i de inkluderingsforløpene som de var involvert i, de aller fleste av deltakerne kom raskt i praksisplass og i jobb og arbeidsgiverne var svært fornøyd med samarbeidet. Likevel er hovederfaringen at det er vanskelig å gjennomføre en slik intensiv arbeidsrettet brukeroppfølging ved NAV-kontoret uten endringer i ressursituasjonen og/eller i arbeidsorganiseringen.

I «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø representerer faddermodellen «naturlig bistand» på arbeidsplassen. Her var KVP-veilederne prosjektorganisert for å bruke det meste av sin tid oppfølging. «Snart Ansatt» har oppnådd gode jobbresultater og både deltakere og arbeidsgivere gir svært gode tilbakemeldinger. Språkopplæring på arbeidsplassen er en vesentlig oppfølgingsressurs som utvikler den tradisjonelle lærerrollen i retning av jobbspesialistmodellen.

Uten tydelig prioritering kan det i NAV være fare for at måltallsstyring bidrar til at kvalitetsoppfølging ikke blir tilstrekkelig vektlagt i det daglige arbeidet. Bruk av praksisplass eller arbeidstrening i «place-train-tilnærmingen» forutsetter at det er mulig å prioritere kvalitetsoppfølging. Erfaringene tyder på at det særlig er jobbutviklingsperspektivet og servicen overfor arbeidsgiver som særlig bør bli prioritert. Faddermodellen i «Snart ansatt» er et viktig innslag som «naturlig bistand» på arbeidsplassen, men det er behov for mer kunnskap om fadderens rolle, kompetanse og samarbeid med veileder/jobbspesialist.

Selv om det å ta utgangspunkt i den enkeltes ønsker og bistandsbehov blir framhevet, er erfaringen at det lett stilles krav om at deltakeren må passe inn i «vår måte å gjøre det på».

Arbeidsrettet brukeropfølging i NAV som skal være i tråd med femtrinnsprosessen i SE forutsetter at veileder har god kjennskap til både deltaker og bedrift og har kompetanse på arbeidsinkludering i et jobbutviklingsperspektiv. For mange av deltakerne kan språkopplæring ta tid, og at det noen steder er utfordringer knyttet til å gjennomføre språkopplæringen direkte på arbeidsplassen. Språkopplæring på arbeidsplass utfordrer den tradisjonelle lærerollen i retning av jobbspesialistrollen. Begge stedene har en lykkes best med å finne arbeidsplasser til ufaglærte. Økonomisk støtte kan bidra til at arbeidsgiveren føler en større forpliktelse til å stille opp, gjøre noe ekstra, eller som kompensasjon når en kandidat ikke har god nok arbeidsinnsats, trenger mer enn normal opplæring eller krever mer oppmerksomhet enn en ordinær arbeidssøker.

I inkluderingsforløpene i Tromsø og Østensjø har det i stor grad vært brukt praksisplass og i de fleste tilfellene har det ført til ansettelse. Veilederne understreker at praksisplass brukes med utgangspunkt i deltakerens arbeidsinteresser, der det er arbeidskraftsbehov, og at det gjøres klart overfor arbeidsgiver at målet er ansettelse.

I sum viser erfaringene at arbeidsrettet brukeropfølging basert på en «place-train-tilnærming» forutsetter både organisatorisk og kompetansemessig spesialisering. Uten en slik spesialisering vil oppfølgingsinnsatsen neppe bli tilstrekkelig forutsigbar eller kvalitativt god nok. Noen ganger er det behov for støtte i et inkluderingsforløp fra andre faginstanser, men erfaringen er at det er en utfordring å mobilisere relevant fagstøtte raskt.

## 1. Innledning

### Bakgrunn for prosjektet

I 2013 inviterte Arbeidsforskningsinstituttet NAV Tromsø og NAV Østensjø med i et felles utviklingsprosjekt for å prøve ut hvordan arbeidsinkludering etter «place then train» kan gjennomføres med NAV-kontoret som base og oppfølgende instans for deltakere med omfattende støttebehov. Forskernes oppgave har vært å understøtte, dokumentere og gi innspill i fagutviklingen. Det understrekes at det ikke har vært noe mål å vurdere hvilke av de to involverte NAV-kontorene som har oppnådd best resultater, men å forsøke å fange opp muligheter og begrensninger i den arbeidsrettede brukeroppfølgingen.

Utgangspunktet for NAV Tromsøs deltakelse var at kontoret i 2012 fikk noen ekstra økonomiske midler som blant annet tilfalt kvalifiseringsprogrammet (KVP). En av de ansatte hadde tidligere fått opplæring i Supported Employment, og en del av midlene ble brukt til å frikjøpe denne medarbeideren for å lage et opplæringsprogram for denne metodikken for de andre i KVP-teamet. KVP-teamet skulle prøve å følge opp en del av deltakerne i tråd med SE. Dette var starten på det som etter hvert fikk benevnelsen «Tromsøpakken» - en konkretisering av hvordan metodikken i den såkalte femtrinnsprosessen for SE kan brukes i NAVs kvalifiseringsprogram (vedlegg 1).

NAV Østensjøs utgangspunkt og ide lå i prosjektet «Snart Ansatt» som baserte seg på en tilnærming som i fagterminologien omtales som «natural supports». Ideen var at en ansatt ved den aktuelle arbeidsplassen skulle oppnevnes som fadder og ha som oppgave å følge opp den utplasserte deltakeren fra NAV. Faddertilskudd skulle tilføres virksomheten (høyt bedriftstilskudd) for en periode på tre måneder. Brukerne skulle primært være deltakere i KVP. Det ble ansatt to prosjektmedarbeidere som kunne bruke 75 % av tida til dette arbeidet og resten som programrådgivere i KVP, i praksis har det dreid seg om 7-8 deltakere i KVP i tillegg til «Snart Ansatt». En norsklærer er blitt tilknyttet «Snart Ansatt» som også har jobbet med norskopplæring for andre NAV-brukere enn de som er henvist til «Snart Ansatt». Disse utviklet også «Snart Ansatt» som en versjon av femtrinnsprosessen i SE (vedlegg 2) og norskopplæring i praksisplassen (vedlegg 3).

Prosjektet som denne rapporten handler om, føyer seg inn i forsøkene med å utvikle den interne kompetansen i NAV for å understøtte bruken av ordinært arbeidsliv for de av NAVs brukere som har større og sammensatte oppfølgingsbehov. Andre forsøk er for eksempel Kunnskapsbasert praksis i NAV-kontor, Individuell Jobbstøtte (IPS), Supported Employment, forsøk med Kjerneoppgaver i NAV og forsøk med Arbeidsavklaringspenger som lønnstilskudd.

### Kvalifiseringsprogrammet

Kvalifiseringsprogrammet (KVP) ble opprettet i 2007 og ble fram til 1. januar 2010 fasett inn i takt med etableringen av NAV-kontorer i kommunene. Fra 1. januar 2010 skal alle kommuner tilby KVP for utsatte grupper uavhengig av etableringstidspunktet for NAV-kontoret. KVP er et tilbud



om oppfølging og arbeidstrening som er spesielt beregnet for personer som har mottatt sosialhjelp over lang tid eller som kan komme i en slik situasjon. Vedkommende må være i yrkesaktiv alder og ha vesentlig nedsatt arbeids- og inntektsevne, ha behov for tett oppfølging og må ha gjennomgått en arbeidsevnevurdering (AEV). Programmet er på fulltid og skal inneholde arbeidsrettede aktiviteter, opplæringsaktiviteter og tett individuell oppfølging og veiledning. Målet med programmet er at den enkelte skal få den oppfølgingen som trengs for å komme i arbeid eller aktivitet. For å ha rett til kvalifiseringsprogram, må NAV vurdere vedkommendes behov og om programmet vil føre til at vedkommende lettere kan komme i arbeid. Programmet varer i ett år, men det kan forlenges med ytterligere ett år. Kvalifiseringsstøtten som deltakerne mottar er på 2 G i året (skattbar lønn).<sup>1</sup>

Flere undersøkelser har vist at både deltakere og NAV-veiledere har stor tro på KVP (Reichborn-Kjennerud 2009; Djuve, Nielsen & Strand 2013). Schafft & Spjelkavik (2011, 2014) viste til et paradigmeskifte i KVP, fra vektlegging av aktivitetstilbud og kvalifisering på skjernede arenaer ("train-place") til økt bruk av ordinære arbeidsplasser for utprøving og arbeidstrening for deltakerne i programmet. Ifølge Markussen & Røeds (2014) effektevaluering bidrar KVP til å hjelpe en vanskeligstilt gruppe inn i – eller tilbake til – arbeidslivet og dermed til å redusere fattigdomsproblemene.

### Økt bruk av vanlige arbeidsplasser

En rekke internasjonale studier har sammenliknet effekten av tilnærminger basert på ulike former for skjermet «opprustning», «klargjøring» og jobbforberedelser med ulike «place then train»-tilnærminger og konkluderer jevnt over med at integrerte «place then train»-tilnærminger har bedre effekter på jobb (Bond, Drake & Becker 2008; Burns et al., 2007). «Place-train» betyr at de som har store bistandsbehov for å komme i jobb, får anledning til å øve og utvikle seg på vanlige arbeidsplasser, ikke på arenaer utenfor arbeidslivet. Individuell læring og utvikling foregår som en sosial praksis i samhandling med kolleger på arbeidsplassen. «Place-train» er en fellesnevner for alle typer SE, som igjen baserer seg på et prinsipp om at de fleste kan delta i arbeidslivet, gitt at arbeidsoppgavene passer den enkeltes preferanser og kompetanse og at oppfølgingen gis med utgangspunkt i den enkeltes støttebehov. Samtidig blir støtte til virksomheten sett som et sentralt aspekt, både for å redusere arbeidsgivers bekymringer knyttet til ekstra belastninger og kostnader, men også for å styrke virksomhetens evne til å tilrettelegge og kvalifisere. Hensikten er å utvikle robuste arbeidsrelasjoner.

Med «place then train» menes at vanlige arbeidsplasser benyttes for arbeidsutprøving, arbeidstilvenning, arbeidstrening og kvalifisering for brukere/arbeidssøkere som har nedsatt arbeidsevne, omfattende og sammensatte bistandsbehov (Frøyland & Spjelkavik 2014). En rekke

---

<sup>1</sup>Kilde: <https://www.nav.no/no/Person/Flere+tema/Sosiale+tjenester/Kvalifiseringsprogrammet> (lest: 04.03.16). Programmet reguleres av Lov om sosiale tjenester i NAV (Lov 2009-12-18 nr 131)

randomiserte kontrollstudier og mer tradisjonelle effektstudier underbygger antakelsen om at det ligger et stort og uutnyttet inkluderingspotensial i å utvikle tilnærminger som i langt større grad bruker det vanlige arbeidslivet som tiltaksarena. Slike tilnærminger har lenge vært etterspurt som alternativ til mer tradisjonelle skjermede arbeidsforberedelser (Hernes 2014, NOU 2012:6). Men "place-train" handler ikke kun om ansettelse, det handler også om å bruke den ordinære arbeidsplassen som lærings- og utviklingsarena for å komme fram til ansettelse: «Arbeidsplassen som læringsarena har sin viktigste styrke dels i dette at arbeid er noe reelt og fungerende, og ikke noe som gjøres 'på lissom' i et klasserom som forberedelse til noe annet, og viktigere, dels i at en jobb innebærer at bestemte handlinger repeteres, og som dermed gir basis for systematisk innlæring. (...) Det som skapes kunstig i et klasserom, kan organiseres i reell praksis på en arbeidsplass» (Næss 2014:296).

I den internasjonale litteraturen blir det anbefalt å utvikle «natural supports» – det vil si tilnærminger som sikrer naturlige støtteformer i virksomhetene. Økt bruk av "naturlig bistand", altså den støtten som finnes eller kan skapes i arbeidsmiljøet ser ut til å være positivt korrelert med lønn og integrering, og kan være positivt for kostnadseffektivitet og varighet på arbeidsforholdet (Cimera 2012; Frøyland & Skadal Kvåle 2014; Parent, Wehman & Bricout 2001).

Begrepet *inkluderingskompetanse* er i utgangspunktet myntet på «hjelperne», altså de virksomhetseksterne oppfølgingsfunksjonene som skal bistå bruker/arbeidssøker og arbeidsgiver til å etablere og utvikle en bærekraftig arbeidsrelasjon. Antakelsen er at ekstern bistand basert på inkluderingskompetanse er en forutsetning for levedyktige inkluderingsforløp og at denne eksterne bistanden understøtter utvikling av intern inkluderingskompetanse i virksomhetene (Frøyland & Spjelkavik 2014, Spjelkavik 2014).

## Problemstillinger og metode

Prosjektets overordnede problemstilling har vært om – og eventuelt på hvilken måte – arbeidsinkludering etter «place then train»-tilnærmingen kan realiseres med NAV-kontoret som base og oppfølgende instans. Problemstillingen belyses ved å oppsummere og drøfte arbeidet ved Kvalifiseringsprogrammet (KVP) ved NAV Tromsø og NAV Østensjø, som begge ønsket å gjennomføre en tilnærming basert på «place then train» og SE i det arbeidsrettede oppfølgingsarbeidet med deltakere med omfattende bistandsbehov. Prosjektets hovedmål var å dokumentere og systematisere kunnskap for utvikling av arbeidsinkludering etter «place then train» tilnærmingen i NAV. Prosjektet skulle få fram erfaringer med – og kunnskap om forutsetninger for - en sterkere vektlegging av etatens egen innsats innen avklarings- og oppfølgingstjenester i samarbeid med det ordinære arbeidslivet.

NAV Tromsø tok sikte på å utvikle en modell for arbeidsrettet brukeroppfølging i KVP basert på jobbspesialistmodellen. Ved NAV Østensjø tok «Snart Ansatt» sikte på å utvikle en modell som baserte seg på «natural support» ved hjelp av fadderordninger. Mens man i Tromsø startet på «scratch», var «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø godt i gang med «faddermodellen».

AFIs forskere har gjennomført to feltbesøk hvert år, der vi har intervjuet involverte NAV-veiledere, faddere og ledere i bedrifter, samt deltakere (arbeidssøkere og arbeidstakere) som fikk

bistand gjennom prosjektet. Samtlige informanter er anonymisert. De fleste intervjuene med deltakere/ansatte, faddere/arbeidsgivere er gjennomført ved besøk på arbeidsplass, enkelte også over telefon og ved NAV-kontorene. Høsten 2015 ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant arbeidsgivere og deltakere som hadde erfaringer med faddermodellen ved NAV Østensjø. Høsten 2015 og på nyåret 2016 ble det gjennomført en oppsummerende intervjurunde med de involverte i KVP-teamet og avdelingsleder ved NAV Tromsø, samt intervjuer hos en tiltaksarrangør som har samarbeidet med KVP-teamet. AFIs forskere har deltatt på faddersamlinger arrangert av «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø. De involverte veilederne ved de to kontorene er blitt intervjuet både enkeltvis og i grupper. AFIs forskere har i tillegg hatt tilgang til prosjektrelevante notater, møtereferat og lignende for dokumentanalyser.

Høsten 2013 ble det satt i gang registreringer av aktivitetene ved de involverte NAV-kontorene. Hensikten var å registrere aktivitet som kunne dokumentere og operasjonalisere «tett individuell arbeidsrettet oppfølging». En registreringsmal ble utviklet i samarbeid med de involverte veilederne ved de to NAV-kontorene og det ble søkt om godkjenning i NSD. Allerede våren 2014 viste det seg praktisk vanskelig for veilederne å få tid og ressurser nok til å registrere arbeidet med deltakerne og arbeidsgiverne i tråd med utviklet mal (Frøyland & Spjelkavik 2014). Disse tidlige registreringene er derfor i svært begrenset grad tatt med som datagrunnlag for denne rapporten.

Det er gjennomført fem erfaringsutvekslingssamlinger for fagutvikling med involverte veiledere ved NAV-kontorene Tromsø og Østensjø. Her har AFI-forskere hatt innledninger og oppsummeringer og eksterne bidragsyttere (svenske SIUS, Senter for Jobbmestring, Individuell jobbstøtte/IPS, samt veiledere fra andre NAV-kontorer med relevant prosjekterfaring) har vært invitert med og har hatt presentasjoner. Disse samlingene er også brukt som arena for innsamling av informasjon/data. Ved hver samling (unntatt ved samling nr 5) er det blitt avholdt referansegruppemøte med NAV-ledere ved de to kontorene, en representant fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, en AFI-forsker og kontaktpersonene ved de to NAV-kontorene. Utkast til den foreliggende rapporten er blitt lagt fram og drøftet i referansegruppa. Utkastet er også lagt fram for de involverte ved NAV Tromsø og NAV Østensjø, som har levert sine tilbakemeldinger. Disse er forsøkt innarbeidet i rapporten etter beste evne.

Prosjektet har hatt noe dialog og erfaringsutveksling med andre prosjekter og forsøk i NAV, som forsøket «Kjerneoppgaver i NAV» og «KLAR-prosjektet» (Kunnskap, Læring og Arbeidsinkludering).

To delrapporter har drøftet erfaringer underveis i prosjektperioden, Frøyland & Spjelkavik (2014b) og Schafft & Spjelkavik (2015). Det vises til disse for en mer utførlig beskrivelse av prosjektets innledende fase, erfaringer, diskusjoner og utfordringer underveis.

### Rapportens oppbygging

Mens dette innledningskapitlet har gjort rede for bakgrunn, problemstillinger og metode, er kapittel 2 en rent deskriptiv framstilling av erfaringer underveis i prosjektet. Her blir praktiske

eksempler og erfaringer presentert uten noe særlig drøfting. Kapitlet er organisert etter femtrinnsprosessen i SE fordi de to NAV-kontorene hadde som ambisjon å utvikle og beskrive sin egen praksis i lys av denne (sluttproduktene av dette arbeidet er i vedleggene 1-3).

Kapitlene 3 og 4 er viet henholdsvis KVP-teamet ved NAV Tromsø sin «Tromsøpakke» (deres versjon av femtrinnsprosessen) og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø sin faddermodell (deres versjon av «naturlig bistand» og femtrinnsprosessen). I kapittel 3 inngår også «Tromsøpakkens» bruk av tiltaksarrangør. I kapittel 4 inngår en spørreundersøkelse blant deltakere og arbeidsgivere om deres erfaring med «Snart Ansatt» sin faddermodell.

Kapittel 5 er et oppsummerende drøftingskapittel, mens kapittel 6 er et slags «etterord» som stiller spørsmål ved begrepet «arbeidsrettet oppfølging» i NAV.

Vedlegg 1 til rapporten er «Tromsøpakken», KVP-teamet ved NAV Tromsøs versjon av femtrinnsprosessen i Supported Employment. Vedlegg 2 er «Snart Ansatt» sin versjon av femtrinnsprosessen. Vedlegg 3 er norskopplæringen i «Snart Ansatt», også denne organisert som femtrinnsprosessen.

I denne rapporten blir brukeren i KVP omtalt som «deltaker», selv om det riktige i mange tilfeller kunne vært «arbeidssøker» eller «ansatt». De prosjektansatte i «Snart Ansatt» og KVP-veilederne i NAV Tromsø er omtalt som «veiledere» eller «KVP-veiledere».

Vi gjør oppmerksom på at alle deltakere, faddere og arbeidsgivere i eksempler er anonymisert.

## 2. Erfaringer underveis

### Femtrinnsprosessen i Supported Employment

European Union of Supported Employment (EUSE) har utviklet en femtrinnsprosess – the five stage process - som er blitt anerkjent og mye brukt som en europeisk modell for god praksis og rammeverk for SE (Spjelkavik & Wangen 2015). Femtrinnsprosessen<sup>2</sup> ble utviklet av praktikere innen SE fra Østerrike, Danmark, England, Finland, Tyskland, Hellas, Irland, Nord-Irland, Norge, Skottland, Spania og Sverige og var ferdigstilt i 2010:

1. Innledende kontakt og samarbeidsavtale
2. Yrkeskartlegging og karriereplanlegging
3. Finne en passende jobb
4. Samarbeid med arbeidsgiver
5. Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen

I motsetning til fidelityskalaen i IPS-versjonen av Supported Employment, som er en manualbasert anvisning av evidensbasert metodikk når jobbspesialisten er en integrert del av et behandlingsteam i psykisk helse, er ikke de fem trinnene i femtrinnsprosessen ment som et nødvendig utviklingsforløp. Poenget er snarere at praktikernes erfaringer har vist at et inkluderingsforløp i SE ofte preges av disse fem trinnene eller fasene. I motsetning til fidelityskalaen er det innenfor hver av fasene angitt et bredt spekter av mulige aktiviteter og metoder, der noen vil være spesielt viktig for én gruppe brukere eller arbeidssøkere, mens annet vil være mer generelt og kanskje gjelde mer på tvers av utsatte grupper.

Både KVP-teamet ved NAV Tromsø og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø tok sikte på å beskrive og utvikle sine egne praksiser i lys av femtrinnsprosessen.<sup>3</sup> Vi skal i det følgende beskrive arbeidet som gjøres ved disse to NAV-kontorene i lys av femtrinnsprosessen.<sup>4</sup>

### Innledende kontakt og samarbeidsavtale

Både femtrinnsprosessen og fidelityskalaen i Individual Placement and Support (IPS)<sup>5</sup> legger til grunn at personer som vil jobbe i ordinært arbeidsliv og som ønsker å få bistand fra SE-tilbud, skal få det. Det skal i utgangspunktet ikke være adgangsrestriksjoner («zero exclusion») til bistand gjennom SE; det er opp til den enkelte å bestemme dette selv.

---

<sup>2</sup> Mer informasjon om femtrinnsprosessen finnes her: <http://www.euse.org/process>. En kvalitetsstandard finnes her: <http://www.euse.org/quality-standards/EUSE%20QS%20-%20english.pdf>

<sup>3</sup> Disse finnes som vedlegg i rapporten.

<sup>4</sup> Det understrekes at det som følger ikke er noen evaluering av de to kontorenes praksis opp mot femtrinnsprosessen i Supported Employment.

<sup>5</sup> IPS er kjent som «Individuell jobbstøtte» på norsk. Dette er en evidensbasert variant av Supported Employment for mennesker med psykoselidelser. Metodikken blir også anvendt overfor personer med andre moderate til alvorlige psykiske lidelser og jobbspesialisten er en del av behandlingsteamet (jf ten Velden Hegelstad mfl 2014).

Teamet i Tromsø beskrev i begynnelsen av utviklingsprosjektet den tradisjonelle rekrutteringen til KVP slik: Kriteriet for deltakelse var yrkesaktiv alder, mottaker av sosialstønad over lengre tid, ønsket å delta. Deltager kunne bli kontaktet og definert som avklart per telefon. Prosessen kunne ta få minutter. Det som tok mer tid var å få gode lister over sosialhjelpsmottagere som utgangspunkt for rekruttering av deltagere. Dette var på sett og vis en kontinuerlig, parallell prosess som er vanskelig å tidfeste. Når lista så forelå tok det ofte mindre enn en uke til oppstart av program.

Teamet i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø hadde denne beskrivelsen: Spesielt tilpasset innsatsbehov, sammensatte behov, vesentlig nedsatt arbeidsevne, behov for tett og koordinert bistand og oppfølging.

Ved både NAV Østensjø og NAV Tromsø har det foregått en vurdering av hvem av KVP-deltakerne som var aktuelle. I utgangspunktet var det deltakere i KVP som var hovedmålgruppe ved begge NAV-kontorene. Ved begge NAV-kontorene ble det gjort vurderinger i forkant av hvilke deltakere en skulle jobbe med i prosjektet. På den ene siden er det deltakere som vurderes å være mer umotiverte eller «diffuse» for veilederne, det er gjerne uklart hvor god arbeidsevne de har, de kan kanskje kvalifisere for uførepensjon eller de kan ha helsemessige utfordringer. På den andre siden er det deltakere som vurderes å være «formidlingsklare» eller motivert nok til å få oppfølging ut mot ordinære arbeidsplasser. Disse plasseres forholdsvis raskt ut i praksisplasser - eller de får ansettelse der det i hovedsak er arbeidsgiver som følger dem videre opp, gjerne gjennom naturlig bistand (fadder, mentor).

I Tromsø gikk veiledergruppa i retning av å stille krav om at deltaker skulle være aktiv med for eksempel to timer jobbsøking hver dag. Det ble diskutert om de hadde valgt ut de deltakerne som var lettest å plassere ut i arbeid, men veiledergruppa konkluderte med at det hadde de ikke gjort. Samtidig skjedde det endringer med hensyn til hvem som ble tatt inn i prosjektet: «Vi opplever at vi har andre deltakere i programmet nå enn når det startet. Deltakerne er nå mer klar for jobb enn tidligere når flere ble avklart til arbeidsavklaringspenger. På grunn av krav om oppfylte måltall ble deltakere mer ukritisk tatt inn i programmet tidligere – uten arbeidsevnevurdering» (Tromsø). Ofte gjaldt dette de såkalte «konvertittene», altså de deltakerne som hadde eller var i ferd med å bruke opp sine rettigheter til arbeidsavklaringspenger (AAP).

KVP-veilederne i Tromsø sin egen kommentar er: «Vår kapasitet mht slik oppfølging er begrenset pga at vi saksbehandler i både kommunale og statlige systemer i tillegg (generalist både i forhold til forvaltning og oppfølging). Vi er derfor avhengig av å velge ut noen som blir fulgt opp etter SE-metodikk, andre KVP-deltakere må vi fremdeles søke inn på AB o.l.»

Ved NAV Østensjø er deltakeren kun deltaker i «Snart Ansatt» dersom vedkommende har startet i praksisplass. Dette foregår ved formidlingsplan, kartleggingssamtale og en samtale med arbeidsgiver. Kriterium for inntak er at deltakeren er «klar for jobb innen 6 mnd». Fordelen med «Snart Ansatt» er i følge veilederne at «avklaring og formidling er raskere, det er større jobbfokus og det er kostnadsbesparende.»

## Yrkeskartlegging og karriereplanlegging

Teamet i Tromsø beskrev i 2013 den tradisjonelle måten å jobbe på i KVP slik: I starten kom de fleste raskt inn i tiltak ved en arbeidsmarkedsbedrift, og de ble kjedet videre til andre tiltak i bedriften. Deltakerne fikk avklaringstiltak gjennom ekstern tiltaksarrangør som munnet ut i en rapport som så ble grunnlaget for arbeidsevnevurdering (AEV). Dette var kartlegging av både interesser og bistandsbehov. AEV ble ofte gjennomført i ettertid. Avklaringsprosessen tok 3-4 måneder, der selve avklaringstiltaket varte i 12 uker. Flere av deltakerne fikk forlenget dette tiltaket. Avklaringstiltaket bidro til kjeding av tiltak internt i attføringsbedriften: «Skal de til intern utprøving i Arbeidspraksis i skjermet virksomhet eller Arbeid med bistand og formidling til eksternt arbeidssted? I liten grad tok vi kontakt med ordinære arbeidssteder med spørsmål om utplassering, praksis eller jobb.»

Teamet i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø hadde denne beskrivelsen av den tradisjonelle arbeidsmåten: Kartlegging av deltakeren ble gjort med egenvurderingsskjema, språktest, kartleggings- og avklaringsamtaler og AEV. Interessekartlegging gikk ut på å finne riktig tiltak, motivasjon, jobbønsker, uformell og formell kompetanse. Kartlegging av bistandsbehov tok utgangspunkt i å fastsette standard, situasjonsbestemt eller spesielt tilpasset innsatsbehov, arbeidserfaring, utdanning, helseutfordringer, personlige utfordringer. Kartleggingen kunne ta inntil 6 mnd.

Generelt ser det ut til at utfordringene og bistandsbehovet blant deltakerne er forholdsvis like ved begge NAV-kontorene. Her er noen stikkordsmessige beskrivelser som viser hva slags utfordringer deltakerne hadde.

*Ung kvinne uten fullført utdanning, i NAV-systemet i ca 10 år, mange ulike tiltak og arbeidspraksiser, ordinær stilling og tilkallingsvikar i perioder. Utfordringer å møte presis, gi beskjed ved fravær, mye fravær. De siste år har dette forbedret seg, er presis og stabil og gir beskjed ved fravær. Avklart at hun fungerer best i ca 70% stilling. Utfører praktiske oppgaver godt, men ikke like bra der det kreves teoretisk opplæring og resonnering. Konsentrasjons- og lærevansker. Når opplæring gis praktisk og visuelt mestrer hun sine arbeidsoppgaver godt. Trives best på arbeidsplasser med tydelig ledelse og konkrete oppgaver. Blir passiv etter periode med høy produktivitet og initiativ. Har i to tilfeller brått avsluttet praksis og jobb, som tilsynelatende har fungert, og flyttet.*

*En mann i 50-årene har ikke vært i arbeidslivet siden lørdagsjobbing på begynnelsen av 1980-tallet, usikker på egen sosiale og arbeidsmessige fungering. KVP-erfaringer fra 2 bedrifter; kan fungere bra sosialt, men har fortsatt behov for mye veiledning, høy kompetanse i enkelte oppgaver med IT-utvikling, engasjement og initiativ, kapasitet til å jobbe i 100% stilling, men usikkerhet knyttet til produktivitet, behov for veiledning i forhold til å treffe «bestilling». Bistandsbehov: Kontakt med arbeidsgiver, etablere arbeidsforhold,*

*veiledning og rådgivning ift sosial fungering, tilrettelegging av rammer/arenaer for råd og veiledning (mentor), bistand til å avgrense - ikke tenke for stort/komplisert, og til vurdering av resultat, opplæring.*

*Kvinne med afrikansk bakgrunn i 50-årene i KVP. Bistandsbehov: Spesielt tilpasset innsats. Tidligere: Karriereveiledning, Individuell karriereoppfølging, Jobbklubb, arbeidspraksis i barnehage. Deltaker var nesten ferdig med KVP da rådgiver tok kontakt med prosjektgruppen. Har hatt en del erfaring både som vikar og fra praksis i ulike barnehager, men aldri langvarig engasjement eller fast jobb. Deltaker ønsket å jobbe med barn. Prosjektgruppen delte denne forståelsen, og vurderte at det ville være riktig for deltaker å jobbe med barn. Deltaker hadde ikke norskprøve 3, og var et godt stykke unna norskprøve 3 nivå. Norskprøve 3 er et ufravikelig krav i barnehagene i kommunen. Det ble derfor vurdert at det skulle satses på en privatdrevet barnehage. Flere private barnehager ble kontaktet, og et møte ble satt opp. Bestyrere var skeptisk til deltakers norsknivå, og det ble ikke inngått en avtale. Det ble deretter vurdert at deltaker kunne ha utbytte av å være sammen med større barn, samt at aktivitetsskolen hadde mindre strenge norskkrav. Etter dette kontaktet prosjektgruppen aktivitetsskoler i nærområdet og fikk satt opp et møte relativt raskt. Hun fikk en praksisplass i 50% stilling.*

I 2013 gav teamet ved NAV Østensjø eksempler på hva slags bistandsbehov deres deltakere hadde:

- Deltaker som ønsker å bytte fadder.
- Eldre mann med språkutfordringer.
- Kvinne som avslutter praksis.
- Samarbeidsproblem mellom deltaker og veileder.
- En deltaker som har gjennomført praksis og opplæring, men som ikke får jobb pga nedbemanning og omstilling.
- Problemer for de som ønsker jobb i offentlig virksomhet.

Teamet ved NAV Tromsø gav følgende eksempler:

- En deltaker i jobb ønsket ikke å informere arbeidsgiver om tidligere rusproblem, men informasjon om det kom frem gjennom kolleger.
- En deltaker ønsker å revolusjonere arbeidsplassen.
- Med en deltaker gikk alt bra til det ble en reell mulighet for fast jobb.
- Arbeidsgiver ønsker ikke å la deltaker få prøve seg i mer utfordrende arbeidsoppgaver.
- Eldre dame som snakker dårlig norsk og har begrensinger ift religion og helse.
- Ung mann med alvorlig psykiatrisk diagnose og psykisk utviklingshemming.



En deltaker i Tromsø forteller om seg selv:

*Jeg har vært ute av arbeidslivet lenge, både sosiale faktorer, psykiatri og rusproblemer. Det var praktiske ting, som bolig, tannhelse, litt sånn ymse. Så startet jeg opp i KVP høsten 2012 med å ta opp fag på privatgymnas. Der tok jeg opp norsk. Det var for å forbedre karakteren, og så var det en jeg manglet. Og når det var ferdig, så var det naturlig å prøve seg på en praksis for å få arbeidserfaring og litt sånn sondere terrenget på arbeidskapasitet, det sosiale, å være sammen med folk. Jeg var litt usikker, men det ville jeg ha vært uansett på grunn av det der med det sosiale, men jeg var klar for at jeg ville inn i en form for praksis. Jeg opplevde det som veldig skummelt og tungt og bare det å gå opp dit og gå gjennom døra første gang. Jeg føler jeg har fått det jeg trenger for å fungere på praksisplassen, praksis pluss psykologbehandling. Det er jo egentlig det jeg holder på med nå. Da føler jeg at jeg har kommet langt i å ha utvikling i livet, ja og at jeg gjør noe som har framtidsperspektiv. Det er en svært stor forbedring. Det er jo lett å tenke seg til. Du må huske på at jeg sov under en presenning i ei myr, ikke sant og hver gang jeg fikk noe penger, sosialstønad eller noe sånt, så var situasjonen så begredelig at jeg brukte dem på øl, å drikke bort smerten, og vaske seg under armene på offentlig toalett, en tilværelse som er skikkelig bedritent og så ikke ha noe tid eller noe overskudd til å gjøre noe konstruktivt i det hele tatt, så bare det å komme meg innendørs og få en grei månedlig stønad er en stor forbedring, og at jeg ble henvist til ruspoliklinikk og begynte å jobbe seriøst med det problemet og at jeg fikk hjelp til sånn presserende, sånn som tannbehandling, litt sånn stønad til det, veldig viktige ting. Nå har jeg det og nå har jeg praksis og har begynt å gjøre noe aktivt for å få studiekompetanse som jeg trenger etter hvert. Så jeg føler absolutt at jeg har et mål og en mening med hverdagen og de praktiske tingene er ordnet.*

Om kontakten med KVP-veilederen forteller den samme deltakeren:

*Det har jo variert, nå om sommeren med ferieavvikling og sånn og jeg har holdt på med ting på egenhånd, kontaktet bedrifter for praksis, men ellers tidligere, så jeg har hatt relativ hyppig kontakt. Til tider har det vært en gang i uka. Hun er veldig lett å få kontakt med, hun har en sånn jobbtelefon som jeg har nummeret til. Er hun ikke tilgjengelig for å prate så sender jeg en tekstmelding og så ringer hun. Vi møtes fysisk. Hun er liksom med på alt, vil grave til bunns i hva som er mine interesser og hva som er best for meg og så strekker hun seg langt i å prøve hjelpe til. Hun er ekstremt hjelpsom. Måten jeg har blitt møtt på er helt eksemplarisk. Hyppig oppfølging, hun kommer med mye forskjellige forslag, konstruktive innspill. Forskjellen er jo enorm. Du ser på meg nå og du prater med meg, du skulle ikke gå ut i fra at han der har vært uteligger. Jeg fungerer jo stort sett som alle andre. Etter å ha vært alene så lenge, må jo det sosiale friskes opp.*

Arbeidsevnevurdering (AEV) blir brukt for å bli kjent med deltakerne: «Vi går gjennom AEV med deltaker ved oppstart. Vi blir kjent gjennom denne kartlegginga. Det er bedre å bruke prosessen sammen med deltaker enn å innhente informasjon fra andre» (Tromsø). For deltakere der AEV er gjennomført før oppfølgingen fra KVP-teamet starter, går man gjennom denne og oppdaterer den: «Vi gjør en lettere AEV for å klare å komme i mål med vedtak innen fire uker. Vi har en programsamtale etter vedtak der verktøy for karriereveiledning blir brukt etter behov. Der avgjøres også hvilke tiltak som skal brukes.»

Erfaringene er at man ikke får god nok kunnskap om brukeren gjennom AEV alene. For å gjennomføre nøyere karriereveiledning tok veilederne i Tromsø i bruk veiledningsverktøyet CIP<sup>6</sup> i den arbeidsrettede oppfølgingen. CIP bygger på kognitive informasjonsprosessers betydning for karrierebeslutninger og hensikten er å bevisstgjøre, rydde opp i og synliggjøre den enkeltes ressurser, ferdigheter, kompetanse og interesser. I oppfølgingen er også en refleksjonslogg blitt brukt - den såkalte GLL-metoden.<sup>7</sup> Også Jobpics<sup>8</sup> er blitt brukt.

Veilederne har lagt vekt på at karriereveiledning først og fremst skal være hjelp til selvhjelp. Veiledningen skal understøtte læreprosesser og deltakerens egen evne til å løse egne problemer. Veilederne har erfaringer med at man i gode refleksjonsprosesser sammen med deltaker får fram informasjon som bidrar til økt innsikt om hvem deltaker er, hva han eller hun har av kompetanse, hva vedkommende vil, synliggjøre vedkommendes egne tankeprosesser og mulige «feller» knyttet til hva vedkommende tenker om egen evne, kompetanse og muligheter. Man har erfart at dette verktøyet bidrar til økt refleksjon hos deltaker, og at dialogen mellom KVP-veileder og deltaker er konstruktiv. Veilederne i Tromsø har fått opplæring i CIP, men det er ikke brukt systematisk i prosjektperioden.

KVP-Veilederne har erfaring både i Tromsø og Østensjø er at det er viktig å bruke tid på å bli kjent med deltakeren. Veilederne i Tromsø viser til at måten og stedet man treffer deltaker på kan ha stor betydning for hvordan den enkelte deltakeren framstår og oppfattes av en veileder: «Det er bedre å treffes ute. Da ser man mer personen (...), kommer i prat på en helt annen måte. Det er en helt annen dame enn den som er på møtene»; «De første møtene er viktige. Jeg valgte ofte et litt mørkt dårlig rom. Deltakeren kunne klage litt på rommet, skuldrene senker seg litt»; «NAV og bygningen kan være veldig skremmende, jeg tar de derfor ut. Da blir dette annerledes, sitte på gresset.» Veilederne framholder imidlertid at det blir lite tid til slike alternative møteformer og -steder.

Det er ellers en erfaring blant veilederne begge steder at det gjennom både sykefraværsoppfølging og markedsarbeid finnes mye kunnskap internt i NAV som i større grad kan benyttes i kartleggingen av deltakerne. Veilederne har oppsummert at det kreves mer systematikk og samordning for å kunne ta i bruk informasjon som allerede finnes.

---

<sup>6</sup> Caregiver Interaction Profile; jf Sachsen, Vassbotn & Sønstebo (2011).

<sup>7</sup> GLL står for «gjort» (beskrive), «lært» (analysere), «lurt» (ta med videre); jf Isaksen (2008); Tiller (2005).

<sup>8</sup> Svendsrud (2009).

### *En mer arbeidsfokusert yrkeskartlegging og karriereplanlegging*

I «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø har veilederne kartlagt deltakerne gjennom samtaler uten noen spesiell mal eller verktøy. Deltakerens erfaringer er blant annet belyst ved felles gjennomgang av CV. Deltakerne er blitt oppfordret til å foreslå samtaletema og for noen av deltakerne har man hatt flere kartleggingssamtaler. Veilederne har vært opptatt av å utvikle mer systematikk i kartleggingsprosessene og å finne framgangsmåter som kan øke brukermedvirkningen. De har lagt vekt på å videreutvikle kartleggingsmetodikken og la etter hvert inn standard med minst to samtaler med aktuelle kandidater.

Som del av kartleggingen får deltakeren i oppgave å finne fram til fem arbeidsplasser hvor de kan ønske å jobbe og samtaler med veileder om disse og hva som skal til for å få en jobb. På den måten opplevde veilederne å få til bedre prosesser sammen med deltakeren. Fordelen sammenliknet med hvordan dette ble gjort tidligere er ifølge veilederne at man raskere kommer i gang med praksisplass og oppdraget for teamet blir klarere.

KVP-veilederne i Tromsø sin egen beskrivelse av måten de jobber i denne kartleggingsfasen er slik:

- AEV gjennomføres sammen med deltaker før inntak, dersom AEV allerede er gjort, blir denne grunnlag for prosessen og den blir justert ved behov. Kartlegging av interesser er en del av denne prosessen. Fokus på jobbønske og behov for bistand.
- I tillegg til AEV hender det at vi deltaker tiltaket Jobb og muligheter (ekstern tilbyder), arbeidsrettet individuelt tiltak med sterkt fokus på å komme i jobb eller praksis i det ordinære arbeidslivet
- Gjennom prosessen rundt AEV, kontinuerlig vurdering av behov gjennom evalueringssamlinger i prosessen.
- Når arbeidet med søknader starter, tar dette vanligvis 2-4 uker til oppstart i KVP.

Det legges vekt på at denne måten å arbeide på tidlig starter en relasjonsbygging og bidrar til at veileder blir bedre kjent med deltakers ønsker og behov. Dette bidrar også til at deltakers fokus på og bevissthet om egne muligheter og barrierer i forhold til arbeid blir tydeligere. Samlet gir dette et bedre grunnlag for å forstå hva slags type arbeidsoppgaver og arbeidsplass man skal se etter og for hvilken arbeidsgiver det vil være relevant å etablere samarbeid med.

### Finne en passende jobb

KVP-teamet i Tromsø beskrev i 2013 "den tradisjonelle måten å jobbe på i KVP" slik: Det tok svært kort tid å komme inn i KVP, men ikke nødvendigvis kort tid til deltaker kom i kontakt med ordinært arbeidsliv. Tida fram til at et aktuelt utplasseringssted var identifisert tok opp til flere måneder. Etablering av kontakt med aktuell arbeidsgiver, avtaleform, avklaring av roller, form på oppfølging ble i stor grad overlatt til tiltaksarrangører, som benyttet egne hospiteringsavtaler. «I perioden med kjeding av tiltak sjekket vi sjelden ut hvordan tiltaksarrangøren kontaktet arbeidsgivere. Innholdet i oppfølging av deltaker og arbeidsgiver, tilrettelegging, opplæring, kvalifisering og ansettelse tok stort sett tiltaksarrangør seg av. Ofte var det en reaktiv oppfølging.»

Teamet i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø hadde denne beskrivelsen: «Måten å finne fram til aktuelt utplasseringssted, arbeidsplass og arbeidsoppgaver var å søke deltakeren inn på kurs og arbeidsgivere ble kontaktet for mulig praksisplass.» Kontakt med aktuell arbeidsgiver, avtaleform, avklaring av roller, form på oppfølging varierte noe etter om det var programrådgiver selv som kontaktet arbeidsgiver eller om kontakten skjedde via en tiltaksarrangør.

I prosjektperioden har begge teamene erfart at en mer aktiv kartlegging av arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver i forkant av en utplassering eller jobbforespørsel bidrar til bedre jobbmatch. Dessuten ser det ut til at tryggheten hos arbeidsgiver øker når KVP-veileder er aktivt involvert:

*Fordelen med praksis er at man kan prøve folk ut, men NAV må komme med «rett person». (Arbeidsgiver)*

*Det at NAV-veileder kom på bedriftsbesøk i forkant, undersøkte arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, var viktig. (Arbeidsgiver)*

*De som søker jobb hos meg og kommer fra NAV uten at det er gjort avtale med veileder i forkant, er jeg skeptisk til. De vil jeg ikke ta inn. (Arbeidsgiver)*

*Jeg tar bare inn de som kommer sammen med NAV, ikke via NAV, de som henvender seg direkte. (Arbeidsgiver)*

Telefonen er blitt brukt mye når veilederne finner fram til praksisplass og jobb som kan passe deltakeren, men det har ofte ikke vært nok tid til å kartlegge arbeidsplasser som er aktuelle på en god nok måte. Man benytter seg gjerne av etablerte relasjoner med enkelte virksomheter som man kjenner fra før.

*Det er en utfordring knyttet til å ha tid nok til å kartlegge arbeidsplassene som er aktuelle på en god nok måte. Vi har behov for mer arbeidsmarkedskompetanse. Vi erfarer også at det er rift om praksisplasser mellom arbeidsmarkedsbedrifter og NAV. En metode jeg har hatt gode erfaringer med er å gå rundt ute og se på bedrifter sammen med deltaker, reflektere sammen med deltaker. Når de ser bedriftene kommer de med konkrete refleksjoner og innspill til hva de kan tenke seg. (Tromsø)*

*Forkartlegginga av en arbeidsplass skjer gjerne ved at jeg ringer dem. Kanskje vi skulle dra ut i stedet? Snakke med dem. Ut og sjekke. Dra på et felles besøk uten forpliktelser. (Tromsø)*

Ved NAV Tromsø opplevde veilederne at de fikk for lite tid til å gjennomføre kontaktetableringen med arbeidsgivere. De brukte derfor en ekstern tiltaksarrangør hvor de var svært nøye med at bestillingen skulle støtte opp under «place-train-tilnærmingen» (mer om samarbeidet med tiltaksarrangøren i kapittel 3).

Begge steder brukes praksisplass i inkluderingsforløpet. En arbeidsgiver forteller at de har et system for arbeidspraksis: «Hvis den aktuelle personen har de egenskaper og ressurser som vi

trenger akkurat da til de gitte oppgavene, så er det egentlig litt fritt frem.» Arbeidsgiveren forteller om samarbeidet de hadde med NAV om en deltaker:

*Første kontakt var en mailhenvendelse, så ringte vi på telefonen til hverandre. Underveis i samtalen kom det frem at vi kan ta et første møte, fordi jeg så at vi kunne matche noe av hennes interesser mot det vi trenger. Så hadde vi et møte med alle tre, hun og meg og veilederen. Alle tre partene visste da at det var interesse. Jeg ville at personen skulle komme innom huset vårt for å se om hun var komfortabel der. Et 'lodde-stemnings-møte', om dette er noe for alle parter? Så hadde vi et andre personlige møte med noen av mine kollegaer, som tok et faglig debrief med henne, snakket om arbeidsoppgaver. En av kollegaene følger opp det faglige, mens jeg følger opp det personlige og sosiale og kontakten med NAV. Jeg har den medmenneskelige tonen i forhold til henne. Den største utfordringen er å finne kontorplass. Hun sitter på mitt kontor, som er stort. Vi skal ha to møter i måneden sammen med NAV-veilederen og teammøte med veilederen. Pga av taushetsplikten vet ikke mine kollegaer hva vedkommende sliter med, men de vet at hun er i praksis. Jeg har gitt visse grove skisser over hva hun tåler og ikke tåler, slik at de ikke pusher henne for mye. Jeg har et spesielt ansvar for følge opp vedkommende. Hun jobber mest alene, men har mulighet for å diskutere med sidemannen ved behov. Vi har halvtimesmøter hver mandag. Hun deltar på felles lunch, men hun synes det er utfordring. Hun jobber 60% i praksis og møter i behandling en gang i uka. 60% er maks av det hun klarer akkurat nå. Hun presser seg selv. Hun tør ikke si fra dersom hun ikke vet hvordan hun skal gjøre ting. Jeg spør henne om vi skal ta en kaffe ute, prøver å ufarliggjøre det. Jeg har sendt henne hjem noen dager en halv time før fordi jeg ser hun har vært stresset. Hun trenger hjelp til det sosiale, det er det hun blir sliten av. Selve arbeidsoppgavene er barnemat. Hun blir mer sliten av lunsjen enn av å arbeide på kontoret. (Tromsø)*

Arbeidsgiveren forteller at de har tremåneders kontrakt: «Jeg har fylt ut et NAV-skjema, et arbeidspraksisskjema. Jeg personlig tenker at det er for kort til å se noen resultater. Fra vår side vil vi forlenge det.» Arbeidsgiveren framholder at «tilgjengelighet fra NAV er viktig. NAV-veileder er samarbeidsvillig og engasjert», men samtidig vedgår arbeidsgiveren at forberedelsene kunne ha vært bedre: «Jeg skulle ønske at jeg hadde en avklaring på hva vi trengte for at denne personen skulle jobbe da vi startet, for eksempel at vi trengte en stasjonær maskin». Virksomheten mottar kr 1200 hver måned for praksisplassen, «dette betyr mye, selv om summen er liten» sier arbeidsgiveren og presiserer at «vedkommende får ingen lønn fra oss.» På spørsmål om ansettelse, svarer arbeidsgiveren: «Jeg tror at denne personen er hos oss også om 9 - 12 måneder, men ikke på bedriftens lønn.»

En annen arbeidsgiver forteller at de har en kontrakt om 3 - 6 måneder i midlertidig stilling. Vedkommende får lønn fra bedriften, mens bedriften mottar 50% lønnstilskudd, mentortilskudd og tilretteleggingstilskudd. De tok inn denne personen fordi de hadde forefallende arbeid som

de trengte å få utført. De trengte en med IT- kompetanse. Dette arbeidet hadde ellers ikke blitt utført. Det ble gjort avtale med NAV om ukentlig oppfølging, mens arbeidsgiver skulle ta et overordnet ansvar for oppfølgingen av den tilsatte. Til dette har han fått veiledning fra NAV-konsulenten. «Det har vært noen opplæringsvansker, det går sakte, men ingen konflikter, ingen negative reaksjoner fra kollegene.» På spørsmål om hvordan arbeidsgiver vurderer personens arbeidsinnsats, er svaret:

*Vi har hatt en del alvorlige samtaler. Vedkommende har lyst til å prestere og lager ofte for kompliserte planer, så en del av læringen har vært å si at han ikke får lov til å følge sine planer, nå bestemmer vi. Deltaker har evnen til å korrigere seg selv, men har gitt litt motstand. Til å være så voksen og ikke har vært i arbeidslivet, så er det en del ting som trengs å trenes på, spesielt å følge det som er bestemt. Vedkommende har brukt lang tid til å lese seg opp. Ting går saktere sammenlignet med en «normal» ansatt. Det har vært visse mellommenneskelige problemer som går på at personen er sjenert og er redd for å trenge seg på. Vil ikke forstyrre og har derfor veldig vanskelig for å be om hjelp. Har veldig vanskelig for å gå og snakke med noen uten en avtale. Har trent mye på dette det siste halvåret, men det er vanskelig å få til endringer til hvordan samarbeide og hvordan oppnå effektivitet ved samarbeid. For å bøte på dette har man prøvd forskjellige tiltak som en avtale med en mentor på fast klokkeslett en gang i uken. Dette har fungert greit, så lenge mentoren har vært tilgjengelig og ikke opptatt med andre oppgaver. Vedkommende vil ikke trenge seg på og ta kontakt med mentor selv. (Arbeidsgiver Tromsø)*

På en skala fra 1 til 10, vurderer arbeidsgiveren at nytten av å ha vedkommende i bedriften er 4. Begrunnelsen er at det krever mer oppfølging i arbeidssituasjonen enn forventet, ting går vesentlig saktere faglig sett enn forventet og det er litt svak progresjon i det å ta til seg hvordan man jobber sammen i et fagmiljø. Vedkommendes nytte av å være i bedriften vurderer arbeidsgiveren til 9: «Dette ut fra hva vedkommende selv uttrykker. Den sosiale delen betyr mye, samtidig som vedkommende har noe meningsfullt å bidra med.»

Ved NAV Østensjø varierte tiden fra inntak til en første kontakt med en arbeidsgiver fra noen dager til åtte uker, og antallet arbeidsgivere som er blitt kontaktet om jobb eller praksis pr deltaker har variert fra en til ti. Det har vært en tendens til å etablere samarbeidet med noen ekstra villige og passende arbeidsgivere som har kunnet tilby jobbmuligheter.

Begge steder har hatt deltakere med behov for språkopplæring på arbeidsplassen. «Snart Ansatt» har en norsklærer med i teamet, som går inn i oppfølgingen med språkopplæring der det er behov for det (se nærmere om norskopplæringen i lys av femtrinnsprosessen i Vedlegg 3). Norsklæreren får ofte en mer utvidet oppfølgingsfunksjon enn kun å undervise i språk. Dette skyldes at mange av de sakene hvor språklæreren går inn for å gi språklig støtte er kompliserte - språklige utfordringer er kun ett av flere aspekter. Her er et eksempel:

*«Mohammed» kom til Norge for over 20 år siden. I løpet av disse årene har han vært innom forskjellige tiltak, blant annet var han i KVP fra 2011 til 2013. Han har hatt flere forskjellige praksisplasser og i kortere perioder hatt jobb som rengjøringshjelp. Da han gjennom Snart Ansatt fikk han praksis i en butikk, gikk han på sosialhjelp. Siden han snakket dårlig norsk, skulle språklæreren ha norskundervisning med ham på praksisplassen to ganger i uka.*

*«Mohammed» snakket flytende, dvs. han snakket uten å lete etter ord, men svært utydelig norsk. Han snakket fort og hadde problemer med v-og p-lyden, lyder de ikke har i somali, morsmålet hans. Han hadde også store problemer med å uttale flere konsonanter etter hverandre, noe vi har mye av i norsk, og puttet vokaler innimellom. Derfor ble det veldig vanskelig å skjønne hva han sa. For eksempel sa han 'kaffitering' når han skulle si 'kvittering', noe som ikke var helt lett å forstå for en vanlig kunde. I begynnelsen løste han imidlertid dette med å si: 'Vi du ha lappen?'.*

«Mohammed» forsto godt norsk. Han var opptatt av hva som skjedde i Norge og i resten av verden, leste aviser og så på TV. I løpet av de årene «Mohammed» hadde vært i Norge, hadde han lært seg å snakke norsk slik at han kunne greie seg i dagliglivet, men ikke nødvendigvis i jobb. Han hadde en uttale som var lett å misforstå, som var automatisert og dermed også vanskelig å endre på. På fagspråket kalles dette fenomenet fossilisering. Språklæreren kommenterer:

*Den største utfordringen for ham var altså å uttale ordene tydelig. Vi samtalte mye, jeg forklarte ham hva som var vanskelig for meg å forstå, og vi øvde og øvde på de vanskelige lydene og ordene. Vi leste om det å være butikkmedarbeider, vi leste aviser, vi lærte navnet på forskjellige varer, f.eks. lærte han navnet på all frukt og alle grønnsaker i butikken. Ikke alt var like enkelt, men han lærte smått om senn. Vi øvde også på faste fraser som han kunne ha bruk for i forhold til kunder, som for eksempel: Kan jeg hjelpe deg med noe? Vil du ha pose? Etter hvert greide han også å si 'kvittering'.*

Sjefen der «Mohammed» jobbet var ikke av den typen som ga ros, men kommenterte gjerne hvis han mente noe ikke var godt nok. Han hadde for eksempel høye krav når det gjaldt tempo. «Mohammed» syntes på sin side det var skuffende at butikken skulle få mer i tilskudd fra NAV for å ha ham i praksis enn det han selv fikk i individstønad. Han ble irritert og sa: «OK, jeg skal være her tre måneder, men ikke en dag mer». Norsklæreren kommenterer: «I tiden som fulgte snakket vi mye om det å være i jobb og det å greie seg selv, være uavhengig av NAV».

*Før tre måneder var gått, ble «Mohammed» husløs. «Mohammed» ble fortvilet og ba NAV om hjelp til midlertidig bolig, noe han ikke fikk fordi han hadde penger på konto. Dette var penger han hadde fått igjen på skatten. Det var ikke lett for den arbeidsledige, somaliske mannen som snakket dårlig norsk, å skaffe seg et sted å bo. Resultatet var at han bodde litt her og litt der hos venner og bekjente. I denne tiden var han fortvilet og stresset og greide ikke å konsentrere seg om norskundervisningen. Norsklæreren fikk tillatelse*

*av sin leder til å bruke tiden som ellers skulle vært brukt til norskopplæring, til å lete etter bolig sammen med «Mohammed»: «Bilig fant vi ikke, men jeg opplevde at jeg likevel var en viktig støtte for ham i denne prosessen.»*

*Etter en tid fikk han seg et permanent sted å bo. På den tida da «Mohammed» ble husløs, kom han imidlertid på kant med sin saksbehandler i NAV og bestemte seg for at han aldri skulle leve på sosialhjelp mer. Nå ville han ha jobb! Men da praksiskontrakten gikk ut etter tre måneder, ville ikke sjefen ansette «Mohammed» fordi han mente at han ikke jobbet fort nok og han kunne heller ikke kassaarbeidet godt nok (noe han for øvrig hadde fått lite opplæring i). I tillegg snakket «Mohammed» fortsatt for dårlig norsk. Han måtte lære mer før det kunne bli aktuelt med ansettelse. Spørsmålet var om han ville fortsette i praksis. På tross av at «Mohammed» ikke hadde særlig tillit til sjefen og at han tidligere hadde sagt at han ikke skulle være i praksis i butikken en dag mer enn tre måneder, gikk han med på å forlenge praksiskontrakten ytterligere. En slik forlengelse ble så gjort to ganger. Men «Mohammed» fikk ikke ansettelse i denne butikken hvor han hadde vært i praksis i til sammen ni måneder. Så fikk «Mohammed» ny praksisplass i en annen butikk i samme butikkjede. Her syntes ikke butikksjefen at norsknivået hans var noe problem og denne butikksjefen vurderte også «Mohammeds» arbeidsinnsats på en helt annen måte. Etter tre måneder fikk han fast jobb. Norsklæreren kommenterer: «Jeg traff «Mohammed» igjen etter et halvt år. Han var strålende fornøyd og så flott ut. Noe hadde skjedd med hele ham.»*

### ***Ny praksis for å finne en passende jobb***

KVP-veilederne i Tromsø sin egen beskrivelse av den nye måten å jobbe i denne jobbsøkefasen er slik: I prosessen med arbeidsevnevurderingen, har vi fokus på deltakers ønsker og behov, og jobber ut fra dette. Vi opplever at arbeidsgivere som deltaker har hatt en kontakt med tidligere, enten som kunde eller via bekjente, er aktuell for samarbeid. Dette er et viktig utgangspunkt for deltaker, og det er alltid deltakers interesse og behov som er utgangspunkt for identifisering av aktuelle bedrifter. For de som er deltager på eksternt tiltak, følges dette opp av den enkeltes veileder der. Arbeidslivssenteret og markedsavdelingen ved NAV lokal brukes også som ressurs i dette arbeidet. I tillegg har NAV inngått overordnet avtale med Tromsø kommune om at kommunen skal stille til disposisjon praksisplasser innen kommunale virksomheter for deltakere i KVP. I et tilfelle har dette ført til fast ansettelse, og flere har blitt engasjert som tilkallingsvikar. Tidsaspektet for denne fasen er 3 - 4 uker, dette kan være en gjentakende prosess.

Fordelen med denne måten å jobbe på beskrives slik:

- Stor grad av brukermedvirkning, utgangspunkt i deltakers ønsker, ideer, og eventuelle nettverk.
- Basis er relasjonen som er etablert gjennom prosessen med arbeidsevnevurderingen, tidsbesparende å slippe å etablere ny relasjon.



- Deltakernes motivasjon påvirkes av at de er delaktige i å etablere kontakt med arbeidsgiver, og arbeidsgivers motivasjon kan synes å påvirkes av denne framgangsmåten.
- Arbeidsgiver har et annet forhold til NAV enn til tiltaksarrangører.

I «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø tar man utgangspunkt i deltakers profil, slik denne er framkommet i kartleggingen og karriereplanleggingen, og kontakter aktuell arbeidsgiver. Det hender at «Snart Ansatt» inngår avtaler med arbeidsgivere om jobbsmak eller «prøvepraksis» der det er usikkert om deltakeren vil fungere i yrket eller for å vurdere om det kan bli tilstrekkelig god jobbmatch. Typiske usikkerhetsmoment før oppstart i «Snart Ansatt-praksis» kan være uavklart helse opp mot de aktuelle arbeidsoppgavene som skal utføres eller det kan være usikkerhet rundt barnepass, og henting/bringning av barn til og fra barnehage eller skole. I slike tilfeller kan veilederne vurdere at det er mest hensiktsmessig å inngå en avtale om jobbsmak i første omgang. Hvis det viser seg at vedkommende fungerer fint i «prøvepraksis», kan man i neste omgang inngå en avtale om «Snart Ansatt-praksis» med arbeidsgiver, med intensjonsavtale om ansettelse etter endt praksisperiode. Det har også skjedd at man ikke har inngått «Snart Ansatt-avtale» etter «prøvepraksis» fordi det viste seg at jobbmatchen ikke var tilstrekkelig god.

Teamet benytter seg av register for arbeidsgivere og kartlegginger av det lokale arbeidsmarkedet. Teamet bestreber seg også på å opprettholde kontakt med arbeidsgivere som har et kontinuerlig ansettelsesbehov, som matvarebutikker. Det tar normalt mellom en til tre måneder å finne en relevant praksisplass. Fordelen med denne måten å arbeide på, er ifølge veilederne at det gir lite byråkrati, god fleksibilitet og at det går raskt å få igangsatt praksisplass/arbeidstrening.

### Samarbeid med arbeidsgiver

Både i Tromsø og i Østensjø er veilederne med på møte med arbeidsgiver før oppstart av en praksis eller ansettelse; de er med på oppstartsmøte og på evalueringsmøter underveis. En erfaring er at det er vanskelig å finne et passende nivå av informasjon til arbeidsgivere:

*Det er vanskelig å vite hvordan en skal forklare hvorfor deltakeren har så tett oppfølging. Arbeidsgiver har tidligere erfaring med «place and pray». Hva er galt med denne deltakeren når han trenger så mye oppfølging? Viktig å være tydelig på bestilling til arbeidsgiver. (Tromsø)*

Det er viktig for fadder at veileder er lett tilgjengelig, at «veileder svarer raskt på e-mail, rask respons» (fadder). Arbeidsgiver og fadder kan ha behov for å vite noe mer om arbeidssøkerens «utfordringer»: Hvordan håndtere dette på en ok måte og uten å bryte taushetsplikten? Byråkrati kan skape problemer, og skjemaene kan være vanskelige: «Jeg har fått ett skjema for lønns-tilskudd i retur fordi det var feil utfyllt. NAV-veileder hjalp med utfylling og det ordnet seg» (arbeidsgiver).

Veilederne peker på viktigheten av å informere arbeidsgiver tydelig om hvordan man jobber, og generelt legge vekt på å øke tilliten til NAV.

I Tromsø har KVP-veilederne sjelden møte med arbeidsgivere før både arbeidsgiver, deltaker og veileder møtes til det som omtales som et oppstartsmøte - et møte man gjennomfører i forkant av at deltakeren starter opp i en praksisplass eller i en jobb i bedriften:

*Oppstartsmøtet er egentlig en intervjusituasjon ute på arbeidsplassen. Arbeidsgiver presenterer seg, deltaker presenterer seg. Arbeidsgiver sier noen ganger at han må tenke litt på det før han tilbyr en jobb. Det hender vi har oppstartsmøter et par dager før intensjonsavtalen skrives under. (Tromsø)*

Det er arbeidsgiverne som bestemmer hvem som skal være faddere i «Snart Ansatt» og veileder har møte med arbeidsgiver, ikke fadder, før arbeidsforholdet starter opp. «Snart Ansatt» legger lite føringer overfor arbeidsgiver på hvem som skal være fadder og mener at arbeidsgiver er den som vet best hvem som er egnet til slike oppgaver. Fadderne får ikke noen form for opplæring i det å være «fadder». «Snart Ansatt» vurderer det slik at det å vektlegge opplæring kan skape en oppfatning av for mye styring fra NAVs side. I noen tilfeller er det arbeidsgiver selv som har rollen som fadder og involvering av arbeidsgiverne i inkluderingsprosessen ansees som like viktig som involvering av faddere. Den sosiale inkluderingen regnes for å være det viktigste ved inkluderingsforløpet og det varierer hvem som faktisk gir den sosiale støtten, arbeidsgiver eller fadder, som i enkelte tilfeller også er en og samme person.

Både ved Østensjø og i Tromsø har veilederne erfart som viktig, men også en utfordring, å ta opp med arbeidsgiver klart og tydelig spørsmålene om ansettelse og muligheten/realismen for det. «Det er viktig å være konkret i samtale med arbeidsgiver. Stille spørsmål på hva som skal til for å bli ansatt. Det er en utfordring i forhold til det å kreve ansettelse av arbeidsgiver» (Tromsø).

Under følger noen eksempler på hvordan det jobbes og hva som er problemstillinger i dialogen mellom arbeidsgiver og veilederne.

*Tema for møte med arbeidsgiver: Hva vil øke arbeidssøkers sjanser for arbeid innen bransjen? Mentoravtale diskutert som en mulighet. Førerkort lett lastebil også diskutert - det anses som lett å få arbeid med slikt sertifikat, praksisbedrift ser også at de da vil kunne bruke arbeidssøker som vikar ved fravær av sjåfør (Tromsø).*

*Møte med arbeidsgiver, arbeidssøker, tiltaksveileder og NAV veileder. Overføringsmøte for avslutning av oppfølgingstiltaket. Praksisavtale videreført gjennom NAV. Møte arbeidsplass, avtale lønnstilskudd om bestått yrkesdirektiv. Telefon, endelig avtale om lønnstilskudd inngått. Mail fra arbeidssøker: bestått yrkesdirektiv (Tromsø).*

*Ringer for å høre hvordan det går med arbeidstaker på lønnstilskudd. Tilbakemeldinger: veldig god på kjøring, sliter med skriving. Jeg skal sende invitasjon til felles møte i desember for å diskutere videre fremdrift, eventuelle tilrettelegginger som kan være aktuelle/nødvendige videre fremover. Møte på arbeidsplass, evaluering og forlenging av lønnstilskudd da det ennå ikke er avklart om stilling er ledig (Tromsø).*

*Regelmessig kontakt med deltaker gjennom status og evalueringsmøter som blir avholdt månedlig. Deltaker fikk norskundervisning gjennom prosjektet 1-2 ganger i uken, gjennom store deler av tiden hun var inne i prosjektet. Norskundervisningen startet først ute på arbeidsplassen (barnehage), før den ble flyttet til mer typisk klasseromsundervisning. Årsaken var at det ble vanskelig å drive norskundervisning samtidig som deltaker skulle passe på barna (Østensjø).*

*To baseledere på aktivitetsskolen delte fadderansvaret. De har utdanning og erfaring med å lede og lære opp ansatte - daglig oppfølging, støtte og opplæring ved opplæringsplan. Norskklærer har vært i tett dialog med fadderne, og deltatt på status og evalueringsmøter (Østensjø).*

*Deltaker har fått jobb samme sted som hun har vært i praksis etter 6 mnd. Prosjektgruppen har vært i kontakt med deltaker, og vet at hun står i jobben og trives. Ellers har det vært liten kontakt med deltaker. Deltaker fungerer som ordinær ansatt, men får ekstra norskundervisning i regi av kommunen i arbeidstiden (Østensjø).*

*Deltaker ble fulgt opp av fadder. Baseleder på basen som deltaker var på påtok seg fadderansvaret. Aktivitetsskolelederen/arbeidsgiver engasjerte seg også i praksisen (Østensjø).*

*Regelmessig kontakt med deltaker gjennom status og evalueringsmøter som blir avholdt månedlig. Deltaker fikk også norskundervisning gjennom prosjektet inntil 2 dager i uken. Deltaker fikk først norskundervisning ute på arbeidsplassen, men den ble etter hvert flyttet til mer klasseroms basert undervisning (Østensjø).*

*Etter gjennomførte innledende samtaler ble intensjonsavtalen underskrevet og deltaker startet i praksis. Etter dette blir det gjennomført månedlige status og evalueringsmøter. Deltaker hadde en del utfordringer knyttet til sterke religiøse overbevisninger. Hun hadde for eksempel behov for å be til gud opp til flere ganger i løpet av arbeidsdagen. Arbeidsgiver og prosjektgruppen drøftet dette, og fant sammen en løsning, som deretter ble tatt opp sammen med deltaker (Østensjø).*

*Deltaker hadde en del utfordringer som ikke ble forbedret i løpet av den perioden. Hun gav ved noen anledninger uklare eller ingen beskjeder ved fravær. Samt at arbeidsgiver mente at hun manglet det nødvendige initiativet som var nødvendig i jobben (Østensjø).*

En arbeidsgiver gir uttrykk for å være fornøyd med servicen fra NAV: «Kvartalsvise møter. Fikk tettere oppfølging den første tiden. NAV ga god informasjon om hva tiltaket gikk ut på og hvilke rettigheter bedriften har, hvilke tilskudd vi kunne få. Opplevde at NAV tok seg god tid til det rent byråkratiske rundt kontraktinngåelse og ansettelse av personen.» Arbeidsgiveren har hatt greie

diskusjoner med NAV med forslag til endringer, angående økonomi og bistand. Selv om vedkommende har ansettelse, tviler arbeidsgiveren på at den blir langvarig: «Bedriften har som politikk å ikke ha folk på midlertidige kontrakter for lenge. Vi vil ikke nærme oss 4 års regelen og så droppe ut folk. Vi spør oss spørsmålet om dette er en person vi kan tilsette i en ledig stilling, og hvis ikke så må vi være veldig varsomme med å beholde ham.»

### *Nye samarbeidsformer med arbeidsgivere*

KVP-veilederne i Tromsø beskriver måten å samarbeide med arbeidsgiver på slik: Deltaker kontakter aktuell arbeidsgiver, eller vi kontakter. Vi deltaker stort sett praksisavtaler som NAV har, eller egne praksisavtaler mellom KVP og kommunale enheter ved kommunale praksisplasser. Rolleavklaring i forhold til oppfølging avklares på første møte, og vurderes fortløpende. I prosessen med AEV identifiseres type og mengde bistand så langt råd er. Dette presenteres ofte på første møte, og som regel må dette justeres på evalueringsmøter. Oppfølgingsbehov sjekkes ut fortløpende. Overgang fra praksis til lønnsarbeid kan tas opp når det for eksempel blir aktuelt å ta ekstravakter, blir vikariater/faste stillinger som blir ledige e.l.

Fordelen sammenliknet med hvordan dette samarbeidet med arbeidsgiver ble gjort tidligere beskrives slik:

- Det er mer prosessjobbing sammen med deltaker når vi er med fra starten og når vi har den tette oppfølginga. Ettersom vi har mer oversikt over aktuelle virkemidler/verktøy i NAV, kan dette raskere settes inn ved behov (mer opplæring, mentor etc).
- Kontinuitet i oppfølginga, en god plattform for deltaker til å tørre å bevege seg inn i arbeidslivet. Større mulighet til å få til gode læreprosesser.
- Vi opparbeider oss større kunnskap om og kompetanse på arbeidsmarkedet, som er nyttig og viktig i dette arbeidet.

Ved «Snart Ansatt» på Østensjø er utgangspunktet for samarbeidet alltid en intensjonsavtale om ansettelse. Man har bestrebet seg på å finne en arbeidsgiver/arbeidsplass som matcher deltakerens ønsker og behov og oppfølging/opplæring av deltaker er tydeliggjort via etablert fadderordning. Kontakten mellom veileder og arbeidsgiver er direkte. Fordelen med denne tilnærmingen er ifølge veilederne at det medfører lite byråkrati, gir god oversikt, avklarte roller og at man systematisk får knyttet fadderordningen til praksisplassen.

### Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen

Nivå, mengde og hva slags støtte som skal gis avhenger av den enkeltes behov og arbeidssituasjon. Støtten bør gradvis nedtrappes og erstattes av støtte fra kolleger. Nivåene av støtte og strategier for avvikling av støtten, planlegges og gjennomgås med kolleger, arbeidsgiver og arbeidstaker/deltaker. Støttetiltakene som kan tilbys i denne fasen skal være personsentrerte og fleksible, og kan omfatte bistand på arbeidsplassen, oppfølging i forhold til sosiale ferdigheter, identifisering av mentor eller fadder, vurdere arbeidsplasskultur/arbeidsmiljø, støtte arbeidssøker i å tilpasse seg arbeidsplassen, støtte til

arbeidsgiver og arbeidskollegaer, identifisere arbeidsplassens skikk og praksis, identifisere muligheter for karriereutvikling, bistand utenfor jobb, løse praktiske problemer (reisevei, kjøp av arbeidsklær etc.), diskutere arbeidsrelasjoner, bistå i forhold til å utløse velferdsgoder eller kontakt med byråkrati, opprettholde samarbeid med støtteapparatet og lytte og gi råd om saker som kommer opp.

De deltakerne vi har intervjuet var gjennomgående veldig fornøyde, også med praksisplassene de var eller hadde vært på. Det er viktig at en praksisplass ikke oppleves som noe som veilederen har tvunget på deltakeren: «Dette er en type jobb jeg ønsket meg», fortalte en deltaker på en praksisplass. Deltakerne vektlegger betydningen av å få praksis på en vanlig arbeidsplass:

*Dette opplegget er mye mer likt vanlig arbeid enn det jeg har opplevd på attføringsbedriften. Jeg trenger å gå i en vanlig jobb. Det har også noe å si når jeg skal søke en ny jobb, det er bra at jeg har vært på en normal arbeidsplass. Referansen er ikke på bakgrunn av en attføringsjobb, men en jobb der det stilles vanlige arbeidslivskrav. Det gikk veldig fort, etter at jeg kom ut av avrusningen, men det var veldig bra. Jeg slapp å sitte hjemme og kjede meg. Jeg ble faktisk narkoman når jeg var sykmeldt og satt hjemme og kjedet meg. Den muligheten jeg fikk her er mer enn det jeg torde å drømme om. (deltaker på praksisplass)*

*Livssituasjon etter å ha kommet inn i KVP er mye bedre. Avrusning og tilbakefallslysten var vanskelig før, men nå er det mye bedre. Det å ha en jobb og komme på jobb er mye bedre. (bruke på praksisplass)*

*Det var vært problematisk i begynnelsen å venne seg til regelmessig arbeidstid, ikke bare det å stå opp om morgenen, men særlig det å legge seg om kvelden, var enormt vanskelig. (deltaker på praksisplass)*

*I begynnelsen hadde jeg store søvnproblemer og kom på jobb skikkelig trøtt etter nesten to døgn uten søvn, da fikk jeg spørsmål med en gang: jeg ser du ser annerledes ut, er du ruset? Bare det å vite at det er noen som følger litt med på hvordan jeg oppfører meg og vil mitt beste, altså følge meg opp, det er en enorm motivasjon for å klare det. (deltaker på praksisplass)*

Arbeidsgiverne som er blitt intervjuet var begge steder svært fornøyde med samarbeidet og de gir typisk uttrykk for at erfaringene var «bedre enn med NAV ellers»:

*Vanlig ordning betyr at NAV-veileder kommer i starten for å gjøre avtale, er med på intervju, og så for andre gang etter tre måneder når praksisplassordningen er slutt. Som regel ansettes ikke disse arbeidssøkere. (arbeidsgiver)*

Arbeidsgivere begge steder gav uttrykk for at deltakerne har hatt større bistandsbehov enn hva de ble forespeilet. Men det var ikke alltid at det var spesielt store og synlige bistandsbehov eller utfordringer knyttet til arbeidsevnen:

*Arbeidssøkeren har bra arbeidsevne, lærer raskt og har små bistandsbehov,*

*men gjorde et dårlig (første)inntrykk. Han ville ikke fått jobbtilbud dersom han hadde søkt på vanlig vis. Jobbsøkerkurs hjalp ikke ham. (arbeidsgiver)*

Fra arbeidsgiverhold satte man pris på å ha en skriftlig avtale med NAV om arbeidstid, arbeidsmengde og arbeidsoppgaver. Det var også ønsket om noe informasjon om den enkelte arbeidssøkerens kvalifikasjoner. Arbeidsgiverne ønsket ikke "bare lovnader" og heller ikke «runde formuleringer» - det ble lagt vekt på at avtalen måtte være så konkret som mulig:

*Vi sa at vi skal ha hyppige møter med saksbehandler fra NAV, ca hver 4.-5. uke. I avtalen står det at NAV skal 'oppsøke oss jevnlig' og at praksisplass varer tre måneder og kan forlenges. (arbeidsgiver)*

Flere deltakere fortalte at veilederen var med første dagen på jobben for å presentere dem. Noen sa at de da møtte arbeidsledere som viste dem rundt og presenterte dem for kolleger.

På en faddersamling som «Snart Ansatt» arrangerte høsten 2014 kom følgende fram<sup>9</sup>:

*Fadder skal først og fremst ha faglig oppfølging, men det sosiale er også viktig og derfor jobber vi også med den delen. For oss er det viktig at praksiskandidaten skal være til nytte for oss, at vi får noe tilbake, derfor er det også viktig med god faglig opplæring.*

*I hovedsak er det jeg som tar både det faglige og det sosiale. Vi har tidligere brukt rekrutteringsfirmaer når vi skal ansette folk. I forhold til å ha folk i praksis har vi vært usikre på hvordan vi skal gjøre dette og hva vi må gjøre.*

*For oss har det vært viktig å få sosialisert han som er i praksis hos oss nå. Han forsøkte å stikke seg bort i lunsjen, men etter å ha snakket med (veileder) tok vi fatt i dette – og nå går den delen bra.*

Noen av fadderne som er blitt intervjuet gav uttrykk for at det å være fadder for en praksiskandidat er nytt: «Ofte lurte vi på hva vi kan gjøre uten å kontakte veileder i NAV.» Fadderne var opptatt av hvor mye de kan forvente å få vite av spesielle bistandsbehov hos kandidaten, hva de kan spørre veileder og kandidaten selv om. En fadder ønsket å få vite mest mulig om praksiskandidaten så tidlig som mulig for å få avdekket problemer: «Jeg stiller som regel spørsmålet «Hvorfor er du i NAV», til en som vil ha praksisplass hos meg.»

På spørsmål om fadderne opplevde noen forskjell på nyansatte og praksiskandidater svarte fadderne noe ulikt. En fadder sa at det er «veldig stor forskjell på en praksiskandidat og en ordinært ansatt. En nyansatt får stort sett bare en opplæringsdag, mens en annen fadder sa at hos dem får nyansatte og en som er i praksis like mye opplæring.» En tredje fadder viste til at det var ulike forventninger til en nyansatt og praksiskandidat: «Til en som er ordinært ansatt er det mye større krav for eksempel når det gjelder punktlighet og sykemeldinger. For en

---

<sup>9</sup> Hentet fra veiledernes eget notat fra samlingen. Av notat går det fram at dette er uttalelser fra personer som er faddere i virksomheter «Snart Ansatt» samarbeider med.

praksiskandidat må det kanskje opplæring til i forhold til arbeidsforhold. En praksiskandidat får mer tid til å lære seg å mestre arbeidsoppgavene.»

En deltaker fortalte at han hadde møter med sin veileder og sjefen én gang i måneden. Der snakket man om «hva jeg har gjort, hvordan det går, hvordan det skal gå videre neste måned osv. og om planlegging av neste møte».

Utover avtalte faste møtepunkter, er veilederens tilgjengelighet en viktig faktor for arbeidsgiverne:

*Det viktigste for meg er å ha en saksbehandler jeg kan få tak i og som jeg kan drøfte en problematikk med hvis den oppstår. Det får jeg svar på. Om ikke med en gang kan jeg sende en e-post og så får jeg svar på den e-posten. (arbeidsgiver)*

*Det som er veldig fint er at de kommer på besøk på arbeidsplassen. Det er viktig for deltakeren også at han blir sett på arbeidsplassen, der han faktisk er. (arbeidsgiver)*

Det at veiledere besøker arbeidsplassene var noe alle arbeidsgiverne satte pris på, men oppfatningene var forskjellig når det gjaldt hyppigheten av slike besøk. En arbeidsgiver fortalte at veilederen hadde besøkt arbeidsplassen «to-tre ganger i løpet av de fire månedene vedkommende har vært i praksis» og at det er «veldig passe». Andre arbeidsgivere ønsket hyppigere besøk, mens noen mente at det er nok med noen få faste møter. Dette betyr at veilederne fortløpende må vurdere utviklingen og utfordringene knyttet til hvert enkelt inkluderingsforløp. Prinsipielt kan det se ut til at lærdommen er at det verken er deltaker eller arbeidsgiver som bør bestemme hyppigheten av oppfølging på arbeidsplassen, men veilederens vurdering av hvordan arbeidsrelasjonen utvikler seg.

Arbeidsgiverne pekte konsekvent på at tett oppfølging er viktig, men de var også opptatt av ansvarsfordelingen. En ideell rollefordeling som flere beskrev, er at de selv tar ansvaret for opplæringen av jobberelaterte ferdigheter, mens veilederne tar seg av «utenomting» i deltakerens hverdag som kan påvirke arbeidsinnsatsen eller hvorvidt de klarer å stå i en jobb. En deltaker som var på praksisplass fortalte: «NAV hjalp med alt mulig. Da KVP var i rekkevidde hjalp veilederen med alt fra sosialstønad til jobb og alt gikk med en gang i orden, ingen problem lenger. Jeg er veldig fornøyd med NAV nå.» En annen deltaker sa at den viktigste personen på arbeidsplassen var sjefen, som sørget for at han hadde arbeidsoppgaver å fylle dagen med. Han fortalte at han var blitt godt mottatt, at kollegene var glade for å ha ham der og at han selv var fornøyd med å være der.

Det var ikke en klar rollefordeling mellom arbeidsgiver og veilederne overalt. Noen av arbeidsgiverne tok ansvar for mye mer enn det rent jobbmessige, og strakk seg langt for å bistå deltaker/arbeidssøker også i privatsfæren:

*Oppfølging betyr at det er noen som ser meg, hver dag, sjefen min, jeg snakker med ham hver dag og han reagerer hvis jeg plutselig forandrer meg, om det er noe som er galt med meg. Om jeg er trist, om jeg er trøtt, spør om jeg*

*er ruset. Det er plagsomt, men jeg tenker heller på det som en trygghet for meg selv, og en motivasjon for å holde meg på matta, leve det livet jeg egentlig vil ha. Han spør hvordan jeg har det, når jeg er syk får jeg tekstmelding om kvelden, hvordan jeg har det, om jeg kommer om morgenen. (deltaker)*

*Vi ble enige om at jeg får lov å ringe arbeidssøkeren om morgenen hvis han ikke kommer. Jeg sa til ham: 'Du får ta telefonen hvis du vil ta telefonen, og så har jeg i hvert fall ringt deg den dagen og du får velge.' Vi spiller med rimelig åpne kort: 'Vi forventer at du kommer på den tida du skal være her og at du sier ifra hvis du ikke kommer.' Han sier han setter pris på å bli presset og har nytte av å bli satt grenser, rammer. (arbeidsgiver)*

Det var først og fremst deltakerne som fikk oppfølging av de involverte veilederne. Arbeidsgiverne (og fadderne/mentorer) både i Tromsø og Østensjø ble fulgt opp i mindre grad og da hovedsakelig via telefon og mer formelle status-/evalueringsmøter og faddersamlinger.

KVP-veilederne i Tromsø hadde intensjon om å gjøre mer av oppfølgingen ute i bedriftene, men i praksis har de ikke hatt kapasitet til å gjøre det i særlig utstrakt grad. I en del tilfeller har de i stedet brukt mentorordningen. Det er også veiledere som har pekt på at de kan oppleve det som «unaturlig at NAV skal dukke opp ute på arbeidsplasser». Det ble også vist til begrensninger med hensyn til hvor lenge en veileder har anledning til å følge opp deltakere som ikke får fast jobb: «Dersom de har fått fast jobb, får vi følge dem opp videre. Dersom de ikke har fast jobb, er det ikke en selvfølge at vi får følge deltakerne opp videre etter KVP.»

På Østensjø foregikk veilederens kontakt med bedriftene først og fremst ved regelmessige møter og telefon/e-post, mens fadderen fulgte opp deltakerne i det daglige på arbeidsplassen. Veilederne deltok i oppstartsmøter, statusmøter (med deltaker og fadder og fokus på utviklingen, videre behov, justering av opplæringen og sosial tilpasning) og evalueringsmøter (med arbeidsgiver, deltaker, fadder og veileder). En arbeidsgiver fortalte at veilederen «kommer ca en gang i måneden og har trekantsamtaler.» En annen arbeidsgiver viser til at «trekantsamtale kan være egnet til å ta opp noe mer touchy ting, f.eks. måter å kommunisere på, på en ok måte, uskrevne regler.»

Også veilederne ved Østensjø er i noen grad på arbeidsplassen sammen med deltakerne: «Jeg har i visse tilfeller vært ute på arbeidsplassen i flere timer om gangen, hjulpet til med å servere suppe, stått og stabla varer. Det synes jeg var veldig ålright. Jeg fikk fin kontakt med deltaker og arbeidsgiver.»

Språklæreren i «Snart Ansatt» driver oppfølging gjennom norskundervisningen som ofte foregår på arbeidsplass. Her er et praktisk eksempel på hvordan språklæreren arbeider:

*«Ozra» har arabisk som morsmål og har vært i Norge i siden 2008. Hun har bachelor i engelsk litteratur fra hjemlandet. Hun har gått flere kurs som f.eks. Arbeid og kommunikasjon, karriereveiledning og jobbklubb siden hun kom til Norge, men hun har ikke hatt ordinært arbeid her. Hun tok norskprøve 3, skriftlig og muntlig i 2013.*



*I februar i 2015 fikk hun praksis ved en skole, som lærerassistent og som assistent ved aktivitetsskolen.*

*For norskopplæringen var det aktivitetsskolen som var den aktuelle opplæringsarenaen, da hun i stor grad benyttet morsmålet i jobben som lærerassistent.*

*I språklærerens første møte med Ozra opplevde hun at Ozra snakket godt forståelig norsk, ganske flytende, men ikke helt perfekt. Selv mente Ozra at hun først og fremst trengte å utvide ordforrådet fordi hun ikke alltid forsto det som ble sagt, og hvilke beskjeder som ble gitt av baseleder. Under observasjon på aktivitetsskolen ga baseleder uttrykk for at det ikke var noe problem, at hun så på Ozra når hun ikke forsto.*

*I ettertid ble det imidlertid stadig påpekt at dette var et problem og at det har vært en begrunnelse for at Ozra ikke har vært aktuell for ansettelse.*

*I undervisningen la språklæreren vekt på å utvide ordforrådet gjennom lesestykker og konsolidering av de nye ordene gjennom skriftlig produksjon. I tillegg til at Ozra skrev gjenfortelling.*

*Ozra syntes det var vanskelig å spørre når hun ikke forstår, noe det ble jobbet spesielt med gjennom bl.a. å gå gjennom situasjoner hun synes er vanskelig og hva hun trodde ville skje dersom hun spurte.*

*Etter hvert ble det tydelig at Ozras problem var å forstå når noen snakket fort, oppfatte beskjeder som ble gitt i en litt presset situasjon. Derfor endret språklæreren opplæringen til å lytte på radio, nedlastede programmer. Der snakket folk fort og med et relativt avansert språk. Ved å lytte til slike programmer øvde Ozra seg på å skille ord fra ord og notere seg hvilke ord hun ikke forsto. Ved å forklare vanskelig ord eller ord som ikke ble forstått greide hun å forstå stadig bedre det som ble sagt. Hun oppsummerte selv at det var en veldig effektiv måte å lære på.*

*Det at hun lærte seg bedre norsk hjalp ikke med tanke på å få jobb. Fadder sa på den ene siden at hun kjente Ozra så godt at hun så på henne når hun ikke forsto og derfor gjentok eller omformulerte beskjeden. På den andre siden sa hun at Ozra ikke forsto beskjedene og derfor gjorde mange feil. Ozra opplevde på sin side svært liten støtte fra fadder. Hun syntes fadder snakket fort og gjentok svært sjelden beskjeder. Ozra syntes også det var flaut og vanskelig og spørre hvis hun ikke forsto.*

Språklæreren observerte at det var dårlig kjemi mellom Ozra og fadder og at fadder ikke støttet Ozra i språkopplæringen. Her kan læreren gå inn i situasjonen og diskutere sine observasjoner med fadder, eventuelt også andre kolleger og kanskje finne en løsning på hvordan de kan fungere som språkstøtte for Ozra.

De involverte veilederne har ikke mulighet til å yte tidsubegrenset oppfølging, slik intensjonen i SE er. I «Snart Ansatt» kan man i utgangspunktet yte oppfølging i inntil ett år etter ansettelse. KVP-veilederne i Tromsø har fulgt deltakerne opp innenfor varigheten av KVP, og erfarer at regelverket ikke åpner for oppfølging så lenge som behovet er der for flere av deltakerne. Imidlertid ligger det et potensial for å få til langvarig oppfølging i IA-virksomhetene ved å samarbeide med arbeidslivssenteret og IA-kontakten. I Tromsø har veilederne noen ganger brukt tilretteleggingsgarantien<sup>10</sup> for å øke muligheter for mer langvarig oppfølging.

### *Ny praksis i opplæring og trening på arbeidsplassen*

KVP-veilederne i Tromsø sin egen beskrivelse av hvordan de jobber med oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen er slik: Veileder i NAV har proaktiv oppfølging der problemer blir forsøkt identifisert og håndtert i forkant/fortløpende. Vi setter opp faste evalueringsmøter med arbeidsgiver og deltaker uten at det har oppstått et problem. Det første møtet kort tid etter oppstart slik at eventuelle problemer, bistandsbehov e.l. blir identifisert tidlig i samarbeidet. Behov for bruk av mentor o.l. kan vurderes på disse møtene dersom det er spesielle opplæringsbehov eller det oppstår et spesielt behov for oppfølging, veiledning e.l. NAV-veileder er tilgjengelig per telefon og e-post for alle parter. Tiltak kan være opplæring og veiledning, eventuelt kvalifisering i den aktuelle jobben i form av kortere fagkurs – truckførerkurs, taxi-lappen vekter-kurs etc, og være direkte knyttet til arbeidet som skal utføres i bedriften. Spørsmål om ansettelse bringes på bane når/der dette er aktuelt.

Fordelen med denne måten å jobbe på beskrives slik:

- Arbeidsmarkedskompetanse opparbeides i KVP-teamet.
- Som NAV-veileder har vi tilgang til NAV sin store verktøykasse.
- Spørsmål om ansettelse bidrar ofte til at arbeidsgiver i vurderingen av dette, blir mer konkret på hva som må endres for at dette skal bli et aktuelt resultat. Dette gir deltaker en konkret mulighet til å strekke seg etter arbeidsgivers behov, og alle parter kan bidra til å finne løsninger. Vi har erfart at dette ofte bidrar til noe lønnet arbeid i første omgang (vikar/tilkalling), etter hvert mer arbeid.
- Arbeidsgiver motiveres av at det satses på deltaker i form av opplæring/kvalifisering direkte i den jobben deltaker skal gjøre. Etablering av mentortiltak bidrar også til å styrke båndet til bedriften både i form av at det etableres en kontakt mellom deltaker og bedrift.

Veilederne i «Snart Ansatt» på Østensjø sin beskrivelse av oppfølging og tilrettelegging på arbeidsplassen er slik: Det er alltid et oppstartsmøte og fortløpende kontakt over telefon og e-post. Statusmøtene med deltaker og fadder har fokus på utvikling, videre behov, justering av opplæringen, sosial tilpasning. Evalueringsmøter med arbeidsgiver, deltaker, fadder og veileder har fokus på jobb. Tidsaspektet fram til ansettelse er 3 - 6 mnd.

---

<sup>10</sup> Nå «tilretteleggings- og oppfølgingsavtale», jf <https://www.nav.no/internett/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/tilretteleggingsgaranti--805375336> (lest: 10.3.16)

### 3. «Tromsøpakken»

#### Jobbspesialistmodellen i NAV

Ved NAV Tromsø handlet prosjektet om å prøve ut «jobbspesialistmodellen» i NAV-kontorets KVP-team med 8-9 veiledere som hadde ca 15 deltakere hver. Disse skulle bistå deltakerne i raskt å finne arbeidsplass og følge dem opp på arbeidsplassen i tråd med femtrinnsprosessen i SE. Veilederne skulle få fortløpende opplæring i SE av en av veilederne i KVP-teamet som selv hadde lang erfaring med SE. Det å etablere kontakt med virksomheter med rekrutteringsbehov samt rekruttering og oppfølging av mentorer ble beskrevet som sentrale oppgaver ved oppstartstidspunktet, samt fokus på overføring av kunnskap til andre team ved NAV-kontoret.

Selv om KVP-veilederne har hatt relativt få deltakere, gjorde registrerings- og saksbehandlingsprosedyrer det vanskelig å få gjennomført femtrinnsprosessen. Også redusert kapasitet på grunn av sykdom påvirket omfanget av deltakere i arbeidspraksis eller ansettelse som veilederne kunne følge opp i tråd med modellen. Det ble derfor etablert et eksternt tiltak som skulle jobbe etter femtrinnsprosessen, finansiert med Arbeid med bistand-midler, og med KVP-veilederne som bestillere og oppfølgere av tiltaket (se nedenfor). I tillegg ble det benyttet mentorer på arbeidsplassene i flere inkluderingsforløp. Dermed var det et element av «naturlig bistand» også til stede i tromsødelen av prosjektet.

Veilederne skulle bruke femtrinnsprosessen innenfor rammene av KVP uten at spesielle ressurser skulle tilføres eller at det skulle gjøres noen spesiell organisatorisk endring eller tilpasning, heller ikke noen form for prosjektorganisering. De hadde vanlige saksbehandlingsoppgaver i det kommunale og i det statlige systemet.

I teamet er det en opplevelse av å ha fått utrettet en god del i noen enkeltsaker og at man har samlet viktige erfaringer. Den viktigste erfaring er at det er vanskelig å gjennomføre «place - train» i tråd med femtrinnsprosessen innenfor deres daglige oppgavebelastning og organisatoriske rammer. Veilederne egen vurdering er at de klarer å gjennomføre «Tromsøpakken» for maksimalt 1 - 2 deltakere hver, avhengig av hvor stort bistandsbehovet til enhver tid er, hvor god kompetanse og relasjon veilederen har til arbeidsgivere og hvor mye arbeid det er med oppfølgingen av andre KVP-deltakere.

Kriteriene for deltakelse i deres modell for arbeidsrettet brukeroppfølging, «Tromsøpakken», er at «deltaker skal være klar for arbeidsrettet aktivitet innen 6 mnd (halvgått program)». Med dette mener veilederne at det er blitt et mye tydeligere arbeidsfokus ved vurdering av inntak og grundigere arbeidsevnevurdering som grunnlag for yrkesønsker og bistandsbehov, samt for vurdering av eventuell rettigheter etter andre lovverk (for eksempel AAP). I modellen skal det fattes vedtak om KVP innen fire uker («men dette klarer vi ikke å overholde») og forvaltningsmelding sendes til stort sett alle som søker KVP. Fra søknadsdato varierer tida fram til oppstart av program opp til 6 måneder.

Fordelen med denne måten å jobbe på beskrives slik:

*Vi er sikrere på at de som nå innvilges KVP er bedre avklart og motiverte for programdeltagelse. Mer ryddig og tydeligere inntaksprosess, hvor vi sammenlignet med tidligere også er tydeligere på hva KVP er, og vi har et tydeligere arbeidsfokus. Prosessen knyttet til arbeidsevnevurderingen, danner et godt grunnlag for å jobbe videre etter SE-metodikk. Relasjon og felles forståelse er etablert, dette har innvirkning på deltakers motivasjon. Den nye metoden stiller også krav til øvrig ansatte i NAV i fht å gjøre gode AEV og informere om KVP som mulighet og rettighet.*

## Ideal og realitet

Det er viktig å merke seg at arbeidet i KVP-teamet ved NAV Tromsø skulle gjøres som en del av daglig drift. Det å bruke place-train metodikk var altså ikke et eget prosjekt med særskilte midler og prosjektledelse. Ved prosjektstart var motivasjonen høy; det var slik de ønsket å arbeide og det å delta i prosjektet var til stor faglig inspirasjon.

I prosjektperioden hadde KVP-teamets avdeling to avdelingsledere som fordelte personalansvaret i KVP-teamet mellom seg. Selve KVP-teamet hadde en «flat organisering», dvs ingen leder men en koordinatorfunksjon som gikk på omgang og som omfattet å svare på henvendelser, post osv – alt som ikke har en bestemt adressat, samt lede ukentlige teammøter. Senere fikk avdelingen kun en leder som deltar på teammøter i KVP en gang i uka. Tidligere var kontakten med avdelingsleder ikke formalisert på samme måte. Etter hvert opplevde teamet at det var vanskelig å følge opp deltakere etter en «place-train-tilnærming» og jobbspesialistmodellen uten ekstra ressurser. Da prosjektet startet skulle hver medarbeider ha oppfølgingsansvar for 10-15 av deltakerne i KVP. Antallet var ikke spesifisert, men på ett tidspunkt ble det fastsatt at hver enkelt av dem skulle ha 15. Dette gjorde at fleksibiliteten ble mindre og det opplevde presset større. Det ble i perioden også mer fokus på måltall, rapporteringer og registrering generelt.

Mange av deltakerne hadde omfattende og sammensatte bistandsbehov, ikke sjelden med rus- eller psykiske problemer, problemer med bolig, barnevern og ofte en generelt vanskelig og ustabil livssituasjon. Veileder kunne bli kontaktet når som helst og gjerne når personen er i en akutt krisesituasjon som krever øyeblikkelig handling. Dette gikk fort ut over den arbeidsrettede brukeroppfølgingen, særlig med tanke på intensjonen om oppfølging på arbeidsplassen. Avtaler måtte ofte avlyses, bedriftsbesøk utsettes, og det skapte generelt en lite tilfredsstillende og stressende arbeidssituasjon. Dette bidro til at veilederne nølte med å planlegge for en mer systematisk og forpliktende oppfølging av arbeidsrelasjoner. Utfordringen er altså ikke kun at den sosialfaglige oppfølgingen av en del deltakere var tidkrevende, men at veilederens handlingssituasjon var preget av uforutsigbare rammer for oppfølgingen av deltakere og arbeidsgivere i ordinære virksomheter.

Veilederne påpekte at kompleksiteten i sakene og i rapporteringssystemene er stor. De hadde all saksbehandling både på statlig og kommunal side for sine KVP-deltakere. Når de måtte jobbe «litt med alt» for et begrenset antall personer, fikk de aldri den mengdetreningen som de opplevde å ha bruk for. Dermed måtte de stadig spørre hverandre om hvordan noe skulle gjøres

«fordi det ofte er lenge siden jeg gjorde akkurat det». - Vanskene med å holde kompetansen vedlike ble forsterket av at saksbehandlingssystemene ble oppgradert i perioden og det ble innført nye systemer («One Note», «Modia» og «Lync»). Begge deler medførte behov for intern opplæring og ny kompetanse, og dermed innskrenkede muligheter for ekstern oppfølging.

Veilederne pekte også på at den enkelte deltakers kvalifiseringsprogram skulle lages i NAVs fag-system Arena, «som kommuniserer dårlig med de andre systemene. Dette skaper mye dobbeltarbeid i registreringene». Veilederne hadde også i en periode oppfølgingsansvar for deltakere som hadde avsluttet sin deltakelse i KVP, «men som ingen andre på huset hadde overtatt». Samtidig hadde teamet langvarige sykmeldinger og nytilsetninger med medfølgende opplæringsbehov.

I sum ble det generert «mye dårlig samvittighet i forhold til prosjektet», og dermed forsvant en god del av entusiasmen. KVP-veilederne opplevde fellessamlingene i prosjektperioden som faglig inspirerende, «men prosjektet falt sammen i hverdagen mellom samlingene».

KVP-veilederne presiserer at «Tromsøpakken» som ble utviklet er en idealmodell, og at den er altfor idealistisk til å kunne brukes direkte uten at den arbeidsrettede brukeroppfølgingen blir prioritert. Samtidig peker veilederne på at de bruker deler av «Tromsøpakken» i veiledningen og de mener at arbeidet med å utvikle modellen har bidratt til at de nå tenker «mindre tiltak og mer arbeid». Prosjektet har dessuten påvirket måten veilederne tenker om deltakerne og egen veilederinnsats:

*Før var det slik at fikk vi det ikke til, var det deltakeren det var noe i veien med. Nå er dette ikke lenger tilfelle, nå er det arbeidet med deltakeren, eller med relasjonen deltaker - arbeidsgiver, som ikke har vært godt nok. Nå er det slik at vi må fortsette å jobbe og eksperimentere inntil vi finner noe som fungerer.*

KVP-veilederens oppsummering er entydig: De ønsker fortsatt å jobbe med «place-train» og «Tromsøpakken», men erfaringen er at det er umulig uten å gjøre noe med ressurs situasjonen/oppgavebelastningen og/eller arbeidsorganiseringen, slik at innsatsen i den arbeidsrettede oppfølgingen i praksis blir langt sterkere prioritert.

### Samarbeid med ekstern tiltaksarrangør

Veilederne i KVP hadde i flere år argumentert for at de trengte et tiltak basert på tett oppfølging og som kunne ta oppfølgingen ut mot arbeidsplassen der det var stort bistandsbehov. De var misfornøyd med en annen tiltaksarrangør, der man i arbeidsmarkedstiltaket Arbeid med bistand ifølge veilederne var opptatt av «om deltakerne var formidlingsklare», og om ikke, så ville de

helst ha dem i tiltaket Arbeidspraksis i skjermet virksomhet. «Arbeid med bistand ville ikke ha de med stort oppfølgingsbehov.»<sup>11</sup>

Når KVP-veilederne manglet kapasitet til selv å gjennomføre den arbeidsrettede brukeroppfølgingen («place-train»), var det behov for å finne en tiltaksarrangør de var fornøyd med: «Vi har også fått laget et tiltak (...), hvor vi i anbudsinnbydelsen stilte krav om at SE-metodikk ble benyttet. Dette fungerer svært bra nå, og vi som veiledere bistår deltaker med å finne fram til yrkesønsker og bistandsbehov. Vi følger opp underveis i tiltaksperioden, og overtar oppfølging av arbeidsforhold etter 6, eventuelt 12 måneder.»

Det eksterne tiltaket skulle jobbe etter femtrinnsprosessen, finansiert med Arbeid med bistandmidler, og med KVP-veilederne som bestillere og oppfølgere av tiltaket. Veilederne i KVP-teamet var med på å skrive kravspesifikasjonen, «men det var ingen av tilbyderne som hadde helt skjønt hva vi var ute etter», men denne aktuelle tilbyderen var den som var nærmest. Ifølge KVP-veilederne brukte de ett år på å lære denne tiltaksarrangøren opp i SE og femtrinnsprosessen. «I utgangspunktet var de mest fokusert på å kartlegge; de hadde masse kartleggingsverktøy», men KVP-veilederne ville at de skulle jobbe mer aktivt mot arbeidsplassene.

Tiltaksarrangøren har hatt to konsulenter involvert. Avtalen var opptil 30 plasser, men det var sjelden at alle plassene ble brukt. Deltakelse var maks 26 uker, med mulighet for forlengelse i 26 uker (i helt spesielle tilfeller har de fått forlengelse ut over det). I den første avtalen var det slik at *alle* skulle ut i arbeid/praksis etter 6 uker. Det fikk de ikke til, og kravet ble endret til at det skulle gjelde 60% av deltakerne. Tiltaksarrangøren viste til flere eksempler på at det var vanskelig, at mange av deltakerne manglet motivasjon, men de gav også uttrykk for at de «brenner for dette» og at de aldri ville gi opp. De var opptatt av å gjøre det slik at deltaker ikke skulle føle seg mindreverdig – «sier at vi har en jobb og skal fylle en jobb og kaller det ikke praksis». Tiltaksarrangøren mente at en fallgrube kunne være å miste deltakerfokus, at man heller «rir regler», og presiserte nødvendigheten av å være fleksibel i forhold til brukergruppen. Tiltaksarrangøren gav dessuten uttrykk for at KVP-teamet var fleksible, at det var stor gjensidig tillit, at begge parter hadde fokus på deltakernes beste, at de ønsket å bruke hverandres kompetanse og dele erfaringer. Både KVP-teamet og tiltaksarrangøren erfarte at de hadde et tett og godt

---

<sup>11</sup> Jf: <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Tiltak+for+a+komme+i+jobb/Relatert+innhold/arbeid-med-bistand>

Her går det fram at «Arbeid med bistand» ble slått sammen med Oppfølging til ett [oppfølgingstiltak](#) med virkning fra 1. januar 2015 og gjennomført innen utgangen av 2016. Tiltaket beskrives slik: «I arbeid med bistand får du veiledning og bistand av en personlig tilrettelegger som med utgangspunkt i behovene og interessene dine kan hjelpe deg med å finne en jobb du mestrer og trives i. Tiltaket kan blant annet tilby \*kartlegging av kompetansen din; \*bistand til å finne egnet arbeidsplass, \*oppfølging i startfasen av et nytt arbeidsforhold, \*tilrettelegging og oppfølging på arbeidsplassen, \*forhandlinger med arbeidsgiver om lønns- og tilsetningsforhold». (Publisert 12.06.2006 | Sist endret 07.01.2016).

samarbeid. KVP-veilederne mente at tiltaksarrangøren gjorde oppfølgingen slik de selv ville ha gjort det om de hadde hatt tid til det.

Gangen i arbeidet med en deltaker ble beskrevet slik:

Tiltaksarrangør får «søkt inn» en deltaker fra KVP og kan ikke nekte å ta imot vedkommende (et unntak var et tilfelle der det var enighet om at deltakeren oppførte seg for truende). Først får de initialene til deltakeren, slik at de skal stille med «blanke ark». Så arrangeres det et første møte med deltakeren, deretter er det et trekantmøte der også veileder er med og hvor bestillingen fra veileder blir gitt. Tiltaksarrangøren gir uttrykk for at de fleste veilederne er blitt flinke til å lage gode bestillinger, for eksempel at det foreligger god kartlegging. Tiltaksarrangøren innhenter så opplysninger etter hvert som det er behov for det; de lærer deltakeren godt å kjenne, ser dem mye.

Det er evalueringsmøter med KVP-veileder hver 6 uke. Dette er trekantmøter der de drøfter hvor langt de er kommet, hva som skal til videre osv. I tillegg har de ofte, gjerne flere ganger i uka, telefonkontakt med veileder når det dukker opp ting som veileder må gripe fatt i, som at deltakeren trenger penger, at det er blitt tull med bolig og lignende.

Etter 6 uker skal kartleggingsfasen være over og det skrives rapport som også kan ses som en handlingsplan for videre arbeid. Det videre arbeidet er avhengig av om deltakeren er klar eller ikke. På det første evalueringsmøtet bestemmes hva som skal gjøres videre. Stort sett er det enighet mellom tiltaksarrangør og KVP-veileder, men det har også hendt at tiltaksarrangør var enig med deltakeren i forkant om å støtte vedkommende i møtet.

Når de 26 ukene er gått, overtar KVP-veileder oppfølgingen (KVP varer i tre år). Ifølge veilederne er det da lett å overta fordi de har hatt mye kontakt underveis. Dessuten er oppfølgingsarbeidet gjerne mindre i denne fasen enn i begynnelsen.

I tillegg har NAV og tiltaksarrangør møter på høyere nivå fire ganger årlig hvor konsulentene, deres avdelingsleder og KVP-veilederne deltar. Her snakkes det mer om hvordan man samarbeider, praktisk gjennomføring, ferieavvikling, hvordan rapportene skal være, samt faglige problemstillinger.

I sum er KVP-veiledernes erfaring med tiltaksarrangør er at det er viktig å være konkret i bestillingen, «det gir bedre sjanse for gode resultater.» Veilederne satte som vilkår at deltaker i dette eksterne tiltaket skulle være i praksis innen seks uker. Samtidig er erfaringen at det er vanskelig å følge opp tiltaksarrangør: «Hva skjer når de ikke får folk ut i praksis innen seks uker? Hvilke konsekvenser får dette for deltaker?»

## Resultater og kostnader

Det følgende er KVP-teamets egen rapportering av resultater og kostnader. Når det gjelder kostnader, har teamet sammenliknet med kostnader ved bruk av tiltakene Arbeidspraksis i skjermet virksomhet og Arbeid med bistand, som i prosjektperioden ble arrangert av eksterne tiltaksbedrifter. (Det vises ellers til vedlegg 1 for en mer detaljert framstilling av «Tromsøpakken»).

Pr. oktober 2015 har KVP-teamet arbeidet med ca 24 deltakere etter «Tromsøpakken» og det har vært 45 arbeidsgivere involvert. Ekstern tiltaksarrangør har i tillegg arbeidet med ca 15 deltakere, i tett samarbeid med KVP-veilederne. Totalt har 22 deltakere kommet i fast lønnet arbeid. I 7 tilfeller er mentorordningen blitt brukt.

Alternativ kostnad om NAV selv ikke følger opp deltakeren:

Arbeidspraksis i ordinær virksomhet: Lav sats (vanligst), kr 1545 pr deltaker/mnd. (Høy sats, kr 15360/mnd, brukes sjeldent og kan maksimalt gis i 3 mnd.)

Arbeidspraksis i skjermet virksomhet: Kr. 15360 pr deltaker/mnd

Arbeid med bistand: Kr. 58790 pr tilrettelegger/mnd. Om hver tilrettelegger har 12 deltakere, blir beløpet ca 5000 pr deltaker/mnd.

Lønnstilskudd og mentor kan også brukes i etterkant. Mentorkostnaden avhenger av lønn til den som er frikjøpt i bedriften og antall timer, mens lønnstilskudd avhenger av prosentsats og størrelsen på lønna.



## 4. «Snart Ansatt»

Prosjektet «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø baserte seg på en tilnærming som i fagterminologien omtales som «naturlig bistand» (jf kapittel 1). Ideen var at en ansatt ved den aktuelle arbeidsplassen oppnevnes som fadder og har som oppgave å følge opp deltakeren. Fadderene skulle få et eget faddertilskudd som lønn for det ekstra ansvaret vedkommende tok på seg. Midlene til dette skulle tilføres virksomheten som tilskudd fra NAV for en periode på 3 måneder. I intensjonsavtalen med arbeidsgiver forplikter «Snart Ansatt» seg til tett oppfølging både av arbeidsgiver og deltaker, det etableres en fadderordning, det skal foreligge en plan for opplæring av deltaker og ved behov tilbys norskopplæring på praksisplass.

Første delrapport (Frøyland & Spjelkavik 2014b) viste at fadderne hadde en viktig rolle overfor deltakerne i bedriftene. Det ble påpekt behov for å systematisere og tydeliggjøre fadderrollen og å avklare ansvarsfordelingen mellom veilederne og fadderne. Veilederne måtte selv i større grad enn forventet følge opp deltakerne i arbeid og det ble i rapporten derfor stilt spørsmål om det burde satses mer på oppfølging av fadderne.

### Erfaringer med faddermodellen

For å få bredere erfaringsbasert kunnskap om faddermodellen, samt identifisere mulige forbedringer, ble det høsten 2015 gjennomført en survey blant deltakerne i «Snart Ansatt». 47 deltakere og 85 arbeidsgivere/faddere (fra 59 bedrifter) ble tilsendt et skjema på web som de ble bedt om å svare på. Det ble levert 26 besvarelser av deltakere; 6 av disse hadde praksisplass da undersøkelsen ble gjennomført, mens de øvrige 20 hadde hatt praksisplass tidligere, men hvor denne nå var avsluttet. Svardeltagelsen blant deltakerne var altså på 55%. Det ble leverte 28 besvarelser av arbeidsgivere/faddere; 22 fra privat virksomhet og 6 fra offentlig virksomhet. Over halvparten av virksomhetene hadde erfaring med flere enn en «Snart Ansatt»-deltaker. Svardeltagelsen blant fadderne/arbeidsgiverne var på 33%.

Hovedinntrykket fra undersøkelsen er at fadderordningen overveiende oppleves som relevant og viktig for både arbeidssøker og arbeidstaker. 80% av deltakerne mener at fadderordningen har fungert godt for dem, og etter praksisperioden har 40% av deltakerne blitt ansatt der de hadde praksisplass. 75% av arbeidsgiverne er fornøyd med fadderordningen og hele 96% ville tatt inn en ny deltaker i ordningen.

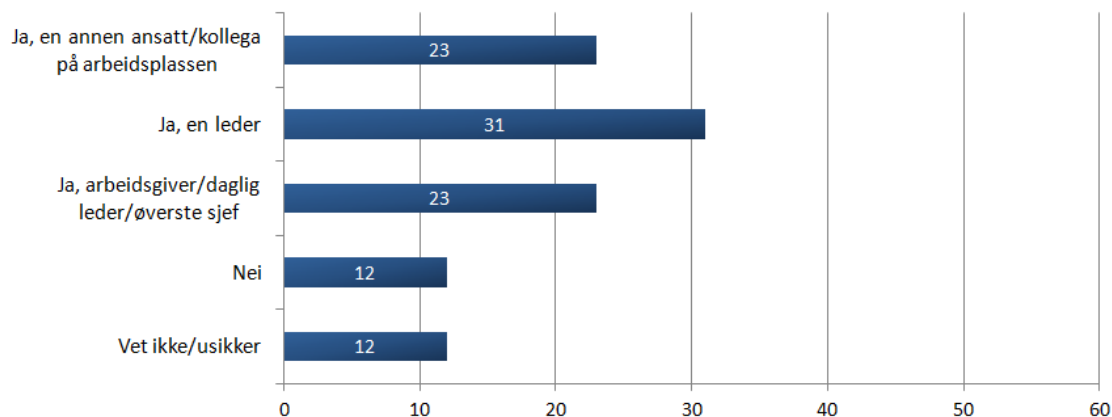
Undersøkelsen viser områder for mulige forbedringer. For arbeidstakerne dreier det seg primært om at de faktisk får en fadder å forholde seg til og som er synlig for dem. For arbeidsgiverne dreier det seg stort sett om noe bedre oppfølging fra NAV.

### *Deltakernes erfaringer*

Poenget med en fadderordning er at fadder/mentor oppnevnes og tydeliggjøres overfor arbeidssøker og at det skapes kontakt mellom disse to partene. Langt på vei har dette blitt gjort, men blant de 26 deltakerne som besvarte undersøkelsen, oppgir 6 at en slik person ikke har vært tildelt eller synliggjort. To av disse mener at en slik fadderordning kunne fungert bra for dem,

tre personer mener ordningen ikke hadde spilt noen rolle, mens kun én person mener ordningen hadde fungert dårlig.

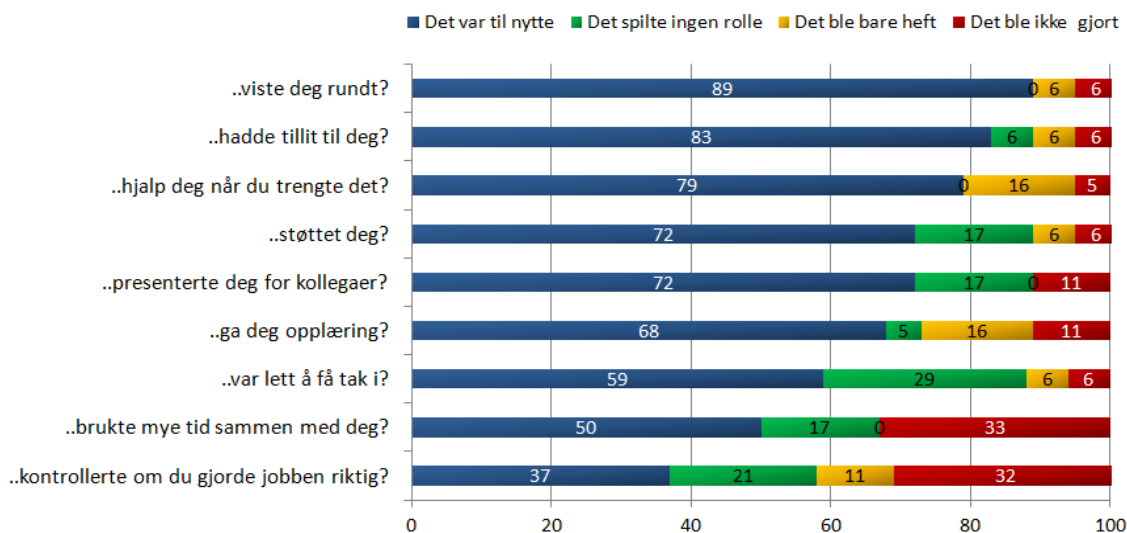
Tabell 1: Viser om det på arbeidsplassen var opprettet fadder/mentor for arbeidssøkeren i praksisperioden og hvem dette var. Prosent.



Tabell 1 viser at over halvparten av deltakerne oppgir å ha hatt en leder/arbeidsgiver som fadder, mens rundt en firedel har hatt en annen ansatt/kollega i denne funksjonen.

Deltakerne som oppgir å ha eller har hatt en fadder/mentor ble videre bedt om å vurdere fadderordningen på en rekke områder. Hensikten var å identifisere de områdene som ble oppfattet som nyttige og om de selv ble fulgt opp av fadderne.

Tabell 2: Hvordan arbeidssøker evaluerer sin fadder/mentor. Prosent.



Av tabell 2 ser vi at de aller fleste fadderne viste deltakeren rundt på arbeidsplassen, og at dette ble opplevd som nyttig. Majoriteten ble også presentert for kollegaer, og opplevde det som nyttig, men to personer oppgir at dette ikke ble gjort. Tre personer mener dessuten at det ikke spilte noen rolle.

De fleste opplevde at fadderen hadde tillit til dem og støttet dem. Tre personer oppgir likevel at fadderens støtte faktisk ikke spilte noen rolle for dem. At fadderen hjalp til når det trengtes ble i de fleste tilfeller opplevd som nyttig, men tre personer opplevde at det bare ble heft.

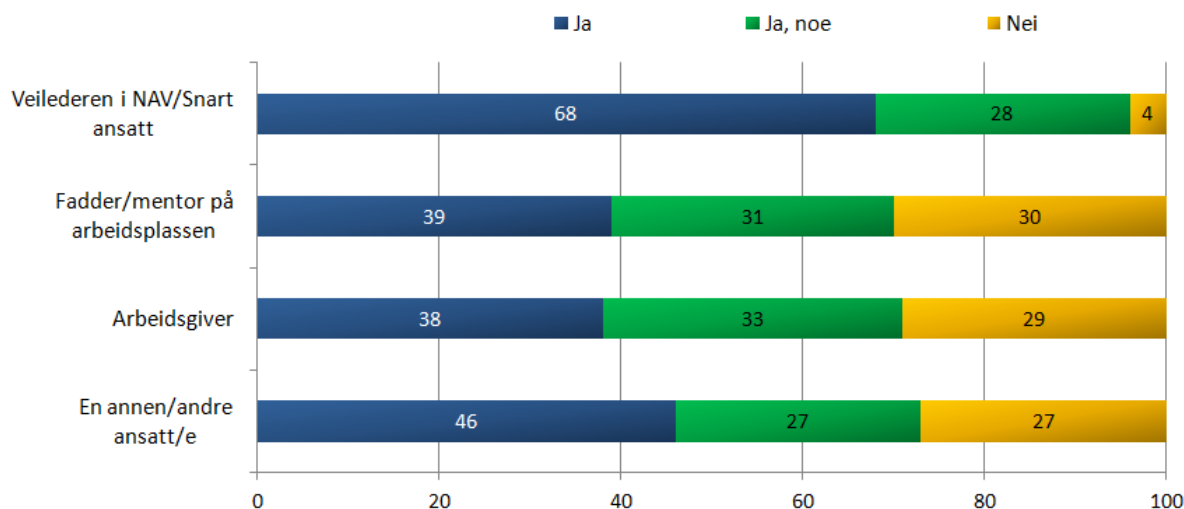
Fadderen ga i de fleste tilfeller opplæring, men to personer oppga at dette ikke ble gjort og tre personer syntes det bare ble heft.

De områdene som i minst grad ble gjennomført av fadderne var kontroll av utført arbeid, samt bruk av tid sammen med arbeidstaker. Seks personer opplevde at dette ikke ble gjort. Det er dessuten verdt å merke seg at 29% oppgir at det ikke spilte noen rolle om fadderen var lett å få tak i. Dette kan tyde på at det er andre personer på arbeidsplassen som er vel så viktige for arbeidssøkeren å forholde seg til (se også figur 3).

De som ikke oppga å ha en fadder ble presentert for de samme utsagnene, men ble bedt om å angi hvorvidt de hadde savnet at en bestemt person på arbeidsplassen var der for dem på disse områdene. To personer mener det hadde vært til nytte på områder som opplæring og kontroll av at jobben ble gjort riktig. En person mener det ville vært til nytte for å få hjelp ved behov, samt for støtte underveis.

Samtlige deltakere i ordningen, uavhengig av om de hadde en synlig fadder, har hatt en eller flere kontaktpunkter underveis i praksisperioden. Det kan ha vært veileder i NAV, fadder/mentor, arbeidsgiver eller andre ansatte. Deltakerne ble bedt om å oppgi om disse har vært viktige støtter på praksisplassen/jobben. Svarene viser at for deltakerne har veilederen vært den viktigste støtten.

Tabell 3: Hvem som har vært viktig støtte for arbeidstakeren på praksisplassen/jobben. Prosent.



Selv om fadder/mentor ikke alltid oppleves som en viktig støtte på arbeidsplassen, er deltakerne i prosjektet overveiende positive til ordningen: 80% mener den har fungert godt for dem, mens 20% mener den ikke har spilt noen rolle.

#### *Faddernes og arbeidsgivernes erfaringer*

Felles for faddere og mentorer er at dette er personer som er valgt ut av arbeidsgiver. Rollen fadderne har overfor deltakerne varierer; noen følger deltakerne tett opp og påtar seg et spesielt sosialt ansvar for dem, mens andre framstår mer som ledere med et noe mer distansert forhold til dem. Flere faddere har erfart utfordringer i arbeidet med å følge opp deltakere og de utvikler sine egne metoder for å takle disse, for eksempel å åpne seg selv for dem eller aktivt trekke dem med sosialt på arbeidsplassen. Andre faddere følger i all hovedsak opp det som er direkte knyttet til arbeidsoppgavene eller hvordan den enkelte skal og bør opptre i arbeidssituasjonen. Her er noen eksempler:

*Jeg følger dem opp, lærer dem opp i jobben, hjelper dem. Vi lager en plan for hver uke. De to første ukene får de oppgaver som de gjerne vil ha, men de får ikke for vanskelige oppgaver da. Det er vanlig å starte med en del ryddearbeid de første ukene for å bli kjent i butikken. Så etter to uker starter vi opp for alvor. Vi har møter hver morgen. Da forteller jeg dem hva de har gjort bra og hva som kan gjøres bedre. Jeg er sammen med dem og jobber hele tiden. Vi tar en og en oppgave om gangen. Jeg gjør oppgaven sammen med dem. Når de begynner å få det til trekker jeg meg litt unna, men holder øye med dem. Andre nyansatte sender jeg til opplæring av en av de andre ansatte. Disse fra NAV følger jeg tett.*

*En av de som kom hit fra NAV virket ikke som han ville jobbe her. Jeg merket*

*det og spurte han etter hvert. Han sa han egentlig ville gjøre noe annet. Hvorfor er du her da, spurte jeg. Den største utfordringen er kanskje å finne ut hva folk vil. Jeg spør dem om dette. Prøver å få de til å åpne seg. Jeg graver det fram. Jeg snakker gjerne med dem om private ting også. Jeg åpner meg selv, forteller private ting om meg selv. Da blir det lettere å kommunisere etterpå.*

*Det var en som sleit, han turte ikke si fra. Han sa bare ja og så gikk han og gjorde det. Han var sjenert. Turte ikke å si noe, turte ikke å åpne seg. Han spiste lunsj for seg selv. Jeg så det og sa til han at «i morgen spiser vi lunsj sammen». Så fikk jeg de andre med også, fikk dem til å spørre han. Alle skjønnte at han var sjenert. Vi måtte prøve å få han til å skjønne at det ikke var farlig å prate. Dette har gått veldig bra. Han er ansatt i dag. Han snakker og kommer med kommentarer. Første året kom han ikke på julebord, men han kom sist. Det er gøy.*

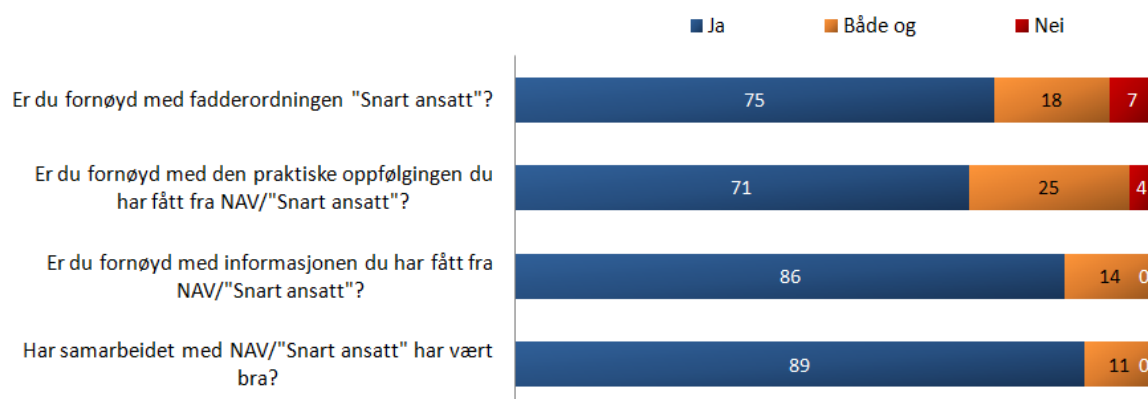
*Den ene jeg har vært fadder for viste seg å være ganske hissig og vanskelig å styre. Dette visste jeg ikke noe om, og de fra NAV sa ikke noe om det. Kanskje de ikke visste det. Han kom i konflikter med barna, skjelte meg og sjefen ut. Jeg sa til ham at «ingen snakker slik til sjefen sin». Han manglet erfaring fra det å være i jobb. Jeg måtte være brå og bastant ovenfor ham. Jeg sa at sånn er det her og sånn skal det være. Du kan ikke kjeft foran barna. Jeg fikk en følelse av at alle var ute etter å ta han. Jeg sa til han at du kan ikke oppføre deg slik. Det ble bedre etter hvert. Han har i dag ansettelse her.*

Inntrykket er at fadderne ofte har ansvar for den faglige opplæringen, mens de i mindre grad tillegges rollen med å sørge for inkludering rent sosialt. Flere steder tar arbeidsgiver seg av den sosiale inkluderingen i virksomheten.

Det ser ut til å være en erfaring at de som blir fadderne styrker sin faglige kompetanse gjennom denne rollen. Videre har man erfart at flere av deltakerne trenger oppfølging også utenfor arbeidsplassen – det vil si på fritiden.

Arbeidsgiverne som deltok i undersøkelsen høsten 2015 er overveiende positive til ordningen. Det er særlig samarbeidet med – og informasjonen fra - NAV de er godt fornøyde med.

Tabell 4: Viser om man er fornøyd med ordningen. Prosent



Av tabell 4 ser vi at 25% (7 personer) ikke er riktig fornøyd med ordningen. På et åpent spørsmål om årsaker til dette svarer fire av arbeidsgiverne:

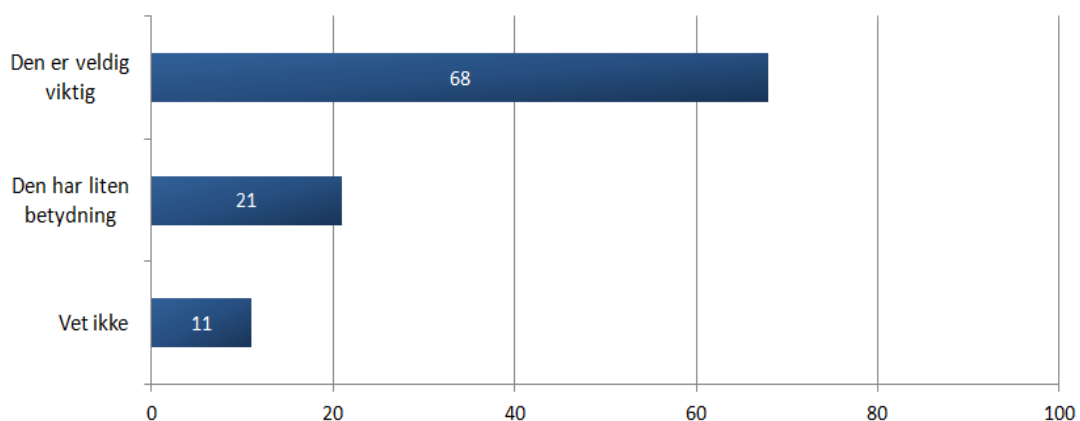
- *Det har vært 3 stk hvor alle har hatt problemer fysisk, lite motiverte og gått ut i sykemelding etter noen dager.*
- *Dårlig løsning angående fordeling av tilskudd. Det falt ikke noe ekstra på fadder*
- *Fint prosjekt, men de to kandidatene møtte ikke opp etter noen dager med jobbing*
- *Siste deltaker møtte ikke opp etter 2 dager på jobb.*

Det er altså primært deltakernes manglende deltagelse og engasjement som er årsak til at arbeidsgiverne ikke er fornøyd med ordningen, ikke informasjonen og oppfølgingen fra NAV. Kun to personer har nevnt noe negativt om oppfølgingen:

- *Har vært veldig fornøyd, men mener at det blir litt uklar informasjon noen ganger til de ansatte.*
- *Har ikke vært noe særlig oppfølging. Det er mest arbeidsgiver som har tatt kontakt.*

Den økonomiske støtten fra NAV er viktig for å delta i fadderordningen. 68% av arbeidsgiverne mener økonomisk støtte er veldig viktig, mens 2 av 10 mener den har liten betydning.

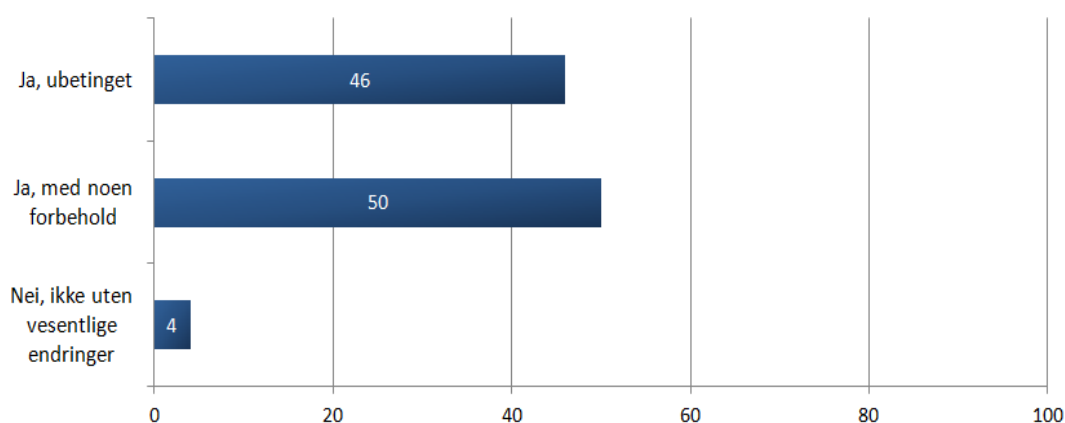
Tabell 5: Betydningen av den økonomiske støtten fra NAV for å delta i fadderordningen i «Snart Ansatt». Prosent



Majoriteten av arbeidsgiverne har såpass gode erfaringer med fadderordningen at de ville tatt inn en ny deltaker, men halvparten av arbeidsgiverne ville gjort det med noen forbehold. Årsaker som ble oppgitt til dette var:

- *Det er vanskelig å finne jobb videre, vi har klart det for en person men vanskelig å si om vi har mulighet for ansettelse av flere. Men for arbeidstrening er det mulig.*
- *Første intervjuet er helt essensielt å ha før oppstart i bedrift.*
- *Har sagt nei til to stk. Jeg må få følelsen av at vedkommende skal kunne utvikle seg til å bli en jeg vil ansette.*
- *Må ha gode språkkunnskaper.*
- *Vi legger mye tid og krefter i forberedelser og oppfølging. Når de etter en kort tid ikke møter opp har vi brukt ressurser vi ikke får noe igjen for.*
- *Vi trakk oss fra videre samarbeid da kandidatene som ble presentert etter første deltaker ikke var attraktive for vår virksomhet.*

Tabell 6: Andel som ville tatt inn en deltaker om det hadde vært aktuelt. Prosent



«Snart Ansatt» har med jevne mellomrom arrangert faddersamlinger, dvs fellesmøter for de som er faddere i prosjektet. I begynnelsen var det vanskelig å få samlet fadderne til «faddersamlinger» som ble forsøkt arrangert på kveldstid etter jobb. Man lyktes bedre med å ha faddersamlingene på dagtid. 29% (8 av 28) av respondentene har deltatt på slike samlinger. Av disse oppleves samlingene overveiende positive og tilbakemeldinger på det man har opplevd som positivt har vært:

- *Deling av erfaringer*
- *En bra mulighet for oss som firma til å bidra i lokalsamfunnet*
- *God informasjon*

Det ser ut til at faddersamlingene har fungert som en viktig erfaringsutveksling. Her er det blant annet kommet fram at i den individuelle oppfølgingen som veileder har med fadder, blir fokus rettet på endring av arbeidsoppgaver, på kandidatens muligheter til å lære noe nytt eller gjøre noe mer, og på å få en bedre progresjon i opplæringen på arbeidsplassen. Veileder tar også opp temaet hva som skal til for å få fast ansettelse. Ifølge fadderne er det mer vanlig at veileder er inne ved begynnelsen og slutten av en arbeidspraksis enn at veileder har en kontinuerlig oppfølging.

### Mer kontorarbeid og økt byråkratisering

Ved NAV-Østensjø kunne veilederne i «Snart Ansatt» bruke 75 % av sin tid til i «Snart Ansatt». Dermed hadde de tid til å følge opp den enkelte deltaker og å utvikle faddermodellen. Delrapportene (Frøyland & Spjelkavik 2014a; Schafft & Spjelkavik 2015) pekte på utfordring med å få til en hensiktsmessig fordeling av roller og oppgaver internt og behov for bedre kompetanse i SE. Språkopplæring i bedrift kom inn som en viktig «oppfølgingsinnsats».

Målgruppen i «Snart Ansatt» var KVP-deltakere og fra mai 2014 også henviste deltakere med spesielt tilpasset innsatsbehov, altså personer som er blitt vurdert å ha helsemessige eller sosiale problemer som gir nedsatt arbeidsevne.<sup>12</sup> Det ble på samme tidspunkt bestemt at prosjektmedarbeiderne i «Snart Ansatt» skulle gjennomføre arbeidsevnevurdering for de deltakerne som ikke hadde det fra før og i større grad gjøre registreringsarbeid i ARENA. Dette medførte at de måtte bruke «mer tid på kontoret med saksbehandling og registreringer», og mindre tid til å være ute i bedriftene. Utviklingen gikk i retning av at de jobbet mer som «vanlige NAV-veiledere». Det de opplevde som positivt med dette var at de «setter spor etter» sine aktiviteter i NAVs fagsystem og at deres innsats med kartlegging av deltakerne ble mer synlig i de interne målregistreringene. Dette var ikke tilfelle tidligere da de registrerte sine deltakere i fagsystemet

---

<sup>12</sup> Ved «spesielt tilpasset innsats» (tidligere «nedsatt arbeidsevne») blir det lagt til grunn at brukeren vil kunne skaffe seg eller beholde arbeid gjennom egeninnsats og innsats fra NAV eller andre samarbeidende aktører. Brukeren har rett til å delta i utformingen av en aktivitetsplan, eventuelt et kvalifiseringsprogram.



for sosialtjenesten (Oskar og Gosys). Teamet opplevde samtidig at det å nå måltall kunne framstå som viktigere enn å få gode resultater på arbeidsinkludering. I sum ser det ut til at endringene medførte en dreining mot mer kontorarbeid og byråkratisering. Et eksempel var at hver telefonsamtale med arbeidsgiver skal registreres, noe som må gjøres på kontoret, da de ikke har tilgang til databasene via «mobile» løsninger. Hensyn til personvern og datasikkerhet gjør at man heller ikke kan sende utkast på et innlegg pr e-post og så lime inn i fagsystemet Arena. De nye registreringsrutinene medførte også at arbeidsgiverne måtte fylle ut flere skjemaene enn før, fordi tilskuddene som ble brukt dels var kommunale, dels statlige.

## Resultater og kostnader

Det følgende er «Snart ansatt» sin egen rapportering av kostnader og resultater. Når det gjelder kostnader, har de sammenliknet med kostnader ved bruk av tiltaket Arbeid med bistand, som i prosjektperioden ble arrangert av eksterne tiltaksbedrifter. Det vises ellers til vedlegg 2 og 3 for en nærmere beskrivelse av «Snart Ansatt» og norskopplæring på arbeidsplass.

Lønn for to «Snart Ansatt» veiledere pr md:  $75\% \text{ av } 105\,500 = 79\,125: 20 = 3\,956$

Månedlig kostnad pr deltaker: kr 3 956 (ikke behov for arbeidsrettet norsk)

Tillegg norsklærer/veileder: Lønn pr md:  $75\% \text{ av } 53\,500 = 40\,125: 5 = 8\,025$

Månedlig kostnad pr deltaker dersom behov for arbeidsrettet norsk: 11 981

I tillegg har Nav Østensjø utgifter til leie av felles kontor, kontorrekvisita, telefon med mer for de tre ansatte. Disse utgiftene er ikke tatt med.

Kostnader Arbeid med Bistand (AB): AB beregner 58 790 kr pr. tilrettelegger hver måned. Dette inkluderer lønn, planlegging, daglig drift, kontorrekvisita. I følge Nav tiltak skal hver tilrettelegger følge opp 12 deltakere pr mnd. På denne bakgrunn utgjør kostnaden kr 4 899 pr deltaker.

Deltakere både i «Snart Ansatt» og i AB-tiltak kan ha rett til tiltakspenger som utgjør en utgift for Nav på i gjennomsnitt kr 7 500 pr md. Disse utgiftene er holdt utenfor.

I dette kostnadsoverslaget er ikke tidsperspektivet tatt med. AB jobber med deltakerne opptil tre år, mens SA jobber i snitt 6-9 måneder med en deltaker. Når en SA-veileder til enhver tid skal ha 10 deltakere, vil han i løpet av tre år kunne ha 60 deltakere.

### *Resultater*

85 tidligere deltakere i SA (01.04.2013 - 03.12.2015) og 19 nåværende deltaker i SA (pr. 03.12.2015). Av tidligere deltakere har 41 kommet ut i jobb, og fullført opplæringen gjennom SA. Av tidligere deltakere har 5 ikke fullført opplæringen, men fått jobb i andre bedrifter i løpet av praksisperioden. Altså har ca. 54 prosent av totalt antall tidligere deltakere kommet ut i jobb i løpet av praksisperioden.

Av tidligere deltaker har 31 ikke fullført opplæringen eller kommet ut i arbeid i løpet av praksisperioden. Av tidligere deltakere har 8 fullført opplæringen, men ikke fått tilbud om jobb.

Av tidligere deltakere som har fullført opplæringen (49 stk), så har 84 prosent av disse kommet ut i jobb.

I løpet av perioden 01.04.2013-03.12.2015 har SA samarbeidet med 60 bedrifter. Alle bedrifter har stilt opp med minst en fadder hver. Noen har fordelt opplæringsansvaret på flere faddere. I noen bedrifter har arbeidsgiver og fadder vært samme person.

I løpet av perioden 01.04.2013-03.12.2015 har SA fått henvist 101 deltakere som blitt vurdert som uaktuelle for prosjektet.

Pr. 03.12.2015 er det 18 deltakere som vurderes som aktuelle for prosjektet.

## 5. Oppsummerende drøfting

Vi skal i det følgende oppsummere og drøfte noen av de mest tydelige erfaringene fra prosjektet.

Erfaringene med å gjennomføre oppfølgingsarbeidet i tråd med «place-train-tilnærmingen» i Supported Employment i praksis, kan oppsummeres slik

1. NAV-systemet setter begrensninger på brukernes valgmuligheter; det er ikke opp til brukerne å fritt få bestemme hva slags tilbud de kan få. Både KVP-teamet ved NAV Tromsø og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø har selv bestemt hvem av deltakerne de skal jobbe med og det har vært et tydelig fokus på å velge ut de av deltakerne som er «jobbklare». Dette reiser spørsmål om «creaming», men vi har samtidig sett at deltakerne har hatt komplekse og til dels store bistandsbehov. Ved NAV Tromsø var KVP-veiledernes kapasitet til oppfølging i tråd med «place-train-tilnærmingen» svært begrenset pga tidkrevende saksbehandling.
2. Det er både mulig og nyttig å vektlegge brukermedvirkning. Arbeidsevnevurdering blir gjennomført sammen med bruker, blir grunnlag for forløpet videre og blir justert ved behov. Kartlegging av interesser foregår med fokus på jobbønske og behov for bistand. Tidlig relasjonsbygging bidrar til at veileder blir kjent med deltakers ønsker og behov og gir deltaker fokus på egne muligheter og barrierer i forhold til arbeid. Samlet gir dette et grunnlag for god jobbmatch og etablering av samarbeid med arbeidsgiver.
3. Brukermedvirkningen vektlegger deltakers ønsker, ideer, og eventuelle nettverk. Veileder tar utgangspunkt i deltakers profil, slik denne framstår i kartleggingen og karriereplanleggingen. Både veileder og deltaker kontakter aktuelle arbeidsgivere. Veileder inngår avtaler med arbeidsgivere om jobbsmak eller praksisplass/arbeidstrening når det er usikkert om deltaker vil fungere i yrket eller for å vurdere om arbeidsoppgavene matcher deltakerens ønsker og behov.
4. Det er utstrakt bruk av praksisplass/arbeidstrening. Utgangspunktet for samarbeidet med arbeidsgiver er intensjonsavtale om ansettelse. Veileder benytter praksisavtaler i NAV, eller egne praksisavtaler mellom KVP og kommunale enheter ved kommunale praksisplasser. Rolleavklaring i forhold til oppfølging avklares og vurderes fortløpende, og oppfølgingsbehov presenteres og vurderes fortløpende slik at oppfølgingen også justeres fortløpende. Kontakten mellom veileder og arbeidsgiver er direkte. Ved bruk av fadder er oppfølging og behov for opplæring tydeliggjort. Bruk av fadder sikres systematisk oppfølging på arbeidsplassen.
5. Det er alltid et oppstartsmøte ved bruk av praksisplass/arbeidstrening/ansettelse og deretter fortløpende kontakt. Veileder er tilgjengelig per telefon og e-post for alle parter. Problemer blir fortløpende identifisert og håndtert, det er faste evalueringsmøter med arbeidsgiver og deltaker og tidlig identifisering av bistandsbehov blir vektlagt. Det er fokus på arbeidstrening, personlig utvikling, videre oppfølgingsbehov, justering av

opplæringen, og fokus på sosial tilpasning. Det å ta opp temaet ansettelse på dagsordenen ser ut til å bidra til at arbeidsgiver blir mer konkret på hva som må endres, det kan gi deltaker konkrete innspill og mulighet til å strekke seg etter arbeidsgivers behov, og alle parter kan sammen bidra til å finne gode løsninger. Arbeidsgiver kan videre motive- res av at det er en tydelig vektlegging på opplæring og kvalifisering direkte i den jobben deltaker skal gjøre. Erfaringen med språkopplæring på arbeidsplass er at lærerrollen i går i retning av jobbspesialist-rollen, noe som har betydning for hva slags kompetanse man skal vektlegge i språkopplæringen. Behov for bruk av fadder/mentor o.l. vurderes dersom det er spesielle opplæringsbehov eller det oppstår spesielle behov for oppføl- ging eller veiledning. Fadder/mentor kan bidra til å styrke båndet til bedriften. Systema- tisk bruk av virksomhetsintern «naturlig bistand» (som fadderordningen i «Snart An- satt») kan fylle funksjonene til ekstern en ekstern jobbspesialist. Man bør være opp- merksom på behovet for oppfølging av virksomhetsinterne bistandspersoner enten disse er arbeidsgivere, faddere eller kolleger.

I sum er erfaringene at det er vanskelig å gjennomføre arbeidsrettet brukeroppfølging basert på «place – train» uten å gjøre noe med organisatoriske og kompetansemessige utfordringer. Uten en form for prioritering og spesialisering vil oppfølgingsinnsatsen for å etablere og understøtte arbeidsrelasjoner neppe bli tilstrekkelig forutsigbar eller kvalitativt god nok.

Det er en også erfaring at det er vanskelig å få andre deler av støtteapparatet på plass i en «stand-by-modus», slik at relevant fagstøtte raskt lar seg mobilisere i samarbeid om deltakere med sammensatte bistandsbehov som er i inkluderingsforløp.

### Inntakskriterier

Det er et krav i SE at ingen brukere skal avvises, uansett hvilke utfordringer de har («zero exclusion») og at tiltaket skal tilpasse seg brukerens bistandsbehov med oppfølgingsmetodikk som understøtter mestring og personlig utvikling i arbeidsrelasjonen. Jobbspesialisten har som utgangspunkt at de fleste som ønsker det, kan delta i det ordinære arbeidslivet, uavhengig av hvor alvorlig deres funksjonsnedsettelse er, eller hvor liten arbeidsevnen måtte være. I dette perspektivet forsvinner begrunnelsen for det å fastsette den enkeltes arbeidsevne eller gjennomføringsevne før man får den støtten man trenger for arbeidsdeltakelse.

Målgruppa i KVP ved NAV Tromsø og i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø likner på det som ellers er vanlig i SE-liknende tilbud i Norden (Spjelkavik, Hagen & Härkäpää 2011). Det er gjerne snakk om brukere med forholdsvis omfattende og sammensatte bistandsbehov. De har ofte ingen entydig diagnose, men kan ha innslag av psykiske, fysiske og sosiale problemer; de kan ha kognitive utfordringer, problemer med tempo og konsentrasjon. Til tross for at mange av dem er unge mennesker, har flere av dem vært lenge i hjelpeapparatet og tiltakssystemet. Mange har ikke fullført videregående skole, har aldri vært i jobb og lever i ustabile livssituasjoner. Veilederne i Tromsø og Østensjø har også hatt deltakere med språklige og kulturelle utfordringer.

Både i KVP ved NAV Tromsø og i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø har det vært en viss dreining i retning av at deltakeren skal være «jobbklar», slik vi også kjenner det fra utviklingen i for eksempel tiltaket Arbeid med bistand, der brukeren ofte må «passe inn i tiltaket» eller være «formidlingsklar» (Qvortrup & Spjelkavik 2013).

I en organisasjon som NAV vil det i praksis antakelig være vanskelig å operere med et krav om at ingen skal ekskluderes, blant annet fordi tiltak i NAV forutsetter rett til ytelse og arbeidsevnevurdering. Både i KVP ved NAV Tromsø og i «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø er arbeidsevnevurdering og deltakelse i KVP en forutsetning for å få delta. Selv om det begge steder blir lagt vekt på brukermedvirkning og at man tar utgangspunkt i deltakerens ønsker og bistandsbehov, blir det stilt krav som kan oppfattes som at deltakeren må passe inn i «vår måte å gjøre det på».

### Veiledernes arbeidssituasjon

Det å jobbe arbeidsrettet med brukerne, handler i NAV ofte om behovsvurdering, arbeidsevnevurdering, det å finne riktig arbeidsrettet tiltak, avklaring av arbeidsevne osv. Det er en erfaring i dette prosjektet at statlige og kommunale styringssystemer vanskeliggjør det arbeidsrettede oppfølgingsarbeidet på NAV-kontorene: «I noen grad kommer kompleksiteten til uttrykk i motstridende forventninger til hva kontorene skal gjøre og prioritere knyttet til oppfølging mot arbeid versus aktivitet; for eksempel på den ene siden en sterk statlig styring og standardisering rettet mot arbeid, og på den andre siden en nødvendig oppmerksomhet mot brukere med behov for oppfølging på tvers av statlige og kommunale tjenester» (Fossestøl, Brei & Borg 2016:10).

En rekke studier av den type inkluderingsforløp som vi finner i dette prosjektet har påpekt at jobbspesialisten har en nøkkelrolle (European Commission 2011b; Harvey mfl. 2013; Spjelkavik 2012; Wehman 2012). Jobbspesialisten gir en målrettet og forutsigbar oppfølging som skal øke mulighetene for arbeidsdeltakelse for arbeidssøkere som ellers ikke klarer å skaffe seg eller beholde en jobb på egenhånd. I en tidligere studie av Arbeid med bistand kom det fram at «både arbeidssøkerne og arbeidsgiverne vektlegger den personlige relasjonen og evnen til å se individuelle behov og å gi oppfølging og tilrettelegging ut fra det» (Spjelkavik, Frøyland & Skarðhamar (2003:141). Studien viste at for arbeidssøkerne er det viktigst at jobbspesialisten er lett å få tak i, at de blir tatt på alvor, og at de blir hørt, mens det som har direkte med jobb å gjøre sjeldnere blir vurdert som det viktigste:

*«Dette kan bety at de positive vurderingene først og fremst er knyttet til den personlige relasjonen med tilretteleggeren, og kanskje i mindre grad i forhold til funksjonen eller oppgaven. Det er nærliggende å anta at dette har med den individrettede tilnærmingen å gjøre, der relasjonen arbeidssøker – tilrettelegger står helt sentralt. Opplevelsen mange arbeidssøkere beskriver av oppholdet i Arbeid med bistand, defineres gjerne i kontrast til møter med mer 'upersonlige' saksbehandlere på offentlige kontor» (Spjelkavik, Frøyland & Skarðhamar (2003:109).*

Her framheves den personlige relasjonen. Selv om jobbspesialisten representerer en entydig «skreddersydd» brukertilnærming, rettes oppfølgingen også mot arbeidsgiveren og arbeidsplassen. Jobbspesialisten er primært en ekspertisefunksjon for utvikling av arbeidsrelasjoner der brukere med mer omfattende og komplekse bistandsbehov inngår og der det forutsettes et nært samarbeid med aktuelle arbeidsgivere (jf figuren i neste avsnitt). Mange av brukerne som inngår i jobbspesialistens portefølje har sammensatte bistandsbehov, altså at de trenger hjelp fra flere deler av støtteapparatet. Inkluderingskompetanse omfatter også organisatorisk og tverrfaglig samarbeid: Jobbspesialisten må ha et helhetsperspektiv og samtidig holde fast på sin egen ekspertrolle i den arbeidsrettede brukeropfølgingen. Uten at de tverrfaglige utfordringene håndteres, vil jobbspesialisten fort bli sittende med en rekke «brannslukkingssaker» som hindrer det arbeidsrettede oppfølgingsarbeidet (Frøylan & Spjelkavik 2015).

Jobbspesialistmodellen i KVP-teamet i Tromsø ble utført som en del av daglig drift. Veilederne opplevde etter hvert at det var vanskelig å gjennomføre oppfølging etter «place-train-tilnærmingen». De opplevde at kompleksiteten i sakene og i rapporteringssystemene var stor. De hadde både kommunal og statlig saksbehandling for sine deltakere og det var særlig sosialsaker knyttet til midlertidig bolig og nødhjelp (som betaling av husleie og strømgregninger) som tok mye tid og virket forstyrrende i den arbeidsrettede brukeropfølgingen. Veilederne i KVP-teamet ønsket å praktisere oppfølging etter jobbspesialistmodellen i SE, men erfaringen er at en slik spesialisert arbeidsrettet brukeropfølging er vanskelig uten å gjøre noe med ressurs-situasjonen og/eller organiseringen av arbeidet som veileder. Utfordringen er ikke kun at den sosialfaglige oppfølgingen av en del deltakere er tidkrevende og at oppgavebelastningen er stor, men at veilederens arbeidssituasjon skaper uforutsigbare rammer for oppfølgingen av deltakere og arbeidsgivere i ordinære virksomheter. KVP-veilederne oppsummerte at de neppe kunne følge opp mer enn 1 – 2 deltakere som jobbspesialister i SE og at selv et såpass lite antall kunne by på vansker med å yte en forutsigbar arbeidsrettet oppfølging.

Ved NAV-Østengjø kunne de prosjektansatte i «Snart Ansatt» bruke 75% av sin tid til å følge opp 10 deltakere til enhver tid. Her var ikke utfordringen å få tid til å gjennomføre «place-train», men heller å få til en hensiktsmessig fordeling av roller og oppgaver internt og til å få utviklet en god ansvars- og rollefordeling mellom veileder og fadder («naturlig bistand» på arbeidsplassen). Språkutfordringer ble en utfordring i flere inkluderingsforløp, og språkopplæring på arbeidsplassen ble en vesentlig oppfølgingsinnsats. Erfaringen er at språkopplæring på arbeidsplassen utfordrer den mer tradisjonelle lærerrollen. Norsklæreren må forholde seg til utviklingen av arbeidsrelasjonen der det ofte kan være uklart hva som er personlighetstrekk, kommunikasjonsproblemer og språkproblemer. Norsklæreren kommer inn i en rolle som minner mer om det å være jobbspesialist som skal understøtte en arbeidsrelasjon enn det å være lærer som kun skal undervise i språk fordi norskopplæringen inngår i utfordringene som oppstår i arbeidsrelasjonen. Det er «oftest her 'slaget står' med henblikk på den fremmedspråklige nykommerens muligheter på arbeidsmarkedet» (Næss 2014:292).

«Snart Ansatt» var i utgangspunktet etablert som et samarbeid mellom statlig og kommunal styringslinje. Endringer i prosjektmedarbeidernes oppgaver medførte at de etter hvert måtte bruke mer tid på kontoret med saksbehandling og registreringer, og mindre tid til å være ute i

bedriftene. Endringene ser ut til å gå i retning av mer kontorarbeid og byråkratisering og at måltallsstyring og registrering i NAVs fagsystem får større prioritet. Samtidig opplevde veilederne i «Snart Ansatt» at dette bidro positivt til at deres innsats ble mer synlig for andre medarbeidere på NAV-kontoret. Dette kan indikere at irritasjon og konflikt lett kan oppstå med andre veiledere ved kontoret som har langt større brukerporteføljer og høy oppgavebelastning. Grimsmo, Mamelund & Spjelkavik (2015) registrerte liknende reaksjoner fra andre NAV-veiledere når noen bestemte ansatte ble satt til mer spesialisert arbeidsrettet brukeroppfølgning i forsøket med kjerneoppgaver i NAV. NAV-veilederne i forsøket fikk «nærere relasjoner med den enkelte bruker, tettere samhandling med arbeidsgivere» og responsen fra brukere og arbeidsgivere gav en klar indikasjon på at dette bidro til å styrke NAVs omdømme.

Sagt på en annen måte: En spesialisering av den arbeidsrettede brukeroppfølgningen basert på «place-train-tilnærming» gir synlige resultater utad, men ikke nødvendigvis i de interne målstyringssystemene. Det ser ut til at det er lettere å bli «populær» utad og dermed få en god faglig selvfølelse som jobbspesialist enn som en vanlig NAV-veileder.

De involverte ved både «Snart Ansatt» og KVP-teamet i Tromsø ga uttrykk for behov for bedre samarbeid med andre veiledere og avdelinger ved NAV-kontoret. Ved NAV Østensjø ble det for eksempel nevnt samarbeid med markedsavdeling og samarbeid i form av rullerende møter med andre veiledere for å få henvist aktuelle deltakere. Ved NAV Tromsø ble det nevnt endringer som at et eget team skal ta seg av førstegangssamtalen med KVP-deltakere, arbeidsevnevurdering, klagesaker og boligsaker.

Erfaringen er at uten tydelig prioritering er det i NAV fare for at kvalitetsoppfølging av den typen som forutsettes i «place-train-tilnærmingen» ikke blir tilstrekkelig vektlagt i det daglige arbeidet og i målstyringssystemet i NAV. Samtidig ser det ut til at en slik prioritering bør være noe som hele NAV-kontoret stiller seg bak og støtter opp om.

### Samarbeidet med arbeidsgivere

Arbeidsgivere flest foretrekker å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, og de mangler ofte både incentiver til - og kompetanse for - å håndtere de utfordringene som følger med inkluderingsforløp. Inkluderingskompetanse i dette perspektivet, og i NAV-sammenheng, betyr at NAV tar hovedansvaret for oppfølgingen. Arbeidsrettet brukeroppfølgning er en type oppfølging som blir rettet inn mot det å understøtte utviklingen av arbeidsrelasjonen (Falkum, Schafft & Spjelkavik 2014; Schafft & Spjelkavik 2014).

I tillegg til jobbspesialistmodellen blir det i den internasjonale litteraturen anbefalt å utvikle «natural supports» – det vil si tilnærminger som utvikler naturlige støtteformer i virksomhetene. Frøyland & Skadal Kvåle (2014) skriver om behovet for naturlig bistand på arbeidsplassen:

*Den mest opplagte grunnen er at jobbsøkerne i SE har et ekstra behov for bistand. I tillegg har de av ulike grunner en større risiko for å gå glipp av den bistanden som finnes i arbeidsmiljøet (...). På grunn av strukturelle utfordringer (arbeidstid, arbeidssted) står de oftere enn andre i fare for å få*

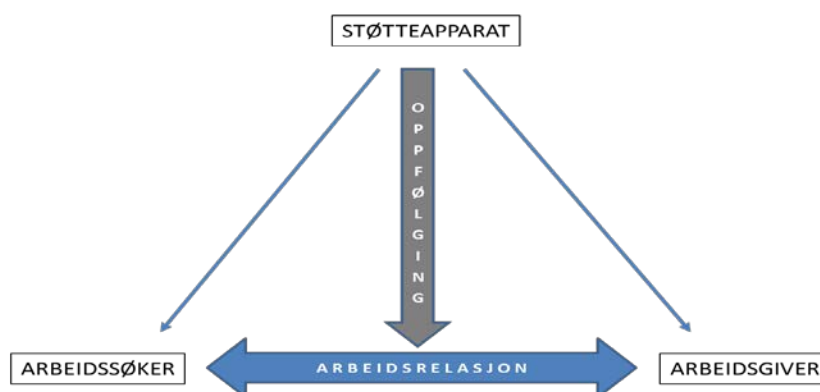
*mindre kontakt med kolleger enn ordinært ansatte. Forskning viser også at det er utfordringer ved at både arbeidsgivere og kolleger kan synes det er vanskelig å forholde seg til arbeidstakere med psykiske lidelser eller funksjonsnedsettelse (...), noe som kan bidra til å begrense tilgangen på støtte og bistand.*

*Dette kan oppsummeres med at bistand og støtte på arbeidsplassen er viktig både for ordinære arbeidstakere og arbeidstakere i SE (...), men kombinasjonen av å ha ekstra behov for bistand og samtidig være utsatt for å gå glipp av bistand som er tilgjengelig for andre, gjør at det er spesielt viktig å jobbe med dette for jobbsøkere innenfor SE (Frøyland & Skadal Kvåle 2014:95).*

Frøyland & Skadal Kvåle (2014) peker på at utfordringer brukere ofte opplever på arbeidsplassen kan knyttes til dårlig selvtillit og at det derfor er viktig med god opplæring, muligheter for å lære i sitt eget tempo, at man kan spørre om hjelp, at forholdet til kolleger er bra og at man får støtte til personlige og arbeidsrelaterte problemer (jf Parent, Wehman & Bricout (2001); Secker og Membrey 2003). Mange har påpekt at også arbeidsgivere og kolleger trenger bistand fordi mange ikke føler seg trygge på eller kompetent til å gi den nødvendige oppfølgingen til personer med mer omfattende støttebehov (Frøyland & Spjelkavik 2014, Hagner og Cooney 2003, Schafft 2009). Fabian, Edelman & Leedy (1993) påpeker at mangel på sosial støtte generelt på arbeidsplassen kan skyldes mangel på tid, overskudd eller penger. Fordelen med «naturlig bistand» er muligheten for virksomhetsbasert tett oppfølging på arbeidsplassen. Gitt at «naturlig bistand», slik vi har sett eksempler i «Snart Ansatt», fyller de oppfølgingsfaglige funksjonene til en ekstern jobbspesialist overfor arbeidstakere med mer komplekse bistandsbehov, ser det ut til at man i praksis får satt av tid og ressurser til både god opplæring og sosial støtte på arbeidsplassen.

Et inkluderingsforløp er en relasjonell prosess. «At individuell læring og utvikling er en relasjonell prosess, som foregår i samhandling mellom ansatte på en arbeidsplass, har generell gyldighet i arbeidslivet (Folkenborg 2014:180). I SE pekes det ofte på at det er to brukere, arbeidssøkeren og arbeidsgiveren. Dette har Schafft & Spjelkavik (2014) illustrert med følgende modell, men ved å sette arbeidsrelasjonen i fokus for oppfølgingen:

Figur 1: Inkluderingskompetanse for «place then train».





Støtteapparatet, i dette tilfellet NAV, retter oppfølgingen mot både brukeren og arbeidsgiveren, på en slik måte at mulighetene for mestring i arbeidsrelasjonen styrkes. I dette perspektivet er jobbmach, jobbutvikling og ansettelse resultat av et inkluderingsforløp. Schafft & Spjelkavik (2014) har synliggjort en rekke av støtteapparatets oppgaver i dette forløpet. Overfor brukeren (venstre pil i modellen) er oppgavene for eksempel kartlegging av interesser og bistandsbehov, karriereveiledning, å ha kunnskap om relevante arbeidsplasser og arbeidsoppgaver, gjøre arbeidsplassanalyse, gi informasjon og veiledning i forhold til informerte valg, økonomi og hjelpemidler. Mange av brukerne har en oppfatning at de kan bli syke eller sykere ved å delta i arbeidslivet; noen sliter med prestasjonskrav og frykt for nederlag og stigmatisering i ansettelsesprosessen og i jobb. Mange brukere har dårlig sjølbilde, negative erfaringer, og dermed lav sjøltillit. Oppfølging vil i slike kontekster handle om å utvikle en sterk tillitsrelasjon, redusere den risikoen mange vil oppleve ved å delta i arbeidslivet, og å tilrettelegge for mestringsopplevelser som kan bryte «onde sirkler» som brukere kan være i og å unngå «selvoppfyllende profetier». Et eksempel på det siste kan være at man tror at man ikke mestrer en arbeidsoppgave eller et sosialt fellesskap, eller tror at man kan bli syk eller sykere av det. Om det er innbilninger eller realitet spiller i grunnen liten rolle så lenge virkningen oppleves som reell (Frøyland 2015; Frøyland & Spjelkavik 2014; Sanden Sannes & Spjelkavik 2014; Schafft & Spjelkavik 2014).

Overfor arbeidsgivere (høyre pil i modellen) er oppgavene for eksempel å informere om hensikt med arbeidspraksis, oppfølgingsmetodikk, ansvarsfordeling, rådgivning og veiledning angående tilskuddsordninger, hjelpemidler og skjemaer, tilretteleggingsbehov og opplæring av faddere og mentorer). Arbeidsgivere har ofte behov for hjelp til å håndtere ulike egenskaper og atferd ved NAV-brukerne. Eksempler er brukere som ikke er mottakelig for kritikk, som ikke kontrollerer sine følelser, som oppfattes som å være stive og lite fleksible. Noen kan det av ulike årsaker være vanskelig å omgås sosialt – det kan være innslag av aggressivitet, overfølsomhet, upassende oppførsel. I andre tilfeller kan det handle om lav eller ustabil produktivitet, svingende motivasjon eller mye fravær. Dette handler om å forstå at en del av brukerne krever mye tid og oppmerksomhet og at arbeidsgivere, arbeidsledere og kolleger kan være usikre på hvordan de skal forholde seg til dette. Oppfølging må i slike kontekster handle om å forstå arbeidsgivernes utfordringer både i et risiko- og et mestringsperspektiv (Falkum, Schafft, Spjelkavik 2014; Frøyland & Spjelkavik 2014; Schafft & Spjelkavik 2014).

Erfaringene fra «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø og KVP-teamet i Tromsø er at arbeidsrettet brukeroppfølging i tråd med «place - train» forutsetter at veileder har god kjennskap til bedriften, besøker virksomheten på forhånd, undersøker arbeidsmiljø og de aktuelle arbeidsoppgavene som brukeren skal utføre. Veileder bør ha god kjennskap til hva brukeren ønsker og kan gjøre, slik at arbeidsgiver opplever at vedkommende er «rett kandidat» og at det er muligheter for en god jobbmach. Veileder må kunne gi råd angående sosiale aspekter og hvordan man kan kommunisere på best mulig måte, hva arbeidsgiver/fadder kan spørre deltakeren om og hvordan stille spørsmål eller gi tilbakemeldinger. Veilederen må hjelpe til med å formidle til deltakeren hvilke formelle og uformelle «normer» og «spilleregler» som gjelder på arbeidsplassen. Veilederen må alltid være lett tilgjengelig for både deltakeren og fadder/arbeidsgiver.

Erfaringene fra «Snart Ansatt» og KVP-teamet i Tromsø er samtidig at det først og fremst er brukerne som får oppfølging av de involverte veilederne. Arbeidsgiverne (og fadderne/mentorere) både i Tromsø og Østensjø følges også opp, men i mindre grad og hovedsakelig via telefon og mer formelle status-/evalueringsmøter. Veilederne har erfart at taushetsplikten kan være et hinder for tilpasset opplæring. Deltakerne bestemmer selv hva slags informasjon som skal gå til arbeidsgiverne, noe som enkelte ganger fører til at arbeidsgiver opplever ikke å ha kunnskap nok til å kunne treffe de beste valgene med tanke på opplæring og oppfølging i bedriften. Mer drøfting med deltaker om viktigheten av åpenhet og innhenting av samtykke fra deltaker kan kanskje bidra til å løse disse utfordringene.

Det er en klar oppfatning blant KVP-veilederne ved NAV Tromsø at selv om intensjonen om mer oppfølging på arbeidsplass ikke er virkeliggjort i særlig stor skala, så er arbeidsfokuset i det arbeidet som gjøres blitt tydeligere i løpet av prosjektperioden. Veilederne viser også til at de er blitt bedre bestillere og oppfølgere av eksterne tiltaksarrangører.

I «Snart Ansatt» har man støtt på utfordringer som at bruk av religiøse klesdrakter blant deltakerne gjør det vanskelig å arbeide i noen virksomheter og at arbeidsgiveres krav om fleksibel arbeidstid på kvelder og i helger skaper vansker for enslige forsørgere. Manglende språkferdigheter pekes på som et problem når det gjelder å få til ansettelse for mange deltakere.

*«Mens denne typen «rett inn i jobb»-prosesser har åpenbare fordeler, er det et problem at de veldig sjelden følges opp av systematisk opplæring, det være seg i norsk eller noe annet. Så lenge jobben utføres tilfredsstillende, skjer det stort sett ikke noe mer enn den spontane læringen den ansatte selv sørger for. Problemet er da ikke at slik ansettelse skjer, men at ressursene, både de psykologiske og materielle, ikke utnyttes systematisk for å jobbe videre ut fra et slikt utgangspunkt. Erfaringene fra arbeidsinnvandrere fra 70-årene som ofte kom rett inn i en jobb uten noen norskkunnskaper, viser at denne typen ansatte lett havner i en sårbar situasjon om de mister jobben eller må skifte jobb» (Næss 2014: 293).*

Veiledere har erfart deltakere som av forskjellige grunner ikke har benyttet seg av gratis norskopplæring, eller som ikke lært nok i norskopplæringen, mangler tilstrekkelig kompetanse i norsk for å få en ordinær jobb. Erfaringene peker i retning av at for mange av deltakerne kan språkopplæring ta tid, og at det noen steder kan være utfordringer knyttet til å gjennomføre språkopplæringen direkte på arbeidsplassen. En annen utfordring har vært motsetningen mellom kravet om norskprøve 3 (i barnehage) og behovet for tilpasset individuell språkopplæring. Opplæringen innrettes mot å gjennomføre og bestå prøven, men i og med at innholdet i prøven er standardisert, medfører det en mindre tilpasset opplæring til arbeidsplassen.

Vi har sett at norsklæreren i «Snart Ansatt» går i retning av en jobbspesialistrolle. Erfaringen er at det å undervise i språkopplæring på arbeidsplassen utfordrer den mer tradisjonelle lærerrollen. Ikke bare er de didaktiske omgivelsene utfordrende sammenliknet med klasseromsundervisning idet norsklæreren ikke kun kan forholde seg til deltakeren, men også til NAV-systemet og virksomheten. Dessuten må norsklæreren forholde seg til utviklingen av selve

arbeidsrelasjonen, hvor det ofte kan være uklart hva som er personlighetstrekk, kommunikasjonsproblemer og hva som er språkproblemer. I slike situasjoner kan en ofte ikke ta verken deltakerens eller arbeidsgiverens vurderinger som objektive sannheter. Norsk læreren utvikler altså en rolle som minner mer om det å være jobbspesialist som understøtter en arbeidsrelasjon enn det å være lærer som underviser i språk.

Begge stedene har en lykkes best med å finne arbeidsplasser til ufaglærte. Det ser ut til å være langt vanskeligere å finne arbeidsplasser til faglærte, og ekstra vanskelig i offentlig sektor.

Det er en erfaring at økonomiske incentiver er viktig, men også at de kan ha ulik betydning. Økonomisk støtte ser ut til å kunne bidra til at arbeidsgiveren føler en større forpliktelse til å stille opp, gjøre noe ekstra, f. eks delta på faddersamling, eller som en påskjønnelse for en ekstra innsats. Økonomisk støtte kan også være en kompensasjon når arbeidsgiver opplever at en deltaker ikke har god nok arbeidsinnsats, trenger mer enn normal opplæring eller krever mer oppmerksomhet enn en ordinær arbeidssøker. Økonomisk støtte kan fungere som en slags «døråpner» om arbeidsgiver knytter økonomisk risiko til det å ta imot en kandidat.

### Arbeidstrening

I NAV – som i KVP i Tromsø og «Snart Ansatt» – har det tradisjonelt vært mye bruk av arbeidspraksis/arbeidstrening. Bruken av praksisplasser eller arbeidstrening på ordinær arbeidsplass, «work experience placement», har vært mye diskutert i SE. Spjelkavik & Evans (2007) påpekte at det ofte var lite faglig basert metodikk knyttet til bruken av praksisplass i mange europeiske SE-tilbud. Det samme er blitt påpekt om SE-tilbud i Norden (Spjelkavik, Hagen & Härkäpää 2011; Spjelkavik 2012) og om Arbeid med bistand (Spjelkavik, Frøyland & Skarøhamar 2003). European Union of Supported Employment har tatt opp dette temaet:

*The issues which have arisen around paid and unpaid work stem from the claims by a range of organisations across Europe who state that they are delivering Supported Employment but, because of the lack of a wage payment, may not be fulfilling a basic element of the European Supported Employment model (paid employment in the open labour market). (...)*

*Whilst acknowledging that work experience placements and voluntary work are not in themselves Supported Employment, it is important to note that they may be acceptable methodologies to assist people into employment as a relevant vehicle to build experience, knowledge and the confidence of the individual in a work environment.*

*Both are also possible ways for employers to get to know future employees and therefore potentially increase their willingness to employ.*

*There is a danger however, that if individuals progress to work experience or voluntary work (i.e. unpaid jobs) they may be seen as 'working' and can be left in that situation without progressing to paid employment. There is*

*evidence that some providers of Supported Employment are not developing job seekers into paid jobs although this may be for valid reasons such as funding, benefit loss or the individual's inability to cope with tasks in a paid capacity. (EUSE 2010:17-18).*

I dette perspektivet advares det mot praksisplass eller arbeidstrening som et endemål. «Place – train» er ikke det samme som «utplassering» eller «placement». I SE blir det advart mot at praksisplass eller arbeidstrening dersom brukeren blir innelåst i et praksisplassbasert tiltaksforløp. SE er ansettelse og lønn for utført arbeid, men praksisplass kan gjerne være en del av inkluderingsprosessen og jobbutviklingen.

Et argument mot bruk av praksisplass er at praksiskandidaten ender opp som gratis arbeidskraft uten jobbutvikling, kompetanseheving/kvalifisering og ansettelse. Det at mange stagnerer i en arbeidspraksis uten mulighet for fast ansettelse, eller går fra praksisplass til praksisplass uten at det resulterer i en ordinær jobb, er et innelåsingsproblem som må tas på alvor. Det er en utfordring i flere arbeidsrettede tiltak at praksisplass blir brukt automatisk, og at brukere blir innelåst i en kjeding av praksisplasser. Det finnes eksempler både her til lands og i utlandet på at «jobb» er rapportert som resultat der det i realiteten var en praksisplass eller ubetalt stilling. Det er også påpekt overslag i retning av at alle må «arbeidstrene» på en praksisplass før de kan få en ansettelse (European Commission 2011a; Spjelkavik, Frøyland & Skarðhamar 2003; Spjelkavik & Evans 2007).

I inkluderingsforløpene i Tromsø og Østensjø har det i stor grad vært brukt praksisplass og det ser ut til at effekten på ansettelse har vært god. Det er ikke dermed sagt at praksisplass alltid var nødvendig, men erfaringene fra prosjektet i Tromsø og Østensjø viser at det er nødvendig å nyansere kritikken mot bruk av praksisplass. Arbeidspraksis/arbeidstrening kan være en viktig treningsarena for utprøving av ulike yrker eller for å finne ut hva som på sikt kan være rett arbeidsplass for den enkelte. Det kan også gi personer tilgang til å få prøve seg og få opplæring i et arbeid man ikke er kvalifisert til i utgangspunktet eller en arbeidsplass man ikke ville fått tilgang til uten bruk av praksisplass før ansettelse. Ved å prøve ut ulike praksissteder vil praksiskandidaten kunne få verdifull arbeidstrening, arbeidserfaring og kompetanse som han eller hun ellers ikke ville ha fått. En skreddersydd praksisplass kan innebære jobbutvikling som tar hensyn til den enkeltes behov for tilrettelegging og oppfølging, og vil kunne skape en opplevelse av mestring, deltagelse og inkludering. En slik jobbutvikling kan for noen føre til at man oppnår en bedre jobbmatch og at vedkommende blir lenger i jobben.

I fase to av femtrinnsprosessen i SE skal arbeidssøker identifisere sine jobbønsker i tråd med sine egne interesser, ambisjoner, kompetanse og erfaringsbakgrunn. Dette fordrer imidlertid at brukerne har tilstrekkelig selvinnsikt og oversikt på hva de vil, hva de kan og hvilken arbeidsplass de har lyst til å prøve seg på. Vi har sett at både Tromsø og Østensjø har brukt ulike verktøy for interessekartlegging. En av deltakerne vi har intervjuet fortalte at han gjennom praksisplass i en frivillig organisasjon oppdaget at han hadde talent for skriving og formidling, og ønsket derfor etter praksisperioden å ta en utdanning hvor han kunne videreutvikle disse ferdighetene. Arbeidspraksis kan være et viktig verktøy for å finne ut hva som er brukers interesser, ambisjoner

og jobbønsker. Ved å la deltakeren få prøve ut ulike yrker vil man også på en bedre måte kunne kartlegge hva slags og hvor mye oppfølging vedkommende trenger for å være i jobb.

En praksisplass gir anledning til å bli kjent med ulike arbeidsgivere og bygge nettverk som vil være av uvurderlig betydning når bruker en gang skal søke fast stilling. Arbeidspraksis kan dermed være en viktig døråpner inn til arbeidsplasser, særlig offentlig sektor, der det på grunn av utlysningsskriteriene er vanskelig å få innpass.

Mange som har stått utenfor arbeidslivet en viss tid opplever angst med tanke på å skulle komme tilbake igjen. Selvtilliten er dårlig og tanken på å skulle begynne i en ordinær jobb kan være både fremmedartet og skremmende. En praksisplass kan lette denne overgangen og på denne måten fungere som et integrert lavterskeltilbud, altså at brukeren får en forsiktig tilvenning tilbake til arbeidslivet på en vanlig arbeidsplass.

En arbeidspraksis kan være en vinn-vinn situasjon for både arbeidstaker og arbeidsgiver. Den er et middel til integrasjon og deltagelse og kan være en arena for erfaring og mestring for praksiskandidaten. På en arbeidsplass kan praksiskandidaten fylle en verdifull funksjon ved å gjøre oppgaver som ellers ikke ville ha blitt gjort. Arbeidsgiver kan på sin side se behovet for å ha en person til å utføre disse oppgavene. Dermed får man tid til å eksperimentere, trene og vurdere tilretteleggebehov og eventuelt sette sammen eller «snekre» en stilling til vedkommende. Jobsnekring («job carving») er en metode for jobbutvikling for arbeidssøkere som ikke er kvalifisert til en spesifikk stilling, eller som ikke kan utføre alle oppgavene som ligger til en bestemt stilling. Arbeidssøkeren får en jobb som samsvarer med hennes eller hans kompetansenivå, evner og ferdigheter (Targett & Wehman 2011). Arbeidsgiveren og jobbspesialisten finner fram til aktuelle arbeidsoppgaver i en virksomhet og setter disse sammen - eller trekker fra - til en tilpasset stilling. Vi har sett flere slike eksempler i dette prosjektet, men vi har også observert usikkerhet hos arbeidsgiver når det gjelder ansettelse. Spjelkavik & Thingbø-Støldal (2014) påpeker at denne type arbeidsforhold lett kan bidra til at arbeidstakeren blir perifer i forhold til virksomhetens kjerneoppgaver og at det derfor er viktig å planlegge jobsnekrings-tilnærminger i lys av oppfølging over tid, naturlig bistand i virksomheten og karriereutvikling.

Med mindre man er ute etter kortvarige «jobbsmaker», må praksisperioden for det første være lang nok. NAV opererer ofte med en tre-måneders periode, noe som av flere arbeidsgivere blir vurdert som for kort til å få gjennomført grundig opplæring og jobbutvikling (jf også Schafft & Spjelkavik 2014). Vi har både i Tromsø og Østensjø sett at praksisplassperioden ofte forlenges etter behov, i tilfeller der det tar tid for bruker å bli kjent og trygg på en arbeidsplassen, for få nødvendig opplæring, bli fortrolig med arbeidsoppgaver og for å oppnå det nivået som forventes. På samme måte vil det fra arbeidsgivers hold være viktig å ha tilstrekkelig tid til å bli kjent med deltakeren for i best mulig grad å kunne skreddersy arbeidsoppgaver som samsvarer med hans eller hennes ambisjoner, interesser og kompetanse. Hvor lang en praksisperiode skal være må vurderes i hvert enkelt inkluderingsforløp. Her skal veilederen følge godt med og ha kontroll over utviklingsforløpet i arbeidsrelasjonen. For å sikre utvikling av en robust arbeidsrelasjon og for å unngå at praksisplassen blir «place and pray», er det viktig at jobbspesialisten har hyppig kontakt med både praksiskandidat og arbeidsgiver for å understøtte utviklinga av arbeidsrelasjonen.

Det har både i Tromsø og Østensjø vært en utfordring å få innpass i en bedrift som er villig til å ta imot deltakere. Selv om det ikke medfører noen lønnsutgifter for arbeidsgiver, kvier mange arbeidsgivere seg likevel seg for å tilby praksisplasser. En grunn er at de er redde for at mye tid og ressurser går med til å gi opplæring og oppfølging av kandidaten. Arbeidsgivere kan også være tilbakeholdne fordi de har vansker med å se hva slags type arbeidsoppgaver en praksiskandidat kan utføre eller de ser ikke umiddelbart at en kandidat kan ha noe verdifullt å tilby arbeidsplassen.

Nøkkelen her er å lære av dyktige jobbspesialister. Jobbspesialisten har et nært kjennskap til arbeidsmarkedet, ikke bare for å lete etter ledige stillinger, men også for å se hvilke behov ulike arbeidsplasser kan ha for ekstra arbeidskraft. Dette ser ut til å best oppnås ved at jobbspesialisten aktivt oppsøker arbeidsplasser, danner seg et bilde av hva som foregår der og snakker med arbeidsgivere ansikt til ansikt. For å sikre en god jobbmatch, er det altså ikke nok at jobbspesialisten kjenner brukeren godt. Det er minst like viktig å ha god kjennskap til arbeidsplassen slik at brukeren får arbeidstrening på rett arbeidsplass – og at arbeidsplassen får rett praksiskandidat.

En undersøkelse blant arbeidsgivere som har tatt inn folk med alvorlige psykiske lidelser viser at virksomhetens inkluderingskompetanse kan bli utviklet gjennom å ha folk på praksisplass:

*«Det er et hovedfunn i prosjektet at lederne relativt sterkt var enige om at de opplevde at de utviklet seg som ledere ved å ha deltagere i arbeidspraksis, og at hele arbeidsplassen hadde mye å lære av dette. Nettopp det at leder og øvrige ansatte opplever det å ha en deltaker i arbeidspraksis som positivt og utviklende, kan tenkes også å påvirke hele arbeidspraksisforløpet i en positiv retning. Man kan med andre ord se konturene av en vinn-vinn-situasjon både for arbeidsplass og deltaker» (Ramvi & Farstad 2011:29).*

Schafft & Spjelkavik (2014) gjorde liknende observasjoner, men påpekte at det i altfor stor grad manglet oppfølging fra NAV i praksisplassen. I samme undersøkelsen ble det pekt på at et viktig vilkår for at praksisplassordningen kan oppfylle alle parter forventninger, er at alle også er innforstått med, og enige i, hva som er formålet med arbeidspraksisen, og hvilke muligheter den kan gi; ansettelse, kvalifisering, arbeidstrening eller utprøving osv.

Fordelen med praksisplass er at brukeren kommer i en arbeidsrelasjon. Men arbeidsrelasjonen som blir etablert i en praksisplass fører ikke nødvendigvis til jobb utvikling og ansettelse. I SE er det jobbspesialistens tette oppfølging for å backe opp og utvikle styrken i denne arbeidsrelasjonen som er den viktige mekanismen for at det skal bli ansettelse. I et «place then train»-perspektiv kan vi si at det er ikke «place» eller utplassering som gir jobb, men «train», altså det som skjer etter selve utplasseringen (Schafft & Spjelkavik 2014).

Både KVP-teamet i Tromsø og «Snart Ansatt» bruker arbeidspraksis som tilnærming for å nå fram til ansettelse. Ved «Snart Ansatt» er dette en systematisk tilnærming. Systematikken i bruk av praksisplass reiser spørsmålet om alle deltakerne har behov for praksisplass før en eventuell ansettelse. I et SE-perspektiv kan en slik systematisk bruk av praksisplass kritiseres fordi man

alltid skal ta utgangspunkt i deltakerens interesser og bistandsbehov. Hvis det ikke er behov for praksisplass, skal ikke deltakeren presses inn i unødige tiltakskjeding. Samtidig understreker veilederne begge steder at praksisplass brukes med utgangspunkt i deltakerens arbeidsinteresser, der det er arbeidskraftsbehov, og at det gjøres klart overfor arbeidsgiver at målet er ansettelse. I «Snart Ansatt-praksis» foreligger det alltid en intensjonsavtale om ansettelse og oppfølgingen blir sikret ved bruk av fadder på arbeidsplassen. Samtidig viser spørreundersøkelsen at ikke alle praksiskandidatene har positiv erfaring med fadderordningen og noen arbeidsgiverne etterlyser bedre oppfølging fra NAV. Gitt at fadderordningen er ment å erstatte den mer tradisjonelle jobbspesialist-innsatsen, kan dette være en indikasjon på at oppfølging og opplæring av fadder som «naturlig bistand» fortsatt er et aspekt som bør utforskes grundigere, ikke minst ved bruk av praksisplass/arbeidstrening.

### Samarbeidet med andre deler av støtteapparatet

Erfaringer fra satsninger knyttet til arbeid og psykisk helse framhever viktigheten av tverrfaglig og tverretatlig samarbeid – og at et «godt og tett samarbeid mellom NAV og helseaktører ofte er avgjørende for at personer med psykiske lidelser får og beholder ordinært arbeid» (ten Velden mfl 2014:222).

En felles utfordring både for KVP-veilederne i Tromsø og «Snart Ansatt» er at det mangler et institusjonalisert støtteapparat rundt veilederen som kan mobiliseres etter behov og i ulike faser av inkluderingsprosessen. Med utgangspunkt i målgruppas utfordringer har både «Snart Ansatt» og KVP-veilederne i Tromsø påpekt behov for økt samarbeid med andre, både internt i NAV-systemet og med eksterne fagfolk. KVP-veilederne i Tromsø har påpekt at det er et kjennetegn ved deres målgruppe at de ikke har relasjoner til øvrige hjelpeapparat til tross for store sammensatte utfordringer.

Det er en oppgave for NAV-veileder å involvere tilgrensende tjenester i 1. og 2. linje når de ser at personer har behov for ulike typer bistand fra flere hold, direkte eller via kolleger på sitt eget eller andre NAV-kontorer. For personer med sammensatte problemer kan det være aktuelt å trekke andre tjenester inn, for eksempel barnevern og psykiatritjenester i kommunene, PP-tjenesten mm. Dette er noen av instansene som NAV-kontor generelt har samarbeid med. Det følger av sosialtjenestelovens § 33 at deltakere i kvalifiseringsprogram har rett til individuell plan. Planen skal utformes i samarbeid med deltakeren (jf. § 42). Videre følger det av NAV-lovens § 15 at NAV-kontor har plikt til å samarbeide med andre tjenester, slik at den det gjelder får et helhetlig tilbud og bare én individuell plan. NAV-kontorene skal samarbeide med andre tjenesteytere om planen for å bidra til en helhetlig oppfølging for den det gjelder.<sup>13</sup> Til tross for retorikken om tverretatlig samarbeid, er det lenge og hyppig blitt påpekt at organisatorisk

---

<sup>13</sup> Jf. Rundskriv [https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.35-lov-om-sosiale-tjenester-i-nav;cmsnavno\\_JSESSIONID=HXOTQLVIT56L8qaHD0DFD2PO#individuell-plan-for-deltakere-i-programmet](https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/hovednr.35-lov-om-sosiale-tjenester-i-nav;cmsnavno_JSESSIONID=HXOTQLVIT56L8qaHD0DFD2PO#individuell-plan-for-deltakere-i-programmet) (lest 1.3.16).

struktur og regelverk ofte ikke harmonerer eller legger godt til rette for samarbeid og at mangel på samarbeid rammer de svakeste brukerne.<sup>14</sup>

Det er en erfaring fra både «Snart Ansatt» og KVP-teamet i Tromsø at det noen ganger er behov for å bygge støtte rundt et inkluderingsforløp som involverer spesiell kompetanse fra andre faginstanser. Det hender at en person som for eksempel har hatt rusproblemer og eller psykiske lidelser kan falle tilbake. Det er en erfaring at det er vanskelig å få på plass et samarbeid der andre deler av støtteapparat raskt kan komme på banen dersom ting skjærer seg. Veilederne har trukket inn bistand fra andre deler av NAV, f.eks. Hjelpemiddelsentralen, Senter for jobbmestrende oppfølging eller Arbeidslivssenteret, og eksterne faginstanser, som DPS og fastleger. I noen saker ser det ut til å ha vært behov for en tettere påkobling av fagekspertise enn det en har klart å utvikle i prosjektet. I et tilfelle var det for eksempel akutt behov for støtte fra arbeidsgiverlos, men der var ventetiden så lang at det ikke ble noe av.

I inkluderingsforløp i Tromsø og på Østensjø har det oppstått situasjoner som har aktualisert behovet for bedre kontakt med eksternt hjelpeapparat, for eksempel en instans med kompetanse på arbeid og psykisk helse. For å involvere en ekstern hjelpeinstans eller andre deler av NAV-systemet når det oppstår en faglig utfordrende situasjon i inkluderingsforløpet, eller for å vedlikeholde et arbeidsforhold etter at den tette oppfølgingen er trappet ned, trengs det ikke bare kjennskap til relevante støtteinstanser, men også en relasjon til dem som gjør det mulig å mobilisere støtten raskt og uten lang ventetid.

Det er en erfaring at det er vanskelig å få andre deler av støtteapparatet på plass i en "stand-by-modus", slik at relevant fagstøtte raskt lar seg mobilisere. En eventuell storskalasatsing på «place-train-tilnærmingen» i NAV vil antakelig forutsette et langt mer institusjonalisert faglig samarbeid (både intra- og interorganisasjons) om brukere med sammensatte bistandsbehov i inkluderingsforløp.

---

<sup>14</sup> Jf for eksempel Danermark et al. (1997), Danermark (2013), Fossetøl, Breit & Borg (2016).



## 6. Hva skal vi forstå med arbeidsrettet brukeroppfølgning i NAV?

Med utgangspunkt i den brukergruppa som skaper «opphopning» i NAV og tilsvarende etater i de nordiske landene, konkluderte Spjelkavik, Hagen & Härkäpää (2011) med at en viktig forutsetning for vellykket «place then train» er at det finnes et støttesystem som har kompetanse til å proaktivt støtte opp inkluderingsforløpene. Det ble vist til brukere med sammensatte bistandsbehov, altså brukere som ofte har en blanding av psykiske, fysiske, sosiale problemer, som har lav utdanning, med frafall fra skole og som lever i ustabile livssituasjoner. Til tross for at de er unge, har de rukket å være lenge i hjelpeapparatet. De har ofte aldri vært i jobb og beskrives som å ha lav eller svingende motivasjon; ofte har de mange negative erfaringer og dermed lav sjøltillit. Dette er brukere som vi kjenner igjen blant annet fra kvalifiseringsprogrammet i NAV (Schafft & Spjelkavik 2011) og i KVP ved NAV Tromsø og «Snart Ansatt» ved NAV Østensjø.

Vi har vist til at begrepet *inkluderingskompetanse* i utgangspunktet er myntet på «hjelperne», altså de virksomhetseksterne oppfølgingsfunksjonene som skal bistå bruker/arbeidssøker og arbeidsgiver til å etablere og utvikle en bærekraftig arbeidsrelasjon. Inkluderingskompetanse innebærer at støtteapparatet sørger for at arbeidssøkere med omfattende og komplekse bistandsbehov får hjelp til å delta i arbeidslivet uten å bli avvist som «ikke jobbklar» eller «ikke ferdig avklart». Da er det et viktig poeng å få til et tett samarbeid med den aktuelle arbeidsgiveren om fysisk, psykisk og sosial tilrettelegging som fremmer mestring. Inkluderingskompetanse består først og fremst av sosialfaglig, helsefaglig og pedagogisk kunnskap om brukernes støttebehov og relevant veiledningsmetodikk:

*«I tillegg består inkluderingskompetanse av kunnskap om hvordan ordinære arbeidsplasser kan brukes for at mennesker med omfattende støttebehov skal få og utvikle seg i en jobb. Inkluderingskompetanse er altså å anvende brukerkunnskapen integrert. Men for å få det til må man ha kunnskap om arbeidslivet, arbeidsplasser og samhandling med arbeidsgivere» (Spjelkavik 2014:39-40).*

Antakelsen er at eksternt bistand som er basert på inkluderingskompetanse er en forutsetning for levedyktige inkluderingsforløp og at denne eksterne bistanden understøtter utvikling av intern inkluderingskompetanse i virksomhetene (Frøyland & Spjelkavik 2014, Spjelkavik 2014). I Norge er det først og fremst NAVs tiltaksarrangører som har representert denne inkluderingskompetansen, men erfaringene fra dette prosjektet og liknende satsninger viser at den også er relevant for NAV selv og for andre deler av støtteapparatet for ulike utsatte grupper mennesker. Dette prosjektet handlet nettopp om og eventuelt på hvilken måte arbeidsrettet brukeroppfølgning basert på «place then train»-tilnærmingen kan realiseres med NAV som oppfølgende instans. NAV Tromsø tok sikte på å utvikle en modell for arbeidsrettet brukeroppfølgning i KVP basert på jobbspesialistmodellen. Ved NAV Østensjø tok «Snart Ansatt» sikte på å utvikle «natural support» med deres «faddermodell».

Erfaringene tyder på at det er vanskelig å gjennomføre arbeidsrettet brukeroppfølgning basert på «place-train-tilnærming» uten å gjøre noe med de organisatoriske og kompetansemessige

utfordringene. I NOU (2012:6) vises det til det svenske SIUS som et eksempel på utvidet bistand og oppfølging i etatens regi som har gitt gode resultater. «Særskilt introduktions- og oppføljningsstöd (SIUS)» er et statlig arbeidsmarkedsprogram som drives av arbeidsförmedlingen og er et tilbud til personer nedsatt arbeidsevne basert på SE. Brukerne får støtte til å finne jobb, få jobb og beholde jobb og trene på å jobbe på ordinære arbeidsplasser. Det legges vekt på opplæring i SE for de som skal arbeide med oppfølging av brukere med nedsatt arbeidsevne og på å skjerme disse veilederne for andre oppgaver enn de som er direkte arbeidsrettet (Eklund & Ekström 2014). SIUS er altså en organisatorisk spesialisering av den arbeidsrettede brukeropfølgingen. Men det er viktig å merke seg at det organisatoriske grepet er ledsaget med en særegen kompetansetilførsel. Denne kompetansefaktoren finner vi også i forsøket med kjerneoppgaver i NAV: «Store deler av det første året av forsøket gikk med til å finne riktig form på organiseringen (herunder intern oppgavefordeling og samhandlingsprosedyrer) og på kompetanseheving (særlig knyttet til metodikk for økt bruk av ordinært arbeidsliv i den arbeidsrettede brukeropfølgingen)» (Grimsmo, Mamelund & Spjelkavik 2015:87). Kompetansen det vises til vektlegger spesifikt metodikk knyttet til tett oppfølging og rask utplassering for å bruke den vanlige arbeidsplassen som avklarings- og oppfølgingsarena: «Det er tvilsomt at organiseringen av KIN ville fått den samme observerte effekten uten den spesialiserte kompetansen for arbeidsrettet brukeropfølging» (ibid: 88-89).

Dette er en sterkt indikasjon på at organsiatorisk endring neppe er tilstrekkelig for å få gjennomført arbeidsrettet brukeropfølging i tråd med «place-train» i NAV. Det er også nødvendig å ta hensyn til de kompetansemessige utfordringene, noe som i denne sammenhengen betyr å innrette oppfølgingsinnsatsen etter de oppsummerte erfaringene i SE, jobbspesialistmodellen og «place then train».

Riksrevisjonen viser til at det i NAVs kompetansestrategi for perioden 2013–2020 er «trukket fram» et behov for å styrke kunnskapen om og ferdighetene i å understøtte inkluderingsprosessene i arbeidslivet og dessuten ferdighetene i arbeidsrettet oppfølging av brukere (2014:52). Riksrevisjonen påpeker dessuten at oppfølgingen av personer med nedsatt arbeidsevne må bli mer kunnskapsbasert.

Tradisjonelt har «arbeidsrettet oppfølging» i NAV betydd omtrent det samme som «aktive tiltak», «aktivitet» og «å få brukeren nærmere arbeidslivet», mens «place-train» betyr å starte med arbeidslivet. Mens NAV har et sterkt fokus på vurderinger, avklaringer og kategorisering av brukere, forsvinner begrunnelsen for det å fastsette den enkeltes arbeidsevne *før* man får den støtten man trenger for arbeidsdeltakelse i «place-train-tilnæringsen». Avklaring og tester som ikke reflekterer atferd i reelle arbeidssituasjoner blir oppfattet som lite hensiktsmessig, mens det å skape muligheter for utprøving og trening på ordinære arbeidsplasser med kompetent oppfølging blir framhevet (jf Spjelkavik 2014).

«Markedskompetanse» i NAV (Aetat) har tradisjonelt vært ensbetydende med formidling av arbeidskraft, mens sosialklienter og den sosialfaglige oppfølgingen har hatt lite med arbeidsrettet oppfølging å gjøre. Tradisjonell formidling av arbeidskraft dreier seg gjerne om å matche jobbsøkere til stillingene arbeidsgiverne har ledige. Et slikt formidlingsperspektiv passer best for arbeidssøkere med lite bistandsbehov:

*«Et typisk salgsperspektiv, i betydningen formidling av arbeidskraft til ledige stillinger, blir derimot fort utilstrekkelig når arbeidssøkeren trenger mye sosial oppfølging og praktisk tilrettelegging. Også når det er uklart hva vedkommende kan, hva som kan være passende arbeidsoppgaver, eller hvor mye vedkommende kan klare å jobbe, blir formidlingsperspektivet utilstrekkelig» (Spjelkavik & Thingbø-Støldal (2014:52).*

NAV har i mindre grad utviklet «arbeidsrettet brukeroppløping» for brukere med mer omfattende eller sammensatte oppfølgingsbehov, og særlig har jobbutviklingsperspektivet – det å utvikle passende jobber - har vært mindre påaktet. Jobbmatch, eller «rett person til rett jobb», er et vanlig begrep for måten man kopler arbeidssøkere og ledige stillinger i Arena. I et jobbutviklingsperspektiv er jobbmatch spesielt viktig for arbeidssøkere med store bistandsbehov og som har begrensede valgmuligheter i arbeidslivet. Jobbmatch er ikke nødvendigvis en definert stilling, men kan heller være en jobb som blir utviklet med utgangspunkt i arbeidssøkerens interesser, ressurser og støttebehov. Forskjellen mellom arbeidsformidling og jobbutvikling kan idealtypisk framstilles som at jobbutvikling handler om å utvikle jobber som er tilpasset den aktuelle arbeidssøkeren, i motsetning til at arbeidssøkeren skal tilpasses og formidles til ledige stillinger (Mamelund & Spjelkavik 2016). Målet med jobbutvikling er altså å tilpasse stillingen på en slik måte at ansettelsesforholdet møter både arbeidstakerens og arbeidsgiverens behov.

## Referanser

- Bond, Drake & Becker (2008). An Update on Randomized Controlled Trials of Evidence-Based Supported Employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 31(4): 280–290.
- Burns, Catty, Becker, Drake, Fioritti, Knapp, Lauber, Rössler, Tomov, van Busschbach, White & Wiersma (2007). The Effectiveness of Supported Employment for People With Severe Mental Illness: A Randomised Controlled Trial. *Lancet* 370(9593) (1146–1152).
- Cimera (2012). The Economics of Supported Employment: What new data tell us. *Journal of Vocational Rehabilitation* 37 (2012): 109–117.
- Danermark (2013). Samverkan - en fråga om makt. Delsam.
- Danermark, Ekström, Jakobsen & Karlsson (1997). Att förklara samhället. Studentlitteratur AB.
- Djuve, Nielsen & Strand (2013). Kvalifiseringsprogrammet og sosialhjelpsutgiftene. Oslo: Fafo.
- Eklund & Ekström (2014). Supported Employment vid Arbetsförmedlingen i Sverige. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Ekspertgruppen (2015). Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Gjennomgang av NAV. Sluttrapport.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav\\_9.4.15.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf)
- European Commission (2011a). Supported Employment For People With Disabilities In The EU And EFTA-EEA – good practices and recommendations in support of a flexicurity approach. COWI, Work Research Institute, EUSE. European Commission Directorate General Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- European Commission (2011b). Compendium Of Good Practice. Supported Employment For People With Disabilities In The EU And EFTA-EEA. COWI, Work Research Institute, EUSE. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fabian, Edelman & Leedy (1993). Linking Workers With Severe Disabilities To Social Supports In The Workplace: strategies for addressing barriers. *Journal Of Rehabilitation* 59 (29).
- Falkum, Schafft & Spjelkavik (2014). Arbeidsgivernes rolle i inkluderingen. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Folkenborg (2014). Virksomhetenes sosiale ansvar . I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Fossestøl, Brei & Borg (2016). Hvorfor lykkes ikke NAV-kontorene med å jobbe mer arbeidsrettet? *Søkelys på arbeidslivet* 1-2 (33) 3-31.
- Frøyland & Skadal Kvåle (2014). Utvikling av naturlig bistand på arbeidsplassen. I Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Frøyland & Spjelkavik (red) (2014). Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeidsliv som mål og metode. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Frøyland & Spjelkavik (2014b). Place-train med NAV-kontoret som base. Delrapport 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsmo, Mamelund & Spjelkavik (2015). Evaluering av forsøket Kjerneoppgaver i NAV. Delrapport 2. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

- Hagner & Cooney (2003). Building employer capacity to support employees with severe disabilities in the workplace. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation* 21(1) (77–82).
- Harvey, Szoc, Dela Rosa, Pohl & Jenkins (2013). Understanding the competencies needed to customize jobs: A competency model for customized employment. *Journal of Vocational Rehabilitation* 38 (2013) 77–89.
- Isaksen (2008). Refleksjonens dilemma og GLL-metoden. *Første steg*. November-desember 2008 (16-21).
- Markussen & Røed (2014). Leaving Poverty Behind? The Effects of Generous. Income Support Paired with Activation. *IZA Discussion Paper* No. 8245
- Næss (2014). Å lære norsk fra grunnen av i en arbeidssituasjon. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Parent, Wehman & Bricout (2001). Supported Employment and Natural Supports. I: Wehman (ed). *Supported Employment in Business: Expanding the Capacity of Workers with Disabilities* (pp 93-112). St. Augustine, FL Training Resource Network.
- Qvortrup & Spjelkavik (2013). Hva er god Arbeid med bistand? En studie av hvilke faktorer som avgjør om deltakere i arbeidsmarkedstiltaket Arbeid med bistand kommer seg ut i arbeidslivet. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Reichborn-Kjennerud (2009). En ny mulighet - brukernes opplevelse av Kvalifiseringsprogrammet i NAV. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Riksrevisjonen (2014). Riksrevisjonens undersøkelse av NAVs arbeidsrettede oppfølging av personer med nedsatt arbeidsevne. Dokument 3:10 (2013–2014).
- Sachsen, Vassbotn & Sønstebo (2011). Hyggelige samtaler eller nyttige prosesser? I: Gravås & Gaarder (red.) (2011). *Karriereveiledning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schafft & Spjelkavik (2011). Evaluering av Kvalifiseringsprogrammet. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schafft & Spjelkavik (2014). Arbeidsgiveres erfaringer med inkludering. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Schafft & Spjelkavik (2015). Place-train med NAV-kontoret som base. Delrapport 2. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schafft (2009). Å få seg en jobb: arbeidsrettet rehabilitering ved psykiske helseproblemer. Oslo: Kommuneforlaget.
- Secker & Membrey (2003). Promoting Mental Health Through Employment And Developing Healthy Workplaces: The Potential Of Natural Supports At Work. *Health Education Research*, 18(2) (207–215).
- Spjelkavik (2012). Supported Employment in Norway and in the other Nordic countries. *Journal of Vocational Rehabilitation* 37 (3) (163–172).
- Spjelkavik (2014). Ordinært arbeidsliv som metode og mål. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).

- Spjelkavik & Thingbø-Støldal (2014). Jobbmatch og jobbutvikling. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Spjelkavik & Wangen (2015). Improving Supported Employment. Nnext Step 2013-2015. The Case Studies. Lifelong Learning Programme Leonardo da Vinci.  
<http://www.iase.ie/wp-content/uploads/2015/09/Next-Step-Booklet.pdf>
- Spjelkavik, Frøyland & Skarðhamar (2003). Yrkeshemmede i det ordinære arbeidslivet – inkludering gjennom Arbeid med bistand. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Spjelkavik, Hagen & Härkäpää (2011). Supported Employment i Norden. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Svendsrud (2009). Jobpics. Billedbasert interesseverktøy. (Brukermanual og billedmateriell). Fredrikstad: Bransjeforeningen Attføringsbedriftene.
- Targett & Wehman (2011). Return to Work After Traumatic Brain Injury: A Supported Employment Approach. I: Schultz & Rogers (ed.) (2011). Work Accommodation and Retention in Mental Health. New York: Springer Science & Business Media, LLC.
- ten Velden Hegelstad, Heitmann, Kydland & Schafft (2014). Psykiske lidelser og arbeidsdeltakelse. I: Frøyland & Spjelkavik (red) (2014).
- Tiller (2005). Aksjonslæring: Forskende partnerskap i skolen. Høyskoleforlaget.
- Wehman (2012). Supported Employment: What is it? Journal of Vocational Rehabilitation 37

## Vedlegg 1: «Tromsøpakken»

«Tromsøpakken» er KVP-teamets egen versjon av femtrinnsprosessen, slik de har utformet den i løpet av prosjektperioden.

### 1: Innledende kontakt og samarbeidsavtale

Avklare rettigheter til kvalifiseringsprogram (KVP) og utarbeidelse av program. Dette trinnet gjelder alle KVP-deltakere.

Hva	Hvordan	Hvem	Kvalitetskriterier	Rammer
Mottatt søknad om KVP	Søknaden registreres i fagsystemer	Stab	Skriftlig søknad	
Innkalling til møte i forbindelse med arbeidsevneevaluering (AEV)	Skjema for <b>egenvurdering</b> sendes ut med innkalling til møte. Gjøres som hovedregel hjemme	KA-team Deltaker	Møte innen 1-2 uker etter søknadsdato	Lov om sosiale tjenester i NAV, forskrifter og rutiner for KVP
Gjøre arbeidsevneevaluering	<b>AEV</b> er basert på egenvurdering, CV, ev. annen aktuell dokumentasjon og prosessen sammen med bruker  AEV danner grunnlag for inntak i KVP – bistandsbehov «Spesielt tilpasset innsats»	KA-team	Deltakers vurdering av egen situasjon vektlegges sterkest	Arbeidsevneevaluering, rettigheter i KVP
Vedtak om kvalifiseringsprogram	<b>Vedtak</b> om deltakelse i KVP, vedtak og program danner rammene rundt samarbeidet mellom bruker og NAV-veileder	KA-team	Vedtak innen 4 uker, ev. innen frist fastsatt i forvaltningsmelding	Vedtak etter Lov om sosiale tjenester i NAV §29.



Første møte(r)	<p>Info om KVP, plikter og rettigheter</p> <p>Oppdatering av CV og formidlingsinfo. Jobbmatch i Arena</p> <p>Aktuelle temaer (økonomi, familieforhold, bolig, helse osv.)</p> <p>Vedtak om økonomisk støtte ved behov</p> <p>Informasjon om IP, vurdere behov for IP og/eller ansvarsgruppe</p> <p>Vurdere samarbeid med andre instanser, internt i NAV eller eksternt</p> <p>Vurdere underskriving av samtykkeerklæring i forhold til kontakt med aktuelle samarbeidspartnere</p>	<p>Veileder</p> <p>Veileder og deltaker</p> <p>Veileder</p> <p>Veileder og deltaker</p> <p>Deltaker</p>	<p>Deltaker har gitt skriftlig samtykke til ønske om IP</p> <p>Utarbeidet konkret IP, eller etablert/videreført ansvarsgruppe der det er hensiktsmessig</p> <p>Underskrevet samtykkeerklæring ved behov</p>	<p>Lov om sosiale tjenester i NAV § 33</p> <p>Forskrift om IP i NAV</p> <p><a href="https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-11-19-1462">https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-11-19-1462</a></p>
Utarbeidelse av program	Utarbeide program i samarbeid med deltaker basert på kompetanse og ønsker	Veileder og deltaker	Programstart innen to måneder etter søknadsdato, senest innen 6 mnd. etter søknad	<p>Kvalifiseringsprogram i Arena</p> <p>Lov om sosiale tjenester i NAV § 30</p>

## 2: Yrkeskartlegging og karriereplanlegging

Veileder jobber som jobbspesialist

(Alternativt benyttes oppfølgingstiltak, tiltaksarrangør vil da utføre den videre prosessen)

Hva	Hvordan	Hvem	Kvalitetskriterier	Rammer
Karrieresamtaler	Karriereveiledning  Verktøy for karriereveiledning: CIP, MI, LØFT	Veileder og deltaker	Minst ett møte med karriereveiledning	
Yrkesprofil	Kartlegge jobbønsker (type jobb og arbeidsmiljø), kartlegge muligheter ut fra deltakers behov  Bruke CIP e.l.  Støttestrategi, kartlegge behov for tilrettelegging og type/mengde bistand	Veileder og deltaker	Bruk av CIP-modellen eller lignende  Notat i Arena med oppsummering av yrkesprofil	
Yrkesvalg	Oversikt over aktuelle arbeidsplasser som det er enighet om å sjekke ut  Kartlegge krav og muligheter for tilrettelegging/tilpasning i jobben  Kartlegge behov for integrert bistand fra andre instanser (behandling, særskilt opplæring, hjelpemidler osv.)	Veileder og deltaker  Veileder	Integrert bistand er identifisert og nedfelt i program	

### 3: Finne en passende jobb

Veileder jobber som jobbspesialist.

Hva	Hvordan	Hvem	Kvalitetskriterier	Rammer
Finne jobb (jobbsmak og praksis)	Forberede <b>arbeidssøkerprosessen</b> , jobbe med CV, intervjutrening, forventnings- og rolleavklaring, åpenhet, informasjon til arbeidsgiver osv.  Samtykkeerklæring, avklare hvilke opplysninger som formidles til arbeidsgiver	Veileder og deltaker	Individuell prosess med utgangspunkt i deltakers yrkesprofil  Notat i Arena  Fokus på ordinært arbeidsliv  Informert samtykke	
Identifisere aktuelle bedrifter	Nav.no, finn.no, zett.no osv.  Deltakerens eget nettverk  Jobbsmak  Jobbmatch i Arena  Samarbeid med arbeidsgivere  NAV ALS, rekruttering ved NAV Tromsø, SYFO, kollegaer  Info i Arena (historikk tiltaksbruk, antall på tiltak.)  Bedriftsbesøk	Veileder og deltaker	Liste over aktuelle bedrifter	

Jobbanalyse	<p>Viktige kilder: Stillingsannonser, SYFO-team og ALS, bedriftsbesøk, info på internett – hjemmesider o.l.</p> <p>Deltakers eget nettverk</p> <p>Kartlegge psykososialt arbeidsmiljø (stress, ruskultur o.l.) og relevante arbeidsoppgaver i aktuelle virksomheter</p> <p>Kartlegge opplæringsrutiner i virksomheten</p> <p>Vurdere jobbsmak (inntil 1 uke) i forbindelse med interessekartlegging</p>	Veileder	<p>Veileder har besøkt virksomheten minst en gang (med eller uten deltaker) før virksomheten kan regnes som aktuell for jobbsmak, praksis eller jobbsøk</p>	
Jobbmatch	<p>Sørge for samsvar mellom yrkesprofil og jobbanalyse.</p> <p>Ordinært arbeid.</p> <p>Fordele arbeidsoppgaver ut fra liste over aktuelle arbeidsgivere</p> <p>Jobbmatch i Arena</p>	Veileder		
Forberedelser til møte med arbeidsgiver	<p>Rollespill, snakke om intervjusituasjon, hvordan gjøre et godt inntrykk osv.</p> <p>Om åpenhet rundt helseproblemer o.a. som kan ha betydning for jobbutførelse og arbeidsrelaterte ferdigheter osv.</p> <p>Kunnskap om bedriften fra Arena, internett, bedriftsbesøk og kollegaer/rekruttering</p>	Veileder og deltaker	<p>Arbeidssøker er i stand til å uttrykke interesse for aktuell jobb/arbeidsoppgaver</p> <p>Notat i Arena</p>	

#### 4: Samarbeid med arbeidsgiver for å utvikle og vedlikeholde jobber

Etablere arbeidsforhold. Veileder jobber som jobbspesialist.

Hva	Hvordan	Hvem	Kvalitetskriterier	Rammer
Ta kontakt med arbeidsgiver	Bedriftsbesøk, kontakt pr telefon/mail, bruke kontaktpersoner	Veileder		
Møte med arbeidsgiver	Avtalt møte med arbeidsgiver/bedrift  Jobbintervju, med og uten veileder  Jobbsøk oftere alene  Praksis, veileder mer sentral	Veileder og deltaker	Arbeidssøker uttrykker interesse for aktuell(e) jobb/arbeidsoppgaver ved første møte med arbeidsgiver  Informert samtykke	
Jobbutvikling	Etablering av arbeidsforhold  Oppfølging fra veileder til arbeidstaker  Arbeidsgivers ansvar, forsikringsordninger, yrkesskadeforsikring, skadeserstatning  Tiltak som støtter opp arbeidsforholdet  Plukke oppgaver, sette sammen «ny» jobb  Ved arbeidspraksis: Avtale om varighet, hensikt, kontaktperson, oppfølging	Veileder  Deltaker  Arbeidsgiver	Avtale om aktuelt arbeidsforhold (registreringsskjema for APO, arbeidsavtale e.l.)	Virkemidler hos NAV:  Arbeidspraksis  Lønnstilskudd  Mentor  Kvalifiserende kurs  Tilretteleggingstilskudd  Kommunale midler

Integrert bistand	Mobilisere nødvendig bistand fra andre instanser (helse, familie, bolig, undervisning/kurs) ved behov.	Veileder og deltaker, og ev. andre samarbeidspartnere	Ansvarsgruppe-møte i forb. med oppstart dersom behov  IP er oppdatert dersom etablert	
-------------------	--	---	---	--

### 5: Opplæring og trening på og/eller utenom arbeidsplassen

Få og beholde lønnet arbeid. NAV-veileder som jobbspesialist.

Hva	Hvordan	Hvem	Kvalitetskriterier	Rammer
Oppfølging av arbeidsforhold i starten	Ta kontakt/være med ved oppstart  Foreslå første oppfølgingsmøte ved inngåelse av avtale  Beredskap ved oppstart	Veileder	Kontakt med deltaker og arbeidsgiver etter første dag i arbeid	
Oppfølging over tid	Evaluerings-/oppfølgingsmøter  Gjort-lært-lurt, lære av erfaringer  Uformell kontakt  Proaktiv oppfølging, råd og veiledning til arbeidsgiver og deltaker  Hva fungerer bra, hva må forbedres og hvordan?  Trening/veiledning i sosiale ferdigheter  Opplæringstiltak i bedriften benyttes og ev. suppleres	Veileder, deltaker og arbeidsgiver          Veileder og deltaker    Veileder,	Evalueringsmøte på arbeidsplassen med arbeidsgiver og deltaker, første gang innen en måned, reguleres videre etter arbeidsgivers og deltakers behov  Muntlig avtale med arbeidsgiver og arbeidstaker om at veileder tar uformell kontakt i løpet av arbeidsforholdet  Supplerende opplæring/utdanning vurdert  I forkant av forlengelse av tiltak: Grundig evaluering med arbeidstaker for å oppsummere og lære	

	<p>Behov for tettere oppfølging i starten</p> <p>Møter med deltaker, karriereveiledning, økonomi, vedtak om økonomisk stønad, integrert bistand osv.</p> <p>Vurdere tilretteleggingsgaranti ved behov for oppfølging over lengre tid</p> <p>Fokus på eventuell ansettelse og karriereutvikling: Hva skal til for at deltaker kan ansettes?</p> <p>Bistå arbeidsgiver i å gi konkrete tilbakemeldinger</p> <p>Utvikle naturlig bistand</p>	<p>deltaker og arbeidsgiver</p> <p>Veileder</p> <p>Veileder og arbeidsgiver</p>	<p>av tidligere erfaringer</p> <p>Møter med deltaker</p> <p>Tilretteleggingsgaranti ved behov for oppfølging over lengre tid etablert</p>	
Ansettelse	<p>Veilede arbeidsgiver ift støtteordninger, utfylling av skjemaer (lønnstilskudd o.l.)</p> <p>Tilretteleggingsgaranti</p> <p>Vurdere avslutning av oppfølging fra NAV der det ikke inngås avtale om tilretteleggingsgaranti.</p> <p>Naturlig bistand videreføres, annet støtteapparat mobiliseres - håndtere ev. krisesituasjoner senere</p>	<p>Veileder, arbeidsgiver og deltaker</p> <p>Veileder, arbeidsgiver og deltaker</p> <p>Deltaker, arbeidsgiver, ev. andre</p>	<p>Arbeidsavtale</p> <p>Arbeidsgiver og arbeidssøker er gjort kjent med støtteordninger</p> <p>Aktuelle støtteordninger er på plass</p> <p>Naturlig bistand videreføres</p>	<p>Virkemidler hos NAV: Tilretteleggingsgaranti, TULT/lønnstilskudd, mentor</p>

Arbeidsforhold som ikke skal videreføres, avslutning	<p>Ta ansvar/initiativ sammen med arbeidsgiver/deltaker dersom en av partene ønsker å avslutte arbeidsforholdet</p> <p>Evaluering, gjort-lært-lurt</p> <p>Ta vare på arbeidsgiver</p>	Veileder, arbeidsgiver og deltaker	Evaluering av forhold som førte til avslutning	
--	---	------------------------------------	--	--



## Vedlegg 2: «Snart Ansatt»

Det følgende er veilederne i «Snart Ansatt» sin presentasjon av «Snart Ansatt», deres egen refleksjon over suksesskriterier og deres versjon av femtrinnsprosessen i SE.

### Bakgrunn

Ideen om å starte opp tiltaket «Snart Ansatt» ved Nav Østensjø ble til i 2011. Bakgrunnen for dette var tanken om at den beste læringsarenaen for brukere med sammensatte bistandsbehov, er ute på praksisplassen og at de ansatte der ute gir den beste opplæringen til brukerne slik at de kan komme i posisjon til å skaffe seg arbeid. Dette er i tråd med tankegangen i opplæringsmetoden «place – then train», hvor man utplasserer deltagere med nedsatt arbeidsevne direkte i ordinær virksomhet. Denne metoden ble foretrukket fremfor å anvende den tradisjonelle metoden «train - then place», hvor man gir opplæring til arbeidssøkere i skjermet sektor eller i arbeidsmarkedstiltak der jobbmulighetene er mer usikre etter endt kursavslutning eller praksis. Forskning og erfaring fra bl.a. kvalifiseringsprogrammet viser at denne metoden ofte fører til tiltakskjeding og et lengre kvalifiseringsløp for arbeidssøker. Fra starten av var Snart Ansatt et samarbeid mellom statlig og kommunal styringslinje i Nav-kontoret.

Vil flere arbeidssøkere med nedsatt arbeidsevne ved NAV Østensjø komme i arbeid gjennom Snart Ansatt-metoden, enn ved eksisterende bruk av statlige og kommunale tiltak? Hovedmålet er at ved bruk av tiltaket «Snart Ansatt» i NAV vil en større andel arbeidssøkere komme i lønnet ordinært arbeid.

Snart Ansatt er et lokalt tiltak ved Nav Østensjø hvor formålet er å bistå brukere med spesielt tilpasset innsatsbehov ut i jobb. Dette skjer gjennom kartlegging av deres interesser/ressurser, matche de mot aktuelle arbeidsgivere, og inngå intensjonsavtale om jobb og Snart Ansatt-praksis for bruker. I avtalen inngår forpliktelser om tett oppfølging både av arbeidsgiver og bruker fra veileder på Nav. Ute hos arbeidsgiver etableres det en fadderordning samtidig med at det skal foreligge en plan for opplæring av bruker. I tillegg tilbys det norskopplæring på praksisplass der det er behov for det.

Fadderne og arbeidsgiverne skal gjøre det som de er gode på: lære praksisdeltagerne arbeidsoppgavene de skal utføre på jobben og bistå dem både faglig og sosialt. NAV-veileders rolle er primært å koordinere samarbeidet på arbeidsplassen mellom arbeidsgiver, fadder og praksisdeltager, samt å veilede partene ved behov, sikre at intensjonsavtalen følges, og at arbeidsgiver får tilstrekkelig informasjon om tilskuddsordninger ved ansettelse av praksisdeltager. NAV-veileder skal også sikre at praksisdeltager får nødvendig norskopplæring for å kunne bli ansatt i virksomheten. Dette gjøres ved bruk av egen ansatt norsklærer som tilbyr arbeidsrettet norskopplæring ute på praksisplassen.

## Refleksjon over suksesskriterier

I denne rapporten har vi satt opp en ideell modell for Snart Ansatt i tillegg til risikomomenter som vi har erfart gjennom disse tre årene vi har jobbet med prosjektet. I risikovurderingene har vi også tatt inn beskrivelser av hvordan vi faktisk jobber.

Etter at Snart Ansatt inngikk samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet i april 2013 har prosjektgruppen satt seg grundig inn i foreliggende teorier og forskning om Supported Employment. Gjennom arbeidet i prosjektet har vi erfart at NAV setter rammer for arbeidet som i enkelte tilfeller ikke er forenlig med SE-teori. For eksempel ideen om å være tilgjengelig for bruker 24 timer i døgnet, og at oppfølgingen av bruker er ubegrenset i tid selv om bruker har oppnådd ansettelse etter fullført SA-praksis. Vi kan derfor si at vi har arbeidet etter en SE-modell tilpasset NAV.

SA har hatt som mål å ha 20 deltakere med i prosjektet til en hver tid. Av forskjellige grunner har dette tallet variert noe. For eksempel: I starten tok det noe tid å få tak i brukere og det tok tid for å få kontakt med arbeidsgivere som ville være med i prosjektet. SA har vært avhengig av å få henvist brukere fra andre *veiledere* på kontoret og antallet har naturlig nok variert.

Snart Ansatt kan likevel vise til meget gode resultater i løpet av prosjektperioden 1.4.2013 – 3.12.2015. Av alle tidligere deltagere i prosjektet har ca. 54 prosent fått jobb etter avsluttet SA-praksis. Av alle som har *fullført* avtalt opplæringsperiode, har hele 84 prosent fått jobb etter avsluttet SA-praksis.

Erfaringene fra Snart Ansatt viser at god kartlegging av bruker, godt markedsarbeid, jobbmatch, fadderordning, tett oppfølging av både arbeidsgiver/fadder og bruker og yrkesrettet norskopplæring ved behov er viktige suksesskriterier i dette arbeidet. Et annet viktig moment har vært at de tre veilederne (inkludert norsklærer) i prosjektet har jobbet som et godt sammensveiset team. De har fortløpende drøftet oppgaver og utfordringer knyttet til prosjektet, evaluert arbeidet og fungert som veiledere for hverandre.

For å styrke Snart Ansatt som prosjekt og metode ytterligere fremover, må man jobbe i NAV for å realisere flere av de ideelle målsetningene i SA-modellen. Som risikoanalysen beskriver inngående, finnes der mange fallgruver i oppfølgingen av arbeidssøkere med store bistandsbehov. Blant de store utfordringene som møter NAV i dette arbeidet, kan nevnes f.eks. styrking av markedskompetansen blant NAV-ansatte, gode samarbeidsformer mellom bedriftene, arbeidssøkerne og det offentlige støtteapparatet, samt mulighet for tett, og individuell oppfølging av ALLE parter i inkluderingsarbeidet. Resultatene i Snart Ansatt tyder på at man med fordel kan ta i bruk denne måten å jobbe på ved flere NAV-kontor, og at NAV-veiledere kan gjøre mye mer av oppfølgingen selv fremfor å bruke eksterne tiltaksarrangører.

Under følger en ideell modell for Snart Ansatt med risikoanalyse under hvert punkt.

## **Henvisning til prosjektet**

### **1. Veiledere som henviser brukere til Snart Ansatt (SA) følger henvisningsprosedyren i formidlingsplanen.**

Risiko: Veilederne har ikke gjort seg kjent med formidlingsplanen og heller ikke henvisningsprosedyren. Dermed vet de heller ikke hvordan arbeidsprosessen i Snart Ansatt fungerer eller om deres brukere passer i Snart Ansatt. Mange veiledere tar først uformell kontakt, noe det også oppmuntres til. Men de følger ikke opp med å skrive notat og/eller vurdering på hvorfor deltager formidles til SA. Dette kan føre til en noe uklar bestilling på deres bistandsbehov.

### **2. Veileder som henviser kjenner deltager og er oppdatert på hans/hennes bistandsbehov.**

Risiko: Veileder kjenner ikke deltager og heller ikke deltagers bistandsbehov og utfordringer. Veileder har kanskje ikke møtt deltager personlig og formidlingen kan basere seg på telefonsamtaler og/eller kursrapporter. Ved enkelte tilfeller har veileder også henvist deltager fordi de ikke ser andre alternativer. Prosjektgruppen har også inntrykk av at noen veiledere har benyttet prosjektet som et avklaringstiltak, fremfor et formidlingstiltak. I flere tilfeller er de medisinske opplysningene og arbeidsevnevurderingen flere år gamle.

### **3. Hvis en aktuell SA-deltager har fysiske, psykiske og/eller rusutfordringer, bør et behandlingsapparat i NAV eller utenfor Nav, kobles på ved henvisning.**

Risiko: SA-veileder avdekker ikke deltagers reelle bistandsbehov under kartleggingssamtaler. I mange tilfeller har ikke deltager noe støtteapparat rundt seg, verken psykolog eller annen oppfølging innen psykisk helse. Mange deltagere har heller ikke noe samarbeid med fastlegen. Hvis det skjærer seg i en praksissituasjon, har ikke SA prosjektet noen samarbeidspartnere som kan kobles på raskt. Dette har vi flere eksempler på. Det er stort sett lang ventetid for å komme i et behandlingsopplegg. Vi har også eksempel på at en allerede eksisterende behandler har andre vurderinger i forhold til arbeidsrettet aktivitet enn SA, og et samarbeid kan derfor være vanskelig.

## **Samarbeid på kontoret**

### **1. Prosjektmedarbeiderne jobber hovedsakelig teambasert og deler kontor.**

Risiko: Hvis prosjektmedarbeiderne jobber adskilt, f.eks. på egne cellekontor, vil den pågående diskusjonen rundt aktuelle deltagere, arbeidsgivere og prosjekterfaringer bli mer spredt og oppstykket. Felles praksis for hvordan man anvender SA-metoden blir vanskeligere å etablere. Spesielt i en tidlig fase av Snart Ansatt er det viktig at prosjektmedarbeiderne jobber tett sammen og utvikler en felles forståelse av prosjektet. Ved ikke å dele kontor, mister man også den fortløpende kollegaveiledningen.

**2. Lister over alle henviste brukere, deltagere, samarbeidende bedrifter og arbeidsgivere i prosjektet blir opprettet og de blir hyppig oppdatert.**

Risiko: Uten skriftlige lister blir det umulig for teamet til enhver tid å holde oversikt over status i prosjektet. Statistikk og oversikt over samarbeidende bedrifter blir også mye vanskeligere å fremskaffe.

**3. Prosjektet er forankret i og blir satset på av ledelsen ved NAV-kontoret.**

Risiko: Uten støtte fra ledelsen vil samarbeidet med andre avdelinger ved NAV-kontoret og henvisende veiledere svikte. Andre arbeidsoppgaver ved NAV-kontoret vil prioriteres. Ved NAV Østsjø er SA avhengig av å få brukere fra flere avdelinger på kontoret. Mislykkes man med det, risikerer man ikke å få nok deltagere til prosjektet.

Siden prosjektet jobber med brukere fra mange avdelinger, må SA-veiledere også ha kjennskap til de ulike ytelsene. Det er mye å forholde seg til, og det er en risiko at SA-veileder ikke kjenner til kravene og forventningene som stilles til de ulike ytelsene. Jo flere forskjellige ytelser, skjemaer og rutiner man må forholde seg til, jo større er risikoen for å gjøre feil.

**4. Statlig og kommunal styringslinje samarbeider tett og markedsarbeidet er koordinert i fellesskap.**

Risiko: Svikter dialogen om markedsarbeidet, vil brukerne bli skadelidende da mange har behov for arbeidsrettet bistand både fra statlig og kommunal side. Ulik forståelse av sentrale begreper som for eksempel «nedsatt arbeidsevne» hos henvisende veileder, jobbmuligheter i ulike bransjer og saksbehandlingsrutiner, vil forsinke og endog forhindre at arbeidssøkere får utnyttet det fulle potensialet for arbeidsrettet oppfølging som hele NAV-kontoret faktisk kan tilby.

**5. Alle veiledere på NAV-kontoret skal få opplæring i grunnleggende markedsarbeid og få nødvendig tid og rom til å utvikle sin markedskompetanse.**

Risiko: Det er ingen hemmelighet at mange veiledere ved NAV-kontoret har saksporteføljer på opptil flere hundre personer og vanskelig kan bedrive tett, individuell oppfølging av hver enkelt bruker. Hvis veilederne ikke får tid til å gjøre seg kjent med dagens arbeidsmarked og hvilke muligheter som finnes der, vil arbeidssøkere med ekstra bistandsbehov gå unødvendig lenge på offentlige ytelser og heller ikke få den hjelpen de trenger for å komme inn i eller tilbake til arbeidslivet. Flere arbeidssøkere som er mangelfullt kartlagt, vil også bli henvist til Snart Ansatt, og veiledere vil i større grad bruke prosjektet som et avklarings- i stedet for et formidlingstiltak.

**6. Statlige og kommunale markedskontakter samarbeider tett og koordinerer sin kontakt med samarbeidende bedrifter og brukere.**

Risiko: Snart Ansatt erfarer at statlige markedskontakter har oppgaver som er mer rettet mot oppfølging av brukere med behov for standard innsats fra NAV, og ikke den målgruppen Snart Ansatt jobber med, de med størst bistandsbehov. Statlige markedskontakter har lite erfaring med arbeidspraksis, og er mer innrettet mot direkte rekruttering, enten via jobbmesser eller såkalt tilviste stillinger med intervjuer hvor aktuelle kandidater konkurrerer seg imellom.

Statlige markedskontakter mangler som oftest brukerporteføljer og har mer oppfølging opp mot arbeidsgiversiden. Oppfølging av ulike brukergrupper kompliserer dermed samarbeid mellom de statlige og kommunale markedskontaktene opp mot hver enkelt bedrift når målet er ordinær jobb for alle brukere.

## **Trinn I - Innledende kontakt og samarbeidsavtale**

### **1. Kartleggingsamtaler blir foretatt mellom henvist arbeidssøker til prosjektet, SA-veileder, henvisende veileder og norsklærer ved behov.**

Risiko: Henvisende veileder har ofte ikke tid og anledning til å delta på kartleggingsmøtene. Da går veileder glipp av å bli bedre kjent med sin bruker, det lokale arbeidsmarkedet og sentrale vurderinger man foretar i Snart Ansatt-prosjektet. Dersom norsklærer ikke innkalles/ikke kan møte ha den konsekvens at norsknivået ikke blir vurdert på et tidlig tidspunkt, og at en eventuell undervisning kommer sent i gang.

### **2. Snart Ansatt innhenter og setter seg inn i all tilgjengelig informasjon om henvist arbeidssøker før førstegangssamtalen.**

Risiko: Prosjektmedarbeiderne vil ikke få tid og anledning til å sette seg skikkelig inn i bakgrunnen til henvist arbeidssøker. I tillegg har kanskje ikke henvisende veileder møtt ham/henne selv. Veileder har dermed begrenset oversikt over nåværende arbeidsevne og hvilke yrker som kan være egnet for vedkommende. Prosjektet har mange eksempler på henviste arbeidssøker hvor arbeidsevnevurderingen er flere år gammel, og hvor det ikke finnes oppdaterte legeerklæringer. Kartleggingsprosessen vil i noen av disse tilfellene dra ut i tid, og Snart Ansatt vil kanskje ha behov for bistand i kartleggingen fra eksternt støtteapparat, som fastlege, behandlere eller andre. Henvisningen vil raskt bære preg av Snart Ansatt som et avklaringstiltak, hvor man kan bruke mye tid og ressurser på å finne ut av helsesituasjonen før man kan lete etter egnede praksisplasser.

### **3. Innledende kartleggingsamtale bør avklare om henvist arbeidssøker er aktuell for prosjektdeltagelse innen tre måneder.**

Risiko: Hvis det er usikkert om henvist arbeidssøker er aktuell for prosjektdeltagelse, vil kartleggingsprosessen dra ut i tid med den konsekvens at man ikke får benyttet ledige praksisplasser hos samarbeidende bedrifter. Manglede brukermedvirkning kan føre til passivitet og stagnasjon.

### **4. Førstegangssamtalen bør invitere til samarbeid og samtidig finne ut hvilke jobbønsker henvist bruker har. Ved behov skal det også foretas en foreløpig kartlegging av norsknivået.**

Risiko: Jobbønskene er etter Snart Ansatt sin vurdering ikke oppnåelige. I så fall er prosjektgruppen avhengig av å oppnå en felles forståelse med henvist bruker om at man bør utvide jobbsøket til andre bransjer og stillinger. I denne prosessen kan motivasjonen for å delta i prosjektet svekkes. Dersom det ikke blir gjort en vurdering av norsknivået, kan man risikere at

arbeidssøker havner på en praksisplass som krever et norsknivå som vanskelig kan innfris i løpet av praksisperioden.

**5. Førstegangssamtalen skal finne ut om henvist bruker hindringer for å stå i ordinært arbeid, og om vedkommende har nedsatt arbeidsevne.**

Risiko: Kartleggingsamtalene er ofte ikke tilstrekkelige til å vurdere arbeidsevnen, og man kan lett overvurdere eller undervurdere mulighetene henvist arbeidssøker har til å mestre en jobb. Hindringer i forhold til for eksempel sykdom, boligsituasjon, rus, barnepass og språk vil ofte vise seg etter at deltager har begynt i praksis.

**6. Førstegangssamtalen bør avsluttes med en plan for videre samarbeid om prosjektdeltagelse eller konklusjon om at henvist bruker er uaktuell.**

Risiko: Førstegangssamtalen er ofte ikke tilstrekkelig til å finne ut om henvist arbeidssøker er aktuell for prosjektet. I så fall inngår man en avtale om videre kontakt som ofte innebærer at henvist arbeidssøker får i oppgave å oversende flere relevante papirer som oppdatert CV, attester, legeerklæringer og jobbsøknader/stillingsannonser. Dette for å få bedre vurderingsgrunnlag om hvilke arbeidsgivere Snart Ansatt skal ta kontakt med. Hvis henvist arbeidssøker ikke følger opp sin del av avtalen, vil kartleggingsprosessen stoppe opp og man vil avvente kontakt med potensielle arbeidsgivere.

## **Trinn II - Yrkeskartlegging og karriereplanlegging**

**1. Yrkeskartleggingen bør tilpasses individuelt ut fra hver enkelt arbeidssøker behov og kompetanse.**

Risiko: Snart Ansatt bruker ikke standardisert kartleggingsverktøy som for eksempel WIE eller VIP24, så det blir vanskelig å sammenligne henviste arbeidssøker og identifisere fellestrekk mht. utfordringer og styrker for å kunne fungere i en jobb. SA kartlegger hovedsakelig ved bruk av ustrukturert samtale, og jobber intuitivt basert på årelang erfaring med målgruppen arbeidssøkere med såkalt nedsatt arbeidsevne. Metoden vurderes som effektiv og målrettet i forhold til raskt å finne egnede praksisplasser, samt at den er fleksibel og tilpasses den enkelte arbeidssøker. Ofte vil samtalen bære preg av ulike MI-teknikker som speiling, åpne spørsmål og oppsummering, mens hos andre henviste brukere vil man være nødt til å stille ledende og lukkede spørsmål for å få svar. Folk er forskjellige, noen er pratsom, andre sier knapt noen ord, og andre igjen er kanskje såpass svak i norsk at store deler av samtalen vil gå ut på å forklare hva man mener.

**2. Yrkesvalg bør så langt som mulig være basert på henvist arbeidssøkers egne forutsetninger, motivasjon og ønsker, samt norsknivå. For brukere som ikke snakker godt norsk, er norsklærer er med i samtaler på dette nivået for å starte kartlegging av norskkunnskapene.**

Risiko: Yrker som bruker ønsker og er motivert for, vurderes av SA som urealistisk pga. manglende formelle kvalifikasjoner, personlig egnethet eller norsknivå. Dette kan gjøre bruker motvillig til å delta i prosjektet, selv om SA klarer å identifisere andre yrker hvor jobbmulighetene for bruker vurderes som gode. SA erfarer også ofte at henviste brukere enten ikke vet hvilket yrke de vil satse på, eller at de er åpne for å prøve alt. I disse tilfellene er det mer tidkrevende og usikkert om man får til en god jobbmatch.

Dersom man ikke tar norsknivået med i betraktning i forhold til jobb, kan man risikere at eventuell norskundervisning kommer sent i gang og dermed forsinke en eventuell ansettelse.

### **3. Arbeidssøkere har levert oppdatert CV med referanser og attester fra tidligere arbeidsgivere.**

Risiko: Arbeidssøkere som mangler oppdatert CV og attester vil være vanskeligere å kartlegge. Uten CV vil samarbeidende arbeidsgivere nøle med å møte henviste brukere for å diskutere mulighetene for SA-praksis. Hvis arbeidsgivere også mottar attester og referanser som beskriver innsats og tidligere arbeidsoppgaver, kan dette øke sannsynligheten for at de vil møte arbeidssøkerne. Uten mottatt CV vil dessuten prosjektgruppen i Snart Ansatt ofte avvente kontakt med arbeidsgivere.

### **4. Arbeidsgivere vil møte prosjektgruppen og tilby Snart Ansatt-praksis**

Risiko: Snart Ansatt har kontaktet hundrevis av bedrifter på telefon, epost og vanlig post med forespørsel om samarbeid, men kun en liten brøkdel sier at det kan være ansettelsesmuligheter etter endt praksis i deres bedrift. De fleste bedriftene man kontakter oppgir at de ikke vet om det er slike muligheter, eller at de ikke har kapasitet til å gi fadderopplæring slik den beskrevet i intensjonsavtalen. Noen bedrifter er også kategoriske på at det ikke finnes ansettelsesmulighet etter endt praksisperiode eller at de befinner seg i en nedbemanningsprosess. Av de bedriftene som er usikre på om de kan tilby ansettelse, vil Snart Ansatt likevel ofte inngå en intensjonsavtale. Erfaring viser at arbeidsgivere er meget forsiktige med å flagge jobbmuligheter på forhånd da dette kan gi falske forhåpninger om å få jobb. Erfaring tilsier at ingen arbeidsgivere vil gi garantier om jobb før praksisperioden er over. I tillegg har Snart Ansatt erfart at det er begrenset hvilke yrker og arbeidsgivere som er aktuelle for arbeidssøkere med størst bistandsbehov. Målgruppen for prosjektet, dvs. de med vesentlig nedsatt arbeidsevne, er i hovedsak aktuelle for ufaglærte yrker, oftest i privat sektor. Å ta kontakt med arbeidsgivere som krever høy utdannet arbeidskraft i offentlig sektor, er derfor sjeldent aktuelt.

### **5. I påvente av møte med arbeidsgivere, oppfordrer SA til brukermedvirkning og eierskap til egen karriereplanlegging/jobbsøkerprosess.**

Risiko: Uten at henviste brukere selv tar initiativ til å finne løsninger og bidra i søk etter egnede praksisplasser, vil søkeprosessen dra ut i tid og kartleggingen til Snart Ansatt vil i større grad være preget av tilfeldigheter og kvalifisert gjetning. For å stimulere til brukermedvirkning, ber man henvist bruker om å komme med forslag til praksisplasser selv. I oppfølgingen kan man f.eks. be henvist bruker finne 5-10 stillingsannonser på yrker som vedkommende er nysgjerrig på og interessert i. Etter førstegangssamtalen kan man også inngå midlertidig avtale om jobbsøk

og evt. intervjutrening. «Avtale om aktivitet» blir tilbudt brukere som man vurderer er meget aktuelle for praksisplass, men som man ikke har funnet arbeidsgivere til. De andre har man ikke standard samarbeidsavtaler med, men avtaler alltid å ta kontakt igjen etter at man har fått svar fra potensielle arbeidsgivere om de er interessert å møte bruker. Man tilbyr ikke avtale om aktivitet til deltagere som det er mye uklarhet og usikkerhet rundt. I kontakten etterstreber SA-veileder å opparbeide en tillit til bruker, som gjør at vilkår ikke er nødvendig. Vilkår skal ikke være et premiss for samarbeidet.

### **Trinn III - Finne en passende jobb:**

- 1. SA har gjort seg kjent med arbeidsmarkedet i Oslo og omegn, har besøkt bedriftene på forhånd og vet innholdet i de stillingene som er aktuelle for henviste brukere.**

Risiko: Snart Ansatt har begrenset kapasitet til å gjøre seg kjent med alle yrker og arbeidsgivere som kan være aktuelle for arbeidssøkere med ekstra stort bistandsbehov. En metode er å gjennomføre hyppige bedriftsbesøk. En annen kan være å hospitere en kort periode hos en bedrift. For raskere å kartlegge hvilke kvalifikasjoner som kreves og hvilke arbeidsoppgaver som gjelder, har SA så smått begynt å be arbeidsgivere fylle ut skjema for arbeidskravsanalyse etter gjennomført bedriftsbesøk. Gjennom bruk av dette skjemaet forventer man å oppnå bedre jobbmatcher av aktuelle praksiskandidater.

- 2. SA er et velkjent prosjekt hos potensielt samarbeidende bedrifter og arbeidsgiverorganisasjoner i det lokale arbeidsmarkedet.**

Risiko: SA har et begrenset nedslagsfelt i et meget stort og til dels uoversiktlig arbeidsmarked i Oslo-regionen. Prosjektet konsentrerer sine ressurser om arbeidsgivere som allerede er godt kjent for prosjektet og jobber ikke aktivt for å rekruttere nye samarbeidspartnere. På tross av betydelig driftstilskudd og en gjennomarbeidet informasjonspakke i form av trykt brosjyre, video, presentasjoner på konferanser og standardisert epost-mal til nye arbeidsgivere, er Snart Ansatt-prosjektet en av veldig mange samarbeidspartnere som bedriftene kan tilby praksisplass.

- 3. Arbeidsgiver ønsker å gi opplæring til personer som har stort bistandsbehov, og at det finnes jobbmuligheter i bedriften etter endt praksisperiode.**

Risiko: Mange arbeidsgivere stiller samme krav til effektivitet, punktlighet og nærvær i jobben for arbeidssøkere med stort bistandsbehov som til ordinære arbeidstagere. I noen få tilfeller har SA erfart at arbeidsgivere bekjenner seg til en sosial profil, mens de egentlig spekulerer i gratis arbeidskraft, tar inn flere praktikanter samtidig og trenerer praksisperioden ved å forsinke og utsette nødvendig opplæring.



#### **4. Arbeidsgiver anser Snart Ansatt som en langsiktig samarbeidspartner og som en mulig rekrutteringskanal.**

Risiko: Arbeidsgiver ser mulighet for rask gevinst i form av gratis arbeidskraft, og vet før praksisoppstart at opplæringen vil være mangelfull og at der ikke finnes reelle jobbmuligheter i bedriften. SA har erfart begge variantene. Det finnes enkelte arbeidsgivere som mener de har fordel av å rekruttere nyansatte via Snart Ansatt fremfor intern eller offentlig utlysning av stillinger. Typisk gjelder dette for dagligvarebransjen, der det finnes eksempler på stillingsannonser som har generert over 900 søknader til en 50 prosent stilling. Det sier seg selv at det er enormt ressurskrevende å sile ut de beste kandidatene i en slik rekrutteringsprosess. Da vil enkelte arbeidsgivere i stedet foretrekke å lære opp praksiskandidater fra grunnen av, og sikre jevn og gradvis progresjon frem til opplæringen for stillingen er fullført, og arbeidsgiver er klar for å ansette.

#### **5. Arbeidsgiver gir muligheter for utprøving av arbeidsevne i bedriften, f.eks. gjennom jobbsmak, vanlig arbeidspraksis eller IA-plass, før inngåelse av intensjonsavtale med Snart Ansatt. I visse tilfeller kan det også være muligheter for å etablere en ny stilling utfra bedriftens behov og den kompetansen deltaker har opparbeidet seg gjennom praksisen der(jobbsnekring).**

Risiko: Arbeidsgiver er kun interessert i å tilby Snart Ansatt-praksis, da dette utløser mest driftstilskudd. Alternativt, at arbeidsgiver kun er interessert i å tilby praksis, men uten muligheter for ansettelse etter fullført praksisperiode. Ved å kombinere ulike praksisformer, kan man imøtekomme både arbeidsgivers og henvist brukers ønske om arbeidsutprøving før man forplikter seg til en intensjonsavtale. Slik kan også annen type praksis bidra til å avklare arbeidsevnen og kartlegge hvilket yrke som passer. Når det gjelder jobbsnekring har dette vært forsøkt i relativt få tilfeller, med ett som har lyktes.

#### **6. Dersom deltaker har behov for norskopplæring, er SA-veileder og norsklærer i løpende kontakt for å finne en arbeidsplass som passer deltaker også utfra språklige hensyn.**

Risiko: Hvis denne kontakten uteblir, kan praksisplassen som deltaker får være for utfordrende i forhold til norsknivået og/eller at norskopplæring kommer sent i gang.

### **Trinn IV - Samarbeid med arbeidsgivere.**

#### **1. Dersom deltaker har behov for norskopplæring, er norsklærer med på første møte med arbeidsgiver, SA-veileder og deltaker for å gjøre arbeidsgiver kjent med tilbudet om yrkesrettet norskopplæring. Det diskuteres hvilke krav arbeidsgiver har til deltakers norsknivå og hvordan norsklærer, deltaker og arbeidsgiver/fadder kan samarbeide for å utvikle dette.**

Risiko: Dersom norsklærer ikke deltar på møtet og det ikke blir gjort kjent for arbeidsgiver at norskundervisning er en del av Snart Ansatt-prosjektet, vil det kunne føre til at norskundervisningen kommer sent i gang og at dette kan forlenge praksistiden. Det vil også kunne gjøre et samarbeidet om norskundervisningen vanskeligere og svekke arbeidsgivers ansvar i språk-opplæringen.

**2. Arbeidsgiver skal konkretisere hva som forventes av norskkunnskaper for at deltaker skal være aktuell for jobb og legge til rette for norskopplæring ved å stille tid og eventuelt lokaler til disposisjon.**

Risiko: Risikoen kan være at arbeidsgiver ikke konkretiserer hva deltaker trenger å lære for å være kvalifisert for jobb, at kravene er urealistiske i forhold til hva som kan læres i løpet av avtalt periode, eller at kravene ikke er tilpasset deltakers behov i forhold til den konkrete arbeids-situasjonen. Konsekvensen av dette kan være at opplæringen ikke øker deltagers kompetanse tilpasset arbeidsplassen.

Enkelte arbeidsgivere synes norskopplæring stjeler tid fra arbeidet på praksisplassen og vil bare ha opplæring på spesielle dager, for eksempel på tirsdag og torsdag fordi det er minst å gjøre da. Dette kan være vanskelig å etterkomme hvis vi har praksiskandidater med norskopplæring på mange forskjellige dagligvarebutikker. Det kan resultere i mindre opplæringstid. Et annet problem kan være lokaler til opplæringen. For eksempel: på en butikk foregår opplæringen i stor grad ute i butikken, men man må også ha mulighet til å trekke seg tilbake fra butikklokalene for å drive undervisning. Rommene som kan disponeres til dette er nesten uten unntak, pauserom for personalet og kan derfor nødvendig benyttes i lunsjtiden, som kan strekke seg fra kl. 11–14. Dette kan også være med på å redusere den samlede opplæringstiden for deltakeren.

**3. Arbeidsgiver har fått god kjennskap til SA-prosjektet etter at prosjektmedarbeiderne har besøkt bedriften og/eller gjennom annen kontakt med dem.**

Risiko: Arbeidsgiver kjenner ikke SA-prosjektet godt nok og har ikke blitt tilstrekkelig informert om intensjonen om jobb og ønsket samarbeidsform og faddermodell. Ved ikke å gjøre arbeidsgiver kjent med prosjektets intensjon og arbeidsmetode, risikerer man at arbeidsgiver ikke skiller SA-prosjektet fra vanlig arbeidspraksis, noe som kan resultere i at SA ikke blir valgt som samarbeidspartner eller at samarbeidet fungerer dårlig.

**4. Arbeidsgiver har forståelse for at Snart Ansatt-deltagere er arbeidssøkere som trenger ekstra oppfølging og som har andre/større utfordringer og opplæringsbehov enn en ordinær arbeidssøker.**

Risiko: Det er alltid en risiko for at arbeidsgivere ikke har den tålmodigheten og inkluderingsviljen som er nødvendig for at SA-prosjektet skal lykkes. Ved noen tilfeller har prosjektet opplevd at fadder eller arbeidsgiver i bedriften har sluttet eller blir langtidssykemeldt. Hvis man må forholde seg til nye personer, kan man ikke ta det for gitt at de har den samme interessen og forståelsen for prosjektet som forgjengeren hadde. Vi har også eksempler på at arbeidsgiver viser liten forståelse for deltagers utfordringer, selv om informasjon om at deltakers bistandsbehov er gitt.

**5. Arbeidsgiver ønsker et langsiktig samarbeid og har et mer eller mindre kontinuerlig rekrutteringsbehov.**

Risiko: Arbeidsgiver ser ikke etter langsiktig samarbeid og har sjelden ledige stillinger. Det kan også være en risiko i at en arbeidsgiver mister troen på prosjektet og trekker seg fra videre samarbeid. Et hinder for langsiktig samarbeid kan være at deltager flytter ut av bydelen/kommunen/landet. Et annet hinder kan være at deltager har stort fravær, som innebærer at deltager mister rett til NAV ytelse. Langsiktig samarbeid med arbeidsgiver kan også bli avbrutt fordi arbeidsgiver ikke følger opp deltager slik prosjektet forventer, for eksempel at de trenerer opplæring, eller at de ikke har en ledig stilling å tilby som signalisert tidligere i praksisperioden.

**6. Partene kjenner hverandre såpass godt at det skapes et tillitsforhold. Det er mulig å drøfte og ta opp personlige temaer som sykdom, rus og psykiatri. Eks. Arbeidsgiver som besøker SA-deltager som soner dom i fengsel.**

Risiko: På mange arbeidsplasser er det verken klima eller tradisjon for å snakke om personlige utfordringer. SA-kandidaten kan derfor møte liten forståelse for sine utfordringer. En del arbeidsgivere har også liten erfaring med personer med psykiske utfordringer, rus og sykdom og blir usikre på hvordan de skal håndtere kandidaten. Også deltager kan holde tilbake opplysninger som har betydning for tillitsforholdet mellom partene. Prosjektmedarbeiderne har taushetsplikt og kan sitte på informasjon om deltager som de ikke kan dele med arbeidsgiver uten deltagers tillatelse. Slik informasjon kan vise seg å være viktig for samarbeidet og/eller avgjørende for å få jobb.

**7. Alle partene er tilgjengelige og dedikerte til samarbeidet, følger opp møter og nødvendige rutiner og er raske til å ta kontakt hvis det oppstår utfordringer.**

Risiko: Det er en risiko at partene ikke gjør seg tilgjengelig på telefon og /eller epost, noe som gjør oppfølging av SA-deltager vanskelig. En hektisk jobbhverdag kan gjøre det vanskelig å få satt opp møter når det er ønskelig. Partene kan være trege med å sende inn nødvendig papirer og skjemaer. Det kan igjen føre til sene registreringer i systemet, og i verste fall etterregistreringer i fagsystemene. Det kan medføre merarbeid og/eller at utbetaling av tilskudd og stønader forsinkes. Det er også en risiko for at en arbeidsgiver/fadder ikke kontakter prosjektmedarbeider hvis SA-deltager ikke møter som avtalt på praksis. Hvis det skjer, risikerer man ikke å få løst problemet før det vokser seg større.

**8. Arbeidsgiver ønsker å gi personer med nedsatt arbeidsevne ordinært arbeid.**

Risiko: Det er positivt med bedrifter som ønsker å fremstå med sosial samvittighet og inkluderingsvilje. Risikoen er at noen arbeidsgivere samarbeider med flere prosjekter eller tiltaksarrangører samtidig. Noen arbeidsgivere opplever å bli kontaktet nesten daglig av NAV eller ulike tiltaksarrangører. Dette medfører at arbeidsgiver kan «shoppe» leverandør(er) av praksiskandidater og plukke ut de «beste» (skumme fløten). Dette kan føre til en konkurranse-situasjon blant kandidatene, noe som ikke styrker mulighetene for at SA-kandidaten kommer ut i arbeid.

## **9. SA-veileder jobber aktivt for å styrke relasjonen mellom SA-deltager og fadder/arbeidsgiver og tilpasser oppfølgingen begge parters behov.**

Risiko: Ved ikke å følge opp arbeidsgiver og SA-deltager etter deres individuelle behov, risikerer man at samarbeidet fungerer dårlig, noe som igjen kan føre til et lite tilfredsstillende resultat. Ved å favorisere en av partene risikerer man å ødelegge hele samarbeidet. SA-veileders rolle er ikke utelukkende å være SA-deltagers «advokat», men å styrke relasjonen mellom SA-deltager og arbeidsgiver.

### **Trinn V - Opplæring på og/eller utenom arbeidsplassen**

#### **1. SA-deltager deltager får all nødvendig opplæring, oppfølging og støtte fra fadder(e). Fadderordningen (Natural Support) fører til en naturlig integrering i bedriften både faglig og sosialt. Opplæring blir gjennomført på en måte som inspirerer til motivasjon og mestring.**

Risiko: Snart Ansatt deltager får ikke nødvendig opplæring, oppfølging og støtte slik intensjonen i SA-prosjektet er. I SA-prosjektet er det viktig å identifisere de individuelle behovene SA-deltager har, og det er ønskelig at det lages en opplæringsplan som er tilpasset deltager. Det er en risiko i at en slik opplæringsplan ikke lages, skreddersydd etter SA-deltagers behov. I mange tilfeller brukes standardiserte opplæringsplaner. Prosjektet har i mange tilfeller akseptert at disse planene blir brukt. Men dette er opplæringsplaner som ofte er beregnet på nyansatte, og ikke personer med et særskilt opplæringsbehov. Det er en risiko at fadder ikke har tålmodighet og forståelse for SA-deltagers behov. Ved å benytte en faddermodell for opplæringen blir man avhengig av at SA-deltager og fadder kommer relativt godt overens med hverandre. Hvis kjemien mellom fadder og SA-deltager er dårlig svekkes mulighetene for en vellykket opplæring og integrering i bedriften. I noen tilfeller får SA-deltager kun oppfølging eller opplæring på den faglige delen av jobben, mens den sosial delen blir nedprioritert. Da risikerer man at deltager lærer seg det mest nødvendige for å klare jobben, men at vedkommende ikke blir integrert som en naturlig del av ansattgruppa.

Det foreligger alltid en risiko i at SA-deltager ikke får all nødvendig opplæring som kreves for å kunne fungere i en jobb. Årsakene til dette kan være så mangt, og variere fra bevisst trening av opplæring til tidsmangel. SA-veileder må være pådriver på for at opplæringsplanen følges.

Hvis SA-deltager får ensidig og ensformig opplæring risikeres det lav motivasjon og mestringsfølelse.

#### **2. Som en del av kartleggingen av norsknivået skal norsklærer observere språkbruk og sosiale ferdigheter i arbeidssituasjonen.**

Risiko: Dersom man ikke får observert, får man heller ikke en god oversikt over hvordan deltager fungerer i arbeidssituasjonen. En slik observasjon kan på mange arbeidsplasser være vanskelig å få på grunn av arbeidets art, f.eks. i et regnskapsbyrå eller hos en saksbehandler i Husbanken

. Det kan være mange elementer som virker forstyrrende i en ny situasjon, og det er sannsynlig at deltakeren presterer dårligere i et nytt miljø enn i kjente og trygge omgivelser, norskerferdighetene kan derfor bli undervurdert. Observasjonsdelen kan ta lang tid.

- 3. På bakgrunn av arbeidsgivers krav, skal norsklærer lage en plan for opplæring sammen med og tilpasset bruker. Planen skal inneholde delmål og endelig målsetting for hva deltaker skal kunne innen en viss tid. Lærer skal ha mulighet til å vurdere innretningen på undervisningen underveis i læreprosessen hvis det viser seg at den opprinnelige planen ikke fungerer etter intensjonen om å øke kompetansen tilpasset arbeidsplassen.**

Risiko: En konkret plan lages ikke på grunn av for eksempel tidspress, eller fordi kravene fra arbeidsgiver er for vage. Konsekvensen kan bli at opplæringen ikke blir målrettet, men tilfeldig og at progresjonen i opplæringen ikke blir som ønsket eller forventet.

- 4. Norsklærer forplikter seg til å gjennomføre opplæringen til de tider som er avtalt.**

Risiko: Sjansen for at dette ikke skjer, er stor, oftest på grunn av tidspress. Konsekvensen av dette er for det første at bruker ikke får den mengden opplæring som er planlagt og dermed heller ikke når de målene som er satt. For det andre kan det gå ut over tillitsforholdet mellom lærer og deltaker og føre til at opplæringen blir uforutsigbar. Dette kan i sin tur påvirke motivasjonen og læreevnen.

- 5. Kolleger, fadder og arbeidsgiver integreres i norskopplæringen av SA-deltaker.**

Risiko: Arbeidsplassen er en viktig arena for norskopplæringen. Dersom norskopplæringen bare blir en sak mellom norsklærer og deltaker, mister man det daglige, naturlige bidraget i språkopplæringen. Det er norsklærers ansvar å sørge for at denne integreringen finner sted og at spesielt fadder/arbeidsgiver blir bevisst på den viktige rollen de kan spille i denne sammenheng. Hvis dette ikke skjer vil norskopplæringen ta lengre tid.

- 6. SA-tilskuddet (høy sats) går direkte til formål som styrker opplæringen av SA-deltager.**

Risiko: Intensjonen ved å gi høy sats er å gi økonomiske bidrag som styrker SA-deltagers opplæring. Man kan risikere at SA-tilskuddet ikke blir øremerket SA-deltager og at tilskuddet går rett inn i den daglige driften. Noen arbeidsgivere søker ikke om tilskuddet. Etter omlegging til faste rutiner med bruk av Arena og registrering av tilsagn, kommer pengene fra to ulike hold (noe statlig og noe kommunalt), man kan risikere at en arbeidsgiver ikke tar seg bryderiet med å søke om å få disse pengene. SA-prosjektet har også mange eksempler på at det tiltenkte ekstra bidraget til fadder ikke kommer fadder til gode. Det argumenteres med at det å bedrive opplæring er en naturlig del av jobben, og at fadder ikke kan forvente seg noe ekstra for innsatsen. Det argumenteres også for at arbeidsgiver ikke ønsker å gi noen ansatte (altså fadder) ekstra økonomiske goder pga. forskjellsbehandling.

**7. Både arbeidsgiver og fadder skal bidra til at opplæringen fører til jobb. SA-prosjektet har flere gode erfaringer med at fadder og arbeidsgiver er samme person.**

Risiko: Ved ikke å involvere arbeidsgiver (person med ansettelsesmakt/myndighet) tidlig i opplæringsprosessen risikerer man å miste verdifulle innspill i statusmøtene som avholdes. SA-prosjektet har erfart at en engasjert arbeidsgiver er en nøkkel til suksess.

Ved prosjektets begynnelse var det en ide om at det var tilstrekkelig at fadder var til stede på de første statusmøtene, og så kunne arbeidsgiver kobles på etter hvert. Ved å holde arbeidsgiver utenfor de første statusmøtene mister man muligheten til å snakke om jobb og ansettelse. SA-prosjektet har erfart at det er viktig å fokusere på jobb allerede i de første møtene.

**8. Det er viktig at statusmøter og evalueringsmøter blir avholdt regelmessig og til avtalt tid. Arbeidsgiver bør stille med hensiktsmessige lokaler. Det bør alltid skrives notater etter møter.**

Risiko: Ved ikke å gjennomføre nødvendige status og evalueringsmøtene går SA-veileder glipp av å få et innblikk i SA-deltagers opplæringsbehov, og man risikerer også å ikke bli så godt kjent med partene. Man mister også muligheten til å påvirke og komme med innspill i opplæringsplanen og legge press på at avtaler blir gjennomført. Det er viktig at man har hensiktsmessige lokaler og/eller møterom når man gjennomfører slike møter. SA-prosjektet har opplevd ved flere anledninger at arbeidsgiver ikke gode møterom, og mange møter har blitt gjennomført på bakrom med dårlig isolasjon og «trafikk» av andre medarbeidere. Det er lite ideelt, og man risikerer at tidvis sensitive og personlige hensyn ikke ivaretas på en skikkelig måte. Ved ikke å skrive notater etter møtene, mister man oversikt i oppfølgingen, og man fratrar andre NAV-ansatte muligheten til å få de nødvendige opplysningene.

**9. Fadder og eller arbeidsgiver møter på samlinger (faddersamling).**

Risiko: Det er en risiko at fadder og/eller arbeidsgiver ikke tar seg tid til å møte på avtalte samlinger. Møtene blir stort sett gjennomført i arbeidstid på dagtid. SA-prosjektet har ikke hatt mulighet til å kompensere fadder eller arbeidsgivere økonomisk ved oppmøte på disse samlingene. Når fadder/arbeidsgiver ikke møter på slike samlinger mister SA-prosjektet en verdifull mulighet til å kunne komme med innspill, erfaringsutveksling og forslag til samarbeid (fadderopplæring). I tillegg går man glipp av den gjensidige læringseffekten mellom samarbeidene bedrifter.

**10. SA følger opp og er tilgjengelige både for deltaker og arbeidsgiver i minimum ett år etter at deltaker har fått ansettelse i bedriften.**

Risiko: Verken arbeidsgiver eller deltaker blir informert om at SA følger opp etter at deltaker har fått jobb. Fra SA-veiledernes side settes det heller ikke av tid til en slik oppfølging, selv om det i mange tilfeller kan dreie seg om å ta en telefon en gang i måneden eller enda sjeldnere. Dette kan føre til at deltakere som kunne trengt støtte også etter at de kom i jobb, mister jobben. For arbeidsgivere kan det føre til at de heller ikke får den støtten de kunne hatt bruk for i forbindelse

med utfordrende situasjoner med den ansatte SA-deltakeren, noe som også kan føre til at arbeidsforholdet avsluttes.

## Vedlegg 3: Norskopplæring

### *Norskopplæring*

Språklæreren i «Snart Ansatt» gir både klasseromsundervisning og oppfølging av brukere i arbeidspraksis ute i virksomheter. Hennes rolle kan til en viss grad sammenlignes med en «job coach», og er nokså annerledes enn en tradisjonell norsklærer-rolle. Kanskje hadde betegnelsen «språkveileder» eller «kommunikasjonsveileder» vært mer passende for hennes rolle enn «språklærer». Hennes observasjoner og erfaringer er nyttige med tanke på å fange opp hva slags bistandsbehov personer med dårlige norskkunnskaper har i inkluderingsøyemed. Problemstillingen knyttet til hva som er «språk» og hva som er «kommunikasjon» er dermed kommet opp (jf Næss 2014). Arbeidssøkernes språkkompetanse varierer, men det samme gjør også bedriftenes krav om språkkompetanse. Erfaringen er at botid i Norge ikke alltid er en god indikator for hvorvidt man mestrer situasjoner i arbeidslivet som krever norskkompetanse. Noen som har vært i Norge lenge har tillært seg «uhensiktsmessig» norsk, og trenger heller avlæring enn læring. Dessuten kan andre bistandsbehov overskygge muligheten til å nyttiggjøre seg norskopplæring. Erfaringen er også at det er store forskjeller blant arbeidssøkerne med tanke på motivasjon for å lære norsk.

### **Innledende kontakt og samarbeidsavtale**

Norsklærer er med på førstegangssamtale med bruker som ikke har vokst opp i Norge. Medvirkning på et så tidlig tidspunkt er for å få et innblikk i norsknivået til bruker og utviklingspotensial som vurderes utfra følgende faktorer: morsmål, utdanning, arbeidserfaring, tidligere norskopplæring, norsktalende miljø, hvor lenge vedkommende har vært i Norge og egenvurdering av språket. Ut fra dette vurderes om det i det hele tatt kan være mulig å få vedkommende i praksis med det norsknivået bruker har eller om det er andre tiltak som må til, som for eksempel pre-kvalifiserende kurs.

*Risiko: At norsklærer ikke innkalles eller ikke har anledning til å møte, først og fremst på grunn av tidspress, med den konsekvens at norsknivået ikke blir vurdert på et tidlig tidspunkt, at eventuelle språklige støttetiltak ikke blir iverksatt.*

### *Yrkeskartlegging og karriereplanlegging*

Dersom norsklærer ikke har vært med på førstegangssamtalen, bør norsklærer inn så snart som mulig og, men det er trolig ikke nødvendig at norsklærer med på alle samtalene på dette nivået. Det som også bør gjøres i denne fasen er å kartlegge norskkunnskapene til bruker generelt og spesielt i forhold til konkrete arbeidsplasser.

*Risiko: At norsklærer ikke innkalles eller ikke har anledning til å møte pga. andre presserende oppgaver. Konsekvensen av dette kan være at norsknivået ikke blir vurdert i forhold jobb og eventuelle støttetiltak som er tilgjengelig. Dersom kartlegging av brukers språkkompetanse ikke blir gjort, kan man risikere at undervisningen, når den eventuelt kommer i gang, ikke tar hensyn til deltakers nærmeste utviklingszone, og på den måten ikke øker den språklige kompetansen.*



### *Finne en passende jobb*

Veileder og norsklærer er i løpende kontakt for å finne en arbeidsplass som passer deltaker også utfra språklige hensyn.

*Risiko: At denne kontakten uteblir og at arbeidet som deltaker får, er for utfordrende i forhold til norsknivået og bruers nærmeste utviklingszone, og at eventuell norskopplæring kommer sent i gang.*

### *Samarbeid med arbeidsgiver*

Norsklærer er med på første møte med arbeidsgiver, veileder og deltaker for å gjøre arbeidsgiver kjent med tilbudet om yrkesrettet norskopplæring. Det diskuteres hvilke krav arbeidsgiver har til deltakers norsknivå for å kunne få jobb og hvordan norsklærer, deltaker og arbeidsgiver/fadder kan samarbeide for å utvikle dette. Utfra dette vil norsklærer vurdere hvilke muligheter deltaker har for å øke kompetansen i norsk tilpasset arbeidsplassen.

*Risiko: Dersom norsklærer ikke deltar på møtet og at det ikke blir gjort kjent for arbeidsgiver at norskundervisning er en del av oppfølgingen, kan det føre til at fadder/arbeidsgiver ikke blir bevisst hvilken rolle de kan og bør ha i norskopplæringen av bruker. Det vil også kunne føre til at eventuell norskundervisning kommer sent i gang, noe som kan forlenge praksistiden.*

Arbeidsgiver skal konkretisere hva som forventes av norskkunnskaper for at deltaker skal være aktuell for jobb og legge til rette for eventuell norskopplæring ved å stille tid og lokaler til disposisjon.

*Risiko: At arbeidsgiver ikke konkretiserer hva deltaker trenger av norsk for å være kvalifisert for jobb, eller at kravene er urealistiske i forhold til hva som kan læres i løpet av avtalt periode. At kravene ikke er tilpasset deltakers behov i forhold til den konkrete arbeidssituasjonen med den følge at opplæringen ikke øker kompetansen tilpasset arbeidsplassen.*

*Enkelte arbeidsgivere synes norskopplæring stjeler tid fra arbeidet på praksisplassen og vil at den skal ta minst mulig tid og bare på de dagene det er minst å gjøre. Dette kan være vanskelig å etterkomme hvis vi har praksiskandidater med norskopplæring på mange forskjellige steder. Det kan resultere i mindre opplæringstid. Et annet problem kan være at de lokalene som brukes til opplæring også er pauserom for andre og at det er visse tidsrom på dagen de ikke kan benyttes. For eksempel foregår opplæringen i en dagligvarebutikk i stor grad ute i butikken, men man må også ha mulighet til å trekke seg tilbake fra butikklokalene for å drive undervisning. Rommene som kan disponeres til dette er nesten uten unntak, pauserom for personalet og kan derfor ikke benyttes i lunsjtiden, som kan strekke seg fra kl. 11–14. Dette kan også være med på å redusere den samlede opplæringstiden for deltakeren.*

### *Opplæring på og utenfor arbeidsplassen.*

Dette handler om samarbeidet med arbeidsgiver og fadder om språkopplæring av deltaker, kartlegging av deltakers språkferdigheter på praksisplassen dvs. å observere hvordan han/hun kommuniserer med leder, fadder, kolleger og bevisst gjøre disse til støttespillere i språkopplæringen:

- Deltar bruker i småprat?
- Blir bruker hørt på?
- Hvilken sosial status har bruker blant kolleger?
- Hvilken støtte får bruker av leder, fadder og kolleger?
- Annen type kartlegging: samtale, lytting, skriftlig arbeid

Denne kartleggingen er svært viktig og fordi den gir et bilde av hvilket utviklingspotensial deltaker har i det aktuelle miljøet, hva deltaker greier selv og hva han/hun må ha hjelp til og hvor denne hjelpen kan finnes.

*Risiko: Observasjonsdelen kan ta tid og at man ikke får det rette bildet av hvordan samspillet med de andre på arbeidsplassen fungerer. Dersom dette arbeidet ikke blir gjort, er det stor risiko for at det bevisste støttearbeidet som kolleger og arbeidsgiver kan bidra med vil halte, og man mister dermed et viktig ledd i språkopplæringen.*

*Det er stor sannsynlighet for at deltakeren presterer dårligere i et nytt miljø enn i kjente og trygge omgivelser, derfor bør denne observasjonen gjøres med jevne mellomrom for å få et riktig bilde av situasjonen.*

På bakgrunn av arbeidsgivers krav, skal lærer lage en plan for opplæring sammen med og tilpasset bruker. Planen skal inneholde delmål og endelig målsetting for hva deltaker skal kunne innen en viss tid. Hvis det viser seg at den opprinnelige planen ikke fungerer etter intensjonen, skal lærer ha mulighet til å vurdere innrettingen på undervisningen underveis i læreprosessen.

*Risiko: At en konkret plan ikke lages f.eks. på grunn av tidspress, eller at kravene fra arbeidsgiver er for vage. Det kan også være at den eventuelle planen som er laget ikke fungerer i forhold til intensjonene. Konsekvensen kan bli at opplæringen ikke blir målrettet, men tilfeldig og at det ikke blir ønsket progresjon i tilegnelsen av norsk.*

Forplikte seg til å gjennomføre opplæringen til de tider som er avtalt.

*Risiko: Sjansen for at dette ikke skjer, er stor, oftest på grunn av tidspress. Konsekvensen av dette er for det første at bruker ikke får den mengden opplæring som er planlagt og dermed heller ikke når de målene som er satt. For det andre kan det gå ut over tillitsforholdet mellom lærer og deltaker og føre til at opplæringen blir uforutsigbar. Dette kan i sin tur påvirke motivasjonen og læreevnen.*

Noe av det første jeg gjør når jeg starter opplæringen er å observere hvordan deltakeren fungerer på jobben. Dette gjør jeg for finne ut hvor vedkommende trenger støtte og videreutvikling og i hvilke situasjoner vedkommende greier seg alene. I tillegg til det rent språklige kan deltakeren også trenge sosial støtte. Det som ofte kjennetegner mennesker som lærer annet-språk

raskt er at de er utadvendt, ikke redde for å gjøre feil, har lært seg noen fraser som de bruker for alt de er verdt, og prøver seg på nye som de har testet.

Etter at jeg har dannet meg et bilde av hvordan deltakeren fungerer sammen med sjefen sin, kolleger og eventuelle kunder, utarbeider vi en plan for hvordan vi skal legge opp undervisningen. Deltakeren sier noe om hvordan han/hun opplever arbeidssituasjonen, hva som er vanskelig og hva som er enkelt eller ikke fullt så vanskelig. Hva trenger han/hun støtte til, hva må fokuset rettes inn på?

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

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

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

**Arbeidsforskningsinstituttet**  
Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass  
0130 Oslo  
Telefon 23 36 92 00  
[www.afi.no](http://www.afi.no)