

A27968 Åpen

Rapport

Innvandrerkvinner - en viktig ressurs for norsk arbeidsliv

Følgforskning av Levanger Arena Arbeid

Forfatter
Tove Håpnes



Rapport

Innvandrerkvinner - en viktig ressurs for norsk arbeidsliv

Følgforskning av Levanger Arena Arbeid

EMNEORD:Innvandrerkvinner
Kvalifisering
Arbeidsliv**VERSJON**

Endelig versjon

DATO

2016-12-14

FORFATTER

Tove Håpnes

OPPDRAGSGIVER(E)

FoU-seksjonen, Arbeids- og velferdsdirektoratet

OPPDRAGSGIVERS REF.

Niels Wulfsberg

PROSJEKTNR

102007985

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

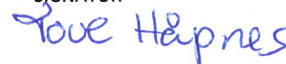
50 sider

SINTEF har utført følgforskningen av "Levanger Arena Arbeid" og gir i denne rapporten sin vurdering av gjennomføring og resultatoppnåelse. Kjernen i utviklingsprosjektet har vært å utvikle et kvalifiseringsløp som fører fram for målgruppen innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring, slik at de kan få varig arbeidstilknytning i norsk arbeidsliv. Arbeidsprosessene med å utvikle kvalifiseringsløpet, kalt "Ressurstrappa", samt modellen for videreført drift, blir beskrevet og vurdert. Rapporten vurderer samarbeidsløsningene som er blitt utviklet mellom Levanger voksenopplæring, NAV Levanger, flyktningtjenesten og lokalt arbeidsliv for å sikre en godt koordinert kvalifisering. Samarbeidsmodellen utgjør en viktig byggestein for realiseringen av det flerårige praksisrettede kvalifiseringsløpet som del av Introprogram. En viktig del av prosjektet har gått ut på å teste ut og avklare i hvilken grad NAVs "arbeidsrettede virkemidler" er anpasset målgruppens behov for løsninger. I vurderingen inkluderes også behovet for økt kompetanse om målgruppens behov og læringsbetingelser, samt hvordan langsiktig plan for kvalifisering krever tilsvarende langsiktig plan for virkemiddelbruk og tett oppfølging av deltaker og bedrift. Tre fagkurs innenfor helse, renhold og barnehage ligger til grunn for en videreført systematisk praksisrettet opplæring i tre faser ute i bedrifter/virksomheter. Følgforskningen konkluderer med at "Ressurstrappa" fremstår som vellykket løsning, men at det er behov for økt kompetanse om målgruppen hos NAV med tanke på bruk av tiltak og virkemidler. Prosjektet og følgforskningen er gjennomført i perioden 2014-2016.

UTARBEIDET AV

Seniorforsker Tove Håpnes

SIGNATUR

**KONTROLLERT AV**


Forskningsleder Thale K. Andersen

SIGNATUR

**GODKJENT AV**

Forskningsjef Tore Nilssen

SIGNATUR

**RAPPORTNR**

A27968

ISBN

978-82-14-06190-1

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	5
1.1	Utviklingsprosjektet "Levanger Arena Arbeid" – hensikt og problemstillinger	5
1.2	Hovedmål og delmål	6
1.3	Hovedaktivitetene.....	6
1.4	Følgforskning – opplegg og metode	7
1.5	Leseveiledning.....	8
2	Sammendrag av funn og vurderinger	9
3	Kvalifisering av innvandrerkvinner med lite utdanning	11
3.1	Kvalifisering og inkludering - vedvarende utfordring	11
3.2	Nyere perspektiver på kvalifisering og inkludering	12
4	Forprosjektet – utvikling av en utprøvningsmodell	14
4.1	Prosjektledelse og organisering av forprosjektet	14
4.2	Aktivitetene i forprosjektet.....	15
4.3	Utprøvningsmodellens piloter for uttesting	16
4.4	Kritiske og vellykkede sider ved planprosessen.....	18
4.5	Oppsummering	18
5	"Ressurstrappa" blir til – 1. år av hovedprosjektet	19
5.1	Utviklingspilot 3 – praksisrettet fagkurs i barnehagearbeid.....	19
5.2	Utviklingspilot 4 - praksisrettet opplæring på arbeidsplass.....	20
5.3	Utviklingspilot 5 - bruk av nettbrett/IKT	21
5.4	Utviklingspilot 6 - utprøving av lærekandidatordningen	22
5.5	Gjennomføring og arbeidsmetoder	22
5.6	Ressurstrappa – utviklingsprodukt 1.....	23
5.7	Vellykkede og kritiske sider ved arbeidsprosessen – 1. år av hovedprosjektet	24
5.8	En oppsummering av innsatsen – 1. år av hovedprosjektet.....	26
6	Driftsmodellen blir til – 2. år av hovedprosjektet	27
6.1	Ressurstrappa som del av Introprogram	27
6.2	Utviklingspilot 1 – samarbeidspraksis og bedriftsinvolvering.....	28
6.3	Aksjonsteam i midten – arvtager i den videre driften av prosjektet	29
6.4	Vellykkede og kritiske sider – 2. året av hovedprosjektet	30
6.5	En oppsummering	30
7	Utviklingspilot 2- uttesting av virkemiddelbruk, oppfølging og arbeidsform	32

7.1	Virkemiddelbruk og skreddersydde femårige planer	32
7.2	Arbeidsformer og oppfølgingsarbeid i NAV	34
7.3	Vellykkede og kritiske sider ved NAVs innsats i prosjektet.....	35
7.4	En oppsummering	36
8	Tilpasset pedagogikk og arbeidslivskompetanse – viktige byggesteiner.....	37
8.1	Tilpasset undervisningsmetodikk for målgruppa.....	37
8.2	Arbeidsgivere med fra dag 1 – og gevinstene det ga.....	38
8.3	En oppsummering.....	39
9	Resultatoppnåelse hos deltakerne og prosjektledelse.....	40
9.1	Hvordan gikk det med deltakerne i Levanger Arena Arbeid?.....	40
9.2	Eksempler fra arbeidsplasser – ulike forutsetninger for å lykkes	41
9.3	Prosjektledelse av Levanger Arena Arbeid	42
9.4	Formidling fra prosjektet – deling av erfaringer	43
9.5	Oppsummering	44
10	Sammenfattende vurderinger	45
10.1	Resultatoppnåelse – sett i forhold til målene i prosjektet.....	45
10.2	Har dagens virkemiddelbruk riktig innretning for målgruppen?	47

1 Innledning

"Levanger Arena Arbeid" er blitt gjennomført som et treårig utviklingsprosjekt finansiert med FoU-midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet i perioden 2014-2016. IMDI har i 2015 bidratt med en mindre tilleggsbevilgning for å understøtte viktig arbeidsmetodikk i prosjektet. SINTEF har utført følgeforskningen av prosjektet og gir i denne rapporten sin vurdering av gjennomføring og resultatoppnåelse. I kapittel 1 gis en beskrivelse av bakgrunnen for at "Levanger Arena Arbeid" ble igangsatt og hvilke problemstillinger og aktiviteter som ble lagt til grunn. Deretter gis en kort orientering om opplegg og metode for følgeforskningen av prosjektet.

1.1 Utviklingsprosjektet "Levanger Arena Arbeid" – hensikt og problemstillinger

"Levanger Arena Arbeid" ble utformet som et utviklingsprosjekt med den ambisjon å utvikle og teste ut en ny modell for en mer helhetlig og samordnet inkluderingsprosess mellom Introprogram, voksenopplæringen, NAV og arbeidslivet, med den hensikt å finne fram til et mer effektivt kvalifiseringsløp for målgruppen innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring. Valget av målgruppen ble gjort med bakgrunn i den utfordringene som Introprogram, voksenopplæringen og NAV har erfart med tanke på hvor raskt det er mulig å få dem i arbeid.

De sentrale problemstillingene, som har ligget til grunn i hele prosjektperioden, er:

- a) Å utvikle ny kunnskap om i hvilken grad dagens virkemiddelbruk har en riktig innretning og om det i tilstrekkelig grad blir tatt hensyn til de behovene målgruppen har og barrierene de møter.
- b) Hvordan dagens ordninger og virkemidler kan anvendes på nye måter og suppleres med nye tiltak rettet mot de gruppene som har størst problemer og som vil gi god effekt med tanke på mer reell kvalifisering til arbeid.
- c) Utvikle og teste ut nye tiltaksløsninger og samordninger av virkemidler for å finne framgangsmåter som gir positive gevinster. I tillegg vil det vurderes hvilke eksisterende praksiser som ikke kvalifiserer til deltakelse i arbeidslivet.
- d) En viktig del av prosjektet vil gå på å jobbe fram samarbeidsløsninger og inkluderingsprosesser mellom NAV, Introprogram, voksenopplæringen og aktører fra lokalt arbeidsliv. Lokale arbeidsgivere vil medvirke i utformingen av løsninger som del av forsøksarbeidet i prosjektet.

Kjernen i utviklingsprosjektet har vært å utvikle et kvalifiseringsløp som fører fram for målgruppen og styrke samarbeidet mellom partene som inngår samt bruken av økonomiske virkemidler og tiltak. Som grunnlag til å besvare problemstilling a) og b) har prosjektet tatt utgangspunkt i NAV Levanger som undersøkelseskontekst. I kapittel 7 drøftes virkemiddelbruk og oppfølgingspraksis med vekt på lokale erfaringer. Det vi omtaler kan ikke generaliseres, eller sies er typisk for hele NAV-systemet. Vi legger mest vekt på å forklare de løsningene som ser ut til å ha en positiv effekt. Når det gjelder praksiser som ikke fører fram, trekkes det også på tidligere erfaringer og forskning.

1.2 Hovedmål og delmål

Første året ble satt av til forprosjekt der en skulle finne fram til utviklingspiloter for videre uttesting. Hovedprosjektet er brukt til å teste ut utviklingspilotene, og til å vurdere og endre på løsninger for så å utarbeide endelig kvalifiseringsløp og driftsmodell, inklusiv endret praksis med virkemiddelbruk og oppfølgingsarbeid. Dette omtales nærmere i kapittel 5, 6 og 7.

Hovedmålet som ble satt for prosjektet var *å realisere en ny modell for samarbeidsform og tiltaksutforming som skal gi innvandrere med lav utdanning og lite yrkeserfaring et bedre kvalifiseringsopplegg som øker muligheten for overgang til varig arbeid.*

De viktige delmålene i prosjektet var:

- *At lokale arbeidsgivere skal inngå som aktive samarbeidspartnere i prosjektet*
- *Det skal jobbes konkret med utprøving av nye praksiser og tiltak for å oppnå bedre kvalifisering.*
- *Det skal utvikles en god samordnet innsats mellom lokale parter*
- *Det skal tenkes helhetlig ut fra brukerne behov for grunnopplæring, språk- og arbeidstrening.*
- *Modellen skal sikre god ivaretagelse av tiltak og kvalifiseringsopplegg som allerede fungerer godt.*

De skisserte målene har ligget fast gjennom hele prosjektperioden.

1.3 Hovedaktivitetene

Hovedaktivitetene i forprosjektet var følgende:

- Jobbe fram et grunnlag for godt samarbeid
- Avklare opplegg for utviklingspiloter til hovedprosjektet
- Identifisere gode løsninger og kritiske praksiser som krever forbedring
- Etablere felles forståelse av behov for endringsarbeid
- Det utformes statusrapport som beskriver modellen og utviklingspilotene

Hovedaktivitetene i hovedprosjektet har vært følgende:

- Gjennomføre forsøk med definerte utviklingspiloter og utarbeide kvalifiseringsløp
- Teste ut løsninger med praksistrettet opplæring i bedrift
- Prøve ut bruk av nettbrett og programvare for opplæring i norsk og arbeidsspråk
- Gjøre forsøk med utprøving av lærekandidatordningen
- Prøve ut nye samarbeidspraksiser mellom NAV, voksenopplæring, flyktningtjenesten og arbeidslivet
- Utprøving av virkemidler og tiltak hos NAV
- Inngå samarbeid med bedrifter/virksomheter for praksisbasert opplæring i bedrift
- Utarbeide "Verktøybok" fra prosjektet samt sluttrapport og følgeforskningsrapport

I tillegg skulle det utarbeides pedagogiske fagplan for igangsatt fagkurs, veiledningshefter for rekruttering og arbeidsmetodikk for veiledere i bedrifter.

1.4 Følgeforskning – opplegg og metode

SINTEF har hatt ansvaret for følgeforskningen som har pågått parallelt med utviklingsarbeidet. Det er to hovedaktiviteter som har inngått:

- i. Gjennomføring av dokumentasjonsarbeid av prosessforløp, utviklingsaktiviteter, tiltak og resultater.
- ii. Prosessveiledning av prosjektgruppe og prosjektleder, prosessveiledning på samlinger i regi prosjektet og av "Aksjonsteamet" som skal erstatte prosjektleders innsats i videreført drift etter at prosjektet er avsluttet.

Seniorforsker Tove Håpnæs har deltatt på styringsgruppemøtene, de fleste prosjektgruppemøtene og alle samlingene i regi prosjektet. Dokumentasjonen herfra er sikret gjennom deltakende observasjon som metode og viktig dokumentasjon er blitt nedfelt skriftlig. I tillegg er det gjennomført kvalitative intervjuer underveis i prosjektperioden med arbeidsgivere, plassveiledere og praksisveiledere fra de bedriftene som har vært aktivt involvert i prosjektet. Totalt er 12 personer fra arbeidsgiversida blitt intervjuet, fra de involverte etatene er 10 personer blitt intervjuet.

Det er her gjennomført flere samtaler underveis særlig med involvere lærere og programrådgivere som dekker voksenopplæringen og flyktningtjenesten. Videre er samtaler gjennomført med rådgivere ved NAV Levanger knyttet opp mot arbeidet med virkemidler og tiltak. Kortere samtaler/dialoger er gjennomført underveis i prosjektet med involverte aktører fra arbeidsgiversiden og etatene.

Det er gjennomført samtaler med et utvalg deltakerne og forsker har gjennomført deltakende observasjon i klasserommet for å få innblikk i undervisningsform og opplegg. Dette ble gjort på Fagkurset i barnehage. Deltakelsen i undervisningen ga forsker rom for å stille spørsmål til deltakerne og lærerne om fagkurset.

Prosessveiledning av prosjektleder og prosjektgruppe har tatt form av åpne dialoger der innspill og synspunkter forsker har kommet med har bygd på tidligere forskning og erfaring fra utviklingsprosjekter og endringsarbeid. Et viktig aksjonsforskningsgrep har vært å agere som en ytre ressursperson som kan motivere og gi råd og innspill, men som må ivareta og være seg bevisst at eierskapet til og forankringen av utviklingsarbeidet ligger til de lokale eierne og driverne av prosjektet (Solem og Hermundsgård, 2015, Ravn, 2011, Levin og Klev, 2009).

Prosessveiledning på samlinger har vært planlagt i samarbeid med prosjektleder, og har bestått av innspill gjennom foredrag eller presentasjon av status og hvor hensikten har vært å lage et konstruktivt utgangspunkt for diskusjon og avklaringer. Forsker har også bistått med å lage oppgaver til gruppearbeid og plenumsdiskusjoner som arbeidsmetodikk for å sikre bred involvering og viktige innsats i utviklingsarbeidet. En viktig del av rollen som prosessveileder har dreid seg om å skape arenaer som åpner for diskusjoner og avklaringer. Det ble utarbeidet et midtveisvurdering som ble presentert på samling 20. oktober 2015, med påfølgende gruppe- og plenumsdiskusjoner for å styrke og videreutvikle sider ved prosjektet.

Prosessarbeidet med aksjonsteamet er gjennomført i samarbeid med prosjektleder og har vært konsentrert om arbeidsmetoder for videreført drift av kvalifiseringsløpet etter at prosjektet avsluttes. En nærmere omtale av opplegget for prosessveiledningen av Aksjonsteamet gis i kapittel 6.

1.5 Leseveiledning

Kapittel 2 gir et sammendrag av resultatoppnåelsen ved Levanger Arena Arbeid som utviklingsprosjekt.

Kapittel 3 gir en kort gjennomgang av tidligere forskning om kvalifisering av målgruppen og om nyere forskning om inkluderingskompetanse. Dette gir et bakteppe som gir økt forståelse av relevansen ved arbeidet som inngår i "Levanger Arena Arbeid".

Kapittel 4 gir en gjennomgang av forprosjektet der grunnlaget for hovedprosjektet ble utformet. Utviklingspilotene beskrives samt arbeidsform og sentrale trekk ved prosessen.

Kapittel 5 går nærmere inn på utviklingen av "**Ressurstrappa**" som kvalifiseringsløp for målgruppen. Viktige sider ved arbeidsmetodikk og prosessforløp skissers og det gis en vurdering av kritiske og vellykkede sider ved arbeidet. Innsatsen som beskrives er relatert til problemstilling c) og d).

I **kapittel 6** blir driftsmodellen for videreført innsats presentert med vekt på samarbeidsinnsatsen som kreves mellom flere etater og med lokalt arbeidsliv. Videre omtales Aksjonsteamet som ny koordinerende enhet for ordinær drift av Ressurstrappa. Gjennomgangen er i hovedsak relatert til problemstilling c) og d).

I **kapittel 7** beskrives utprøvingen av økonomiske virkemidler og omleggingen av praksis i oppfølgingsarbeidet mot deltaker og bedrift. Samarbeid, langsiktige planer og sammenkjedning av virkemidler omtales. Innsatsen som beskrives er relatert til problemstilling a) og b).

I **kapittel 8** presenteres undervisningsmetodikken som er lagt til grunn for deltakerne samt hvordan prosjektet har gjort bruk av arbeidslivskompetanse og viktige erfaringer fra bedriftene i prosjektarbeidet.

Kapittel 9 er viet deltakernes resultatoppnåelse i prosjektperioden. Videre beskrives sentrale trekk ved prosjektledelsen.

I **kapittel 10** gis en sammenfattende vurdering av resultatoppnåelsen i prosjektet. Viktige forutsetninger som ligger til modellen og bruken av Ressurstrappa som kvalifiseringsløp blir omtalt og det gis en oppsummert vurdering ut fra problemstillingene som ble reist i prosjektet.

2 Sammendrag av funn og vurderinger

SINTEF har gjennomført følgeforskning av utviklingsprosjektet "Levanger Arena Arbeid" i prosjektperioden 2014-2016. I dette kapitlet presenteres et sammendrag av resultatoppnåelse og gjennomføring av prosjektet som gjengis i boksene nedenfor. SINTEF sin vurdering gis i kortfattet tekst under hver boks. Resultatene skisseres først, deretter trekk ved gjennomføringen av prosjektet.

Prosjektaktørene bak "Levanger Arena Arbeid" har utviklet et vellykket kvalifiseringsløp for innvandrerkvinner, med lite eller ingen utdanning, som fører dem over i arbeid i løpet av 2-5 år. Kvalifiseringsløpet, kalt "**Ressurstrappa**", består av 6 trinn: 1) Utarbeidelse av fagplan med læringsmål, 2) Rekrutteringsprosess for utvelgelse av deltakere, 3) Fagkurs med praksislæring i bedrift med plassveileder og lærer, 4) Individuell praksis med praksisveileder, 5) Praksis med eller uten mentor, 6) Ordinært arbeid. Fagplanene inngår som del av norskopplæringen. Ressurstrappa er en integrert del av utvidet Introprogram over tre år.

Ressurstrappa har vist seg å fungere meget godt. De raskeste deltakerne har kun brukt 2-3 år på å nå målet om mer varig arbeidstilknytning. Ressurstrappa er vellykket også fordi den er et fleksibelt løp der løsninger skreddersys for hver enkelt deltaker. De som trenger mer tid på trinn 4 og 5, får dette anpasset. Dette er en effektiv investering i hvordan en får omsatt ressursene, interessene og arbeidsevnen til innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring. Det gir en god ivaretagelse av kvinnene og deres ønske om å være yrkesaktive og det gir en samfunnsgevinst gjennom redusert passivisering og bruk av trygdeytelser.

Det er brukt tilpasset opplæring for Spor1-deltakere gjennom hele fagkurset og i alle trinnene hvor yrkestrening i bedrift pågår. Det er gjort bruk av norsklærere som har lært pedagogikk for Spor1-deltaker. Lærerne har åpent formidlet og delt kunnskapen sin med plassveiledere, praksisveiledere og mentorer på arbeidsplassene underveis i prosjektet. Gjennom prosjektet har en kommet fram til at dette utgjør en svært viktig forutsetning for å lykkes med Ressurstrappa, og for å unngå frafall av deltakere.

Bruk av tilpasset pedagogikk for Spor1-deltakere er helt avgjørende for at målgruppen skal kunne gå gjennom Ressurstrappa i løpet av relativt kort tid. Det er derfor viktig å bruke norskopplæringen som primærressurs fordi norsklærerne har størst kunnskap om hvordan en tilrettelegger opplæring for Spor1-deltakere i klasse-rommet og videre over i yrkespraksis i bedrift. En viktig grunn til at Ressurstrappa har gitt gode resultater handler om at norskopplæringen har vært med fra start til mål. Det forutsetter at norskopplæringen er arbeidsrettet. Tilpasset opplæring sikrer økt trygghet og engasjement hos deltakerne, mer effektiv læring og gode dialoger i klasserommet og i yrkespraksisen i bedrift. I et samfunnsperspektiv blir det viktig at Introprogram i kommunene har norsklærere som behersker tilpasset opplæring og at en har ressurser til å lage tilpassede kvalifiseringsløp for innvandrere som mangler lese- og skriveferdigheter. Flere mindre kommuner vil stå seg på å få etablert løsninger i samarbeid med nabokommuner for å sikre at en har ressursene som kreves for å etablere gode yrkesrettede kvalifiseringsløp under Introprogram.

Det å utarbeide fagplaner med klare læringsmål har vært viktig for å sikre god kvalitet på opplæringen som integrert del av norskopplæringen og for praksisdelen i bedrift. Fagplanene må ha et innhold som følger gjeldende retningslinjer, slik at deltakerne kan bygge videre på opplæringen med tanke på å få utstedt kompetansebevis eller kunne ta fagbrev.

En fagplan sikrer kvaliteten på innhold og opplæringsform, og en får avklart konkrete læringsmål for praksisdelen i bedrift. Hver enkelt fagplan er utarbeidet av lærer og fagperson fra bedrift, og dette har uten tvil bidratt til at fagplanene ivaretar både det pedagogiske og det fagspesifikke på en god måte.

Deltakergrupper på 6 personer på hvert fagkurs har vist seg å være en god gruppestørrelse. Det å tilhøre en mindre gruppe skaper trygghet, det blir lettere å få etablert samarbeid og engasjement hos deltakerne.

Motiverte deltakere og lite frafall er positive gevinster ved å operere med mindre grupper. Videre er gruppestørrelsen godt anpasset den dialogbaserte undervisningen som anbefales for Spor1-deltakere.

I Ressurstrappa inngår et solid opplegg med yrkestrening i tre trinn i bedrift/virksomhet (trinn 3, 4 og 5). Dette skjer etter en gjennomtenkt plan for læring og yrkestrening som sikrer progresjon og at læringsmålene blir innfridd. Deltaker må gjøres kjent med hva som er plan og kravene på hvert trinn. De opplæringsansvarlige i bedrift får opplæring i hvordan praksisretta yrkestrening for spor1-deltakere må foregå. Dette er gjennomført for plassveiledere, praksisveiledere og mentorer på arbeidsplassene.

Det er helt avgjørende at opplæringen skjer etter en klart gjennomtenkt plan og at det er tydelig definerte krav for hvert trinn i Ressurstrappa. Ikke minst er det avgjørende for deltaker å oppleve framgang. Det er også viktig for de som gjennomfører opplæringen i bedrift at progresjon og læring blir registrert.

Det har vært avgjørende å lage femårige planer for hver person for å sikre at det er sammenheng mellom kvalifiseringsløpet og hvilke økonomiske virkemidler NAV må planlegge å bruke ut mot arbeidsgivere.

Felles koordinert innsats mellom Voksenopplæringen og NAV er helt avgjørende for å lykkes med Ressurstrappa. Det må være et godt samsvar mellom anpasset virkemiddelbruk og den yrkestreningen som skjer i bedrift. Dette krever at NAV må være med i planleggingen fra start og videre inngå i samarbeid med voksenopplæringen om oppfølgingen av både bedrift og deltaker. Det er ikke identifisert mangler ved de økonomiske virkemidlene hos NAV. Det er likevel viktig at NAV utvikler god kunnskap om de behov målgruppen har i en opplæringssituasjon slik at dagens virkemiddelbruk tas i bruk i tråd med dette. Personer som har lite eller ingen skolegang må synliggjøres i NAV-systemene som beskriver de ulike ytelsene opp mot den enkelte bruker, og være tydelig på fleksibiliteten i dagens virkemiddelordning. Når dette kommer på plass, vil dagens ordninger og virkemidler fungere for målgruppen. I prosjektet har NAV Levanger sett et behov for å øke egen kompetanse om målgruppen og være aktivt involvert i oppfølgingsprosessene i bedrift.

Tett og koordinert oppfølging er viktig. Voksenopplæringa, NAV, Flyktningtjenesten og arbeidsgivere har utviklet en ny samarbeidsplattform som sikrer felles plan og prosess for hver enkelt deltaker.

God koordinert oppfølging har vært avgjørende for å sikre at hver deltaker kontinuerlig er i meningsfull aktivitet og får praktisert norsk muntlig og skriftlig samt gjennomføre yrkestrening. Det er svært avgjørende å unngå at en deltaker blir satt på vent eller opplever brudd mellom trinnene i Ressurstrappa. I Levanger er det etablert et eget Aksjonsteam som skal sikre at denne funksjonen blir godt ivarettatt etter prosjektslutt.

Det å ha arbeidsgivere med fra start har tilført prosjektet viktig arbeidslivskompetanse.

Prosjektaktørene fra arbeidslivet har styrket prosjektet gjennom å bidra til å finne løsninger, tenke muligheter ut på arbeidsplasser, og bruke sin kompetanse inn i hele prosjektet.

Resultatoppnåelsen for deltakerne på helse og renhold er svært gode. Alle gjennomførte fagkursene og de første er over i fast arbeid. De fleste er på trinn 5. Kun en deltaker har falt fra. Deltakerne på Fagkurset barnehage har alle fullført fagkurset.

Lite frafall tilsier at deltakerne mestrer å gjøre bruk av Ressurstrappa for å komme i jobb, selv om det varierer hvor mye tid og opplæring som trengs for den enkelte.

3 Kvalifisering av innvandrerkvinner med lite utdanning

I dette kapitlet trekker vi fram hva som kjennetegner situasjonen for mange innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring, og hvilke muligheter de har til å vinne innpass i det ordinære arbeidslivet. Hvor vellykket er dagens praksiser med å kvalifisere og inkludere denne målgruppen? Beskrivelsen viser til sentrale trekk som er blitt lagt vekt på i gjennomføringen av Levanger Arena Arbeid.

3.1 Kvalifisering og inkludering - vedvarende utfordring

For 12 år siden fikk jeg og en kollega i oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet å utarbeide kunnskapsstatus på feltet "Innvandrerkvinner og arbeidsliv", basert på eksisterende forskning og igangsatte tiltak (Håpnes og Berg, 2004). Den gangen, som nå, var det særlig de ikke-vestlige innvandrerkvinnene med lite utdanning som stilte bakerst i køen når det gjaldt muligheten for å få arbeid. I dag, som den gangen, blir deres manglende muligheter for å vinne innpass i arbeidslivet gjerne forklart ut fra manglende språkmestring, omsorgsforpliktelser og sider ved levkår og helse. I tillegg blir det operert med kulturelle og stigmatiserte forklaringer, der innvandrerkvinner tilskrives kulturelle verdier og holdninger om at de ikke vil jobbe eller de tilskrives å være i en offerrolle styrt av tradisjoner, kultur, ektefelle og forhold i familien (Gullikstad og Håpnes, 2005). Mange innvandrerkvinner oppgir imidlertid at de ønsker å jobbe og forsørge seg selv og egen familie (Finnestrand og Håpnes, 2009, Djuve, Kavli og Hagelund, 2011).

Den gangen som nå, førte heller ikke tiltak og løsninger i regi arbeidsmarkedssetaten til at så mange innvandrerkvinner med lite utdanning, kom over i arbeidslivet. Kvinnene ble ofte tilbudt kurs med noe språktrening, gjerne kombinert med aktiviteter som matlaging og kulturutveksling (Kavli, 2003, Håpnes og Berg, 2004). Mange innvandrerkvinner blir fremdeles tilbudt slike skjermede tiltak i regi Introprogram eller andre offentlige eller frivillige tilbydere, der arbeidsdelen av tiltakene har en for svak innretning til at det fører til ordinært arbeid (Djuve, Kavli og Hagelund, 2011, Guldbrandsen, 2015). Som det går fram av Fafostudien fikk kun et fåtall av kvinnene prøve ut ordinære tiltak som språkpraksis og arbeidspraksis. Sentrale anbefalinger for forskerne var å gjøre Introprogrammet mer arbeidsrettet, øke bruken av praksisorientert språkopplæring og mer bruk av tilrettelagte yrkesrettede kurs (Djuve, Kavli og Hagelund, 2011). Basert på denne forskningen ble det lagt stor vekt på at Levanger Arena Arbeid skulle ha en sterkt arbeidsrettet kvalifiseringsopplegg der en vektla både yrkesrettede fagkurs og praksisrettet opplæring i bedrift.

Gjennom mange år har denne gruppen av innvandrerkvinner slitt med å lære seg å lese og skrive norsk, og fullføre et kvalifiseringsløp som voksne. Det gir som alvorlig problem at de ikke får opparbeidet seg gode nok resultater som kan føre dem videre over i utdanning eller arbeid. De har større frafall fra Introprogram enn menn med lite utdanning og færre kvinner enn menn kommer i jobb (Djuve, Kavli og Hagelund, 2011). Selv om språkforskere og pedagoger har jobbet i mange år med å utvikle tilpassede undervisningsformer for voksne innvandrere som har mistet mye av grunnskoleutdanningen som barn og unge (Hvenekilde og Kulbrandstad 1990, Alver og Lahaug, 2007, Sandwall, 2013), er det det først de seinere årene at dette begynner å komme på plass i form av tilpasset norskopplæring for spor1-deltakere. Tilpasset norskopplæring for spor1-deltakere er en i dag del av Introprogram, og med egen læreplan, men det varierer betydelig hvor godt dette er kommet i bruk ved landets institusjoner som har ansvaret for Introprogram. Det varierer også om tilpasset norskopp-læring tilbys innenfor arbeidsrettede kvalifiseringstiltak. Levanger voksenopplæring har de seinere årene lagt stor vekt på å få på plass tilpasset norskopplæring i Introprogram. Dette ble sett som viktig å ta enda et skritt videre i Levanger Arena Arbeid ved å legge fagkursene som del av den tilpassede norskopplæringen og bruke samme tilpassede opplæring i praksislæringen i bedrift.

Det er grunn til å tro at når mange innvandrerkvinner med lite utdanning, havner i "tiltaksfella", der de går fra det ene tiltaket til det andre uten at dette fører til jobb, så er det et resultat av at vi ikke har tatt på alvor å

starte med å gi dem grunnleggende skrive- og leseopplæring i norsk og arbeidstrening. Dermed har de liten forutsetning for å kunne ta del i en rekke kvalifiseringsopplegg og tiltak i regi NAV og andre (jf. Ekspertutvalget, 2015). I Levanger Arena Arbeid ville en sikre at dette kom solid inn i kvalifiseringsløpet som skulle utvikles, slik at deltakerne hadde forutsetninger til å gå videre med yrkesrettet kvalifisering.

Å øke sysselsettingen blant denne gruppen av innvandrerkvinner er viktig familiepolitikk og en viktig del av fattigdomsbekjempelsen i Norge. Det er først og fremst viktig å få kvinnene og deres familier best mulig integrert slik at kvaliteten på egen livssituasjon blir best mulig og at de får gjort bruk av ressursene de besitter på gode måter. Det er også viktig for samfunnet å få redusert trygdeytelsene og passiviseringen av mennesker (NOU 2011, Meld. St. 6, 2012-2013). Statistiske oversikter viser at 20-25 prosent av flyktningene som kom til Norge gjennom de siste årene mangler fullverdig grunnskoleutdanning og er i realiteten "funksjonelle analfabeter" (Steinkellner, 2015). Av disse er flertallet kvinner. Dette viser relevansen ved å komme fram til kvalifiseringsopplegg som fører fram til ordinært arbeid.

3.2 Nyere perspektiver på kvalifisering og inkludering

Både forskning og politikk har understreket at det framover blir viktig å styrke Introprogram og kvalifiseringstiltakene slik at en får bygget ned barrierene for å komme i arbeid. Et viktig delelement handler om å utfordre etablerte praksiser og byråkratiske hindringer som stenger for mer helhetlige løsninger som krever samarbeid mellom flere offentlige etater og tettere samarbeid med arbeidslivet (Meld. St. 6, 2012-2013, NOU 2011, Meld. St. 16, 2015-2016, Ekspertutvalget for NAV, 2015).

Behovet for å utfordre nettopp hindringer og etablerte praksiser har stått sentralt i nyere norsk forskning som ser nærmere på behovet for nye praksiser og perspektiver på inkluderingskompetanse (Schafft og Spjelkavik, 2014, Falkum og Solberg, 2015, Frøyland og Spjelkavik, 2015, Spjelkavik, Mamelund og Schafft, 2016). Målgruppen innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring blir ikke spesifikt studert i denne forskningen, og følgelig blir ikke spesifikke behov og trekk ved dem vektlagt. Vi kan likevel trekke veksler på viktige perspektiver og forsøk på praksisendring fra studiene gjennomført med tanke på sårbare brukere med sammensatte behov.

I en studie ved AFI har en sett nærmere på arbeidsrettet inkludering og hvilke betingelser og ordninger som må sikres for å bruke ordinært arbeidsliv som arena for avklaring, arbeidstrening og kvalifisering, samt hva bedrift og bruker trenger av oppfølging fra støtteapparatet (Schafft og Spjelkavik, 2014). Forbedringsbehov som ble trukket fram var blant annet å styrke organiseringen av en helhetlig inkluderingskompetanse mellom arbeidssøker, arbeidsgiver og støtteapparat, det vil si å få helheten på plass og unngå at NAVs bistand til arbeidssøkere blir for atskilt rekrutteringsbistanden til arbeidsgiver. Det ble videre vist til at NAV vil stå seg på å opparbeide seg større markedskompetanse, forenkle saksbehandlingen og bruke faste kontaktpersoner og være mer tilgjengelig for arbeidsgiverne (Schafft og Spjelkavik, 2014). Det er grunn til å tro at dette er svært avgjørende også med tanke på å få flere arbeidsgivere til å innta en positiv holdning til å åpne egne bedrifter som treningsarena for arbeidssøkere med behov for bistand (Falkum og Solberg, 2015).

Hva som er særtrekk og behov for hver enkelt brukergruppe vil variere, og hvilke perspektiver som legges til grunn om bruker vil måtte anpasses valg av arbeidsrettede treningsopplegg i bedrift. Der er innlysende at behovene vil være svært forskjellige mellom en synshemmet og en analfabet, men ofte tas det ikke nok hensyn til de ulike behovene en innvandrer med lite utdanning har versus en innvandrer som har fullført utdanning på grunnskolenivå. Innvandrere som inngikk i undersøkelsen "Arbeidsrettet brukeroppfølging" og som gjorde bruk av place-then-train i kvalifiseringsprogram i NAV – var innvandrere som hadde bra med utdanning (Spjelkavik, 2016). Disse kan lettere starte ut med arbeidstrening i bedrift, noe som innvandrere med lite utdanning, vil ha problemer med å gjennomføre. I den nevnte undersøkelsen bisto norsklærere med

språkopplæring i bedrift etter arbeidssøkers behov. Det er imidlertid store forskjeller mellom å gi norskopplæring til en arbeidssøker som har lært formallogisk tenkning og som har tilegnet seg lese- og skriveferdigheter versus en arbeidssøker som må ha tilpasset norskopplæring. Dette viser behovet for å ivareta spesifikke brukerbehov og tenke skreddersøm i hvilke løsninger for arbeidstrening som vil være best.

Det er også interessant å trekke inn visse funn fra et nylig slutført forsøksprosjekt i NAV, kalt "Kjerneoppgaver i NAV" (KIN) (Spjelkavik, Mamelund og Schafft, 2016). I forsøket inngikk et utvalg NAV-kontor der KIN skulle erstatte avklarings tiltakene, de ble organisert som eget team som prøvde nye arbeidsformer i NAV. Det som blant annet ble erfart var at NAV hadde behov for:

- Å utvikle tettere og bedre oppfølging og samarbeid over mot arbeidslivet
- Å legge økt vekt på metodisk oppfølging av brukere med sammensatte utfordringer
- Å definerte egne KIN-veiledere som utførte aksjonene bestilt av NAV-veileder
- Å bruke KIN-veilederne med tydelig ansvar for å drive arbeidsrettet brukeroppløring

Resultatene fra forsøkene var at effektiviteten økte. Videre var det i forsøkene et gjennomgående trekk at ordinære NAV-veiledere opplevde oppfølgingspraksisen som enda mer suksessfull enn avklaringspraksisen etter utprøvingen av KIN. Det blir mye mer individuelt tilpasset bistand.

Funnene i forsøket er svært interessant i relatere til Levanger Arena Arbeid, som også har vektlagt å få til et tettere samarbeid over mot arbeidsgivere og ha en tett oppfølging av arbeidsgivere og deltakerne i prosjektet. Det er også godt samsvar mellom prosjektet og forsøket ved NAV-kontorene at en har sterk tro på å få mer individuelt tilpasset og brukerrettet oppfølging.

KIN og seinere studier av inkluderingskompetanse er i godt samsvar med de behov for endringer som Ekspertutvalget i NAV har kommet med (2015), og dette gir en lærerik og interessant ramme å bruke i arbeidet med å utvikle bedre kvalifiserings- og inkluderingsystemer for innvandrere, både kvinner og menn, som står langt fra arbeidsmarkedet.

4 Forprosjektet – utvikling av en utprøvningsmodell

I dette kapitlet presenteres planarbeidet som ble gjort i forprosjektet i 2014. Det gjøres rede for organisering og prosjektledelse, arbeidsmetodikk og framdrift, om hvilke utviklingspiloter som ble utformet for hovedprosjektet samt kritiske og vellykkede sider ved planarbeidet i forprosjektet.

4.1 Prosjektledelse og organisering av forprosjektet

Levanger kommune har vært hovedeier av Levanger Arena Arbeid, og prosjektansvarlig har vært Rune Leirset, rektor ved Levanger voksenopplæring. Prosjektleder Toril Sundal Leirset, tidligere rektor ved Levanger voksenopplæring, har hatt det operative daglige ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Hun har vært ansatt på heltid gjennom prosjektet som organisatorisk ble lagt til Levanger voksenopplæring.

Egen styringsgruppe ble nedsatt tidlig i forprosjektfasen, bestående av følgende personer og institusjoner:

- | | |
|------------------------|--|
| - Rune Leirset (leder) | Rektor ved Levanger voksenopplæring |
| - Arne Egil Landrø | Daglig leder av Levanger Næringsforum |
| - Jan Arve Strand | Tjenesteområdeleder NAV Levanger og NAV Leksvik |
| - Randi Venås Eriksen | Enhetsleder for Innvandrertjenesten |
| - Atle Busch | Rådgiver og nestleder i HR-avdelingen, Helse Nord-Trøndelag HF |
| - Tine Skov Kvam | Eier og leder av Kvam agentur |
| - Maryann Knutsen | Utredningsleder, IMDI Midt-Norge |

Prosjektgruppen som har bistått prosjektleder har bestått av personer fra private og offentlige virksomheter. Det var viktig å få med personer fra NAV Levanger, flykningtjenesten i Levanger kommune, Levanger voksenopplæring og aktører fra lokale bedrifter/virksomheter. Disse har inngått i prosjektgruppen:

- | | |
|----------------------------|---|
| - Inger Johanne Aune | Avdelingsleder, Oppfølgingsavdelingen NAV Levanger |
| - Karsten Rye | Fagkoordinator NAV Levanger |
| - Astri Vatn | Praksiskoordinator, Levanger voksenopplæring |
| - Rune Aasheim | Praksiskoordinator, Levanger voksenopplæring |
| - Hågen Klevmo | Programrådgiver, flykningtjenesten |
| - Gunvor Galaaen | Programrådgiver, flykningtjenesten |
| - Sissel Ulriksen Skogseth | Konsulent, fylkeskoordinator, prosjekt "Menn i helse" |
| - Hilde Folladal | Daglig leder, Dagali barnehage. |
| - Eva Winnberg | Lærer, Levanger voksenopplæring |
| - Therese Granås | Lærer, Levanger voksenopplæring |

Prosjektleder har vært ansvarlig for organisering og gjennomføring av styremøter og prosjektgruppemøter. SINTEF har deltatt i styremøtene og i de fleste prosjektgruppemøtene. I prosjektgruppemøtene har SINTEF bistått med noe prosessveiledning. Videre har styre- og prosjektgruppemøtene vært viktige arenaer for datainnhenting for følgeforskningen.

Styret og prosjektgruppen fikk en sammensetning som dekket de etatene en anså som viktig å bringe sammen til å ta felles ansvar for satsningen og som hadde solid kompetanse og handlekraft til å utvikle og teste ut nye løsninger med å sikre bedre kvalifiseringsopplegg for målgruppen. Det ble også lagt stor vekt på å ha med arbeidsgiversiden fra første stund, slik at en sikret å få inkludert viktig kompetanse om arbeidsliv, kompetansekrav og muligheter i arbeidslivet og at bedriftsaktørene kunne trekke på sine nettverk.

4.2 Aktivitetene i forprosjektet

I forprosjektet ble det utarbeidet en konkret milepæls- og aktivitetsplan etter PLP-metoden. Dette hadde to viktige hensikter: 1) Få tydeliggjort hva som krevdes av oppgaveløsninger i planarbeidet. 2) Få etablert en arbeids- og ansvarsdeling i prosjektgruppen. Det siste var viktig for å starte arbeidet med å bygge godt samarbeid på tvers av etater og arbeidsliv. I tillegg var det viktig å få etablert et felles eierskap til Levanger Arena Arbeid.

De aktivitetene som ble gitt prioritet var følgende:

- Gjennomføre interessentanalyse og utforme avtaler med de første bedriftene som skulle med
- Utvikle ny samarbeidsplattform mellom aktørgruppene i prosjektet
- Lage opplegg for skreddersydde løp inn mot de første bedriftene
- Utvikle en handlingsstrategi for "place-then-train" i bedriftene
- Utvikle opplegg for bruk av ipad til språktrening og arbeidsoppgaver i bedrift
- Avklare muligheten for bruk av lærekandidatordningen for målgruppen
- Ferdigstille modell for hovedprosjektet

I tillegg skulle SINTEF gjennomføre prosessveiledning knyttet til utvikling av samarbeidsplattform.

Interessentanalysen ble tidlig i planarbeidet lagt til side fordi forsker erfarte at det kom lite ut av intervjuene med arbeidsgiversiden. Flere av dem hadde for lite erfaring med målgruppen til at det var enkelt å identifisere hvilke interesser bedriftene skulle knytte til dem som mulige framtidige arbeidstakere. Løsningen ble at interessentanalysen ble erstattet med mer åpne informasjons- og utvekslingsmøter med et utvalg arbeidsgivere innenfor privat og kommunal sektor. Det viste seg at den enkelte arbeidsgiver hadde behov for å få tydeliggjort hva prosjektet gikk ut på, drøfte åpent hva som konkret fantes av muligheter for at deltakere kunne få arbeidstrening og opplæring i bedriften. Ikke minst var det behov for å snakke åpent om hva bedriftene ville ha av behov for av samarbeid, økonomisk bistand og oppfølging, og det var behov for å snakke åpent om hvordan arbeidstrening for akkurat denne målgruppen kunne la seg gjennomføre. I første omgang ble det gjort bruk av bedrifter som enten hadde kommet med i styret eller prosjektgruppen, samt bedrifter som Levanger voksenopplæring tidligere hadde etablert kontakt med, deriblant to kommunale sykehjem, noen private og kommunale barnehager og arbeidsplasser innen renhold. Bedriftsmøtene ble gjennomført av prosjektleder. En viktig del av denne aktiviteten har dreidd seg om å holde jevnlig kontakt med bedriftene og inngå avtaler med dem om å være deltakerbedrift i prosjektet.

Arbeidet med å **utvikle ny samarbeidsplattform** ble påbegynt gjennom en halvdags samling for prosjektgruppen og styret, arrangert i september 2014. Programmet for dagen besto av en innledende presentasjon om status og det særegne ved lærings situasjonen for målgruppen, og SINTEF bisto med en presentasjon om det å jobbe i utviklingsprosjekter. Mest tid ble brukt til utviklingsarbeid i grupper. For eksempel jobbet arbeidsgiversiden med å systematisere hvilke erfaringer bedriftene har med å være samarbeidspart i kvalifiseringsløp og hvilke innsatser som må tenkes inn for å lage gode løsninger. De jobbet også med hvordan gode samarbeidsavtaler bør utformes. Til slutt måtte de lage plan med aksjoner som de skulle utføre i nær framtid. Tilsvarende oppgaver ble laget og tilpasset henholdsvis flyktningtjenesten, voksenopplæringen og NAV.

Det som NAV startet med på samlingen var å systematisere hvilke økonomiske virkemidler som kunne benyttes inn mot målgruppen, kritiske sider ved dagens virkemiddelbruk og hva som må tenkes nytt av løsninger og opplegg for målgruppen. Til slutt ble oppgaveløsninger og innspill presentert i plenum. Det ble gjennomført en tilsvarende mini-samling for prosjektgruppen, og hvor noen flere aktører fra bedrifter og etater ble invitert med i undergrupper som bidro til innspill og løsninger til planarbeidet.

Arbeidet med å **lage opplegg for skreddersydde løsninger i arbeidslivet**, hadde i realiteten kommet i gang gjennom to forutgående utviklingsprosjekter ved Levanger voksenopplæring. I 2011/2012 ble pilotprosjektet "Morsmålsstøttet lese- og skriveopplæring" gjennomført, med støtte fra VOX, der en fikk testet bruken av morsmålsstøttere for å forbedre læringsevnen til Spor1-deltakere innenfor den tilpassede norskopplæringen. Ordningen ga så gode resultater at voksenopplæringen bestemte seg for å bruke dette som permanent ordning som ga økt læringseffekt i norskopplæringen for Spor1-deltakere. Året etter ble "Fagkurs for inkludering av innvandrere i arbeidslivet" igangsatt med økonomisk støtte fra IMDI. Målgruppen her var voksne med lite skolegang og det ble utarbeidet fagkurs med lokale læreplaner for de to områdene Helse og Renhold. Med seks deltakere på hvert fagkurs, ble fagplanene og selve fagkursene gjennomført. I dette prosjektet ble det åpnet for bruk av ipad som verktøy i språk- og arbeidstrening.

Denne innsatsen skulle tas videre i Levanger Arena Arbeid med vekt på å utvikle videre prosess med arbeidsopplæring i bedrift. Med andre ord skulle deltakerne i det forrige prosjektet tas med videre. I tillegg skulle et tredje fagkurs innenfor Barnehage realiseres. På den måten var grunnlaget lagt og utfordringen gikk i stor grad på å lage plan for hvordan dette kunne tas over i praksisrettet opplæring i bedrift. Den store utfordringen handlet om å få koblet bedrifter på videre løp og finne fram til smidig virkemiddelbruk og samarbeidsløsninger. Det ble også inngått samarbeidsavtale mellom Levanger voksenopplæring og NAV Levanger som viktig grunnlag for videre innsats.

En handlingsstrategi for "place-then-train" ble påbegynt og gikk ut på å utvikle opplegg med bruk av "Innvandrer-Coach" som skulle følge opp deltakerne i arbeidsopplæringen i bedrift. Dette ble tenkt som viktig strategi for å sikre økt læringstrykk i bedrift. Ordningen er kommet på plass med andre betegnelser (omtales i kapittel 5). I forprosjektet ble det tatt en avklaring om at Levanger Arena Arbeid nok ikke skulle omtales som en "place-then-train" ordning. Dette ble begrunnet med at kvalifiseringsløpet begynte med fagkurs i voksenopplæringens regi og at det derfor ble feilaktig å se dette som eksempel på "place-then-train", som er en strategi hvor arbeidstreningen starter i bedrift. Dessuten så prosjektleder og prosjektgruppen tidlig at målgruppen i Levanger Arena Arbeid ville måtte bruke mer tid på kvalifiseringsløpet enn det som vanligvis benyttes innenfor "place-then-train" ordninger.

Bruk av ipad til språktrening på arbeidsplass gikk ut på å lage opplegg for hvordan deltakerne kunne rapportere og drive språktrening ved hjelp av visualiserte treningsprogram som hjelpemidler.

Om bruk av lærekandidatorrdningen var relevant for målgruppen skulle undersøkes, og dersom det var mulig skulle en utarbeide en plan for tilpasset bruk av ordningen.

4.3 Utprøvningsmodellens piloter for uttesting

Allerede tidlig ble det lagt vekt på å tenke hvordan hele forløpet av en fullgod praksisrettet fagopplæring måtte se ut. Det å tenke helhetlig og samordnet om virkemiddelbruk, trinnvis praksisbasert opplæring og samarbeid om ansvaret ble sett som avgjørende for å lage en god løsning.

Hele forprosjektet ble brukt til å utvikle en helhetlig plan eller modell for kvalifiseringsløpet. Innsatsen skulle i første omgang være konsentrert om 6 utviklingspiloter. Tre av pilotene ble definert som viktige forutsetninger for å realisere et godt kvalifiseringsløp. Disse var:

- 1a. Ny samarbeidspraksis mellom voksenopplæringen, NAV, flyktningsjenesten og lokale arbeidsgivere
- 1b. Styrke bedriftsinvolveringen med å inngå avtaler med bedrifter/virksomheter om deltakelse
2. Utprøving av virkemidler i NAV

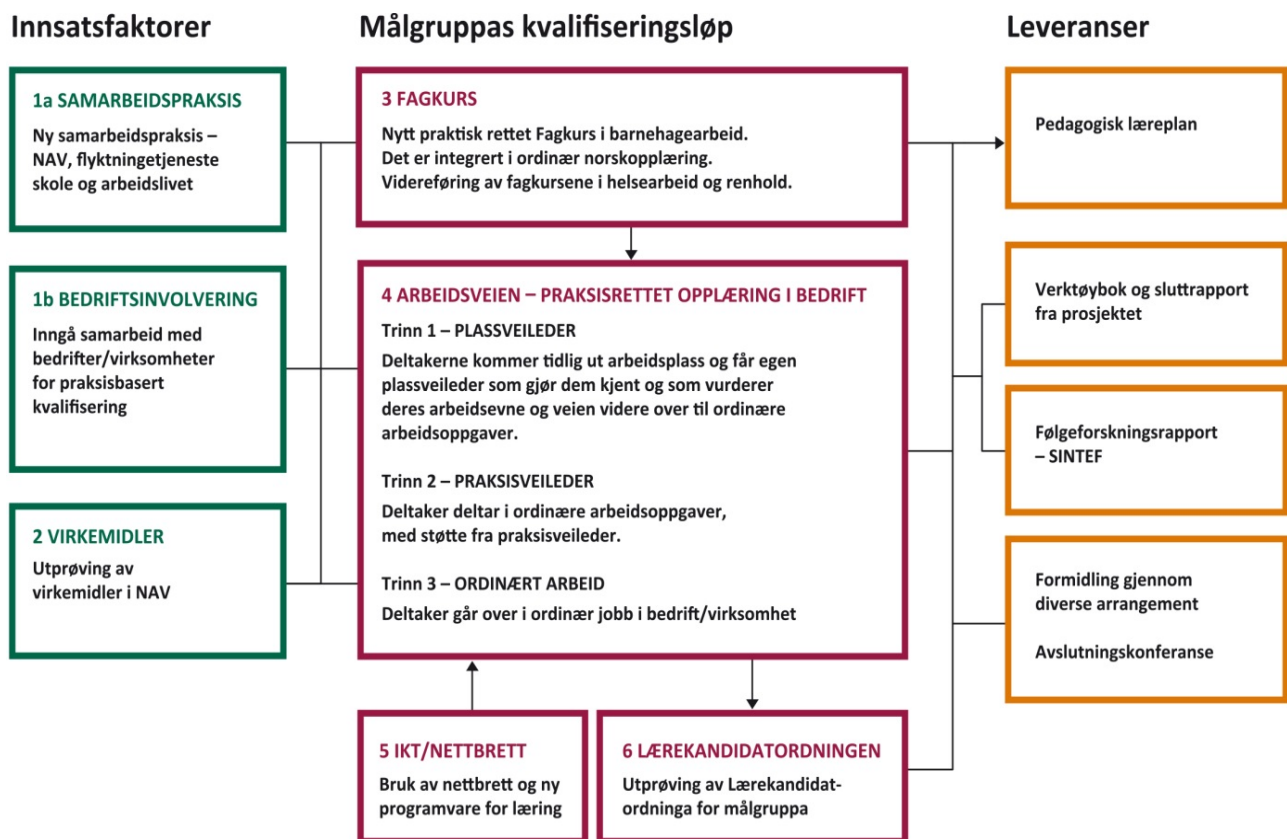
Selve kvalifiseringsløpet rommet de to utviklingspilotene:

3. Praksisrettet Fagkurs i barnehage. I Levanger Arena Arbeid skulle et 3. kurs settes i gang som pilot for å sikre forbedring og kvalitet ved utformingen av fagkurs og med utarbeidet fagplan.
4. Praksisrettet opplæring i bedrift – som ble kalt for "Arbeidsveien" og som en så for seg ville bestå av tre trinn: Et første trinn med opplæring fra plassveileder, et neste trinn med videreført opplæring av en praksisveileder og et tredje trinn der deltaker går over mot ordinært arbeidstakerforhold.

I tillegg ble to piloter igangsatt som skulle understøtte kvalifiseringsløpet ytterligere:

5. Bruk av IKT/nettbrett i opplæringen og undersøke nye IKT-baserte programmer med tanke på bruk
6. Utprøving av lærekandidat-ordningen for målgruppen.

I figuren nedenfor vises modellen som dannet utgangspunktet for hovedprosjektet. For at alle delene i hovedprosjektet ble sett i sammenheng, ble leveransene tatt med i høyre del av modellen. Disse hadde ikke med utprøvingen å gjøre, men de ville ha som viktig misjon å formidle hvilke resultater og erfaringer som skulle bli høstet gjennom utprøvingsfasen av modellen.



Figur 1: Utprøvingsmodell med de seks utviklingspilotene som ble testet ut i hovedprosjektet, samt leveransene fra prosjektet.

Deler av leveransene i prosjektet omtales i kapittel 11 under formidlingsaktivitetene i prosjektet.

4.4 Kritiske og vellykkede sider ved planprosessen

Det ble tidlig identifisert tre kritiske suksessfaktorer til arbeidet med å realisere prosjektet:

- Det kunne bli problemer med å få med nok bedrifter.
- Det kunne bli krevende å få etablert god forankring og godt eierskap til prosjektet hos NAV, voksenopplæringen, flykningtjenesten og deltakende bedrifter, og at en ikke ville lykkes med å realiserte et godt grunnlag for samarbeid.
- Et siste moment var om det kunne eksistere uheldige begrensninger ved virkemidler og ordninger hos NAV.

I forprosjektfasen har arbeidet i stor grad blitt gjennomført som planlagt. Selv om enkelte bedrifter var mer usikre på om de skulle delta, så har majoriteten av de bedriftene som ble forespurt åpnet for deltakelse og vært villige til å inngå avtaler med prosjektet. En viktig innsats som har bygget opp om dette, var prosjektleders sterke vektlegging på å holde tett dialog med bedriftene underveis også i forprosjektet.

Det har vært stor oppslutning fra partene som skulle inngå i samarbeidet om å delta på arrangerte møter og de har aktivt tatt del i arbeidet. Når det er sagt, var det likevel prosjektleder som navigerte og fikk raskt sikret forankring og at eierskapet kom raskt på plass hos voksenopplæringen. Videre kom NAV Levanger godt i gang med arbeidet med å utforme ny bruk av eksisterende økonomiske virkemidler og ikke minst hvordan samarbeidet over mot voksenopplæringen skulle foregå. De ansvarlige prosjektaktørene fra NAV stilte seg svært positive til innsatsen og de inkluderte også viktige perspektiver på hvordan samarbeid om oppfølging av bruker og arbeidsgiver kunne gjøres på nye og bedre måter.

Forprosjektfasen har et tydelig preg av optimisme og en stå-på-vilje. Stor entusiasme fra alle involverte og en tro på at prosjektet lot seg gjennomføre. Samtidig var prosjektleder seg svært bevisst at dette også ville kreve innsats for å lykkes. Prosjektleder la derfor opp til tett samarbeid og en ansvarliggjøring av alle involverte, nettopp for å sikre innsats også når motbakkene og kneikene kom. Slik sett har en nøktern realisme koblet til en sterk løsningsorientering vært den viktigste driveren hos prosjektleder. Vedkommende har vært den som har holdt i tømmene og sikret aktivitet og dialog i bredden med de involverte deltakerne.

4.5 Oppsummering

Gjennom forprosjektet i 2014 var det kommet på plass endelig opplegg for utviklingspiloter som inngikk i en utprøvningsmodell over viktig innsats framover. Prosjektgruppe og styret var nedsatt og det var inngått avtaler med kommunale og private arbeidsplasser som praksisarenaer. I tillegg ble det avklart at prosjektet skulle ha konsentrasjon om tre arbeidslivsområder: Renhold, helsearbeid og barnehagearbeid. Dvs. at utviklingspilot 3 skulle handle om å gjennomføre Fagkurs i barnehage og at utviklingspilot 4 omhandlet alle tre arbeidslivs-områdene.

Forprosjektet må sies å ha blitt gjennomført på en god måte. Det som særlig fremstår som vellykkede og konstruktive sider er et sterkt engasjement fra NAV, godt samarbeid mellom NAV og prosjektleder, høyt engasjement fra involverte fra voksenopplæringen, og at det var inngått avtaler med arbeidsgiversiden i prosjektet. Den tette dialogen prosjektleder har hatt med alle involverte parter har fungert som viktig limfunksjon som har holdt nettverket i prosjektet samlet.

5 "Ressurstrappa" blir til – 1. år av hovedprosjektet

Dette kapitlet omhandler arbeidet med å utvikle nytt kvalifiseringsløp for målgruppen. Dette dekker utviklingspilotene 3 og 4 med videreutvikling av fagkurstilbud og praksisrettet opplæring i bedrift. I tillegg inngår pilot 5 og 6 om bruk av IKT/nettbrett i opplæringen og utprøvingen av lærekandidatordningen. Det gis en beskrivelse av aktivitetene og hvordan det ble jobbet fram løsninger, deretter vurderes kritiske og vellykkede sider ved arbeidet.

5.1 Utviklingspilot 3 – praksisrettet fagkurs i barnehagearbeid

Målet med aktivitetene i utviklingspilotene 3, 4, 5 og 6 var å utvikle et skreddersydd kvalifiseringsløp etter deltakernes behov for tilpasset opplæring i fagkurs og praksisrettet arbeidstrening i bedrift. Gjennom det tidligere IMDI-prosjektet hadde gangen i fagkursdelen blitt utformet gjennom Fagkursene i renhold og helse. Hensikten med utviklingspilot 3 var å utvikle et tredje Fagkurs i barnehage. De konkrete aktivitetene det skulle jobbes med var:

- Utarbeide Fagplan for barnehage etter modell av de to forrige fagkursene
- Rekruttere deltakere til fagkurset og få utarbeidet generell plan for rekrutteringsstrategier
- Gjennomføre fagkurset for barnehage

Utarbeidelse av Fagplan for barnehage:

En av norsklærerne ved Levanger voksenopplæring fikk ansvaret for å utarbeide fagplanen, i nært samarbeid med en fagperson fra den ene barnehagen som var med i prosjektet. Fagplanen ble laget ut fra kunnskapen om hvordan spor1-deltakerne lærer. I tillegg ble fagplanen bygget på fagprofilen for basisferdigheter for pleieassistenter utarbeidet av VOX, Nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk. Det ble laget konkrete læringsmål knyttet til de fagdelene som skulle gjennomføres i fagkurset. Tre kunnskapsdeler inngikk:

- En generell del med 20 timers opplæring om arbeidslivet
- En fagdel med 60 timer fagkurs, fordelt på 13 uker. Deltakerne gikk i Introprogram resten av uken.
- En praksisdel på arbeidsplass med tett oppfølging/veiledning etter fastsatt plan der en først fikk trene med en plassveileder til læringsmålene i fagplanen var nådd, deretter kunne deltaker gå videre over i bedrift og får videre opplæring av en praksisveileder.

Den første delen med opplæring om arbeidslivet ble planlagt gjennomført av norsklærer og med bruk av morsmålstøttere i undervisningen for å sikre at hver deltaker forsto informasjonen som ble gitt. De temaene som tas opp handler om krav og rettigheter i norsk arbeidsliv og praktisk informasjon om hva som vil møte dem når de kommer ut på arbeidsplass.

Det var særlig to forhold som ble sett som avgjørende i dette arbeidet. Det ene var å ha med en sertifisert fagperson fra feltet som kunne sikre at riktig kompetanse og læringsmål kom med i planen. Det andre var å utarbeide fagplan integrert med norskopplæringen og i samsvar med nasjonale fagplaner på assistentnivå (jf. vox.no). En integrert fagplan er med og forsterker de nasjonale læreplanene og deltaker hindres ikke fra å bygge videre kompetanseutvikling gjennom lærekandidatordningen eller evt. over tid avlegge fagbrev. Kompetansemålene i fagplanen blir viktige når deltakerne går over i del tre: Første praksisopphold i bedrift.

Rekruttering av deltakere:

Som viktig del av rekrutteringspraksisen ble det lagt vekt på at deltakerne måtte søke om plass på fagkurset. Før det ble det arrangert informasjonsmøte på skolen om fagkurstilbudet og det var tolker tilstede for å sikre

at alle fikk med seg informasjonen. Interesserte kandidater fikk hjelp av norsklærere til å skrive søknad og CV. Deretter ble søkerne innkalt til intervju. NAV var med i denne delen med behovs- og arbeidsevnevurdering av søkerne. På bakgrunn av dette ble seks deltakerne valgt ut og fikk tilbud om å delta i fagkurset. Levanger voksenopplæring hadde i de to tidligere fagkursene utarbeidet søknadsskjema, mal for CV, spørsmål for jobbintervju og opplegg for informasjonsmøte om fagkurs, som ble brukt som grunnlag for rekrutteringsstrategien i det nye fagkurset.

Gjennomføring av Fagkurs for barnehage:

I gjennomføringen har prosjektleder hatt hovedansvaret for fagkurset, og de daglige driverne har bestått av to norsklærere og en plassveileder. Plassveileder har vært samme person som den som var med og utviklet fagplanen. Det ble lagt stor vekt på å velge plassveileder som stort engasjement i faget og i målgruppen, en person som var dyktig til å kommunisere, som evnet å vise og demonstrere arbeidsoperasjoner og forklare hvorfor arbeidsrutiner og oppgave gjøres på bestemte måter. Plassveileder fikk god informasjon om hvordan opplæring på praksisplass kunne gjøres for å passe med deltakernes læringsstrategier. Fagopplæringen skjedde individuelt. Hver av deltakerne fikk gå sammen med plassveileder tre timer i uken. Opplæringen skjedde i samsvar med fagplan og det ble sjekket ut når hver enkelt kompetansemål var nådd. To norsklærere møtte gruppen med deltakere tre timer per uke der de understøttet læringen på arbeidsplass. Etter behov ble også lærerne med i barnehagen, og enkelte tema kunne lærerne ta med i klasserommet og jobbe videre med.

Plassveilederen ble frikjøpt fra sin stilling, slik at 50 prosent skulle benyttes til fagkurset. Frikjøpet ble dekket av Inkluderingsstilskudd fra NAV, (omtales nærmere i kapittel 7). Før plassveileder tok til, ble det inngått avtale mellom NAV, praksisplass og prosjektet om virkemiddelbruken og det ble avklart hvordan oppfølgingen fra NAV og prosjektet skulle skje. Utover i prosjektperioden kom prosjektleder og NAV til enighet om at en måtte tenke langsiktig om målgruppens kvalifisering til arbeid og at det måtte utarbeides femårige planer over hvordan deltakerne ble faglig fulgt opp og med virkemiddelbruk fra NAV.

Det ble utarbeidet eget veiledningshefte om arbeidsmetodikk for plassveileder, der viktige prinsipper i opplæringen ble forklart. Deriblant hvordan en får etablert trygghet og gode tillitsrelasjoner, sterkt fokus på mestring, bruk av konkret språk og kommunikasjon, demonstrasjon av arbeidsutførelse, tett muntlig oppfølging og bevisst bruk av repetisjon og motivasjon. I tillegg til veiledningshefte fikk plassveilederne introduksjon om hvordan spor1-deltakere lærer og den sterke vektleggingen på dialogbasert undervisning der en bevisst også vektlegger at deltaker må fortelle og vise at ting blir forstått. Det skulle heller ikke settes ordinære produksjonskrav eller krav om arbeidstempo til praksisdelen. Denne sterke vektleggingen på metodikk og tett samarbeid mellom lærere, plassveiledere og prosjektleder har vært avgjørende for kvaliteten på fagkursene.

5.2 Utviklingspilot 4 - praksisrettet opplæring på arbeidsplass

Utviklingspilot 4 gikk ut på å ta kvalifiseringen videre for de to deltakergruppene som hadde gått fagkursene i renhold og helse innenfor det tidligere IMDI-prosjektet. Deltakerne i disse to gruppene hadde nådd kompetansemålene i fagplanen, og skulle nå ta skrittet videre over i arbeidstrening på nye arbeidsplasser. Det ga et godt grunnlag til å få testet ut hvilke tiltak og fremgangsmåter som ville føre fram for målgruppen i prosjektet. Levanger Arena Arbeid hadde år to år til rådighet til å få testet ut praksisrettet opplæring i bedrift og overgangen til varig arbeid for deltakerne.

Prosjektleder gjorde bruk av plassveilederne til å finne fagpersoner som kunne gå inn på neste trinn som praksisveiledere. De 6 praksisveilederne på hvert fagområde dannet et praksiskorps. De fikk informasjon om opplæring av spor1-deltakere, deres livssituasjon og læringsbehov. De fikk også opplæring i arbeidsmetodikken og de ble fulgt opp av plassveileder og prosjektleder.

I denne fasen, som utgjorde trinn 4, i "Ressurstrappa", ble det meste av tiden brukt til opplæring og arbeidstrening i bedrift. På dette trinnet lærte deltakerne mer om arbeidsrutiner og spesifikke arbeidsoppgaver, de skulle lære å jobbe mer selvstendig og gradvis ta initiativ selv for å få prøve nye ting. Omfanget av denne praksisperioden ble ikke fastsatt i noe timetall. Tvert om ble det nedfelt som viktig prinsipp at dette måtte anpasses hver enkelt deltaker. Noen trengte mer tid, mens andre kunne gå videre rimelig raskt. Det var særlig fra trinn fire og videre at det ble lagt stor vekt på skreddersøm anpasset behovet til den enkelte deltaker.

Deltaker og praksisveileder ble fulgt tett opp av prosjektleder og plassveileder og etter behov ble også norsklærerne trukket inn. De seks deltakerne på hvert kurs møtte fortsatt norsklærer i en tre-timers økt på skolen hver måned, der det ble tatt opp utfordringer som deltakerne møtte ute på arbeidsplassen. Dette ble brukt som en viktig temperaturmåling på om alt gikk bra, og om det var behov som å finne løsninger i samarbeid med bedrift.

I tillegg hadde prosjektleder og NAV oppfølging av arbeidsgiverne, praksisveilederne og deltakerne. Praksisveilederne ble også frikjøpt etter behov og vurderinger som NAV gjorde.

Det ble gjort bruk av kommunale arbeidsplasser på Helse der deltakerne fikk plass innenfor sykehjem. Deltakerne på Renhold fikk innpass både i kommunale og private virksomheter. Tre av deltakerne fra disse to gruppene hadde Verdal som bostedskommune, og disse fikk NAV Verdal ansvar for fot med tanke på å finne praksisplasser. De øvrige deltakerne hørte til i Levanger.

I trinn 5, som utgjorde starten på prosessen med å få deltaker ut i lønnet arbeid, skulle veien gå videre med arbeidstrening med eller uten mentor på arbeidsplass. For noen av deltakerne skjedde overgangen fra trinn 4 til 5 på samme arbeidsplass, mens andre har skiftet arbeidsplass. Deltaker går i dette trinnet over i ledige jobber, for eksempel vikariater og sommerjobber som kan utvides med vikariat. Prosjektleder jobbet sammen med NAV og arbeidsplassen om å lage plan for deltakers opplæring og bruken av mentortilskudd fra NAV. I tillegg ble det inngått avtale, fastsatt tidsperiode og avklart opplegg for oppfølging av deltaker og bedrift.

På trinn 5 ble det lagt sterkere vekt på å lytte til arbeidsplassens behov og krav, ikke minst for å lære hva en måtte vektlegge i oppfølgingen av arbeidsplassen. Det ble også lagt vekt på å få til godt samspill for å eksperimentere seg fram til hva som kunne fungere. På dette trinnet kom det tydelig fram at det også var behov for å tenke skreddersøm med tanke på bedrifter og arbeidsgivere.

Ambisjonen med trinn 5 er at deltakeren møter det reelle arbeidslivet og må trene på både arbeidstempo, utføre arbeidsoppgavene riktig, evne å spørre og vise initiativ, forholde seg til kolleger og ledere, og lære seg å fylle ut skjemaer, skrive rapporteringer og ta ansvar. I sum vil det si å lære og fylle rollen som arbeidstaker. Prosjektleder har lagt stor vekt på å ha tett kontakt underveis med bedrift og deltaker også på trinn 5 for å sikre at alle parter går i samme retning og få ryddet eventuelle problemer av veien raskest mulig.

Også på trinn 5 har deltakerne hatt varierende behov for oppfølging og det vil variere hvor lang tid som trengs på dette trinnet, før de kan gå over i trinn 6, som innebærer å gå inn i ordinært arbeid. Erfaringene i prosjektet er at alle deltakerne må gå gjennom alle trinne i ressursstrappa før de går ut i ordinært arbeid. Det er ulike kunnskapsdeler med praksisbasert fagopplæring som gis i hvert trinn og som blir nødvendig å gå gjennom for å bli kvalifisert til å kunne stå i ordinært arbeid.

5.3 Utviklingspilot 5 - bruk av nettbrett/IKT

Deltakerne fikk låne ipad som de kunne bruke gjennom hele Ressurstrappa. I tillegg ble private mobiltelefoner brukt som verktøy i egen læring. Det viste seg raskt at de teknologiske hjelpemidlene var nyttige.

Både skrivetrening og innøvelse av arbeidsnorsk lot seg gjennomføre på en mer effektiv måte og særlig på skolen ble bilder, foto, lydopptak og videosnutter brukt som lærings- og fortellerkomponenter til læring av språk, om arbeidskultur og ting som omhandlet arbeidsplasser og som en kunne jobbe med i undervisningen. Plass- og praksisveilederne tok aktivt del i språktrening med ipad på arbeidsplassen. Deltakerne utarbeidet også ressurs-cv, der de lærte seg å lage beskrivelser og oversikter over hva de hadde lært og fått praktisert i Ressurstrappa og på arbeidsplasser, om egne sosiale ferdigheter, kvaliteter og ressurser.

I samtaler med deltakere gikk det tydelig frem at de synes det var artig og lærerikt å benytte ipad og mobil. Bruken av tastatur så ut til å gå raskere enn å bruke penn i skrivearbeidet. I en del bedrifter ble teknologien også benyttet til kommunikasjon, der deltakerne sa at de fikk e-post eller SMS med informasjon om ting på jobb. Det ble utarbeidet egen metodesamling for praktisk bruk av nettbrett og det ble testet ut programvare. Det ble også hentet inn erfaringer fra andre skoler om bruk av programvare, deriblant var flere lærere med på kursdag hos voksenopplæringen i Bærum kommune, som var viet programvare på pc/ipad. "Dokker.no" ble også prøvd ut som dokumentasjonsverktøy i prosjektet. Styrken ved dokker.no er at læringsportalen vil være tilgjengelig for deltakerne også etter at de slutter ved voksenopplæringen.

5.4 Utviklingspilot 6 - utprøving av lærekandidatordningen

En konkret utprøving av lærekandidatordningen ble sett som viktig pilot for siste del av kvalifiseringsløpet, nærmest en utsjekk av veien videre etter at Ressurstrappa hadde blitt gjennomført. For Spor1-deltakere kan veien fram til fagbrev ta tid, og derfor ble kompetansebevis sett som viktig delmål for deltakerne når de hadde gjennomført Ressurstrappa som kvalifiseringsløp.

Som viktige aktiviteter skulle en først finne ut om ordningen kunne brukes og eventuelt hvordan den kunne tilpasses målgruppen. Som del av dette ville en også sjekke ut om dokker.no kunne brukes som arbeidsflate til å jobbe med egen kompetanseutvikling med det mål å få utstedt kompetansebevis. I tillegg måtte det lages en individuell plan for lærekandidatplass mellom deltaker og arbeidsgiver, inklusiv opplegg for veiledning og oppfølging, og det måtte inngås avtale med bedrift.

I prosjektperioden har det tatt tid med å gjennomføre piloten om utprøving av lærekandidatordningen. Det viste seg å være mer tidkrevende å få avklart hva som var mulig bruk av ordningen. Det ble holdt møter med utdanningsenheten i Nord-Trøndelag fylkeskommune, og det har tatt tid med å avklare om det var satt av offentlige midler til ordningen for 2015 og 2016 i Nord-Trøndelag fylkeskommune. I tillegg har prosjektet vært nødt til å velge ny deltaker som kandidat. Piloten vil bli gjennomført om planlagt, men først i 2017.

5.5 Gjennomføring og arbeidsmetoder

De kritiske sidene som ble tenkt inn i starten av hovedprosjektet var følgende tre forhold:

- At virkemidlene hos NAV skulle vise seg å være for lite anpasset målgruppen.
- At det var en manglende interesse hos arbeidsgivere lokalt til å delta i prosjektet.
- At deltakere falt fra underveis.

For å sikre god gjennomføring og aktiv innsats i bredden, ble det i tillegg til prosjektgruppen nedsatt undergrupper som jobbet konkret med igangsettelse og planer for gode prosesser for hver utviklingspilot. I hver gruppe inngikk fagpersoner med relevant kompetanse og saksansvar for hver enkelt pilot.

I tillegg ble det gjennomført tre halvdags prosessmøter der prosjektgruppe og undergrupper og styret deltok. På prosessmøtene ble det jobbet aktivt med framdriften i prosjektet, og forsker fra SINTEF bistod med prosessrådgivning på temaene:

- Introduksjon om teamarbeid
- Funksjonsdeling, samarbeid og kompetansedeling
- Utvikling av god samarbeidspraksis

I tillegg til prosjektstatus og innledning av tema, jobbet de involverte i grupper med egne utviklingsprosesser og med egen gruppedynamikk. Forsker fra SINTEF utarbeidet også en midtveisvurdering som ble presentert på halvdagssamling, oktober 2015, for prosjektgruppe, undergruppene og styret. Midtveisvurderingen ga en gjennomgang av progresjon og resultatoppnåelse, samt behov for å tenke justeringer av aktiviteter og mål i prosjektet. Allerede på dette tidspunktet så en at det kunne bli krevende å realisere alt som en ønsket for utviklingspilotene 5 og 6. Når det gjaldt programvare og bruken av dokker.no, hadde lærerne erfart at det var behov for å forenkle programvaren for målgruppen. Dette måtte i så fall gjøres av firmaet bak dokker.no, og dette ble ansatt å være mer tidkrevende å få til. Når det gjaldt lære kandidatordningen hadde en slitt med å få avklart med Nord-Trøndelag fylkeskommune om det var satt av midler til å benytte ordningen.

Gjennomføringen hadde preg av et høyt engasjement fra NAV-aktørene, lærerne og programkoordinator ved voksenopplæringen og programrådgiverne fra flyktningsjenesten og lokale arbeidsgivere. Støtte fra lederne av etatene som var involvert var også god. Videre har plassveilederne vært sterke ildsjeler som bidro med god støtte til praksisveilederne, lærerne og prosjektleder.

I løpet av første året av hovedprosjektet var det lite frafall av deltakere. Av de 12 deltakerne som fordelte seg på renhold og helse, var det kun to som ble nødt til å ta en pause, den ene på grunn av omsorgsforpliktelser i nær familie, den andre gikk ut i svangerskapspermisjon. Det ble åpnet for at de kunne komme tilbake og fullføre kvalifiseringen. Av de 6 deltakerne i Fagkurset i barnehage var det ingen frafall. Det er grunn til å tro at en god oppfølging av alle deltakerne har sikret deres motivasjon, engasjement og utholdenhet.

Gjennom uttestingen av kvalifiseringsløpet første året av hovedprosjektet var NAV en aktivt og tett alliert part og de gjennomførte en god prosess med å vurdere virkemidler, identifisere egne kunnskapsbehov om målgruppen og hva som de mente måtte til av endret praksis for oppfølging og samarbeid. Hva som konkret ble gjennomført omtales nærmere i kapittel 7, der uttestingen av virkemiddelbruk og oppfølging vurderes.

Når det gjaldt bedriftene og virksomhetenes interesse, så varierte dette. Flere av bedriftene hadde positive arbeidsgivere, men i enkelte tilfeller ble det skiftet ut ledere som medførte at en måtte drive "innsalg" av prosjektet på nytt. Engasjementet kunne også være høyt hos en arbeidsgiver, men der det måtte gås ekstra runder med arbeidskolleger og mentorer for å få etablert gode arenaer for deltakerne. De aktørene som var med fra bedriftssiden i styret og prosjektgruppen var positive. Arbeidsgiveres bidrag omtales i kapittel 8.

Noen av deltakerne har vært nødt til å skifte arbeidsplass underveis, men både prosjektleder, lærere, programkoordinator og programrådgiver har samarbeidet for å sikre alle deltakerne aktivitet.

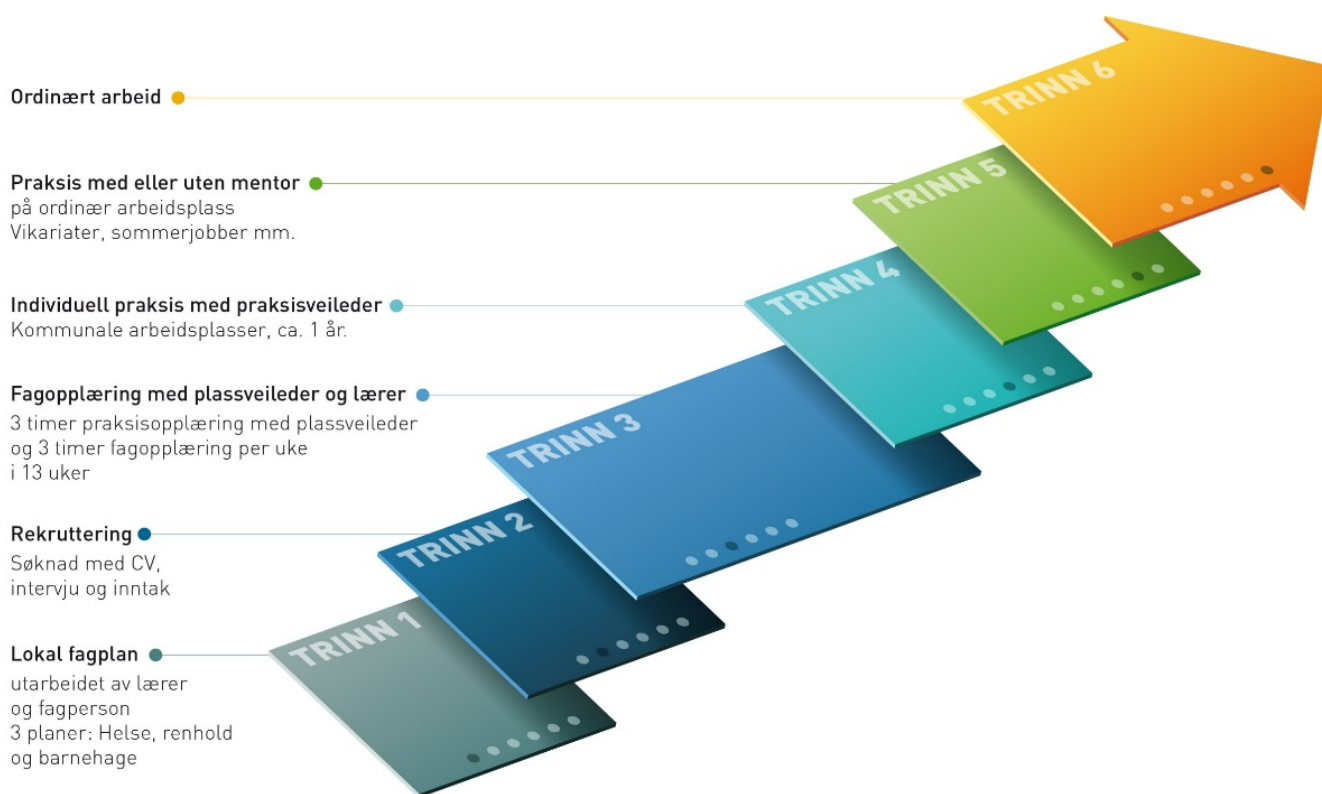
5.6 Ressurstrappa – utviklingsprodukt 1

Gjennom første året av hovedprosjektet hadde en kommet i mål med å teste ut sentrale deler av et helhetlig kvalifiseringsløp for innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring. En hadde kommet fram til gode løsninger for utforming og gjennomføring av fagkurs skreddersydd for spor1-deltakere. Videre hadde en kommet fram til en mer systematisk og anpasset opplæring i bedrift bestående av tre trinn:

- Trinn 3) 3 timer praksisopplæring med plassveileder og 3 timers fagopplæring i 13 uker
- Trinn 4) Individuell praksis i bedrift med praksisveileder – ikke tidsbegrenset, men etter behov
- Trinn 5) Praksis med eller uten mentor på ordinær arbeidsplass – vikariater, sommerjobb

Det som gjensto var en videreført utprøving av Ressurstrappa, der barnehagegruppen skulle over i praksisopplæring i barnehager. Videre måtte de øvrige deltakerne i bli fulgt opp. I tillegg ble siste prosjektåret satt av til å få utarbeidet endelig driftsmodell for videreføring av prosjektet som ordinær virksomhet i regi Levanger kommune.

Endelig skulle det utarbeides Verktøybok fra prosjektet med informasjon og med inspirasjon til andre kommuner som ønsket å gå i gang med lignende innsats. En første oppgave gikk ut på å få de siste justeringene på plass i Ressurstrappa, som vist i figur 2 nedenfor:



Figur 2: Ressurstrappa er utarbeidet som kvalifiseringsløp for spor1-deltakere og prøvd ut som integrert del av Introprogram. Trappa består av seks trinn og en må gå gjennom hvert trinn for å bli kvalifisert for å gå inn i ordinært arbeid.

5.7 Vellykkede og kritiske sider ved arbeidsprosessen – 1. år av hovedprosjektet

Da midtveisvurderingen ble lagt fram på samling med alle prosjektinvolverte til stede, ble resultatoppnåelse, kritiske og vellykkede sider tatt opp. En av hovedkonklusjonene var at mye hadde blitt oppnådd på kort tid. Det ble henvist til følgende innsats som ga vellykket resultatoppnåelse i prosessarbeidet:

- God prosjektledelse og koordinering fra prosjektleders side. Det ble understreket at arbeidsformen med å være aksjonsorientert og handle raskt i oppfølgingen av både deltakere og arbeidsplasser var avgjørende for resultatoppnåelse med deltakernes kvalifisering.
- NAV hadde også deltatt aktivt og kommet fram til gode løsninger for virkemiddelbruk, oppfølging av deltakere, arbeidsgivere og tiltaksløsninger. De hadde etablert godt og smidig samarbeid med voksenopplæringen og prosjektleder.
- God innsats fra lærerne ved Levanger voksenopplæring som var involvert i prosjektet og fagkursene. De var primærkontakter for deltakerne og ble viktige informasjonsleverandører til prosjektleder, plassveiledere og andre som var involverte i Levanger Arena Arbeid. Lærerne forventet også progresjon og bidro positivt til å sikre at det kontinuerlig ble lagt vekt på å finne løsninger i de tilfellene der ting kunne stoppe litt opp. En viktig erfaring som lærerne hadde fra tidligere var at norsk nivået hos spor1-deltakere blir dårligere på kort tid, dersom de får opphold uten aktivitet i perioder.
- Bruk av tilpasset norskopplæring i gjennomføringen av fagkurs og arbeidspraksis i bedrift har vist seg å være avgjørende for god resultatoppnåelse i alle lærings situasjonene. Videre ble det sett som avgjørende at fagplanene hadde definerte læringsmål og at de som bygde på Vox sine retningslinjer for fagområdene.
- Gode støttespillere fra flyktningtjenesten og fra arbeidsgivere ble trukket fram som positivt. Fra flyktningtjenesten var både ledelsen aktivt med samt programkoordinator og programrådgivere. Disse la stor vekt på hva de kunne bidra med inn mot arbeidsgivere og arbeidsplassene som var med. Fra arbeidslivet var det særlig plassveilederne og en del av praksisveilederne som hadde opptrådt som ildsjeler. I tillegg var det stort engasjement hos flere av arbeidsgiverne som var med i arbeidet.
- Mange av løsningene som inngikk i Ressurstrappa fungerte godt, og det ble påpekt at det så ut til å være viktig både å gjennomføre grundig rekruttering av deltakerne og at antall deltakere ikke overskred smågruppenivået. Det å ha seks deltakere i hvert kurs bidro til godt læringsutbytte og ga et godt grunnlag for samarbeid og at deltakerne støttet hverandre.

Kritiske innvendinger som ble lagt fram var følgende:

Prosjektaktørene ble anbefalt å være mer oppmerksom på budskapene fra arbeidsgiverne. I noen tilfeller var det tydelig at arbeidsgivere vegret seg fra å skulle delta i prosjektet. I slike tilfeller er det viktig å avslutte en dialog og heller gå videre til en ny arbeidsgiver. I andre tilfeller handlet budskapene fra arbeidsgiver om kompetansekrav og interne forhold. Det viste hvor viktig det er å opptre løsningsorientert overfor bedrifter.

Det ble understreket at det kunne bli problematisk å nå ambisjonene med utprøving av lærekandidatordningen på en fullgod måte. Aktiviteten ble anbefalt justert ned slik at kun en kandidat kunne inngå som testperson.

Det ble også sett som viktig fra NAV Levanger sin side at det ble etablert tettere dialog med NAV på fylkesnivå.

En siste innvending gikk på hvordan prosjektaktørene kunne sikre en videreført innsats etter at prosjektet ble avsluttet ved utgangen av 2016. Det ble særlig understreket at samarbeidet mellom partene ikke hadde sterkt nok forankring til å ta dette videre slik situasjonen var i oktober 2015. Hva ville skje når prosjektperioden var over? Og, hva kunne gjøres av viktig innsats siste året for å sikre en sterkere samarbeidsmodell?

5.8 En oppsummering av innsatsen – 1. år av hovedprosjektet

Første året av hovedprosjektet ble konsentrert om å teste ut utviklingspilotene og med det få utviklet et godt kvalifiseringsløp skreddersydd for innvandrere med liten eller ingen skolebakgrunn og som skulle føre deltakerne over i ordinært arbeid. Kvalifiseringsløpet, kalt "Ressurstrappa", som er en koordinert innsats mellom flere parter, ble utformet slik at den framstår som *en prosess*, basert på *en koordinert plan* og *ett logisk løp*. Deltakerne slipper med det å komme i en situasjon der de må gå mellom flere etater og saksbehandlere, flere ulike registreringer og planer. Ressurstrappa er laget for voksne spor1-deltakere og sikrer et solid opplegg for praksisrettet fagkurs og yrkestrening mot en varig arbeidstilknytning. Viktige byggesteiner handler om bruk av tilpasset opplæring i alle ledd, tett oppfølging av deltaker og arbeidsgiver og koordinert innsats mellom ansvarlige offentlige etater og arbeidslivet. Største utfordringen videre i prosjektperioden handlet om å sikre eierskap og forankring til arbeidet slik at innsatsen ble ført videre etter at Levanger Arena Arbeid ville bli avsluttet som prosjekt.

6 Driftsmodellen blir til – 2. år av hovedprosjektet

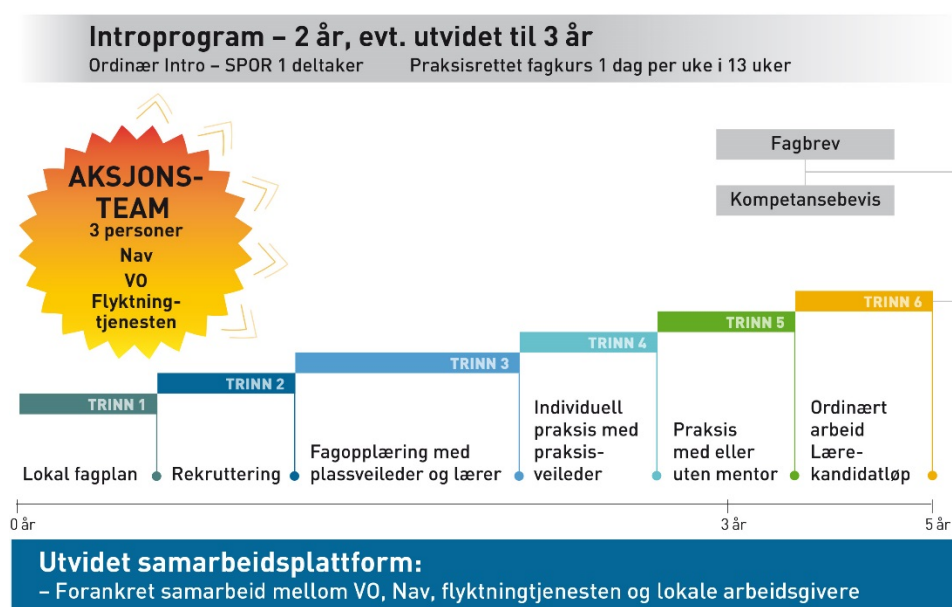
I tillegg til et videreført sterkt fokus på deltakernes utvikling, ble siste prosjektåret benyttet til å utvikle en driftsmodell som ville ta Ressurstrappa videre. Det var enighet om at siste året måtte brukes til å få styrket samarbeidsplattformen i prosjektet og finne en god løsning for videreført drift og hvordan prosjektleders pådriverrolle kunne varetas i ordinær drift. Aktiviteter som skulle gis prioritet var:

- Sikre siste uttesting av Ressurstrappa og dens organisering under Introprogram
- Utvikle endelig samarbeidsplattform
- Etablere et Aksjonsteam som tar pådriverrollen videre

6.1 Ressurstrappa som del av Introprogram

Ressurstrappa hadde fått en form som gjorde at den lett lot seg integrere som kvalifiseringsløp innenfor Introprogram. I og med at kvalifiseringen av målgruppen vil skje over lengre tid, ble det tidlig sett som viktig å utvide Introprogrammet til tre år. Det å gjennomleve hele Ressurstrappa vil kunne ta fra 2 til 5 år. De raske ville kunne greie dette på to år, mens andre ville trenge mer tid spesielt i trinn 4 og 5, før de ville kunne gå over i ordinært arbeid. Løpet fram til trinn 4 og 5 ville uansett kunne innlemmes som del av Introprogram og at deltakerne parallelt med Ressurstrappa gjennomførte norskopplæringen innenfor Introprogram. Dette ble sett som uproblematisk av Levanger voksenopplæring som ønsket å gjøre permanent bruk av ordningen. I prosjektperioden ble det derfor igangsatt et 4. Fagkurs i kantine, etter samme mal som for de andre kursene.

Driftsmodellen som ble utarbeidet, og som har vært retningsgivende for endelig mal for samarbeidspraksis, og bruk av et aksjonsteam som pådriver, går fram av figur 3 som vist nedenfor.



Figur 3 viser driftsmodellen for et videreført "Levanger Arena Arbeid". Ressurstrappa utgjør kvalifiseringsløpet som målgruppen tilbys, og kan etter behov strekkes over 5 år. Innsatsen driftes daglig av et Aksjonsteam som understøttes av en samarbeidsplattform som involverer voksenopplæringen, NAV og flyktningtjenesten og arbeidsgivere. Innsatsen inngår som integrert del av Introprogram.

6.2 Utviklingspilot 1 – samarbeidspraksis og bedriftsinvolvering

Modellen som vist over bygger på en grunnleggende samarbeidsplattform mellom norskopplæringen, flyktingtjenesten, NAV og lokalt arbeidsliv. Det er flere viktige aktiviteter og avklaringer som har ført fram til løsningen. Samtidig har visse kritiske situasjoner gjort seg gjeldende underveis i arbeidet.

Forbedret samarbeidspraksis ble tidlig sett som viktig forutsetning for å kunne realisere et helhetlig og skreddersydd kvalifiseringsløp. I tillegg til å tenke langsiktig, var en avhengig av å bygge sammen kompetanse om målgruppen og om tilpasset opplæring i skole og bedrift. Viktige aktiviteter som har sikret samarbeidsplattformen har vært:

- Det ble fra starten av hovedprosjektet bestemt at styremøtene skulle sirkulere, slik at hver institusjon påtok på seg rollen som vertskap. F eks ble ett styremøte lagt til voksenopplæringen, ett til NAV, ett til flyktingtjenesten, ett til IMDI Midt og ett til sykehuset Levanger som deltakerbedrift. Første del av styremøte ble benyttet til at vertskapet ga en orientering om egen virksomhet, rolle og funksjoner. Andre delen ble brukt til styremøtet. På den måten ble det bevisst lagt vekt på å få fram kompetansen til hver institusjon. Det ga økt forståelse for hverandres virksomhet.
- Det ble gjennomført jevnlig prosjektgruppemøter der en var bevisst på å dele ut oppgaver og ansvar slik at en fikk sikret forankring og eierskap til prosjektet.
- På samlingene som ble gjennomført ble det lagt vekt på gruppeprosesser og aktivitet som gjorde at alle ble godt kjent og ble opptatt av å skape godt samarbeid på tvers.
- Kontakt med deltakerne ble også ivaretatt for å sikre en felles forståelse av målgruppen. Noen av deltakerne ble invitert med på møter og fortalte om seg selv og egen opplæring.

I perioder har det vært nødvendig å utfordre topplederne ved de institusjonene som har vært med, for å sikre at trykket ble holdt oppe og at de understøttet viktig aktivitet nedover i egen organisasjon. Den mest krevende har vært at ledere har sluttet og at prosjektet med det har mistet viktige allierte. Det har vært krevende å greie å etablere samme engasjement og forståelse hos nytilsatte ledere. Dette gjelder først og fremst NAV som har hatt flere lederskifter gjennom hovedprosjektets siste år.

Tett bedriftsinvolvering: Det ble tidlige i prosjektet etablert et nettverk av bedrifter og virksomheter som skulle ta aktiv del som utprøvingsarena for arbeidstrening. Mens noen av bedriftene har åpnet for å være arena for mange i en tidlig fase med arbeidstrening, har andre åpnet for å delta på flere av trinnene i Ressurstrappa og som med stor sannsynlighet vil åpne for ordinært arbeid. Det som ble nedfelt som viktig praksis var:

- At det ble inngått praksisavtale med bedriftene som inngikk i prosjektet som arena for arbeidsplass-trening med plassveileder (trinn 1) samt arena for individuell praksis med praksisveileder (trinn 2).
- Det det gjennomføres tett oppfølging av hver enkelt deltaker ute i praksis både fra prosjektleder og voksenopplæringen.
- Det ble gjennomført tett dialog og oppfølging av arbeidsgivere, plassveiledere og praksisveiledere i bedrift. Dette skjedde på frokostmøter og besøk i bedrifter som prosjektleder arrangerte.
- I tillegg har bedriftene deltatt i utviklingsgrupper underveis i prosjektet.

- Det ble etablert kontakt med flere bedrifter for å utvide mulighetene for deltakerne når det gjaldt videre praksis og overgang til ordinært arbeid.

Det har vært betydelig variasjon mellom arbeidsgivere i hva de har åpnet for av muligheter. Enkelte arbeidsgivere valgte å innta en bekymret holdning, opptatt av at dette nok ville bli krevende. Andre arbeidsgivere har fungert som viktige pådrivere og vært opptatt av å tenke muligheter og løsninger. Enkelte virksomheter har sett dette som viktig del av sitt samfunnsansvar (jf. Falkum og Solberg, 2015).

I noen få sammenhenger var gapet for stort mellom arbeidsplass og prosjekt, når det kom til krav om kompetanser og muligheten for at deltaker kunne få ordinært arbeid.

Det har vært mest krevende å finne løsninger for deltakerne som gikk Fagkurs i helse. Sterke interesser knyttet til rettigheter og fortinn til stillinger, utdanningskrav og "profesjonskamper" gjør det vanskelig å vinne innpass ved mange av helseinstitusjonene.

6.3 Aksjonsteam i midten – arvtager i den videre driften av prosjektet

Aksjonsteamet, som skal ta over det operative daglige arbeidet etter prosjektleder, er opprettet. Aksjonsteamet består av tre personer fra NAV, voksenopplæringen og flykningtjenesten. Personene har kompetanse for å legge til rette for spor1-deltakeres kvalifisering gjennom Ressurstrappa.

Det har er blitt lagt ned mye innsats i å trene Aksjonsteamet i arbeidsform, oppgave- og ansvarsdeling, intern samarbeid i teamet, om innsalg av Ressurstrappa på arbeidsplasser og om god oppfølging av arbeidsgivere. Det er gjennomført fem halvdagssamlinger der prosjektleder og SINTEF-forsker har veiledet teamet. Temaene for samlingene har vært:

- Teamarbeid og arbeidsformer i team
- Kommunikasjonstrening og løsningsfokus i team
- Verdier i "Supported Employment" - arbeidsformer i oppfølging av arbeidsgivere
- Arbeidsoppgaver og ansvarsdeling mellom Aksjonsteamet og NAV, flykningtjenesten og voksenopplæringen.
- Aksjonsteamets arbeidsmåter – Tett på, handle raskt! Om aksjonsdriv og samarbeid

Gjennom samlingene har det blitt lagt stor vekt på at Aksjonsteamet skal være det handlingsrettede leddet i modellen, de som raskt tar aksjoner og sikrer at løsninger kommer på plass for deltakerne. Aksjonsteamet skal være den utålmodige "stemmen" som etterspør aksjoner hos NAV, voksenopplæringen og flykningtjenesten, som har i oppgave å følge deltakerne og at de ikke stopper opp i Ressurstrappa. De må dessuten utnytte styrkene som ligger i at de skal fungere som team og støtte opp om hverandres arbeid.

Hver enkelt vil også ha et "spisset ansvar", der aktøren fra NAV gjennomfører behovs- og arbeidsevnevurdering ved inntak av deltakere i nye kurs, som vurderer virkemiddelbruk og bistår i oppfølgingen av arbeidsgivere. Tilsvarende er aktøren fra voksenopplæringen den som gjennomfører innsalg av Ressurstrappa til nye bedrifter/virksomheter og som sammen med NAV-person har ansvaret for å følge opp bedrift. Tredje personen fra flykningtjenesten har særlig fokus på det å sikre deltakerne god oppfølging. Alle tre vil ha felles ansvar for å følge opp nye fagkurs, utarbeide femårige planer for hver nye deltaker, inklusiv bruk av økonomiske virkemidler og tiltak.

Aksjonsteamet har et hovedansvar for trinn 3, 4, 5 og 6 i Ressurstrappa. På trinn 3 deles ansvaret med lærerne. Mens lærerne har ansvar for undervisning/opplæring, har Aksjonsteamet ansvaret med å finne

plassveiledere og følge opp fagkursene. De har videre ansvaret for å finne praksisveiledere i samarbeid med plassveileder for hvert fagkurs og følge opp deltakere og hver bedrift. I samarbeid med hver bedrift må også mentorer velges for videre arbeidstrening.

Levanger voksenopplæring/norskopplæringen er valgt som fysisk tilholdssted for Aksjonsteamet. Deltakerne kjenner skolen godt og det blir enklere for dem å møte Ressurstrappa og Aksjonsteamet som inkludert del av norskopplæringen. Aksjonsteamet har som viktig formål å bygge ned barrierene ved en byråkratisk saksbehandling. I stedet for å bevege seg fra etat til etat med avgrenset saksansvar, får deltakerne, med Aksjonsteamet, en felles adresse for hjelp og veiledning.

6.4 Vellykkede og kritiske sider – 2. året av hovedprosjektet

Realiseringen av en solid samarbeidsplattform har tatt tid, så og si hele hovedprosjektet. Det har aldri vært fremmet motvilje eller vegring fra noen enhet om å bidra. Tvert om har alle parter støttet prosjektet og lagt vekt på at økt samarbeid er viktig for å få til bedre resultatoppgjør for målgruppen.

Største utfordringen hos lederne av de ulike enhetene har vært tid og kapasitet til å jobbe med tematikken i prosjektet mellom møtene og samlingene de har deltatt på i regi prosjektet. Ved NAV Levanger har det dessuten vært flere utskiftninger av ledere. Øverste leder som var med fra start og tok initiativet til prosjektet, sluttet ved NAV Levanger etter vel 1 ½ år, og den nye lederen som kom inn skulle være vikarierende leder for en periode. En av de andre lederne, som hadde vært sentral i prosjektet, gikk også over i ny stilling. De nye NAV-aktørene som kom med i prosjektet har vist interesse og deltatt, men det har vært krevende for dem å ta over en løp som andre har igangsatt.

Det blir viktig at den nye lederen får sikret at enheten framover besitter kompetanse på hvordan spor-1 deltakere lærer. Framover vil det være behov for at egne ressurspersoner i NAV får et helhetlig ansvar for arbeidet med målgruppen. Per tid er ansvaret fordelt på flere saksbehandlere.

Gjennom siste året har enhetsleder ved flyktingtjenesten sikret viktige grep for videreføring av prosjektet gjennom å delfinansiere egen rådgiver fra NAV til Aksjonsteamet og videre tilsatt en person ved flyktingtjenesten som skal inn i Aksjonsteamet. Enhetslederen ved flyktingtjenesten har med det sikret et viktig økonomisk grunnlag for å drifte prosjektinnsatsen videre. Tilvarende har rektor ved Levanger voksenopplæring sikret videreføringen av fagkurs, bruk av Ressurstrappa og bruk av personressurser i tråd med videreført driftsmodell.

Det har vært nødvendig å bruke en del tid på å få Aksjonsteamet operativt. Det å skifte arbeidsmåte fra saksbehandling til et operativt aksjonsrettet team, som skal handle raskt og være i beredskap, er ikke gjort over natten. Grunnarbeidet er gjennomført og i en overgangsperiode vil en av programrådgiverne ved flyktingtjenesten inngå i teamet. Vedkommende har god kompetanse til å støtte opp om Aksjonsteamets arbeid. Prosjektleder vil også bistå Aksjonsteamet i en periode etter at prosjektet er avsluttet.

6.5 En oppsummering

Gjennom siste prosjektåret har en lyktes bra med å få etablert en driftsmodell for videreføring av Ressurstrappa. Flyktingtjenesten og voksenopplæringen har bidratt med økonomiske og personellmessige ressurser til å drifte Ressurstrappa. NAV Levanger har også vært en viktig og positiv delaktig part, men skifte av ledere har forsinket prosessen med å få på plass endelig løsning i driftsmodellen. Det gjelder i første rekke å

få avklart endelig ressursbruk i Aksjonsteamet og behovet for mer koordinert innsats for målgruppen ved NAV. Samlet sett fremstår det som svært realistisk at dette vil komme på plass innen kort tid.

7 Utviklingspilot 2- uttesting av virkemiddelbruk, oppfølging og arbeidsform

Utprøving av økonomiske virkemidler og tiltak tilgjengelig hos NAV har vært en viktig del av prosjektet. I dette kapitlet beskrives arbeidet med å få avklart hvilke virkemidler som ble ansett som egnet å bruke for målgruppen, deretter omtales endringene av praksis som NAV-aktørene la vekt på i oppfølgingen av deltakerne og bedriftene, og i samarbeidet med de andre partene i prosjektet. Til slutt drøftes virkemidlene og bruken av dem opp mot målgruppens behov og hva som kan læres av utprøvingen i prosjektet.

7.1 Virkemiddelbruk og skreddersydde femårige planer

Allerede i forprosjektet ble det arbeidet med å avklare hva som fantes av tilgjengelige økonomiske virkemidler. Det ble nedsatt en egen arbeidsgruppe med to personer fra NAV og prosjektleder. Arbeidsgruppen brukte mye tid til å komme fram til løsninger fordi de ulike virkemidlene beskrev nokså detaljert både målgrupper og bruk av ordningene, men målgruppen i prosjektet var ikke inkludert i de utarbeidede beskrivelsene. De var ikke dekket av NAV-systemet og følgelig var mange av saksbehandlerne svært usikre på hva som kunne brukes av virkemidler for å få målgruppen kvalifisert.

Det ble jobbet systematisk der en la vekt på forløpet med hva som måtte gjøres av vurderinger av brukere fra målgruppen. Som grunnlag for å vurdere virkemidlene måtte en først gjennomgå hvilke behov deltakerne hadde for tilpasninger i et kvalifiseringsløp. Dette måtte så legges til grunn når en foretok behovsvurdering (etter NAV-lovens § 14a), arbeidsevnevurdering (AEV) og aktivitetsplan. NAV Levanger skulle yte spesielt tilpasset innsats overfor deltakerne på fagkurs. De aksepterte med det at det ville ta lang tid å kvalifisere deltakerne. I dette lå det en interesse for å se hvilke arbeidsmetodikk og forståelser som måtte legges når det gjaldt målgruppen og hva som er typiske trekk ved deres situasjon. Videre måtte en tenke koblinger med aktivitetene i prosjektet.

Arbeidsgruppen kom fram til at det ble viktig å vektlegge hvordan deltakerne lærer og legge til grunn en felles behovsvurdering hos målgruppen, før en tok en grundig gjennomgang av hvordan ulike virkemidler kunne benyttes for deltakerne.

Kunnskapen om målgruppen og hvilke spesifikke behov som måtte vektlegges ble tatt videre i arbeidet med å gjennomføre arbeidsevnevurdering av hver enkelt deltaker. I denne prosessen kom det tydelig fram hvor lite erfaring NAV-rådgivere hadde med å utvikle løsninger for målgruppen. Det ble derfor sett som avgjørende at en valgte ut en ressursperson i NAV som kunne utvikle spisset kompetanse på oppfølging og innvandrere med liten eller ingen utdanning.

De virkemidlene som arbeidsgruppen ved NAV Levanger vurderte som mest aktuell, og som ble brukt første året, var:

- ***Bruk av mentor***
- ***Arbeidspraksis i ordinær virksomhet, med høyt driftstilskudd***
- ***Lønnstilskudd***

Det ble tidlig bestemt at NAV, i tillegg til arbeidsevnevurdering og behovsvurdering, måtte sette seg godt inn i fagplan for fagkurset. Dette dannet grunnlaget for aktivitetsplanen for hver enkelt deltakers kvalifisering, og så fatte vedtak om virkemidler.

I første omgang ble "**Arbeidspraksis i ordinær virksomhet - med høyt driftstilskudd**" brukt for "frikjøp" av plassveiledere. De ble kjøpt fri 60 % av hel stilling til praksisopplæring i bedrift i 13 uker. Bruken av dette virkemidlet viste seg å fungere godt for deltakerne, for bedriften og veileder. Deltakerne fikk god og konsentrert veiledning, virksomheten ble ikke påført noe tap og veileder fikk organisert opplæringen atskilt fra egen jobb. Dette virkemidlet ble brukt innenfor trinn 3 da deltakerne begynte med praksisopplæring i bedrift. NAV åpnet for at virkemidlet kunne brukes også på trinn 4 etter behov, men her ble det ikke gjort bruk av virkemidlet siden ingen av virksomhetene meldte fra om at de hadde behov for det.

På veien videre opp Ressurstrappa ble "**Bruk av mentor**" ansett som beste løsning for å dekke praksisveiledere og mentorer på trinn 4 og 5. Dette virkemidlet ble vurdert å være i godt samsvar med behovet deltakerne hadde for å ha en kollega gående sammen med seg i arbeidstreeningen. I hovedsak er det disse to virkemidlene som er blitt brukt overfor bedriftene, men NAV Levanger orienterte arbeidsgivere også om bruken av **Tidsbestemt lønnstilskudd**, ble også benyttet for en av deltakerne og sikret at hun fikk jobb. Tidsbestemt lønnstilskudd ville sikre deltaker helt fram til ansettelse om dette er mulig, og dette ble sett som viktig løsning som var med å sikre overgangen til ordinært arbeid.

Oppsummert kan en slå fast at det fantes økonomiske virkemidler som kunne benyttes inn mot bedriftene også for opplæring og arbeidstreening av innvandrerkvinner med lite utdanning. Det var likevel behov for å jobbe med å få til god skreddersøm av løsninger for målgruppen. Det å tenke ett og ett tiltak om gangen var ikke nok.

NAV og prosjektleder kom derfor fram til at det var nødvendig å utarbeide langsiktig plan for hver deltaker over fem år, der en også fikk laget en plan for sammenkjedning av tiltak. I prosjektet har det aldri vært et problem å få arbeidsgivere med på bruken av "Arbeidspraksis" eller "Mentorstilskudd" som virkemidler. Det har vært mer krevende å få arbeidsgivere med på bruk av tidsbestemt lønnstilskudd, primært fordi det forutsetter at deltaker får ansettelse. Mye tyder på at en del arbeidsgivere er tilbakeholdne med å tilby deltakerne ansettelse. Det er rimelig å forvente at dette spørsmålet må bli aktualisert mer framover ettersom deltakerne blir fullt kvalifisert.

For deltakerne som tok fagkurs i barnehagearbeid, er det blitt tatt hensyn til endringene i virkemidlene for "Arbeidstrettede tiltak", fra og med januar 2016. Da endringene kom, ble det tatt en ny vurdering over hvilke virkemidler som ville være mest egnet å benytte videre. De virkemidlene som er blitt ansett som relevante å gjøre bruk av, er:

- **Arbeidstreening i ordinær virksomhet** (erstatte Arbeidspraksis). Tiltaket kan vare inntil 1 ½ år for deltaker med særlig behov for tilpasset innsats.
- **Avtale om tilrettelegging og oppfølging for arbeidssøkere og arbeidsgivere**, som sikrer at en person med behov for bistand kan få jobb og som sikrer at arbeidsgiver inkluderer arbeidssøker. Avtalen inngås mellom arbeidsgiver, arbeidssøker og NAV.
- **Mentor** som tilskudd – med varighet inntil tre år. Varighet og antall timer tilpasses etter behov.
- **Midlertidig lønnstilskudd** som støtteordning for arbeidsgivere. Her kreves midlertidig ansettelse, og det kompenseres for lavere yteevne eller produktivitet.
- **Inkluderingsstilskudd** – tilrettelegger for ansettelse av arbeidssøkere i virksomheter og kompenseres for dokumenterte merkostnader for kortere opplæringstiltak for bedre arbeidsutførelse. Begrenset i tid.

For prosjektet er inkluderingstilskuddet det virkemidlet som framover vil bli brukt på trinn 3 og evt. 4 i Ressurstrappa og som erstatter den tidligere bruken av "Arbeidspraksis i ordinær virksomhet - med høyt driftstilskudd". I tillegg blir mentortilskudd brukt på trinn 5 og lønnstilskudd etter behov. Med de endringene som har kommet er det fortsatt egnede virkemidler som kan brukes for å kvalifisere målgruppen. Likevel er det behov for en grundig plan for hvordan en legger godt til rette for bruk av mentorordningen. For målgruppen er det en forutsetning at det må brukes tilstrekkelig tid til opplæring og at mentor for god veiledning for hvordan rollen som mentor skal utøves.

Midlertidig lønnstilskudd er fremdeles egnet virkemiddelbruk framover for deltakerne, men fremdeles vil arbeidsgivere lett kunne avstå fra krav om midlertidig ansettelse. Målgruppen i dette prosjektet har nok ikke blitt tenkt godt nok inn i arbeidsrettede tiltak på det nivået hvor en vanligvis gjør bruk av lønnstilskudd. Det hadde vært en fordel om lønnstilskuddet hadde et todelt løp der en opererte med en fastlagt tidsperiode uten krav om ansettelse, og en videreført tidsperiode med krav om midlertidig ansettelse. Deltakerne trenger tid til å få synliggjort personlige kvalifikasjoner, arbeidsutførelse og ytelse og det ville gitt arbeidsgiver et bedre grunnlag for å kunne tilby midlertidig eller varig ansettelse.

Endringene ved de arbeidsrettede tiltakene åpner imidlertid mer smidig opp for at det kan brukes mer tid til å få grupper med sammensatte behov både kvalifisert og i arbeid. Det er også en fordel av lønnstilskuddet nå ikke stiller krav om fast ansettelse.

I samarbeid med prosjektleder utarbeidet NAV Levanger femårige planer for hver deltaker der kvalifisering og virkemiddelbruk ble sett i sammenheng. På det måten la NAV stor vekt på å få til en sammenkjedning av virkemiddelbruk rettet mot arbeidsgiversiden for hver enkelt deltaker. I arbeidet ble det lagt nøye vekt på kunnskap om målgruppen og hvilke spesifikke hensyn som må tas når det gjaldt arbeidstrening i bedrift.

Det er fortsatt en utfordring at innvandrerkvinner med lite eller ingen utdanning ikke "speiles" godt nok som en brukergruppe med spesifikke behov i NAV-systemet. Det kan også være at virkemidlene kunne vært noe bedre tilpasset om en hadde lagt til grunn mer spisset kunnskap om særtrekk ved målgruppen og deres behov for tilrettelagt opplæring i bedrift. Ofte blir ikke målgruppen tenkt inn i skikkelige kvalifiseringsopplegg, men innenfor skjermede og kortsiktige tiltak som ikke har varig arbeids som mål (jf. Djuve, Kavli og Haugland, 2011).

7.2 Arbeidsformer og oppfølgingsarbeid i NAV

Det ble tidlig avklart at NAV måtte komme med tidlig i Ressurstrappa og ha ansvar for arbeidsevnevurdering og behovsvurdering som integrert del av rekrutteringsarbeidet. Allerede på dette stadier ble det viktig å sammenstille mulighetene for å tenke en plan, en samordnet prosess og et forløp der kvalifisering og virkemiddelbruk ble sett i sammenheng.

NAV la videre vekt på å samarbeide med prosjektleder og utvikle en god praksis for oppfølging av bedrift og arbeidsgivere. Det ble lagt vekt på følgende viktige prinsipper i oppfølgingsarbeidet:

- En person ved NAV Levanger inngikk i team for oppfølging sammen med prosjektleder
- Oppfølging etter behov, men noen besøk skjedde på initiativ fra prosjektet med vekt på å vise engasjement og interesse for bedriften.

- Prosjektleder og NAV-person var sammen på noen møter med arbeidsgiver, mens andre møter ble gjennomført separat etter hvilke temaer som skulle diskuteres.
- Viktig at det ble en koordinert oppfølging der NAV-person kjente prosjektet og prosjektleder kjente til virkemiddelbruken.
- En bevisst vektlegging på å synliggjøre samarbeidslinja i prosjektet, der både NAV, arbeidsgiver og prosjektleder jobbet etter felles plan og prosess for deltaker.
- Følge opp prosessene i bedrift ut fra både arbeidsgiver og opplæringsansvarliges ståsted. NAV hadde nær kontakt også med plassveiledere og praksisveiledere.
- Formidle NAV-system, virkemidler og løsninger på en måte som gjør at arbeidsgivere forstår, og vise at det tenkes langsiktig og etter en plan hvor kvalifisering og virkemidler ses i sammenheng.
- Samarbeidsorientert og løsningsorientert, hvor en vektlegger det å tenke muligheter til beste for deltaker og for bedrift.

Den personen som prosjektet hadde med fra NAV Levanger opplevde det som svært positivt å ha en tettere oppfølging av bedriftene. Det ga mye mer innsikt i opplæringsløpet og vedkommende fikk bruke sin kompetanse inn mot bedriftene på en god måte. En slik oppfølging forutsetter at en har en interesse for å tilegne seg arbeidslivskompetanse for å samarbeide om løsninger i bedrift.

Mye av det som ble vektlagt av NAV Levanger første året av endret praksis for oppfølging i bedrift og innsats med å finne løsninger for deltakerne, har flere likhetstrekk med arbeidspraksiser som de siste årene er blitt vektlagt innenfor forsøkene med Kjerneoppgaver i NAV Forskerne som var med om disse forsøkene har nettopp understreket betydningen av at NAV må satse på kompetanseheving og få mer spesialisert og arbeidsrettet brukeroppfølging, samt at det legges mer konsentrert vekt på å bruke arbeidsplassen som treningsarena med tett oppfølging av arbeidsrelasjonen og arbeidsgiverne (Spjelkavik, Mamelund og Schafft, 2016).

7.3 Vellykkede og kritiske sider ved NAVs innsats i prosjektet

Tidlig innsats og bruk av NAVs virkemidler med utgangspunkt i *muligheter* er avgjørende for gjennomføring av Ressurstrappa. Det er viktig å tydeliggjøre fleksibiliteten i NAVs tilskuddsordninger og at partene blir enig om hva en skal bruke på de ulike trinn. Spesielt må en enes om hva som ligger av forventninger i bruk av mentortilskudd ut fra definisjon av begrepet mentor. Brukergruppen, personer med lite eller ingen utdanning, må synliggjøres i beskrivelse av NAV sine tiltaksmidler. Dette for at saksbehandlere hos NAV skal kunne vurdere å gi denne målgruppen **spesielt tilpasset innsats**, noe som legger føringer for det videre arbeidet med behovs- og arbeidsevnevurdering og bruk av tilskudd videre i Ressurstrappa. Det er viktig å se muligheter og bruke handlingsrommet i tilskuddsordningene slik at en sikrer spor1-deltakere rettigheter ut fra deres ståsted.

Det er behov for en gjennomgang av enkelte virkemidler med tanke på om de "speiler" målgruppen i prosjektet. Det er ikke ensbetydende med at virkemidlene er feil. Det er mer snakk om at retningslinjene og kravene som stilles til bruken bør vurderes og justeres slik at en ivaretar målgruppen på en bedre måte. Et eksempel som er trukket inn her er retningslinjene for bruk av "mentor" og "midlertidig lønnstilskudd". Bruk

av mentor for denne målgruppen krever mer presise retningslinjer om opplæringsformen, og arbeidsgiver som søker må også forstå hva som er godt tilrettelagt praksisbasert opplæring.

7.4 En oppsummering

Skal en lykkes med god inkluderingspolitikk for målgruppen, må tiltak og virkemidler planlegges allerede tidlig i Introprogram. Ulike virkemidler og løsninger må tenkes langsiktig fordi det vil ta tid å få realisert kvalifiseringsløp som fører til varig arbeidstilknytning. Vi har videre som utfordring å lage individuelle løsninger og tilpasninger, dvs. skreddersøm. Dette krever nytenkning omkring virkemiddelbruk, samt at en må lage utviklingsplan for hver deltaker. Videre er det en utfordring å få planlagt langsiktig omkring virkemiddelbruken rettet mot arbeidsgiver eller bedrift.

Utfordringen ligger i at en må utvikle, tilpasse og følge opp løsninger for å vurdere hva som er god og resultatgivende innsats for målgruppa, for bedriftene og vurdere hvilke krav som må stilles til bruken av virkemidler og løsninger som NAV rår over. Prosjektet åpnet for å identifisere svakheter ved dagens ordninger og virkemidler i regi NAV og vi har påpekt der som er blitt erfart i Levanger Arena Arbeid. De er imidlertid behov for ytterligere vurderinger av dette utover et enkeltstående prosjekt. Der er imidlertid få forskningsbidrag om nyere inkluderingskompetanse som har vurdert løsninger og tiltak akkurat for målgruppen innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring. Det er vesentlig andre utfordringer som gjør seg gjeldende når vi tenker inkluderingskompetanse for innvandrere som er frarøvet skolegang versus innvandrere som har fullført grunnskole og videregående skole.

8 Tilpasset pedagogikk og arbeidslivskompetanse – viktige byggesteiner

I dette kapitlet omtales velfungerende løsninger og kompetanse som prosjektet bevisst har brukt og som utgjør en viktig grunnlag for kvaliteten ved arbeidet og resultatene det har gitt. Først omtales løsninger som lærerne har bidratt med, deretter omtales arbeidslivsaktørens bidrag i prosjektet.

8.1 Tilpasset undervisningsmetodikk for målgruppa

Hvordan kan en realisere god opplæring og kvalifisering hos deltakere som mangler lese- og skriveferdigheter og som heller ikke kan norsk eller engelsk? Dette er starten og arenaen som norsklærere i Introprogram står i når de møter målgruppen i en tidlig fase. Levanger voksenopplæring har gjennom de siste årene utviklet god kompetanse på tilpasset opplæring og bruk av undervisningsmetodikk. Dette utgjør en viktig byggestein i Ressurstrappa.

I Introprogrammet benyttes *morsmålstøttere i norskopplæringen* og dette utgjør en viktig byggestein i kvalifiseringsløpet for målgruppen. Norskopplæringen må ha dette på plass slik at all informasjon om Ressurstrappa blir forstått. Morsmålstøttere har i prosjektet fungert som en samtalepartner for deltaker, og det innbefatter mer enn bare å oversette informasjon som blir gitt. Morsmålstøttere inntar en aktiv rolle og deltaker inviteres til dialog og språktrening. Bruken av ordningen bidrar til mindre misforståelser og bygger opp om den enkeltes motivasjon til å starte på et kvalifiseringsløp som Ressurstrappa.

Det er lagt stor vekt på deltakernes situasjon i all læringen både i klasserommet på fagkursene og i den praksisbaserte opplæringen. Følgene *grunnleggende prinsipper for tilpasset opplæring for spor1-deltakere*, følges:

- Dialogbasert undervisning der en bevisst legger vekt på å få kontinuerlig respons fra deltakerne.
- Aktiv bruk av deltakerne opplærte evne til å huske muntlig i stedet for å bruke skrift.
- Bruk av deltakernes erfaringsbaserte kompetanse. De er vant til å formidle erfaringer og opplevelser muntlig og bruke gjenfortellinger av egne og andres historier.
- Bevisst sammenligne her-og-nå situasjoner/læringstema med der-og-da, som vil si erfaringene og kompetansen de har med fra hjemlandet/egne erfaringer. For eksempel brukes dette inn i fagkursene der ulike sider ved arbeidspraksiser i Norge sammenlignes med erfaringene de har fra hjemlandet.
- Det trekkes mye på erfaringer og kunnskap fra den konteksten en jobber med i undervisningen, noe som gjør at alle har noe å bidra med inn i den dialogbaserte opplæringen.
- Skrive- og lesetrening integreres som del av undervisningen der en veksler dette med samtaler.
- Bevisst bruke autentiske situasjoner i språkopplæringen.
- Gi alle personlig oppmerksomhet og åpne for at alle deltar i samtalen.
- Kontinuerlig vektlegge deltakers ressurser og vise at en har tro på at deltaker vil lykkes med å innfri de målene som settes til læring.

Spor1-deltakerne viste tydelig i mange sammenhenger at de har utviklet gode strategier for å lære gjennom samhandling og samtale. En del av dem lærte norsk språk temmelig raskt gjennom muntlig trening. Skrive- og lesetrening, grammatikk og det å lære om ulike skjemaer, rapporteringer, timelister med mer, ble drillet inn gjennom gjentatte øvelser både i klasserommet og ute i bedrift.

I arbeidet med deltakere som har lite eller ingen utdanning fra hjemlandet er det norskopplæringen i den enkelte kommune som sitter på spesialistkompetansen om hvordan denne målgruppen lærer. Denne kompetansen må også den enkelte programrådgiver og andre ha, hvis de skal kunne gi deltakerne et tilpasset Introprogram. Derfor er norskopplæringen best egnet som *Base* for et helhetlig kvalifiseringssystem som Ressurstrappa, som er en integrert del av den ordinære norskopplæringen. Deltakerne er avhengig av et inkluderende og trygt miljø hvis de skal lykkes best mulig.

8.2 Arbeidsgivere med fra dag 1 – og gevinstene det ga

Det å ha med lokale arbeidsgivere fra starten av et utviklingsprosjekt har vist seg å være fordelaktig fordi de har bidratt med viktig arbeidslivkunnskap i både plan- og gjennomføringsfase. De som kom med ble invitert til å delta som viktig idéskaper og delta i arbeidet med å lage kvalifiseringsopplegg for målgruppen. De ble ikke i utgangspunktet forespurt om å ta inn en deltaker i egen bedrift. Det var snarere "tankekraften" og kunnskapen personene hadde som var den sentrale begrunnelsen for at de ble invitert til å delta. Det er særlig tre funksjoner som arbeidslivaktørene ivaretok i arbeidet:

- A. **Portåpnere til å forstå arbeidslivets tankegang:** Aktørene som kom med har bidratt med innsikt og kunnskap om hvordan ulike sektorer og arbeidsplasser tenker omkring kompetansekrav, muligheter for arbeidstrening, tilrettelegging, inntak av arbeidskraft, samt hva som må på plass for å sikre gode systemer og opplegg mellom fagkurs og yrkestrening i bedrift. Ikke minst var det viktige diskusjoner om hva som kreves for å nå målet om ordinært arbeid. Gjennom å ha sterke arbeidsgivere med, har prosjektet kunnet bygge på løsninger som verken voksenopplæringen eller NAV ville hatt samme mulighet til å tenke inn som mulig opplegg i bedrift.
- B. **Dialogpartner til kvalifiseringssystemet:** Tett dialog med arbeidsgivere ga også innspill om hvordan voksenopplæringen og NAV kunne justere enkelte sider ved egen praksis og åpne for bedre samarbeid mellom kvalifiseringsansvarlige og arbeidsplassen. Dette handlet i første rekke om å forbedre praksis i oppfølging i bedrift og hvordan virkemiddelbruk og løsninger ble presentert samt hvordan arbeidssøkere kunne bli presentert. Blant annet ble det gikk råd om at deltakerne verken måtte underselges eller overselges som arbeidskraft, men heller at deltakers mål, plan, utvikling, framgang og ressurser ble formidlet.
- C. **Kunnskapsleverandør av muligheter og nettverk:** Lederne bidro også med kunnskap om hvilke andre bedrifter som kunne bli forespurt om å bli deltakerbedrift. Arbeidsgiverne bidro med å tenke muligheter og løsninger i en bred lokal arbeidslivskontekst.

I ettertid har en sett at det var avgjørende at de en fikk med fra arbeidsgiversiden hadde tid de kunne sette av til å gå i møter, delta på samlinger og kunne kontaktes direkte. De hadde også et stort engasjement for å bidra med løsninger inn mot opplæring og trening i bedrift. Både statlig, kommunal og privat sektor deltok. De som har vært med i store deler av prosjektperioden har enten vært toppledere, områdeledere, enhetsledere samt en nestleder innenfor HR/personal i en større virksomhet.

8.3 En oppsummering

Det er svært viktig å gjøre bruk av byggesteiner som har vist seg å fungere godt i tidligere sammenhenger. Dette gjaldt i første rekke bruken av tilpasset pedagogikk for sport1-deltaker og kunnskapen om gode grep som er høstet fra tidligere gjennomførte utviklingsprosjekter. Bruk av arbeidslivskompetanse har også vært en viktig byggestein, ikke minst for å sikre at skreddersydde løsninger ble brukt over mot arbeidsgiverne og at innsøket av deltakere ble tilpasset også etter arbeidslivets krav og muligheter.

9 Resultatoppnåelse hos deltakerne og prosjektledelse

I dette kapitlet blir resultatoppnåelsen hos målgruppen gjennomgått med vekt på hvor de per tid befinner seg i eget kvalifiseringsløp og utholdenheten de har vist. Det gis noen illustrerende eksempler på ulike hendelser på arbeidsplass, som viser nødvendigheten av skreddersøm i løsninger for deltaker og for bedrift. Siste del av kapitlet beskriver viktige trekk ved prosjektledelsen med særlig vekt på styreleder og prosjektleders innsats og det ansvaret som er blitt delegert til lærerne og prosjektkoordinator ved Levanger voksenopplæring og programrådgiver ved flyktningtjenesten.

9.1 Hvordan gikk det med deltakerne i Levanger Arena Arbeid?

Parallelt med at forprosjektet ble gjennomført i 2014 gjennomførte 6 deltakere Fagkurs i helse og 6 andre deltakere gjennomførte Fagkurs i renhold. I løpet av 2015 har 6 nye deltakere gjennomført Fagkurs i barnehage og er nå kommet i gang med yrkesrettet opplæring i bedrift. Ytterligere 5 deltakere begynte med Fagkurs kantine høsten 2016. Denne siste gruppen viser at modellen blir videreført.

Av de seks som tok Fagkurs i helse har to av deltakerne vært ute i svangerskapspermisjon i 2015, noe som betyr at det vil ta litt mer tid for dem å fullføre Ressurstrappa. En av de andre deltakerne er skrevet ut av prosjektet av helsemessige årsaker. En av de seks har gått inn i praksisplass i bedrift i Verdal som er hennes bostedskommune. Vedkommende har manglet en tett oppfølging slik deltakerne i Levanger har hatt. Selv om det går noe mer tid her, så er det fortsatt slik at deltakeren kan lykkes, men hun må med all sannsynlighet få tettere oppfølging. Dette handler ikke om deltaker, men skyldes et manglende pådriv fra NAV Verdal. De to siste deltakerne har vist god framdrift i sin kvalifisering. Den ene er blitt fast vikar ved en helseinstitusjon og blir lønnet av Levanger kommune. Hun har gått trinnene med plassveileder og praksisveileder og er per tid i ferd med å gå over til ordinært arbeid. Den siste deltakeren har hatt en tilsvarende rask framdrift med å gå trinnene til og med trinn 4 der hun har hatt mentor ved en avdeling i et større helseforetak. Hun var moden for å gå videre fra individuell praksis med mentor over i mer fastlagt og varig arbeid, men siden enheten hun jobbet ved ikke ansetter helsefagarbeiderne, kun profesjonsutdannede, stoppet det hele opp. Vedkommende har begynt med basisutdanning ved voksenopplæringen i påvente av nye jobbmuligheter innenfor helse-sektoren. Denne deltakeren har vist gode ferdigheter, men trenger å komme over i en virksomhet som åpner for ansettelse. I påvente av dette jobber hun ekstravakter ved en av helseinstitusjonene i Levanger kommune.

Av gruppen som tok Fagkurset i renhold var det fem kvinner og en mann. En av kvinnene har nå fast jobb med ansvar for renholdet i en barnehage og et samfunnshus. En av de andre er fast ansatt i en vikarpool innenfor et større helseforetak i 100 prosent stilling. Vedkommende har gått alle trinnene i Ressurstrappa. To andre deltakere har også kommet over i vikarstillinger, men hvor det er mer usikkert framover med hensyn til varig arbeid og ansettelser. Den siste kvinnelige deltakeren har Verdal som bostedskommune. Hun har også vært i praksis med mentor i et større privat renholdfirma, men er per tid uten jobb. Det er NAV Verdal som har ansvaret for oppfølgingen av denne deltakeren. Den mannlige deltakeren har jobbet med renhold i barnehager, først med praksisveileder, deretter med mentor. Han jobber i dag 100 prosent i en langvarig vikarstilling i skole og han har gode utsikter til fast jobb.

Av gruppen som gjennomførte Fagkurs i barnehage har kun en deltaker blitt skrevet ut av prosjektet på grunn av helsemessige årsaker. En av de andre har valgt å gå over til grunnskoleutdanning. En tredje deltaker er per tid i svangerskapspermisjon, men vil tas inn i kvalifiseringsløpet etter permisjonen. De øvrige to kvinnene er over i opplæring/praksis i hver sin barnehage med praksisveileder. Også i denne gruppen er det en mannlige deltaker som også er i praksis i barnehage med praksisveileder.

Menn har deltatt og vist at kvalifiseringsopplegget også kan egne seg for menn så vel som for kvinner.

Sett under ett må resultatene sies å være gode. Svangerskapspermisjoner må forventes, og det er svært positivt at prosjektleder og lærere holder kontakten med dem og at planen er at de tar fatt i egen kvalifisering etter permisjonstiden. To frafall er heller ikke dårlig gitt at det ikke var så enkelt å vurdere arbeidsevnen hos alle i rekrutteringsfasen. Begge frafallene skyldes helsemessige årsaker og som gir redusert arbeidsevne.

Av resultater er det også viktig å ta med at deltakerne har hatt stort pågangsmot og mye engasjement. De har vist stor utholdenhet og de er opptatt av å lære og gjøre alle arbeidsrutiner på riktige måte. Det er mange ting som må læres på arbeidsplassene, ikke bare god arbeidsutførelse, men også omgangstone, det å være kollega, samt forstå ledere og hva som forventes av ansatte. De fleste deltakerne har en svært positiv innstilling og de forstår at det tar tid å bli kvalifisert. De har vist stor tålmodighet.

Det er også positivt at deltakerne oppsøker voksenopplæringen når det oppstår behov for hjelp. Først og fremst er det norsklærerne deltakerne går til. Det er ikke nødvendigvis arbeidstreningen det handler om, men snarere kommer de med skjemaer som skal fylles ut, timelister, jobbsøknad, og skriftlig informasjon som arbeidsgiver har gitt ut. Lærerne har så langt bistått deltakerne med mye ekstra hjelp samtidig som de har motivert og støttet hver enkelt i jobbsituasjon og med ting i hverdagslivet. Lærerne har virkelig vært ildsjeler i prosjektet, og de har også signalisert behov og sagt fra til prosjektleder når det har vært nødvendig med aksjoner i prosjektet. Skolens ledelse har hele tiden opptrådt fleksibelt og vært åpen til å endre planer slik at det ble mulig å aksjonere raskt.

9.2 Eksempler fra arbeidsplasser – ulike forutsetninger for å lykkes

Eksempel på vellykket rask kvalifisering:

En av deltakerne på Fagkurset i renhold har i løpet av tre år gjennomført Ressurstrappa og Introprogram og jobber som fast vikar nesten på full tid. Da hun fikk tildelt praksisveileder og begynte praksisopplæring ved en helseinstitusjon, gikk det ikke lang tid før ansatte ved arbeidsplassen ga positive tilbakemeldinger på hennes innsats. Både praksisveileder og kolleger var positivt overrasket over at hun lærte veldig raskt, var dyktig og jobbet grundig. Dessuten likte de at hun var positiv, at hun tok initiativ, hadde godt humør og var sosial. Kollegene ønsket ikke at hun skulle slutte fordi de var så fornøyd med henne, men siden de ikke hadde ledig jobb eller vikariat, var deltaker nødt til å gå videre til ny arbeidsplass. Hun kom da inn ved et annet helseforetak for praksistrening med mentor. Dette gikk også over all forventning, der mentor hadde tilsvarende positive erfaringer med deltaker. På denne arbeidsplassen var det mange nye rutiner og prosedyrer knyttet til renhold og smittevern som måtte læres. Avdelingsleder hadde litt behov for å ta enkelte vurderinger sammen med prosjektleder, knyttet til om deltaker ville greie å fylle alle funksjoner og krav. De ønsket å prøve henne i vikariat og kunne igjen glede seg over at det gikk veldig bra. Nå jobber denne deltakeren ved dette helseforetaket og inngår som fast vikar i foretakets vikarpool. Det betyr at hun nå jobber som ordinær arbeidstaker og har sikker jobb framover. I dette tilfellet har det vært et godt samsvar mellom deltakers interesser og forutsetninger for å komme i jobb og arbeidsplassens bidrag fram mot varig jobb. En viktig "limfunksjon" her har vært prosjektleder og NAV-aktør sine innsatser med aktiv oppfølging av arbeidsgiver og mentor.

Eksempel på dyktig deltaker, men feil arbeidsplass:

En av deltakerne på Fagkurs i helse hadde en tilsvarende raskt kvalifiseringsløp gjennom trinn 3 og 4 i Ressurstrappa ved en kommunal helseinstitusjon. Hun kom også inn ved en avdeling i det større helseforetaket der hun fikk arbeidspraksis med mentor. Dette gikk også svært bra der mentor og avdelingsleder meldte tilbake om en lærevillig og svært positiv deltaker. I dette tilfellet pekte deltaker seg ut som svært godt egnet til å være den første deltakeren en kunne prøve ut lærekandidatordningen på. Det var i forbindelse med forespørsel fra prosjektleder om deltaker kunne få sommerjobb, at det framkom at arbeidsgiversiden og prosjektet hadde snakket forbi hverandre da avtale ble inngått. Mens prosjektet og

prosjektleder jobbet med utgangspunkt i at det måtte være jobbmulighet i sikte, meldte avdelingsleder fra om at de ikke hadde hjemmel til å ta inn helsefagarbeidere, kun spesialiserte sykepleiere. Dette hadde ikke kommet tydelig nok fram, og mens avdelingsleder og mentor hadde tenkt at deltaker kun skulle ha en kortere periode med arbeids- og språktrening, opererte prosjektet med mye sterkere krav om at veien videre handlet om jobb. Eksempelet viser hvor viktig det er å sikre et godt innsalg av en ny fremgangsmåte for hvordan en jobber mer arbeidsrettet med kvalifisering. Helseforetaket får mange henvendelser om ulike ordninger for opphold av elever, studenter og NAV. Dermed er det lett å blande sammen ulike løp og ordninger. I dette tilfellet hadde ikke arbeidsgiver fått med seg de kriteriene som var lagt til Ressurstrappa i overgangen fra praksis med mentor til ordinært arbeid. Videre innsats blir å finne ny arbeidsplass der varig arbeid blir målet.

Eksempel som viser krevende behov for tilpasninger – hos deltaker og bedrift:

En tredje deltaker hadde gjennomført Fagkurset i renhold og kom inn i en privat renholdbedrift, der hun fikk praksisveileder. I dette tilfellet var bedriften svært fornøyd med deltakers arbeidsutførelse og de var interessert i å beholde henne. Problemet som oppsto i dette tilfellet var at mye av renholdsoppdragene ble utført på ettermiddag/kveldstid og deltaker ville ikke jobbe etter kl. 15. Årsaken var at hennes 12 år gamle sønn da kom hjem fra skolen. Hun var aleneforelder og greidde ikke å se hvordan hun kunne kombinere dette med å jobbe på ettermiddag eller kveldstid. Fra bedriften ble det brukt tid til å tenke alle mulige løsninger og alternativer, og de jobbet også med deltaker for å finne løsninger for sønnen noen timer enkelte dager i uken, men i dette tilfellet greidde ikke deltaker å fri seg fra at hun måtte være hjemme når hennes sønn var ferdig med skolen. I dette tilfellet måtte arbeidsgiver avslutte avtalen. Deltaker har kommet over i annet arbeid på dagtid, og hun er blitt mer villig til å finne løsninger privat som gjør at hun kan jobbe mer fleksibelt. I dette eksemplet var opprinnelig arbeidsgiver svært positiv og så deltaker som en god arbeidstaker. Problemet var et manglende samsvar mellom arbeidstidsordningen i bedriften og deltakers private behov.

Eksempelene viser detaljeringsgraden i hvordan prosjektet måtte legge til grunn skreddersydde løsninger i alle ledd, også når utfordringer oppsto ute på arbeidsplass. I stor grad har slike utfordringer blitt løst gjennom et godt samarbeid mellom prosjektleder, lærerne og programkoordinator ved voksenopplæringen og den ene programrådgiveren ved flyktningtjenesten. Disse har vist stor evne til løsningsorientering for å sikre deltakerne aktivitet og innpass i bedrifter og virksomheter. I tillegg er det lagt stor vekt på å bygge gode samarbeidsrelasjoner med hver arbeidsgiver og opplæringsansvarlige. Dette illustrerer behovet for et Aksjonsteam som kan overta oppfølgingen av deltakerne og virksomhetene. En stor styrke ved Levanger Arena Arbeid er også det faktum at alle deltakerne vil få oppfølging gjennom fem år, også etter at de er kommet over i ordinært eller fast arbeid.

9.3 Prosjektledelse av Levanger Arena Arbeid

Styreleder har vært aktiv og engasjert gjennom hele prosjektperioden og det har vært en stor styrke å ha en styreleder med solid kompetanse om voksenopplæring/Introprogram og som har fagkompetanse som pedagog og med mye kunnskap om voksnes læring. Vedkommende har kunnet følge mye av innsatsen fra stillingen som rektor ved Levanger voksenopplæring og ta aktiv del i planarbeid omkring både fagkurs og opplæring på arbeidsplasser.

Prosjektleder har lagt ned svært mye innsats og ledet og koordinert prosjektet på en utmerket måte. Alle som har deltatt i prosjektet har trukket godt på prosjektleders faglige kompetanse som tidligere rektor ved Levanger voksenopplæring og gjennom å ha ledet en rekke utviklingsprosjekter innenfor feltet innvandring, kvalifisering og integrering.

For hvert år har prosjektleder utarbeidet klare handlingsplaner, hvor aktivitetene har blitt delt opp i konkrete aktiviteter med klar plan for gjennomføring, milepæler og datoer for aksjoner. I tillegg har hun synliggjort

hva som er kritiske sider for å løse nødvendige problemer. For hvert år har prosjektleder utarbeidet statusrapport med vurderinger av resultatoppnåelse. En viktig arbeidsinnsats som prosjektleder har bidratt til, har dreid seg om å trekke med arbeidsgivere, styret, prosjektgruppen og øvrige ressurspersoner på viktige arbeidsmøter, hel- og halvdags samlinger, hvor hensikten har vært å utvikle samarbeidsplattformen i prosjektet og sikre at dette fikk en bred forankring og delt eierskap. Mange personer har bidratt jevnlig gjennom tre år med stor egeninnsats i prosjektet og prosjektleder har gjennomført en solid koordinering av arbeidet.

Prosjektleder har videre lagt stor vekt på samarbeid om utviklingen av løsninger og har gått i tett kompaniskap med både NAV, voksenopplæringen, flyktningtjenesten og oppfølgingen av deltakere og arbeidsgivere i bedrift. Prosjektleder har hatt en tydelig koordinert stemme, hun har trukket på en solid egenkompetanse og kunnskap om innvandringspolitikk og gjort aktiv bruk av sitt faglige nettverk. Prosjektleder har også viet mye tid sammen med deltakerne i prosjektet og norsklærerne for å få all innsidekunnskapen om tilpasset opplæringsmetodikk for målgruppen og ikke minst bli godt kjent med deltakerne som har vært med om forsøket med utviklingen av Ressurstrappa.

Pådriverrollen som lærerne har tatt har også vært svært viktig for prosjektet. Gjennom siste året har også en programkoordinator og en programrådgiver fra flyktningtjenesten vært aktive medspillere og styrket arbeidet sammen med prosjektleder. NAV sine aktører som var med første to årene har også vært aktive og viktige samarbeidspartnere med prosjektleder. Det er all grunn til å tro at NAV kommer styrket med i arbeidet nå som det er på plass ny fast tjenesteområdeleder ved NAV Levanger.

9.4 Formidling fra prosjektet – deling av erfaringer

Det er i hovedsak prosjektleder som har stått for en utadrettet formidling av Levanger Arena Arbeid gjennom prosjektperioden. Vedkommende har formidlet mye av arbeidet i prosjektet på fagkonferanser og i media. Både norsklærerne og involverte aktører fra NAV Levanger har bidratt med formidling på konferanser i samarbeid med prosjektleder. I tillegg har styreleder og SINTEF-forsker vært med om skriftlig formidling.

I 2015 ble prosjektet blant annet presentert på: NAV-farve konferanse i oktober, IMDI sin nasjonale konferanse i oktober, Konferanse for alle NAV kontor i Nord-Trøndelag, arrangert av NAV fylke (Nord-Trøndelag), utarbeidelse av engelskspråklig presentasjon av prosjektet oversendt OECD etter forespørsel. I tillegg ble det gjennomført mye formidling lokalt i Levanger kommune, Høgskolen i Nord-Trøndelag og hos bedrifter i Levanger.

I 2016 har prosjektet blitt presentert på NAVs Mulighetskonferanser, KS-Samling for introkommuner, IMDI sin samling med nye bosettingskommuner, Den nasjonale konferansen JOBB-Aktiv, og Regionsamling for ansatte i voksenopplæringen i Nord- og Sør-Trøndelag, arrangert av Fylkesmennene i Nord- og Sør-Trøndelag (videreutdanning der 230 norsklærere i Trøndelag deltok). I tillegg er prosjektet formidlet på IMDIs nettside, det er gjennomført videokonferanse med et større selskap og kronikk utgitt i Dagens Næringsliv. Prosjektet er også formidlet gjennom en lengre presentasjon utarbeidet av magasinet Velferd. I tillegg er det gjennomført formidling for flere kommuner i Nord-Trøndelag, Levanger Næringsforening sitt frokostmøte, hos NAV Nord-Trøndelag, på Enhetsledermøtet i Levanger kommune samt hos NAV Groruddalen, i anledning at nytt felles kontor ble åpnet.

Som viktig del av prosjektet er det blitt utarbeidet Verktøybok, Kalt: *Levanger Arena Arbeid – Nye muligheter til ordinært arbeid for innvandrerkvinner med lite utdanning*. Verktøyboka presenterer viktig metodikk, framgangsmåter og løsninger i prosjektet og den er rettet mot andre kommuner som ønsker å

jobbe fram gode løsninger for kvalifisering av målgruppen. Det er per tid kommet forespørsler fra andre kommuner som ønsker å bruke Ressurstrappa som grunnlag for eget arbeid.

9.5 Oppsummering

Prosjektet har allerede realisert en god resultatoppnåelse gjennom det deltakerne har greidd å oppnå i egen kvalifisering så langt, og det er grunn til å tro av flere resultater vil kunne høstes framover. Det er særs viktig at det er blitt vektlagt en god og langvarig oppfølging av hver enkelt. Det gjør det mulig å sikre deres videre utvikling samtidig som det åpner for å trekke læringseffekter ut av prosjektet i et mer langsiktig perspektiv. En sterk prosjektledelse har bidratt til å sikre kvaliteten ved utviklingsarbeidet og resultatene det har gitt.

10 Sammenfattende vurderinger

I dette kapitlet gis en sammenfattende vurdering av resultatoppnåelsen av prosjektet Levanger Arena Arbeid. Vurderingen gjøres med bakgrunn i de målene som ble satt til utviklingsarbeidet og problemstillingene som ble reist.

10.1 Resultatoppnåelse – sett i forhold til målene i prosjektet

Ressurstrappa, som er utviklet gjennom Levanger Arena Arbeid, fremstår som et svært vellykket kvalifiseringsløp som får innvandrerkvinner med lite utdanning og yrkeserfaring over i ordinært arbeid innen kort tid. Det er flere byggesteiner som utgjør sentrale forutsetninger for at Ressurstrappa fungerer svært godt, og har gitt vellykkede resultater i utprøvingsfasen. Flere byggesteiner har sikret gode samarbeidsløsninger og tiltaksutforminger som inngår i driftsmodellen av Ressurstrappa. I sum kan en slå fast at hovedmålet i prosjektet er innfridd med god margin.

Det ene delmålet som ble satt var at *modellen skulle ivareta tiltak og kvalifiseringsopplegg som allerede fungerte*. Morsmålstøttet opplæring og tilpasset norskopplæring for Spor1-deltakere utgjør grunnleggende forutsetninger for å sikre godt læringsutbytte og progresjon i opplæringen. Dette var godt på plass ved Levanger voksenopplæring, der det ble stilt med norsklærere som hadde solid faglig kompetanse til å gjennomføre godt tilpasset opplæring for målgruppen og med bruk av morsmålstøttere. En har valgt å ha med norskopplæringen gjennom hele Ressurstrappa, og slik sikret at deltakerne får god progresjon på egen læring. Det er viktig å understreke at også veiledere og mentorer i bedrift måttet tilegne seg viktig kunnskap om hvordan praksisrettet arbeidstrening må legges opp for målgruppen. Tilpasset opplæring i alle ledd utgjør en grunnleggende forutsetning for å lykkes med Ressurstrappa. Det er slik sett nødvendig at Introprogram har norsklærere med kompetanse til å drive tilpasset norskopplæring for Spor1-deltakere, hvis en skal lykkes med praksisrettet fagopplæring av personer med svake grunnleggende skrive- og leseferdigheter.

Et tett samarbeid mellom Levanger voksenopplæring og flyktningtjenesten var også godt etablert i Levanger, og det var en selvfølge å gjøre bruk av denne ressursen i prosjektet. Lærere og programkoordinator fra voksenopplæringen og programrådgiverne ved flyktningtjenesten har inngått i prosjektet og samarbeidet godt. Tilsvarende har rektor og enhetslederen for Innvandrer-tjenesten i Levanger kommune vært aktivt med og samarbeidet om å få varige løsninger på plass. Levanger Arena Arbeid bygger på viktig kompetanse fra tidligere utviklingsprosjekter. Det å bygge "stein på stein" i utviklingsarbeidet er med og sikrer solide løsninger som kan tas videre over i ordinær drift.

Delmålet om at det skulle tenkes helhet ut fra brukernes behov for grunnopplæring, språk og arbeidstrening er blitt solid ivarettatt og er en helt avgjørende byggestein for å få realisert et arbeidsrettet kvalifiseringsløp. En viktig grunn til at Ressurstrappa har fungert effektivt og gitt gode resultater, handler om en bevisst bruk av tilpasset norskopplæring gjennom hele kvalifiseringsløpet. Ressurstrappa bygger på et solid gjennomtenkt opplegg for gjennomføring av fagkurs, etter fagplan med klare læringsmål, og et solid opplegg med yrkestrening i bedrift/virksomhet gjennom tre trinn i trappen. Det er utarbeidet femårsplaner som sikrer hver deltaker opplæring og bistand i alle trinn av Ressurstrappa. En systematisk og helhetlig plan for kvalifiseringsløpet, har muliggjort at NAV har kunnet gå inn med plan for virkemiddelbruken. Det ligger en absolutt styrke i at det er på plass en god koordinering mellom kvalifiseringsløp og virkemiddelbruken som NAV kan bruke ut mot arbeidsgiver.

Ressurstrappa lar seg lett integrere som kvalifiseringsløp innenfor Introprogram, men det vil være viktig å utvide Introprogram til tre år, slik at en sikrer at en har tid til å bygge inn den kvaliteten som ligger i de ulike trinnene.

Det ligger en klar styrke i å utvikle fagplaner med klare læringsmål og tenke disse som del av norskopplæringen. Det er også viktig å bygge fagplanene på retningslinjene som godkjenner planene med tanke på at deltakerne kan gjøre bruk av lære kandidatordningen og få kompetansebevis, og eventuelt seinere kunne ta fagbrev.

Deltakergrupper med seks personer på hvert fagkurs har vist seg å være en god gruppestørrelse. Å delta i en mindre gruppe gjør det enklere å skape trygghet og tillit, og det blir enklere å få etablert samarbeid og drive dialogbasert undervisning. Lite frafall og motiverte deltakere er positive gevinster ved å operere med mindre grupper. Mindre deltakergrupper egner seg også bra for mange innvandrerkvinner siden flere av dem er vant fra sine hjemland til å være en del av gruppebaserte kvinnefellesskap i lokalmiljøet og familien.

Delmålene om **aktiv bruk av lokale arbeidsgivere i prosjektet** og **utvikle god samordnet innsats mellom lokale parter** er innfridd med god margin og bidratt til å styrke både innholdet og organiseringen av Ressurstrappa. Et tidlig samarbeid med arbeidsgivere og bedriftsaktører har bidratt til at prosjektet fikk benyttet viktig arbeidslivskompetanse inn i prosjektet. En har fått på plass mer gjennomtenkte løsninger for hva som er "vellykket innsalg" av deltakerne på arbeidsplass, hva som vil fungere som løsninger og muligheter for yrkestrening i bedrift og hva som er god oppfølging av deltaker, veileder og arbeidsgiver. Prosjektet er gjennomført med solid koordinert innsats og samarbeid mellom voksenopplæringen, flyktningtjenesten, NAV og lokalt arbeidsliv. Dette utgjør også en svært viktig byggestein som sikrer **en prosess, en plan og et logisk løp for hver enkelt deltaker**. Med det får en "avbyråkratisert" ordningene rundt deltaker og en unngår at de blir "kasteballer" mellom ulike system og løsninger.

Et tett samarbeid med NAV, helt fra start, har vært en svært viktig forutsetning for kvaliteten på de løsningene som ble valgt. Ressurstrappa bygger på en samordning mellom system og løsninger hos NAV, hos voksenopplæringen og hos bedriftene/virksomhetene. En god samordnet løsning er avgjørende for å lykkes med å få på plass arbeidsrettede kvalifiseringsopplegg for innvandrere med lite eller ingen utdanning. Det har også vært svært fordelaktig at faste personer hos NAV gikk inn i prosjektet. De fikk jobbe i nært samarbeid med prosjektleder om målgruppens særtrekk og behov for løsninger. De fikk videre tilegnet seg viktig kompetanse om lokalt arbeidsliv. Da de opprinnelige personene gikk over i andre stillinger i andre virksomheter, ble det mer krevende for andre å gå inn og overta prosjektansvaret.

Aksjonsteamet som skal ta mye av prosjektleders arbeidsoppgaver videre vil fremdeles ha behov for å få på plass endelig funksjonsdeling mellom teamet og sine "moderinstitusjoner". Det er svakest forankring per tid hos NAV, noe som må ses på bakgrunn av flere lederskifter. NAV-systemet er imidlertid ikke ukjent med å opprette slike handlingsrettede team direkte rettet mot en bestemt brukergruppe. Aksjonsteamet er mye likt med tidligere etablerte LOS-team for ungdom med psykiske vansker, eller vi kjenner ordningen fra arbeid med ungdom som har droppet ut av videregående skole. Slike ordninger har flere av landets NAV-kontorer etablert, og ingen ting skulle indikere at ikke Aksjonsteamet vil være godt på plass innen kort framtid.

Prosjektleder har lagt ned en svært solid innsats i gjennomføringen av prosjektet og tatt seg tid til å utarbeide mye dokumentasjon, beskrivelser, fått utarbeidet modeller og laget skriftlige presentasjoner som er blitt formidlet i media og på konferanser. Samlet har Aksjonsteamet, Levanger voksenopplæring og NAV-Levanger og andre involverte parter et rikholdig repertoar å støtte seg på i arbeidet med å videreføre arbeidet.

10.2 Har dagens virkemiddelbruk riktig innretning for målgruppen?

En viktig del av prosjektet har gått ut på å utvikle kunnskap om hvordan dagens virkemiddelbruk fungerer overfor målgruppen, og om virkemidlene tar hensyn til behovene de har og barrierene de møter. Det ble også reist spørsmål om dagens ordninger kan brukes på andre måter eller suppleres med andre tiltak.

En konklusjon som kan trekkes er at det finnes "arbeidsrettede økonomiske virkemidler" som kan brukes inn mot arbeidsgiversiden av Ressurstrappa, og det er også mulig å lage mer helhetlig plan for hvordan flere økonomiske virkemidler kan inngå og benyttes på ulike trinn i trappen. Ut fra gjeldende ordning for de arbeidsrettede tiltakene, er det gjort forsøk med å bruke "Inkluderingstilskudd", "Midlertidig lønnstilskudd" og "Mentor." Inkluderingstilskuddet kan anvendes på trinn 3 og evt. også gå over i trinn 4. Mentortilskudd kan også brukes i trinn 4 med praksisveileder og i trinn 5 med mentor, og midlertidig lønnstilskudd kan brukes i trinn 4 og 5, eventuelt også i en tidlig overgang av trinn 6. Mye tyder på at enda flere virkemidler kan benyttes enn det som er prøvd ut gjennom prosjektet.

Slik sett er det ikke de økonomiske virkemidlene i seg selv som forårsaker største problemene for målgruppen, men snarere hvordan virkemidlene blir omtalt og brukt hos NAV. Det er helt andre grupper av brukere som er tenkt inn i beskrivelsene og forklaringene om bruken av virkemidlene, mens målgruppen i prosjektet og deres behov ikke er blitt tenkt inn. Med andre ord har en i Levanger Arena Arbeid erfart noen av de utfordringene som Ekspertutvalget for NAV, (2015), har påpekt om at det ved mange NAV-kontor mangler kompetanse om målgruppen og deres behov for tilrettelagt opplæring i samarbeid med Introprogram. Det går også fram av Ekspertutvalget sin gjennomgang at det er behov for mer tilpassede tjenester for innvandrere som er tilnærmet analfabeter. Vi har sett hvordan manglende kompetanse om målgruppen og dens behov bidrar til stor usikkerhet innad hos saksbehandlere og rådgivere, og at det lett oppstår høyst ulike tolkningsrammer på hva som er mulig og ikke mulig å gjøre bruk av. Dette kom blant annet fram da prosjektet ble presentert på Mulighetskonferansene til NAV.

Ansatte hos NAV Levanger opplevde å ha for lite kunnskap om målgruppen i prosjektet og hvilke særlige behov og hensyn som måtte tenkes inn. De var heller ikke vant til å tenke mer helhetlig plan koordinert med voksenopplæringen. Det som nå er kommet på plass er en plan for hvilke virkemidler som kan brukes og hvordan de kan benyttes. De aktørene ved NAV-Levanger som var med om dette, opplevde at det også var nødvendig å få mer innsikt i hvordan opplæring måtte tenkes sammen med virkemidlene, målgruppen og hvordan kvalifiseringsforløpet ble bygd opp og gjennomført i bedriftene/virksomhetene. Disse erfaringene er også likt med at Ekspertutvalget for NAV (2015), har påpekt at det er behov for økt samarbeid mellom NAV-kontor og Introprogram for å sikre bedre og tilpassede løsninger for innvandrere med lite utdanning.

Videre opplevde ansatte hos NAV Levanger at de gjennom prosjektet fikk tilført viktig arbeidslivskunnskap som sikret en langt bedre oppfølging av både deltaker og bedrift. I prosjektet ble det erfart at en tettere dialog og oppfølging med arbeidsgiversiden bidro til å styrke NAV Levanger. Dette er i samsvar med erfaringer og funn fra det nylig utførte forsøksprosjektet med KIN, der en gjennom en annerledes organisering fikk muligheten til å sikre en raskere og bedre oppfølging av brukere og arbeidsgivere (Spjelkavik, Mamelund og Schafft, 2016). Siden det er ordinære arbeidsplasser som skal brukes som arena for arbeidstrening, må det på plass gode løsninger for oppfølging av både bruker og arbeidsgiver.

Vi mener det trengs en større frihet innad i NAV-systemet til å få tilpasset tjenester til brukernes behov. For målgruppen i prosjektet så har vi sett at det er behov for at bestemte saksbehandlere får mer konsentrert ansvar for målgruppen, og at de får friheten til å utvikle gode løsninger og oppfølgingspraksis som fører til at flere innvandrerkvinner med lite utdanning kommer i arbeid. Per tid blir det for mye kortsiktige tiltak og en saksbehandling som blir for fragmentert uten tett oppfølging og helhetlige løsninger.

Vi har også sett det som betenkelig at tilskuddsordningene blir omtalt og i stor grad definert ut fra "nedsatt arbeidsevne" og helseproblemer. For målgruppen i prosjektet er ikke problemet redusert helse, og det byr også på problemer i vurdere hvilken arbeidsevne de har. Hos denne målgruppen vil arbeidsevne utvikles gjennom kvalifiseringsforløpet og det å komme i jobb, og det er helt andre behov og tiltak som en må vurdere og finne løsninger for. Deres viktigste behov handler om å få et komprimert kvalifiseringsløp som fører dem over i ordinært arbeid. Flertallet av de som har vært deltakere i prosjektet har hatt som mål å komme i arbeid, og de fleste har som mål å kunne få jobbe full stilling.

Levanger Arena Arbeid har, med Ressurstrappa og ny driftsmodell, bidratt med å frambringe et nasjonalt lærestykke for hvordan innvandrerkvinner med lite utdanning kan lykkes med å gjennomføre praksisrettede kvalifiseringsløp som fører til ordinært arbeid i løpet av kort tid. Det åpner for at andre kommuner kan ta i bruk løsningene og bruke engasjement og pågangsmot til videre innsats og utvikling på feltet.

Figurer

Figur 1 Utprøvningsmodell med de seks utviklingspilotene som ble testet ut i hovedprosjektet, samt leveransene fra prosjektet, s. 19.

Figur 2 Ressurstrappa er utarbeidet som kvalifiseringsløp for spor1-deltakere og prøvd ut som integrert del av Introprogram. Trappa består av seks trinn og en må gå gjennom hvert trinn for å bli kvalifisert for å gå inn i ordinært arbeid.

Figur 3 Driftsmodell for et videreført "Levanger Arena Arbeid". Ressurstrappa utgjør kvalifiseringsløpet som målgruppen tilbys, og kan etter behov strekkes over 5 år. Innsatsen driftes daglig av et Aksjonsteam som understøttes av en samarbeidsplattform som involverer voksenopplæringen, NAV og flyktningsjenesten og arbeidsgivere. Innsatsen inngår som integrert del av Introprogram.

Referanser

Alver, V. R. og Lahaug, V. (2007) *Alfabetisering – mer enn å lære bokstaver*, Oslo, Novus forlag.

Et nav med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet, sluttrapport fra Ekspertgruppen, april 2015

Falkum, E. og Solberg, G. S. (2015) *Arbeidsgiveres inkluderingsevne*, rapport 5/2015, Oslo, AFI.

Friberg, H. og Elgvin, O. (2014) *Når aktivering blir ydmykelse. En studie av møtet mellom somaliske innvandrere og NAV*, Fafo-rapport nr. 43, Oslo, Fafo.

Frøyland, K. og Spjelkavik, Ø. (2015, red.) *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Djuve, A. B., Kavli, H. C. og Hagelund, A. (2011) *Kvinner i kvalifisering: introduksjonsprogram for nyankomne flyktninger med liten utdanning og store omsorgsoppgaver*, rapport nr. 2, Oslo, Fafo.

Finnestrand, H. O. og Håpnes, T. (2009) *Verktøybok for idéutvikling. En arbeidslivsdrevet modell for inkludering av innvandrere i arbeidslivet*, utarbeidet for Verdalsprosjektet – krafttak for inkludering (2006-2009), Trondheim, SINTEF Teknologiledelse.

Gulbrandsen, T. (2015) *Frivillighet som treningsarena for arbeidslivet*, rapport nr. 11, Oslo, Institutt for Samfunnsforskning.

Gullikstad, B. og Håpnes, T. (2005) *Kunnskap om kjønn og etnisitet for et inkluderende arbeidsliv*, i Rasmussen, B. (red.) *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*, rapport utgitt av Program for arbeidslivsforskning, Norges forskningsråd.

Hvenekilde, A. og Kulbrandstad, L. I. (1990) *Snakker du norsk 1- arbeidsbok*, hefte, Universitetet i Oslo.

Håpnæs, T. og Berg, B. (2004) *Innvandrerkvinnens arbeidstilknytning – en pilotstudie*, Rapport A04508, Trondheim, SINTEF Teknologi og samfunn, IFIM.

Levanger voksenopplæring (2014) *Fagkurs for inkludering av innvandrere i arbeidslivet*, sluttrapport, Levanger kommune.

Levin, M og Klev, R. (2009) *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner* (2. utgave), Oslo, Fagbokforlaget.

Meld. St. 6 (2012-2013) *En helhetlig integreringspolitikk. Mangfold og fellesskap*.

Meld. St. 16 (2015-2016) *Fra utenforskap til ny sjanse – Samordnet innsats for voksnes læring*.

NOU: *Velferd og migrasjon – den norske modellens framtid*, Barne- og likestillingsdepartementet, 2011:7.

Ravn, I. (2011) *Facilitering: ledelse af møder der skaber værdi og mening*, København, Hans Reitzels forlag.

Sandwall, K. (2013) *Att Hantera praktiken. Om sfi-studerandes möjligheter till interaktion och lärande på praktikplatser, phd-avhandling*, Institutionen for svenska språket, Göteborgs universitet.

Schafft, A. og Spjelkavik, Ø. (2014): *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse*, rapport 5/2014, Oslo, AFI.

Solem, A. og Hermundsgård, M. (2015) *Fasilitering*, Oslo, Gyldendal Akademisk.

Spjelkavik, Ø. (2016): *Arbeidsrettet brukeroppløring. "Place then train" i kvalifiseringsprogram i NAV*, rapport nr. 3/2016, Oslo, AFI.

Spjelkavik, Ø, Mamelund, S. E. og Schafft, A. (2016) *Inkluderingskompetanse i NAV. Evaluering av forsøket med Kjerneoppgaver i NAV*, rapport nr. 5/2016, Oslo, AFI.

Steinkellner, A. (2015) *Befolkningens utdanningsnivå og arbeidsmarkedsstatus*, rapport nr. 11, SSB.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no