

Evaluering av opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene

Juni 2017

Innhold

DEL 1

Oppsummering

Hovedfunn, konklusjon og anbefalinger

DEL 2

Bakgrunn for oppdraget

Rammen for evalueringen, opplæring som en tjeneste

DEL 3

Observasjon og vurderinger

Hovedfunnene beskrevet med tilhørende observasjoner og vurderinger

DEL 4

Anbefalinger og tiltak

Anbefalinger basert på hovedfunnene, med tilhørende forslag til tiltak

DEL 5

Metode

Beskrivelse av metoden som ligger til grunn for evalueringen

DEL 1

Oppsummering

Konklusjon

Dagens opplæringstilbud dekker ikke veiledernes behov i tilstrekkelig grad. Betraktet som en tjeneste gir opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse inntrykk av å være utformet mer utfra tjenesteyters rammer heller enn utfra en forståelse for brukernes – altså veiledernes – behov.

NAV har satt seg som mål at opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse skal dekke kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked, kunnskap om NAVs virkemidler og ferdigheter i å understøtte inkluderingsprosessene i arbeidslivet.

Våre funn indikerer at det gjeldende kompetansetilbudet i tilfredsstillende grad dekker veiledernes behov for kunnskap om NAVs virkemidler overfor personbrukere, mens NAVs virkemidler overfor arbeidsgivere i mindre grad er dekket. Det er forbedringspotensial knyttet til opplæring innen kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked og utviklingen av veiledernes ferdigheter knyttet til å understøtte inkluderingsprosessene i arbeidslivet.

For å styrke opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse ved NAV-kontorene bør det utformes et helhetlig opplæringstilbud der veiledernes behov er førende for valg av form, innhold og tilgjengeliggjøring.

For å sikre at et slikt tilbud blir brukt må veilederne få nødvendige rammebetingelser ved at det frigjøres tid, og at kompetansehevingen i større grad sees i sammenheng med deres ordinære arbeid. Det er et lederansvar å sikre at kompetanseutvikling faktisk skjer.

Kompetanseutviklingen skjer i et samspill med veiledernes øvrige arbeidsoppgaver, og kompetansestyringen må henge sammen med den øvrige styringen i NAV. Veilederne må ha reelle insentiver til å kontinuerlig utvikle sin arbeidsmarkedskompetanse, og oppleve at overordnede styringssignaler og den praktiske hverdagen handler om det samme.

Ny i NAV

Som ny veileder i NAV opplever jeg å få grunnleggende innføring i NAVs virkemidler og regelverket jeg skal forholde meg til i møte med brukerne. Jeg har også tilgang på erfarne kolleger som jeg kan spørre når jeg lurar på noe.

Hverdagen

I min hverdag som veileder opplever jeg at det er opp til meg å utvikle min egen arbeidsmarkedskompetanse.

Jeg vet det finnes mange opplæringstilbud, men det er sjeldent jeg har tid til å benytte meg av dem. Jeg lærer mest fra kollegaer på kontoret, brukerne mine og det jeg leser om i avisen.

Påfyll

Jeg har tilgang til mye informasjon og store rapporter med masse tall og statistikk, men jeg synes det er vanskelig å forstå innholdet. Jeg skulle ønske jeg kunne få hjelp til å vite hva som er viktig og hva jeg skal bruke tid på.

Jeg foretrekker å oppdatere meg via bransjetreff eller konferanser. Og så stoler jeg på at media fanger opp når det skjer viktige ting i mitt lokale arbeidsmarked.



Hovedfunn

A. Tid: veilederne opplever at de ikke har nok tid til å gjennomføre nødvendig opplæring

I en travel arbeidshverdag med mange oppgaver opplever veilederne ofte at det ikke er rom for å prioritere kompetansehevende tiltak. Det overlates i stor grad til den enkelte veileder å identifisere og utnytte opplæringstilbud.

B. Kanaler: veilederne anvender en rekke kanaler for å utvikle egen kompetanse

Veilederne benytter seg av en rekke forskjellige kilder for øke sin kompetanse. Dette kan tolkes som et positivt uttrykk for engasjement og interesse fra veilederne side. Men kombinert med fraværet av en tydelig og felles definisjon av arbeidsmarkedskompetanse bidrar mangfoldet i kanalbruk trolig til en lite helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling.

C. Innhold: veilederne etterlyser tilpasset og oppdatert kunnskap

Opplæringstilbudet dekker i stor grad veiledernes behov knyttet til NAVs virkemidler, men i mindre grad kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked. Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er ferdighetsbasert og som setter dem i stand til å ha dialog med arbeidsgivere

D. Tilgjengelighet: opplæringen er ikke tilpasset veiledernes hverdag

Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er tilpasset deres hverdag. For å være tilgjengelig må kunnskap formidles på et format som er lett å forstå, og med en vinkling som er tilpasset veilederens kontekst.

E. Systematikk: opplæringen bærer preg av mangel på helhetlig styring og ledelse

Opplæringstilbudet innen arbeidsmarkedskompetanse preges av mangel på helhetlig kompetansestyring. Dette kommer til syne gjennom blant annet mangel på lederfokus, lite erfaringsdeling på og mellom NAV-kontorer og varierende tilnærming til bruk av markedskontakten.

F. Rammebetingelser: opplæringen utfordres av overordnede styringskrav

Rammene rundt veiledernes arbeid er delvis til hinder for kompetanseutvikling. Veilederne er lojale mot de det blir målt på – men opplever at den innsatsen de må gjøre for å nå måltallene, ivareta brukerne og videreutvikle egen kompetanse ofte ikke er sammenfallende.

Anbefalinger

1. Utform et helhetlig kompetanse-system som tar utgangspunkt i veilederens behov

NAVs opplæringstilbud må ta utgangspunkt i veilederens behov og arbeidshverdag. Dette må prege utformingen av opplæringstilbudets form, innhold og tilgjengeliggjøring. Veiledere bør gis større anledning til å få anledning til å benytte seg av de mest relevante kanalene: arbeidsgivere og markedskontakt.

2. Gi veilederne de nødvendige rammebetingelsene for å nyttiggjøre seg opplæringen

Veilederne må få anledning til å faktisk benytte seg av opplæringstilbudet. Det innebærer at de må få frigjort tid, at mer kompetanseheving kan skje gjennom deres ordinære arbeid og at kompetansehevingen kan effektiviseres gjennom bruk av nettverk og erfaringsutveksling.

3. Sørg for at styringssystemene og kompetansesystemet henger sammen

For å bli oppfattet som forpliktende og gjennomførbart må kompetansesystemet ha en tydelig sammenheng med NAV styringsmekanismer og rutiner. Unødvendig tungvinte arbeidsprosesser bør effektiviseres gjennom økt bruk av digitale verktøy, det må være tydelig hvordan veilederne bidrar i realiseringen av NAVs overordnede mål og strategier, og veilederne må ha reelle insentiver til å gjennomføre nødvendig opplæring.

DEL 2

Bakgrunn for oppdraget

Kompetanse om arbeidsmarkedet er avgjørende for NAVs måloppnåelse

Hvorfor er arbeidsmarkeds-kompetanse viktig?

Stortingsmelding 33 bygger på rapporten fra Vågengutvalget (ekspertutvalget) hvor det slås fast at det er behov for å styrke og utvikle NAV-kontorenes kompetanse om arbeidsmarkedet. Kompetansen er kritisk for å kunne drive brukerrettet oppfølging og for å kunne bistå arbeidsgivere med relevant og god bistand.

Kunnskap om arbeidsmarkedet består av et bredt spekter av kompetanseområder, fra generell kompetanse om hvordan arbeidslivet fungerer, kunnskap om IA-avtalen og IA-bedriftene, til kunnskap om utdanning, yrker og arbeidsgiveres behov. Arbeidsmarkedet er i stadig omstilling, og i deler av arbeidsmarkedet endrer kompetansebehov og karrieremuligheter seg raskere enn tidligere.

Dette gjør at arbeidsmarkedskompetanse er ferskvare, og ansatte i NAV må være

oppdatert og følge med utviklingen for å kunne tilby relevant bistand. Dette innebærer at det må legges til rette for at medarbeiderne på NAV-kontorene systematisk og kontinuerlig kan tilegne seg kompetanse om arbeidsmarkedet nasjonalt og lokalt.

Grunnleggende arbeidsmarkeds-kompetanse er nødvendig for at NAV skal fremstå som en troverdig partner for arbeidsgivere, og for å få til en god samhandling med de ulike aktørene i arbeidsmarkedet. Økt forståelse og kunnskap bidrar til økt trygghet hos veilederne i deres rolle, og fører til høyere kvalitet og fokus på arbeidsretting i brukerveiledningen.

Hva var utgangspunktet for NAVs arbeid for å utvikle arbeidsmarkedskompetanse?

Arbeidet med utviklingen av NAVs opplæringstilbud innen arbeidsmarkeds-kompetanse startet i 2011. Enkelte fylker og større NAV-kontorer var lengre

fremme enn direktoratet på dette området på dette tidspunktet, og 5-6 av fylkene ble trukket aktivt med i utarbeidelsen av den første opplæringspakken i grunnleggende arbeidsmarkedskompetanse.

En mer systematisk tilnærmingen til arbeidet med arbeidsmarkeds-kompetanse kom i etterkant av den gjeldende virksomhetsstrategien, og fant sin forankring i direktoratets overordnede mål om «ARBEID FØRST». Arbeidet ble forankret og kommunisert gjennom tildelingsbrev og mål- og disponeringsbrev, i tillegg til virksomhetsstrategien.

Direktoratet valgte å starte med å utarbeide et e-læringsprogram for å raskt få organisasjonen opp på et høyere nivå, og samtidig øke oppmerksomheten generelt om markedsarbeidet betydning

I arbeidet ble kompetansebehovet kategorisert innenfor tre brede kategorier:

- **Kunnskap om arbeidsliv og**

arbeidsmarked, som for eksempel muligheter og begrensninger i lokale arbeidsmarked, grunnleggende spilleregler i arbeidslivet, muligheter og utfordringer for ulike grupper arbeidssøkere

- **Kunnskap om NAVs virkemidler**, som for eksempel NAVs ansvarsområder, kunnskap om tiltak og virkemidler for brukere og arbeidsgivere
- **Ferdigheter i å understøtte inkluderingsprosessene i arbeidslivet**, som for eksempel verktøy for kartlegging av brukere, samhandling med arbeidsgivere, dele og finne informasjon om arbeidsgivere, lage CV.

«I løpet av min tid som statsråd har jeg møtt en rekke mennesker som har fått hjelp av NAV til å komme i jobb. Fellestrekkene er tett og individuell oppfølging og godt samarbeid med lokalt næringsliv. Jeg vil i større grad ha NAV ut av kontorene og inn på arbeidsplassene».

Statsråd Anniken Haugli, mai 2016 ifm fremleggelse av Meld.St. 33 (2015-2016)

Opplæringen innen arbeidsmarkedskompetanse er en del av rammeverket NAV har utviklet for å legge til rette for en enhetlig og helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling

Kompetansepolicy for NAV danner sammen med *Kompetansestrategi for NAV* grunnlaget for planlegging og iverksetting av kompetanseaktiviteter, både sentralt, i linjene og lokalt. Disse to overordnede dokumentene skisserer både hvordan organisasjonen skal nå de målene som er satt i virksomhetsstrategien, og hvordan ansvarsdelingen mellom direktoratet, NAV-kontorleder og den enkelte veileder er med henhold til kompetanseutvikling.

Kompetansepolicyen beskriver:

- Ansvarsdeling
- Kompetansekrav til basisrollene i NAV
- Prinsipper for kompetanseutvikling i NAV

Et viktig prinsipp i kompetansepolicyen er at den enkelte veileder har ansvar for å holde seg oppdatert på informasjon og kunnskap som er relevant for deres jobb, og gjennomføre kompetanseaktiviteter i henhold til arbeidsplaner som er avtalt med deres ledere.

Policyen stiller krav til medarbeidere om at de må kartlegge sin egen kompetanse sett i forhold til grunnleggende arbeidsmarkedskompetanse, synliggjøre eget behov for kompetanseutvikling, og dele arbeidsmarkedskompetanse med hverandre.

Leder for NAV-kontor har ansvaret for å tilrettelegge for læring. Kompetansepolicyen er tydelig på at arbeidsmarkedskompetanse er grunnleggende for gode arbeids- evnevurderinger og for å hjelpe flere ut i

arbeid. Det stilles tydelige krav til lederne om å sikre at deres enhet har den nødvendige kompetansen som helhet, og om å legge forholdene til rette for systematisk læring.

Kompetansestrategien understøtter virksomhetsstrategiens målbilde og innsatsområder. Den gir føringer for hva slags kompetanse etaten trenger. Den er et overordnet og bredt rammeverk, og omhandler i liten grad hvordan det skal skje. Kompetansestrategien legger til grunn en bred definisjon av begrepet kompetanse, som oppgis å bestå av følgende elementer:

- *Kunnskap* – informasjons og faktakunnskap, forståelse og innsikt; eks kjenne et regelverk, forstå mekanismene i arbeidslivet
- *Ferdigheter* – evnen til å utføre

oppgaver; eks gjennomføre veiledningssamtale, registrere vedtak i saksbehandlingssystem

- *Evner* – den enkeltes individuelle potensialer og kvaliteter; eks kreativitet, analytiske egenskaper, samarbeid, fleksibilitet etc.,
- *Holdninger* – den enkeltes grunnsyn eller innstilling. Ofte ikke inkludert i kompetansebegrepet, men er grunnleggende for andre deler av kompetanseelementene.

Kompetansestrategien til NAV vektlegger utviklingen av *ferdigheter* og *kunnskap*. Disse kan utvikles gjennom konkrete tiltak som skal gi merkbar effekt.

Læringsmålene for grunnleggende arbeidsmarkedskompetanse er tydelig definert

Sentralt i NAVs virksomhetsstrategi og strategiske retning i etterkant av Vångutvalget og St.Meld.33 har vært det overordnede målet om «arbeid først». Dette målet har vært førende for satsningen på å høyne arbeidsmarkedskompetansen blant veilederne på NAV-kontorene.

Helt grunnleggende i «arbeid først»-linja er at NAV skal gi mennesker muligheter gjennom å hjelpe dem til arbeid og aktivitet. Samtidig skal NAV bistå arbeidsgivere med rekruttering av arbeidskraft og hjelpe brukerne til å stå i jobb lenger takket være nødvendige tilpasninger av deres arbeidshverdag.

Mål- og disponeringsbrevet for 2016 var eksplisitt på at økt kompetanse var en av hovedføringene fra direktoratet til fylkene, og at organisasjonens «satsning på

kompetanse øker betydningen av lederskap ved kontorene». Det slås også fast at ledere skal sikre at «arbeidsgivere som henvender seg til NAV får bistand av god kvalitet» samt at brukere skal få «arbeidsrettet bistand med god kvalitet til rett tid».

At veilederne skal ha god arbeidsmarkedskompetanse betyr i henhold til Mål- og disponeringsskrivet for 2016 at disse må ha «god kunnskap om og innsikt i arbeidsmarkedet». Direktoratet trekker også frem at «tildeling av tiltak skal være basert på kunnskap om hvilke tiltak som gir best resultat for overgang til arbeid for de ulike brukergruppene». Oppsummert hadde Tjenestelinjen følgende hovedprioriteringer for 2016:

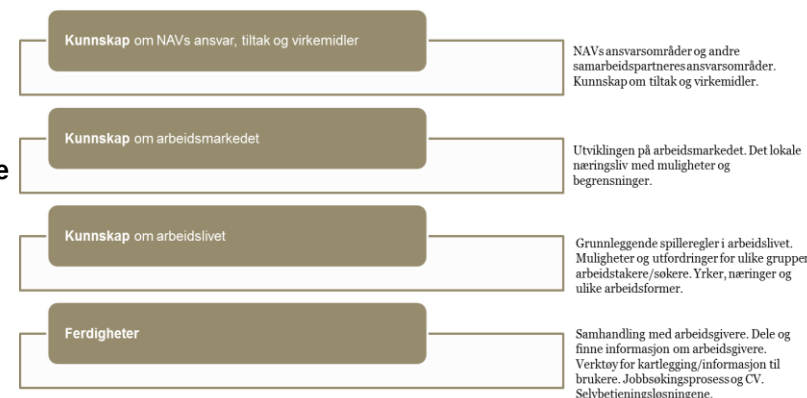
- **Økt kontakt og bistand til arbeidsgivere** skal føre til bedre

markedskompetanse, økt rekruttering og bedre inkludering;

- **Tidlig og individuelt tilpasset oppfølging** skal avklare brukers situasjon og behov for bistand for å komme eller beholde arbeid;
- **Bruk av arbeidsrettede tiltak, hjelpemidler og tilrettelegging** skal gi mest mulig effekt for inkludering og overgang til arbeid;
- **Kompetanseutvikling** skal understøtte målet om flere i arbeidet og gode brukeropplevelser;
- **Kanalstrategien for personbrukere og arbeidsgivere** skal bedre tjenestetilbudet, og frigjøre tid til oppfølging

Denne evalueringen legger læringsmålene definert gjennom

overordnet kompetansestrategi, kompetansepolicy, virksomhetsstrategi og Mål- og disponeringsbrev for 2016 til grunn. Figuren nedenfor oppsummere læringsmålene.



Denne evalueringen har undersøkt i hvilken grad opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse for veiledere på NAV-kontorene fungerer

Evalueringsspørsmålene

Opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse kan betraktes som en tjeneste. Brukerne av denne tjenesten er primært de ansatte i NAV-kontorene, og ansvarlig for tjenesten er NAV som organisasjon, med Arbeids- og velferdsdirektoratet og fylkesleddet som hovedansvarlige.

Opplæringstjenester som denne leveres ikke én gang, men over tid og på tvers av kanaler. En tjeneste beskrives gjerne gjennom å kartlegge hva som skjer *før* tjenesten leveres, hvordan den oppleves av brukeren *underveis* og hvordan den oppleves av brukerne i *etterkant*.

Opplæring henviser i denne sammenheng til summen av de aktiviteter som gjennomføres for å sikre arbeidsmarkedskompetanse: fra kurs og

e-læring, til tilgang på statistikk og forskning og den erfaringsbaserte kunnskapen som erverves gjennom kontakten med arbeidsgivere og sluttbrukere.

For å besvare hovedspørsmålet i evalueringen: ***I hvilken grad fungerer opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse i NAV*** har følgende spørsmål blitt undersøkt:

- Hvordan finner medarbeiderne på NAV-kontorene frem – er kompetansen lett tilgjengelig?
- Hvilke kanaler anvender medarbeiderne på NAV-kontorene for å tilegne seg arbeidsmarkedskompetanse?
- Hvordan opplever medarbeiderne på NAV-kontorene opplæringen ?

- I hvilken grad evner medarbeiderne på NAV-kontorene å nyttiggjøre seg kunnskapen etter at opplæringen har funnet sted?

Evalueringen har kombinert tradisjonell evalueringsmetodikk med tjenstedesign som metode.

Evalueringen har ikke sett på sluttbrukereffektene av opplæringen, altså hvorvidt det er en sammenheng mellom opplæringen og NAV-kontorenes resultater i form av for eksempel overgang til arbeid. I henhold til mandatet og de avgrensningene det gir, har fokuset i evalueringen vært hvordan NAV-veiledere opplever kompetansetilbudet per i dag og hvilke behov veilederne har.

I denne evalueringen settes det likhetstegn mellom opplæring og kompetanseutvikling.

Formålet med evalueringen å forstå hvordan opplæringen som en tjeneste fungerer per i dag og hvilke behov de som skal bruke tjenesten har.

Denne evalueringen betrakter NAVs opplæring i arbeidsmarkedskompetanse som en tjeneste

HVA ER EN TJENESTE?

Tjenester er immaterielle, samproduseres og kan ikke lagres. De er det som skjer i øyeblikket, i samspillet mellom brukeren og tjenesten, og kvaliteten vil derfor alltid være kontekstspesifikk og avhenge av de involvertes dagsform og kompetanse. Brukerne er i sentrum av tjenestene fordi uten dem vil det ikke eksistere en tjeneste. Tjenesten må være skalerbar og fleksibel for å favne ulike brukeres behov i ulike situasjoner.

Tjenester er summen av opplevelsene en brukere har med en tjenestetilbyder over tid, og gjennom ulike kontaktflater.

ULIKE KONTAKTFLATER

Det kan være stor variasjon i hvordan man er i kontakt med en tjeneste. For eksempel er det som bankkunde en

rekke transaksjoner som enkelt og raskt kan gjøre enten i nettbanken som å betale faste regninger eller å overføre penger mellom kontoer. Hvis man derimot skal ta opp ens første boliglån vil man kanskje snakke med en rådgiver på telefonen, eller også besøke banken.

Er det en mindre kompleks henvendelse kan det hende at å sende en e-post holder. Alle disse handlingene er det som skjer *under*, altså når man bruker tjenesten.

OVER TID

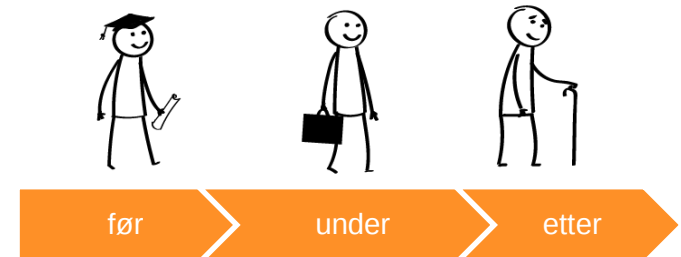
Tid er et viktig element for å forstå og utforme gode tjenester. Utenom *underfasen* har kunden gått gjennom en rekke steg *før* den ble kunde i banken, og på samme måte er det en rekke steg den går gjennom hvis den velger å slutte å være kunde, altså *etter*.

OPPLÆRING SOM EN TJENESTE

Det er naturlig å betrakte opplæring som en tjeneste fordi det er noe som skjer over tid, gjennom ulike former for opplæring og kvaliteten på opplæringen avhenger av materiellet og dagsformen til både den som gir og mottar opplæringen, og det er flere brukere involvert.

Innenfor rammen av denne evalueringen er brukerne av opplæringen de ansatte på NAV-kontorene og de ansvarlige for tjenesten er NAV som organisasjon med Arbeids- og velferdsdirektoratet og fylkesleddet som hovedansvarlige.

I utformingen av opplæringstilbudet er det behov for å se det som skjer *før* opplæringen finner sted, forberedelser, mål med opplæringen m.m., hva som skal skje *under* og hvordan de ansatte skal nyttiggjøre seg av opplæringen i arbeidshverdagen.



Den enkelte veileders kompetansebehov vil avhenge av hvor hun befinner seg i ansattreisen

ANSATTREISEN

For å forstå veiledernes behov over tid i ansettelsesforløpet har vi benyttet oss av *ansattreisen* som rammeverk. *Ansattreisen* symboliserer de ulike fasene man befinner seg i som veileder. Hva slags opplæring den ansatte trenger avhenger av hvor de er i sin «ansattreise».

NY I NAV

Når en er ny som veileder i NAV, uavhengig om man er nyansatt eller har erfaring fra NAV tidligere, har de fleste et relativt like kompetansebehov. Ofte handler det om å raskt komme opp på et visst faglig nivå slik at man føler trygghet og mestring i sin nye rolle. I *nyansatt-fasen* er det ofte mer tid tilgjengelig enn senere i jobbhverdagen. Hvor lang fasen som nyansatt er vil avhenge av den enkelte veileders situasjon og oppgaver.

HVERDAGEN

Etter *nyansatt-fasen* starter det man kan referere til som *hverdagen*. I *hverdagen* handler det om å tilpasse kompetansetilbudet til de faglige og kontekstuelle utfordringene som gjør seg gjeldende her. Det er naturlig å anta at tidsaspektet er en større utfordring i *hverdagen* enn som *nyansatt* fordi man har mindre tid til kompetanseheving. I *hverdagen* opplever veilederne også et større behov for å knytte kompetanseutviklingen til relevante caser som er gjenkjennbare.



PÅFYLL

Den siste fasen er *påfyll*. Denne fasen rommer aktiviteter knyttet til spesifikke temaer, regler eller rutiner, og kan dekkes gjennom fagdager, kurs, bransjedager m.m.

Påfyll er all kompetanseheving fra selvstendige individuelle initiativ, til innføringer av endringer fra sentralt hold. Enkelte ganger kan det være knyttet til et nytt regelverk eller nye rutiner, mens andre ganger kan det omhandle faglig påfyll basert på ny forskning eller endringer i omgivelsene og arbeidsmarkedet.

ULIKE BEHOV I FASENE

Å knytte kompetansetilbudet til *ansattreisen* handler om å anerkjenne at behovene endres underveis, og at det ikke finnes én tilnærming til kompetanseutvikling som passer som en standardmal.

Et velfungerende kompetansetilbud må dekke de ulike behov som oppstår underveis i denne reisen. Hva som oppleves som relevant av den enkelte veileder vil avhenge av hvor de befinner seg i *ansattreisen*. Også i et opplæringsøyemed gjelder den generelle regelen om at det finnes ingen *one size fits all*-tilnærming som fungerer optimalt.



For å evaluere opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse har det blitt samlet inn data fra flere kilder

Dokumentstudier

Dokumentstudiene var særlig viktig i den innledende fasen av evalueringen for å etablere målene og evalueringskriteriene for evalueringen.

Et viktig sekundært mål har vært å sette kunnskapen evalueringen bringer inn i en kontekst for å legge til rette for en kumulativ kunnskapsutvikling om kompetansebygging generelt, og kompetanse om arbeidsmarkedsarbeid blant veiledere spesielt

Intervjuer

Den viktigste informasjonskilden i denne evalueringen har vært dybdeintervjuer med ansatte på NAV-kontorer.

Intervjuer er en særlig relevant metode når det søkes forståelse og innsikt i brukerbehov og hvordan tjenester blir brukt og oppfattet. Deltakeren kan i stor grad forklare og reflektere rundt spørsmålene som stilles og vi kommer dypere i bakgrunnen for deltakerens svar.

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i mars-april har vært en viktig kilde til breddeinnsikt i evalueringen. Der hvor intervjuene har tillatt evalueringsteamet å borte ned i problemstillinger, har spørreundersøkelsen gitt viktig innsikt på tvers av NAV-kontorer og fylker.

Denne breddeinnsikten har vært en viktig datakilde for å supplere og komplettere bildet fra dybdeintervjuene.

Workshops

Evalueringssteamet har gjennomført en workshop med veiledere i Harstad og med deltakere på samlingen for markedskontakter 3. mai i Oslo.

Innspillene evalueringsteamet har fått gjennom disse samskappings-workshopene danner sammen med innsikten fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen grunnlag for våre anbefalinger om fremtidige tiltak.

Les mer om datakildene i metodekapittelet, del 5.

Observasjoner og vurderinger

Hovedfunn

A. Tid: veilederne opplever at de ikke har nok tid til å gjennomføre nødvendig opplæring

I en travel arbeidshverdag med mange oppgaver opplever veilederne ofte at det ikke er rom for å prioritere kompetansehevende tiltak. Det overlates i stor grad til den enkelte veileder å identifisere og utnytte opplæringstilbud.

B. Kanaler: veilederne anvender en rekke kanaler for å utvikle egen kompetanse

Veilederne benytter seg av en rekke forskjellige kilder for øke sin kompetanse. Dette kan tolkes som et positivt uttrykk for engasjement og interesse fra veilederne side. Men kombinert med fraværet av en tydelig og felles definisjon av arbeidsmarkedskompetanse bidrar mangfoldet i kanalbruk trolig til en lite helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling.

C. Innhold: veilederne etterlyser tilpasset og oppdatert kunnskap

Opplæringstilbudet dekker i stor grad veiledernes behov knyttet til NAVs virkemidler, men i mindre grad kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked. Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er ferdighetsbasert og som setter dem i stand til å ha dialog med arbeidsgivere

D. Tilgjengelighet: opplæringen er ikke tilpasset veiledernes hverdag

Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er tilpasset deres hverdag. For å være tilgjengelig må kunnskap formidles på et format som er lett å forstå, og med en vinkling som er tilpasset veilederens kontekst.

E. Systematikk: opplæringen bærer preg av mangel på helhetlig styring og ledelse

Opplæringstilbudet innen arbeidsmarkedskompetanse preges av mangel på helhetlig kompetansestyring. Dette kommer til syne gjennom blant annet mangel på lederfokus, lite erfaringsdeling på og mellom NAV-kontorer og varierende tilnærming til bruk av markedskontakten.

F. Rammebetingelser: opplæringen utfordres overordnede styringskrav

Rammene rundt veiledernes arbeid er delvis til hinder for kompetanseutvikling. Veilederne er lojale mot de det blir målt på – men opplever at den innsatsen de må gjøre for å nå måltallene, ivareta brukerne og videreutvikle egen kompetanse ofte ikke er sammenfallende.

A. Tid

Mangel på tid synes å hindre veilederne i å anvende opplæringstiltakene innen arbeidsmarkedskompetanse. I en travel arbeidshverdag med mange oppgaver opplever veilederne ofte at det ikke er rom for å prioritere kompetanseheving. Det overlates i stor grad til den enkelte veileder å identifisere og utnytte opplæringstilbud. Dette tyder på de ikke får hjelp av sin nærmeste leder til å frigjøre tid.

- Tidspress er til hinder for veiledernes anvendelse av opplæringstilbudet
- Veilederne får begrenset hjelp av leder til å prioritere opplæring fremfor andre gjøremål

Innblikk i veiledernes opplevelser

Flere av veilederne vi har intervjuet peker på at en hektisk hverdag gjør det vanskelig å prioritere kompetansehevingstiltak. Dette er gjennomgående uavhengig av kontorstørrelse og type oppgaver den enkelte veileder har. En utfordring som trekkes frem er at det oppleves som vanskelig å sette av tid til egen kompetanseutvikling når brukerne har kritiske utfordringer som krever rask bistand fra veilederen.

«Det er vanskelig å prioritere arbeidsmarkedskompetanse når du vet at flere av brukerne dine ikke har mat på bordet, selv om dette vil gagne brukerne i det lange løp.»

Markedskontakt

De fleste markedskontaktene driver med ulike former for informasjon om arbeidsmarkedet i sin region. Dette er et arbeid det skrytes mye av, samtidig som det kommer fram at selv om det er nyttig, så føles det ikke som noe man som

veileder nødvendigvis kan prioritere å delta på.

«Markedskontakten presenterer innkomne oppdrag og stillingsannonser i aviser hver mandag, men jeg føler ikke at jeg har tid til å gå dit.»

Veileder

En annen faktor som trekkes frem er at veilederne opplever at de selv må holde oversikt over hva som finnes av kurs, og selv ta initiativ til å dra på kurs de synes er interessante. De etterlyser hjelp til å prioritere fra leder og fremhever at det burde være obligatorisk å delta på de viktigste kompetansehevingstilbudene.

«Vi har ikke nok tid, det er mye å gjøre og opp til å oss å prioritere, hvis vi blir hengende etter en dag kommer vi fort bakpå, og da er det klart at det kan være vanskelig å prioritere kompetansebygging...»

Veileder

Tidspress er til hinder for veiledernes anvendelse av opplæringstilbudet

OBSERVASJON

I intervjuer oppgir veiledere at de ikke finner tid til å prioritere kompetansehevende tiltak i en hektisk arbeidshverdag.

Generelt observerer vi at veiledere i begrenset grad opplever at de har tid til å prioritere opplæring. De forteller at de ikke kan være borte fra kontoret for å delta på kurs og samlinger.

Gjennom spørreundersøkelsen ser vi at det varierer på tvers av fylker i hvor stor grad veilederne opplever at de faktisk har tid til å delta. I enkelte fylker oppgir så mye som en tredjedel av respondentene at de er *svært uenig* i at de har tid til å gjennomføre opplæringstilbud de har behov for. Dette står i kontrast til andre fylker hvor i underkant av 15 prosent har den samme opplevelsen.

Et av kompetansehevingstiltakene veilederne forteller gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen at de er *nødt* til å

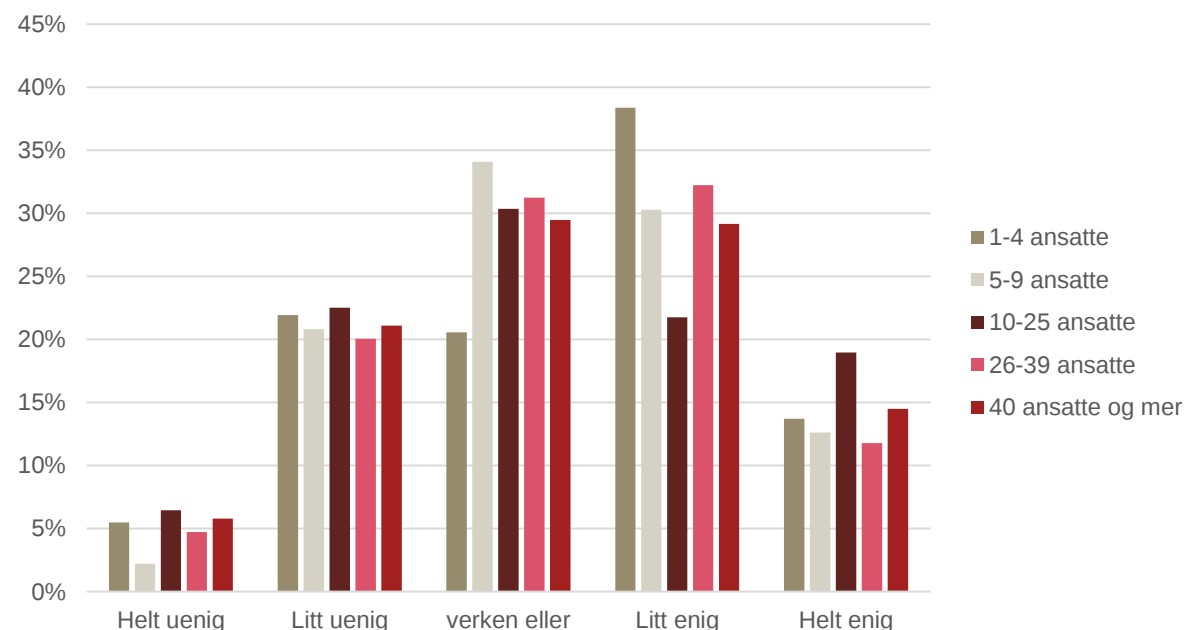
nedprioritere er kontakt med arbeidsgivere.

VURDERING

Spørreundersøkelsen viser at veilederne er kjent med det eksisterende opplæringstilbudet: over halvparten av respondentene angir at relevant kunnskap om arbeidsmarkedet er lett tilgjengelig, og at de vet hvor de skal finne informasjon om arbeidsgiveres behov. Når veilederne samtidig er så tydelige på at de ikke har tid til å gjennomføre nødvendige kompetansehevingstiltak er det vår vurdering at den reelle tilgjengeligheten på opplæringstilbudet begrenses.

Veiledere synes å oppleve et krysspress mellom forventninger og behov nedenfra (fra brukerne) og forventninger og krav ovenfra (fra sentralt hold og lokale ledere). Dette tidspresset gjør at en stor andel av veiledere ikke prioriterer kompetanseutvikling, til tross for at de angir at de har behov for det.

«Jeg har tid til å gjennomføre de kompetansehevingstiltakene jeg har behov for»



Spørreundersøkelsen viser om lag 25 prosent av respondentene oppgir at de ikke har tid til å gjennomføre kompetansehevingstiltak. Det er noe variasjon på tvers av kontorstørrelse, og vi ser at respondenter fra små kontorer i opplever at de har noe mer tid til opplæring enn ansatte på større kontorer.

Veilederne får begrenset hjelp av leder til å prioritere opplæring fremfor andre gjøremål

OBSERVASJON

Både spørreundersøkelsen og intervjuene indikerer at det er opp til veilederne selv å identifisere og utnytte kompetansehevende tiltak knyttet til arbeidsmarkedskompetanse.

I spørreundersøkelsen oppgir over 60 prosent av respondentene at de selv må ta initiativ til å finne og melde seg på kompetansehevingstilbud.

Mer erfarne veiledere synes i større grad å ta initiativ selv for å oppdatere seg, på tross av at de anerkjenner at dette medfører at enkelte oppgaver og brukere må vente. Likevel er de tydelige på i intervjuer og gjennom spørreundersøkelsen om at dette bidrar til høyere kvalitet på oppfølgingen.

VURDERING

Gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen tegnes det et bilde av manglende lederoppfølging og –prioritering av opplæring.

Veilederne opplever ikke en forventning om at de skal prioritere opplæring fremfor andre oppgaver, dermed blir det i praksis nedprioritert: når alt er prioritert er ingenting egentlig prioritert. I valget mellom egen kompetanseutvikling og oppfølging av brukere gis brukerne forrang.

At initiativet til å finne og melde seg på opplæringstilbud i så stor grad overlates til den enkelte tyder på at lederne ved NAV-kontorene i liten grad legger til rette for en forpliktende plan for kompetanseheving med tilhørende prioritering av tid.



Spørreundersøkelsen viser at NAVs veiledere i stor grad selv må ta initiativ til finne og melde seg på opplæringstilbud.

B. Kanaler

Veilederne benytter seg av en rekke forskjellige kilder for øke sin kompetanse. Dette kan tolkes som et positivt uttrykk for engasjement og interesse fra veilederne side. Men kombinert med fraværet av en tydelig og felles definisjon av arbeidsmarkedskompetanse bidrar mangfoldet i kanalbruk trolig til en lite helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling.

- Mangfoldet i kanalbruk utfordrer en helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling
- Eksterne kilder anvendes for å kompensere for svakheter ved de interne kanalene

Innblikk i veiledernes opplevelser

Veilederne bruker kanaler de selv føler er hensiktsmessige og enkle å bruke. Dette gjør at kanalvalget til tider er tilfeldig, og at informasjon og kunnskap ofte hentes fra andre steder enn NAVs offisielle kanaler.

«Det er så vanskelig å finne noe på Navet at jeg heller googler, også leter jeg til jeg finner en side med informasjon som virker troverdig.»

Veileder

Det utvikles ofte egne løsninger i mangel på et offisielt system som er tilpasset veiledernes behovet.

«Jeg har laget meg et Excel-ark hvor jeg holder oversikt over innkomne stillinger og tiltaksplasser. Dette sender jeg ut til veilederne minst en gang i uka.»

Markedskontakt

Veiledere opplever ikke erfaringsforumet som et sted det er trygt å stille spørsmål. Veilederne forteller om episoder av nettmobbing og lite helhetlig hjelp.

«Jeg kjenner ingen som bruker erfaringsforumet lenger. Hvis man skriver noe der kan man oppleve å bli hengt ut. Jeg har også opplevd å ha en bruker som befant seg mellom to regelverk, men da ble jeg bare henvist tilbake til regelverkene uten å få hjelp til å løse brukerens problem.»

Veileder

Mangfoldet i kanalbruk utfordrer en helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling (1)

OBSERVASJONER

E-læring

Veilederne opplever at e-læringen gir nyansatte god basiskunnskap, men at den kunne hatt større fokus på arbeidsgiver og marked. Den har for lite fokus på test av kompetanse og det savnes at e-læring settes inn i en større opplæringskontekst. Noe av innholdet er også utdatert.

Kurs

Det er opp til veilederne å finne relevante kurs og frigjøre tid til disse. Det er lite systematikk rundt erfaringsdeling med resten av kontoret når enkeltveiledere har vært på kurs.

NAVET

Mange veiledere sier de bruker Navet som en kanal for å oppdatere seg innen arbeidsmarkedskompetanse. Det inneholder mye nyttig informasjon, men det er tidkrevende og vanskelig å finne frem og informasjonen er lite tilgjengelig.

Mange veiledere vet ikke hva som finnes og vet dermed ikke hva de skal søke/ lete etter på Navet. Det savnes logiske direkte linker og snarveier.

Arbeidsmarkedskartet (MIA)

Veilederne synes MIA er et nyttig verktøy for å se hvor de ledige stillingene befinner seg. De mener også det øker arbeidssøkernes mobilitet.

Erfaringsforum

Det virker som om erfaringsforumet benyttes i liten grad. Noen av veilederne opplever å ikke bli tatt seriøst med sine henvendelser og uttaler at de derfor kvier seg for å stille spørsmål når det er noe de lurer på. I tillegg er en mer helhetlig veiledningstjeneste etterspurt. Det oppleves for eksempel som vanskelig å få god hjelp dersom man har en arbeidssøker som befinner seg mellom to regelverk. Da man gjerne en kasteball mellom ekspertene på de respektive regelverk.

Mulighetskonferansen

Mulighetskonferansen er ansett som en viktig arena for å bygge arbeidsmarkedskompetanse.

Markedskontakten

Veilederne anser markedskontakten som en viktig kanal for å tilegne seg kunnskap om arbeidsmarkedet. Markedskontakten oppleves som bindeleddet mellom Nav og markedet og er ansett som den som skal drive mesteparten av markedsarbeidet. Markedskontaktene sender gjerne veilederne informasjon via e-post minst ukentlig, og i tillegg arrangerer de egne møteplasser der veilederne får informasjon om markedet.

Daglige tavlemøter

Tavlemøtene er ansett som nyttig for å få siste oppdatering på ledige stillinger og tiltaksplasser.

Avdelingsmøter/fagmøter

Ofte har avdelingsmøtene innslag av informasjon om arbeidsmarkedet eller

drøfting av caser. Det er stor variasjon på de ulike kontorene/ avdelingene om det er satt av dedikert tid til markedsrelatert aktivitet. Veiledere ved kontor/avdelinger som ikke har avsatt dedikert tid til slik type aktivitet sier markedsfokuset ofte drukner i andre problemstillinger og at mangel på slik erfaringsdeling er et savn.

Ad-hoc diskusjoner med kollegaer

Uformelle diskusjoner med kollegaer er av kanalene som benyttes hyppigst til erfaringsutveksling. Veldig ofte dreier dette seg om drøfting av reelle case.

Markedsteam

Enkelte steder er det etablert markedsteam, enten på fylkesnivå eller på det lokale kontoret. Dette teamet er ansett som en viktig kanal, men veilederne etterlyser et tettere samarbeid med disse.

Mangfoldet i kanalbruk utfordrer en helhetlig tilnærming til kompetanseutvikling (2)

OBSERVASJONER

Arbeidssøkerne

Veilederne sier brukerne er en viktig kilde til arbeidsmarkedskompetanse. I møte med brukerne lærer de om brukerens tidligere og fremtidig ønskede yrke/bransje.

Jobbmesser/ bransjetreff

Veilederne anser jobbmesser og bransjetreff som en viktig kanal for å knytte kontakter med arbeidsgivere og lære mer om bransjer, yrker, utdanninger og trender i det lokale arbeidsmarkedet.

Sosiale medier

Mange arbeidsgivere legger ledige stillinger ut på sosiale medier. Særlig er Facebook trukket frem som en viktig kanal for å finne ledige stillinger. Facebook blir også brukt internt av veilederne for å lage grupper for deling av stillinger eller andre markedsrelaterte nyheter. LinkedIn, som er et sosialt medium for å rekruttere og finne ledige

stillinger, blir ikke så mye brukt av veiledere i NAV.

Arbeidsgiver

Arbeidsgiverne ansees som den viktigste kanalen til lokal og sanntids arbeidsmarkedskompetanse, men mange veiledere kvier seg for å ha arbeidsgiverkontakt fordi de ikke vet hvordan de skal gå frem i dialogen.

Lokale markedsinitiativ

I mange kommuner arrangeres ulike markedsinitiativ, som frokostmøter eller "torsdagskafé", der aktører fra lokalt næringsliv eller interesseorganisasjoner presenterer. Dette er ansett som en nyttig arena, men er mest besøkt av markedskontakten.

Arbeidslivssenteret (ALS)

Veilederne ser på Arbeidslivssenteret som en potensiell kanal for arbeidsmarkedskunnskap, men denne kanalen er i dag lite brukt og enkelte steder helt utilgjengelig.

Arbeidslivssenteret er i kontakt med mange arbeidsgivere og sitter på verdifull kunnskap, men denne deles ikke med veilederne og markedskontaktene i NAV.

Google/andre søkemotorer

Veilederne oppgir at ulike søkemotorer på internett er mye brukt dersom de lurer på noe.

Andre nettsider

Veilederne bruker blant annet vilbli.no, utdanning.no og andre nettsider for å oppdatere seg om utdanningstilbud

Jobbportaler

Veiledere bruker finn.no, indeed.no og andre jobbportaler for å finne ledige stillinger sammen med brukerne, og for å utvikle kompetanse om innholdskrav til ulike typer stillinger og bransjer.

Media

En viktig kanal for kunnskap om det lokale og regionale arbeidsmarkedet for veiledere er media. Gjennom media øker man den generelle forståelsen og

oversikten over arbeidsmarkeds-situasjonen, og man bygger kunnskap om det lokale arbeidsmarkedet om hvilke arbeidsgivere som har rekrutteringsbehov og hvilke som skal nedbemanne.

VURDERING

Mangfoldet i kanalene som anvendes for å bygge arbeidsmarkedskompetanse illustrerer bredden i kompetanseområdet. Det er i utgangspunktet positivt at veilederne har tilgang til en rekke kilder til kompetanse. Samtidig kan dette mangfoldet innebære at den enkelte velger kanal litt tilfeldig, og at kompetansebyggingen ikke får det ønskede helhetlige preget. Når vi ser kanalmangfoldet i sammenheng med mangelen på systematikk anser vi at det er en utfordring for en helhetlig og konsistent tilnærming til utvikling av kompetanse om arbeidsmarkedet på tvers av NAV som organisasjon.

Eksterne kilder anvendes for å kompensere for svakheter ved de interne kanalene

OBSERVASJONER

Veiledere oppgir både i intervjuer og spørreundersøkelsen at de bruker en rekke kanaler for å utvikle sin arbeidsmarkedskompetanse.

Vi observerer at blant respondentene i spørreundersøkelsen så er det ca. 20 prosent som ikke har benyttet navet og nav.no for å utvikle egen arbeidsmarkedskompetanse.

Veilederne oppgir at det ofte er så krevende å finne relevant informasjon på interne kanaler at de raskt ender opp på Google og andre eksterne kilder.

VURDERINGER

Mangfoldet og bredden i kanalbruken kan tolkes både positivt og negativt.

I utgangspunktet er det positivt at veilederne har et mangfold av kanaler for å tilegne seg arbeidsmarkeds-kompetanse. Dette kan bidra til at tilfanget av kunnskap blir bredere

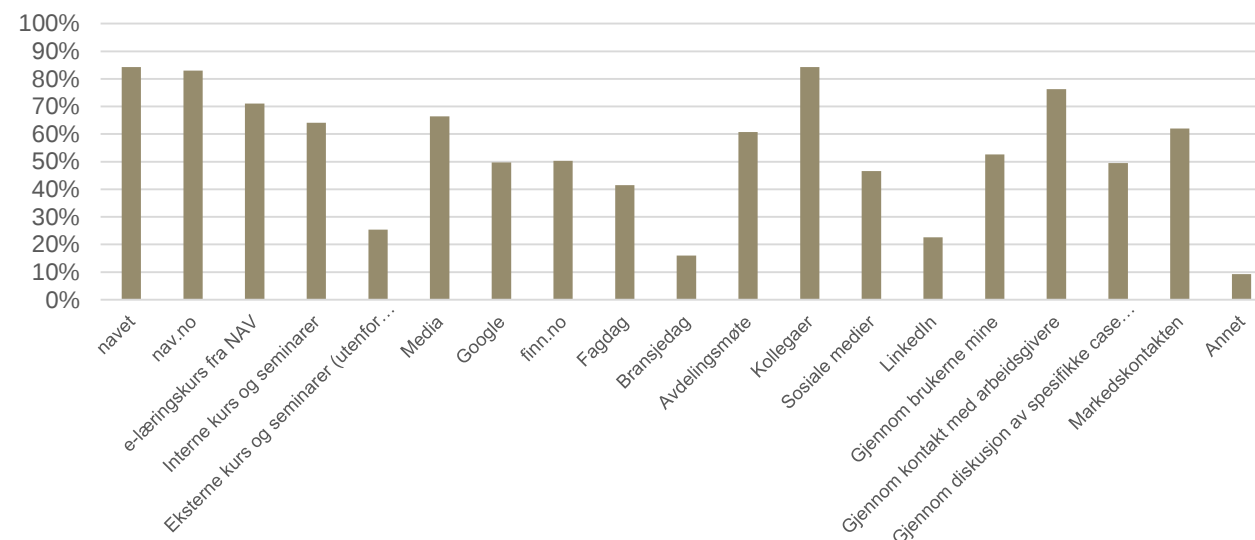
og mer nyansert.

Utfordringen for NAV er at mangfoldet synes å være et symptom på mangel på interne kilder av høy kvalitet. I mangel på «det ene stedet å gå», ser vi at veilederne i stedet bruker et mangfold av kanaler som de opplever har varierende relevans i håp om å finne noe de kan bruke og som ser fornuftig ut.

Det er vår vurdering at bredden er et symptom på at de interne kanalene ikke i tilstrekkelig grad dekker veiledernes behov. Eksterne kilder blir i stor grad anvendt for å kompensere for svakheter ved de interne kanalene.

Samtidig vil vi understreke at det ikke er noe mål i seg selv å begrense kanalbruken, men derimot å sikre at interne og eksterne kanaler utfyller hverandre på en god måte. Det bør være tydelig for veilederne når de forskjellige kanalene skal anvendes.

«Jeg har benyttet meg av følgende tilbud/aktiviteter for å utvikle min arbeidsmarkedskompetanse»



Veiledere bruker mange ulike kilder og kanaler for å utvikle sin arbeidsmarkedskompetanse. De mest brukte er Navet, nav.no, kollegaer, arbeidsgivere og markedskontakten.

C. Innhold

Opplæringstilbudet dekker i stor grad veiledernes behov knyttet til NAVs virkemidler, men i mindre grad kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked.

Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er ferdighetsbasert og som setter dem i stand til å ha dialog med arbeidsgivere

- Dagens opplæringstilbud er godt tilrettelagt for å gi kunnskap om NAVs virkemidler mot personbrukere, men i mindre grad kunnskap om arbeidsmarkedet og praktiske ferdigheter
- E-læringskurs formidler felles basiskunnskap, men har begrenset verdi for å bygge praksisnær arbeidsmarkedskompetanse
- Opplæring i arbeidsgiverrelasjonen må styrkes i NAVs kompetansetilbud til veiledere

Innblikk i veiledernes opplevelser

Veilederne opplever ikke at innholdet i kompetansetilbudet er relevant og tilpasset sin arbeidshverdag. De savner et mer praksisnært kompetansetilbud bestående av teori, gruppediskusjon og praksis.

«E-læringen er bra for nyansatte, men organisasjonens læring er begrenset når e-læring gjennomføres individuelt. Det ville fungert bedre på gruppenivå, men e-læringen er ikke tilpasset dette per i dag.»

Markedskontakt

Veilederne føler seg også usikre på arbeidsgiverkontakten fordi de ikke vet hva de skal spørre om eller hvordan de skal gå fram.

« Mange er usikre på kontakten med bedrifter. Forhandlingsteknikk er særlig etterspurt og hvilke spørsmål man bør stille arbeidsgiver.»

Veileder

Opplæringen har et byråkratifokus hvor lover, regler og interne systemer er i fokus. Veiledere opplever en mangel på kunnskap om arbeidsgiveres behov og virkelighet.

«Jeg opplever ikke at opplæringen i NAV er så veldig knyttet opp til arbeidsmarkedet. Opplæringen går mer ut på å lære fagsystemer, lover og interne prosedyrer. For eksempel hvordan skrive en perfekt arbeidsevnevurdering, og sørge for at telleverket er tilfredsstilt ved at alle har en gyldig aktivitetsplan.»

Veileder

Dagens opplæringstilbud er godt tilrettelagt for å gi kunnskap om NAVs virkemidler mot personbrukere, men i mindre grad kunnskap om arbeidsmarkedet og praktiske ferdigheter

OBSERVASJON

Veiledere opplever at dagens opplæringstilbud i stor grad er rettet mot NAVs tiltak og virkemidler for personbrukere. Gjennomgående opplever veiledere at de blir drillet i NAVs «verktøykasse» for personbrukere.

I spørreundersøkelsen ser vi at veiledere i stor grad etterlyser bedre og mer tilpasset informasjon om endringer i de lokale og regionale arbeidsmarkedene. I overkant av 40 prosent savner helt eller delvis denne typen informasjon.

Arbeidsgivere blir sett på som en særskilt relevant kilde for kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked, men opplæringen tar i liten grad høyde for dette. Over 35 prosent synes det er litt eller veldig vanskelig å finne informasjon om arbeidsgiveres behov. I intervjuer blir markedskontakten trukket frem som en indirekte kanal til arbeidsgivere som en kilde til kunnskap. Ved å gå gjennom markedskontakten opplever veiledere at de

får tilgang til viktig kunnskap uten å selv måtte ta direkte kontakt med arbeidsgivere.

VURDERING

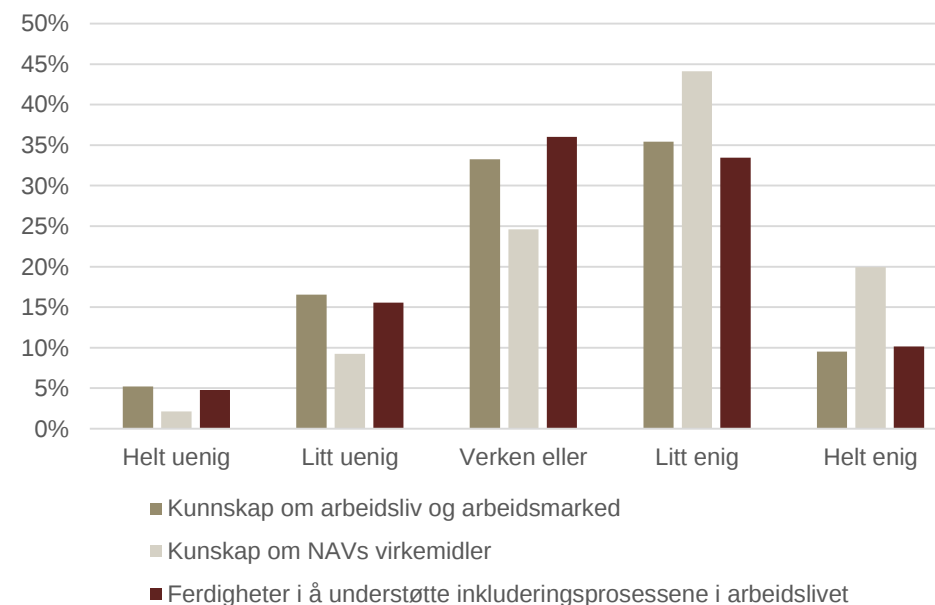
Dagens opplæringstilbud er godt tilpasset et behov for å gi alle veiledere i NAV kunnskap om regelverk, og hvilke tiltak og virkemidler de har for å hjelpe mennesker over i arbeidslivet.

Opplæringstilbudet er derimot dårlig for å gi de samme veilederne de verktøyene og kunnskapen de trenger for å gjøre jobben sin bedre opp mot arbeidsgivere.

Å identifisere stillinger som passer brukere krever kunnskap om hva bransjer og bedrifter har behov for, og hvilke krav som stilles.

Dagens kompetansetilbud fra NAV tar i liten grad høyde for dette. Vår vurdering er at NAVs kompetansetilbud innenfor dette området er i liten grad dekkende.

Dagens opplæringstilbud dekker mitt behov for:



Svarene fra spørreundersøkelsen viser hvordan veiledere opplever at dagens kompetansetilbud er tilpasset behovet for kunnskap om NAVs virkemidler. Når vi sammenholder dette med dataene fra intervjuer tegnes et tydelig bilde av en byråkratitilpasset opplæringstilbud rettet mot kunnskap om NAVs virkemidler til personbrukere. Virkemiddelapparatet rettet mot arbeidsgivere er i liten grad dekket og det er lite utvikling i praktiske ferdigheter.

E-læringskurs formidler felles basiskunnskap, men har begrenset verdi for å bygge praksisnær arbeidsmarkedskompetanse

OBSERVASJONER

Veilederne oppgir at e-læringskurs gir nyttig basiskunnskap, men har begrenset nytte da arbeidsmarkeds-kompetanse handler mest om praktisk utøvelse. Veilederne trekker frem at e-læringen til dels er en plikt de må klikke seg gjennom og at den i for liten grad tester kompetanse. Veilederne vektlegger at arbeidsmarkeds-kompetanse er en ferskvare som hele tiden endrer seg og at det er store lokale variasjoner. Mange etterlyser derfor at e-læringen blir kontinuerlig oppdatert for å være nyttig som kunnskapskilde.

Veilederne fremhever også nyttigheten av å kunne diskutere case og løse praktiske oppgaver, men at dagens e-læring i liten grad legger til rette for å gjennomføres på gruppenivå.

VURDERINGER

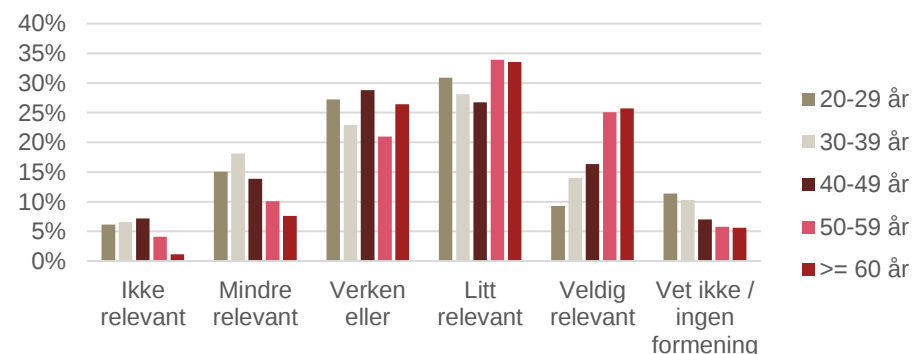
Vi tror e-læring har en viktig rolle å spille i et helhetlig kompetansetilbud til veilederne. Den viktigste rollen er å bygge en plattform hvor

alle veiledere har lik kunnskap og forståelse for viktige aspekter i arbeidsmarkeds-kompetanse. Særlig viktig er denne kanalen for å bygge et fundament med statisk kunnskap hvor regelverk, tiltak og virkemidler er viktige bestanddeler.

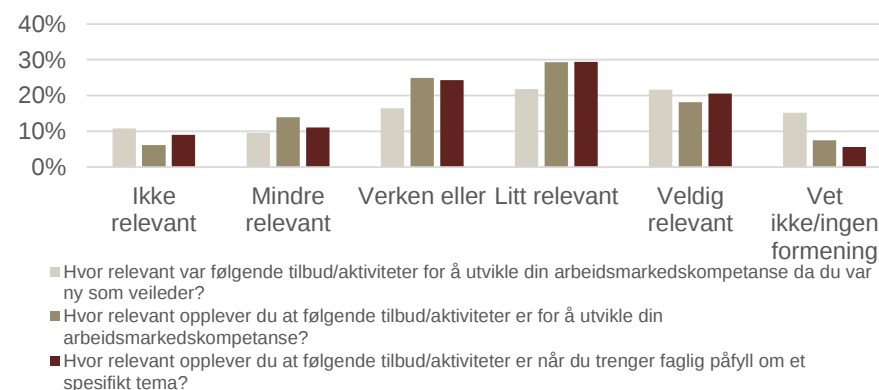
Det er samtidig viktig å skille mellom hva som er "statisk" og praksisnær arbeidsmarkeds-kunnskap. Lederne må i større grad formidle forståelse for viktigheten av en oppdatert arbeidsmarkedskompetanse og gi veilederne rom for å holde seg oppdatert da denne ikke bygges foran en dataskjerm

Imidlertid, for å få en helhetlig og mer komplett arbeidsmarkedskompetanse må teori kombineres med å løse praktiske oppgaver og diskutere med kollegaer og andre med ulik kunnskap, inkludert arbeidsgivere.

«Hvor relevant opplever du at e-læringskurs er for å utvikle din arbeidsmarkedskompetanse?»



e-læringskurs fra NAV



Gruppen veiledere som er mest positive til e-læringskurs er de eldste veilederne. Her ser vi hvordan gruppen 50 år og eldre er markant mer positive til e-læringskurs enn gruppen 20-39 år. Om lag halvparten av respondentene er helt eller delvis enig i at e-læringskurs er relevant for å utvikle arbeidsmarkedskompetanse. Dette står delvis i kontrast til de funnene som kommer gjennom dybdeintervjuer med veiledere og markedskontakter.

Opplæring i arbeidsgiverrelasjonen må styrkes i NAVs kompetanse-tilbud til veiledere

OBSERVASJONER

Veilederne etterspør mer kunnskap om arbeidsgiveres behov og de tiltak og virkemidler NAV kan tilby arbeidsgivere

I intervjuer og spørreundersøkelsen forteller veiledere at de blir mye mer drillet i NAVs virkemiddelapparat mot personbrukere, enn i tjenestene som er rettet mot arbeidsgivere.

Veilederne sier de nå i større grad skal fungere som selgere, både av NAVs tjenester mot arbeidsgivere og mot personbrukerne, enn tidligere. «Forhandlingsteknikk» ovenfor arbeidsgivere med tanke på ulike virkemidler NAV kan tilby, er et uttalt savn.

Få veiledere i NAV har utdanningsbakgrunn som inkluderer denne type kompetanse, og det tilbys heller ikke opplæring i dette hos NAV. Et talende sitat kommer fra en veileder: *”Sosionomhodet mitt forstår ikke alltid hva bedrifter etterspør”*

VURDERINGER

Kunnskap om arbeidsmarkedet får man først

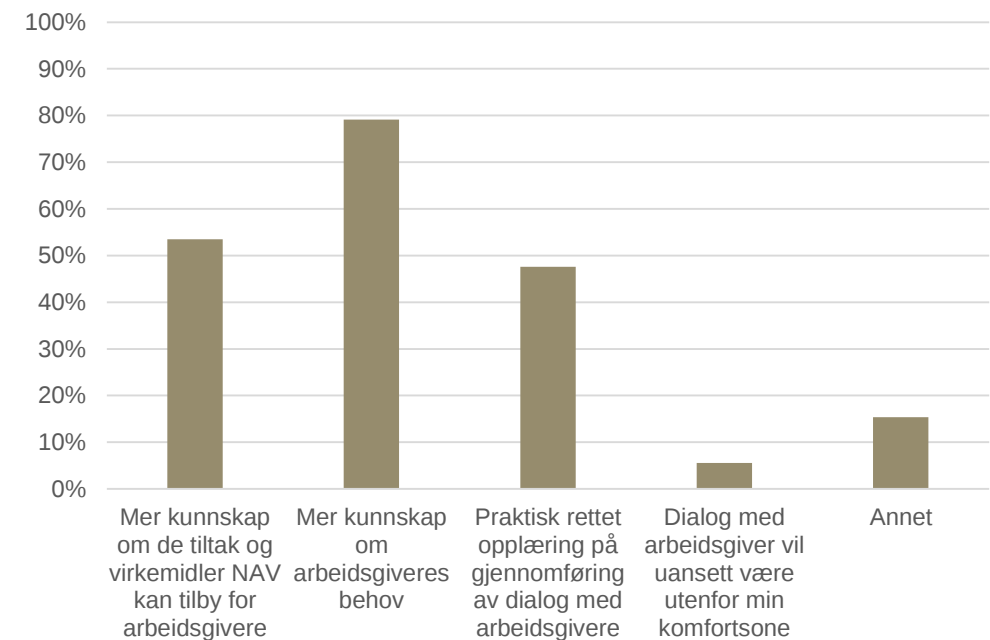
og fremst ved å være i kontakt med arbeidsgivere, omvisninger, få forklart arbeidsoppgaver m.m. for å få kjennskap til hva som er spesielt med akkurat den bransjen og bedriften lokalt.

I overkant av 50 prosent i spørreundersøkelsen svarer at opplæring gjør det lettere å ha dialog med arbeidsgivere. Dette viser hvor viktig denne type kompetansetilbud er for å øke relasjonen veiledere har med arbeidsgivere.

Samtidig er det viktig at opplæringen er tilpasset veilederens konkrete utfordringer og det synes å være behov for mer lokal tilpasning. Opplæringen i NAV oppleves av for mange som for generell og delvis utdatert.

NAV må i sitt kompetansetilbud tilby mer kunnskap om arbeidsgivernes behov og virkelighet. Dette kan i liten grad læres på kontoret, og ledere må være tydelig i forventningene mot veiledere om at de må prioritere tid med arbeidsgivere for å få en virkelig forståelse av deres hverdag.

Hva vil gjøre dialogen med arbeidsgivere enklere for deg?



Kunnskap om arbeidsmarked og arbeidsliv er et tydelig læringsmål i NAVs kompetansestrategi. Likevel er tilbakemeldingene fra veiledere talende: de har et stort behov for mer kunnskap om arbeidsgivere, og hva NAV kan tilby disse. Spørreundersøkelsen gir et tydelig bilde av behovet for å styrke opplæring i arbeidsgiverrelasjonen i NAVs kompetansetilbud til veiledere.

D. Tilgjengelighet

Veilederne etterlyser et opplæringstilbud som i større grad er tilpasset deres hverdag. For å være tilgjengelig må kunnskap formidles på et format som er lett å forstå, og med en vinkling som er tilpasset veilederens kontekst.

- Kompetansetilbudet er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset veilederens jobbhverdag
- Opplæringstilbudet er ikke i en form som gjør det tilgjengelig for veilederne i en hektisk hverdag
- Markedskontakten er bindeleddet mellom praktisk og teoretisk kunnskap om arbeidsmarkedet
- Det er ikke sammenfall mellom de kanalene som oppleves som mest tilgjengelige og de som oppleves som mest relevante

Innblikk i veilederens opplevelser

Kunnskap og kompetanse innen arbeidsmarked oppleves ikke som lett tilgjengelig i den praktiske arbeidshverdagen. Dette til tross for at det finnes mye god og relevant informasjon.

«Det finnes enorme mengder informasjon på Navet, men det er vanskelig å sile ut hva som er relevant og viktig.»

Veileder

Det er også viktig at informasjon som skal ut til Nav-kontorene, og da særlig veilederne, kortfattet oppsummeres på en slik måte at den blir lett å nyttiggjøre seg.

«De kan ikke legge ut rapporter og revisjoner på over 30 foiler og forvente at enkeltveiledere på kontorene skal kunne nyttiggjøre seg det.»

Veileder

For å gjøre informasjonen om arbeidsmarkedet lett tilgjengelig har en av markedskontaktene intervjuet i denne evalueringen, på initiativ fra veilederne, samlet dette i en ringperm veilederne kan oppsøke på avdelingen.

«Alt har jeg hentet fra Navet. Det kan være vanskelig å finne hvis man ikke vet hva man skal søke på og fordi det ligger litt spredt rundt om kring.»

Markedskontakt

Kompetansetilbudet er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset veilederne jobbhverdag

OBSERVASJON

For å gjøre opplæringen praktisk tilgjengelig, trekker veilederne frem at det må prioriteres tid til deltakelse, distribusjonen må tilpasses og innholdet må tilpasses deres hverdag.

Mange veiledere opplever opplæringen som lite tilpasset i form og innhold og dette gjør kompetanseutviklingen lite tilgjengelig for dem.

I intervjuer og spørreundersøkelsen peker veiledere på en for stor informasjonsmengde som gjør det utfordrende å sortere ut hva som er viktig og mindre viktig. Generelt er det mye informasjon som kommer fra kontornivå, fylkesnivå og direktoratet som handler om rutiner og prosedyrer.

Veiledere er oppgitt over at en potensielt viktig kanal som Navet ikke er tilgjengelig utenfor kontoret. De har ikke tid til å bruke kunnskapsmaterialet som ligger på Navet i arbeidstiden. Imidlertid er dette materialet utilgjengelig så snart de forlater kontoret.

Veilederne opplever kunnskapen som mer tilgjengelig for dem når noen filtrerer informasjonen som kommer ovenfra for å sikre at det som er relevant for dem og deres arbeid lokalt blir prioritert.

I praksis ser vi at markedskontakten i stor grad tar denne rollen lokalt. Kunnskap som finnes i dag oppleves av mange veiledere som lite tilgjengelig i arbeidshverdagen. For mye statistikk og lite syntetisert og lokal informasjon blir ofte blir trukket frem som en årsak til dette.

Videre etterlyses et tilbud som i større grad enn i dag er tilpasset faktorer som størrelse på kontor, type arbeidsoppgaver, spesifikke utfordringer/endringer knyttet til arbeidsmarkedet, oppdatert informasjon om nye yrker, krav, trender m.m. Mindre kontorer savner et kompetansetilbud som er tilpasset deres virkelighet hvor alle gjør alt, og det er lite spesifikke roller.

VURDERING

NAV er ikke gode nok til å tilpasse sitt

kompetansetilbud til hva veilederne opplever som nyttig når de trenger det. NAV må i mye større grad enn i dag, utvikle et kompetansetilbud som tilpasses jobbhverdagen til veilederne, og det som oppleves som nyttig for disse i ulike kontekster.

Dette handler om å gjøre substansen tilgjengelig gjennom valg av plattform (kanal) og abstraksjonsnivå (innhold). Bare når disse to aspektene samhandler med veilederne arbeidshverdag, vil kompetanseutviklingen oppleves som reelt sett tilgjengelig.

Dagens kompetansetilbud oppleves ikke som tilgjengelig i en jobbhverdag når den er for akademisk og teoritung og i liten grad knyttet opp mot den konkrete arbeidshverdagen.

NAV som virksomhet må i større grad enn i dag tilpasse sitt kompetansetilbud til den lokale konteksten til veilederne for å gjøre det tilgjengelig.

Kompetansetilbudet må tilpasses størrelsen på kontoret. En utfordring er at ansatte på

små NAV-kontorer i stor grad er «allround-ansatte» som har alle typer oppgaver, mens ansatte på større NAV-kontor ofte er mer spesialiserte. Opplæringstilbudet må derfor være fleksibelt og tilpasningsvennlig nok til å håndtere denne dualiteten – generalister og spesialister.

Kompetanseutvikling for ansatte med et større behov for arbeidsmarkedskompetanse oppleves som lite tilgjengelig. Dagens opplæringstilbud er i for stor grad tilpasset et generalist-/grunnleggende nivå.

I en situasjon med høyt tidspress må tilgjengeliggjøringen av informasjon og kunnskap i større grad tilpasses dette. Veiledere etterlyser synteser og oppsummeringer av informasjon som er tilpasset deres lokale hverdag. NAV må i større grad enn i dag klare å bruke fylkesleddet og nøkkelressurser på kontorene, som markedskontakter, for å gjøre informasjon og kunnskapsmaterieell lokalt forankret og nyttig.

Opplæringstilbudet er ikke i en form som gjør det tilgjengelig for veilederne i en hektisk hverdag

OBSERVASJON

Veilederne opplever ofte rapporter og statistikk fra sentralt hold som overveldende, og oppgir at det er vanskelig å velge ut hva som er viktigst. En del av opplæringen oppleves som for teoritung og vanskelig å oversette til arbeidshverdagen.

Gjennom spørreundersøkelsen ser vi at nærmere 60 prosent helt eller delvis opplever at de har tilgang til relevant kunnskap om arbeidsmarkedet.

Litt færre, om lag 55 prosent, opplever at de har den nødvendige kompetansen om arbeidsmarkedet når de veileder brukerne sine.

VURDERING

Det finnes mye kunnskap og materiell, men spørreundersøkelsen viser at en

stor andel av veilederne opplever det som lite tilgjengelig. Tallene fra spørreundersøkelsen støttes av innsikt fra intervjuene: både veiledere og markedskontakter etterlyser materiell som er bearbeidet og som forklarer og tydelig viser hva som er viktig.

Vi tror det kan være hensiktsmessig av NAV å ha en gjennomtenkt kanalstrategi også internt i kompetanseutviklingsøyemed. For mye informasjon blir gjort tilgjengelig på et sted eller i en form som i praksis gjør den utilgjengelig for veilederne.

Markedskontakten er bindeleddet mellom teoretisk og praktisk kunnskap om arbeidsmarkedet

OBSERVASJON

Veilederne oppgir at markedskontakten oppleves som en viktig kilde til å utvikle egen kompetanse og kunnskap.

Veilederne opplever den interne opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse som teoritung og for overordnet med hensyn til deres hverdag.

Markedskontakten filtrerer informasjonen som blir sendt fra organisasjonen og gjør denne relevant for veilederne og knytter den opp mot det lokale arbeidsmarkedet og deres jobbhverdag.

Gjennom utstrakt kontakt med arbeidsgivere får markedskontaktene innsikt i deres behov og virkelighet.

VURDERING

Markedskontakten har fått en kanskje

større rolle enn tilsiktet lokalt, gjennom å være en person som gjør opplæringen tilgjengelig ved å binde sammen et teoritungt materiale og arbeidsgivernes hverdag og behov.

Ved å oppsummere informasjon fra ulike kilder, bidrar markedskontakten til å frigjøre tid for veilederne. I tillegg sikrer de at flere veiledere får med seg den relevante informasjonen og organisasjonen unngår *information overload*.

Markedskontakten er den som gjør relevant kunnskap om arbeidsmarkedet reelt tilgjengelig for veilederne.

Det er ikke sammenfall mellom de kanalene som oppleves som mest tilgjengelige og de som oppleves som mest relevante

OBSERVASJON

Gjennom spørreundersøkelsen ser vi hvordan enkelte kanaler oppleves av veiledere som mer relevante enn andre for å utvikle arbeidsmarkeds-kompetansen. Kontakt med arbeidsgiver blir oppfattet som den mest relevante kanalen.

Samtidig observerer vi gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen hvilke kanaler som blir oppfattet som tilgjengelig. Gjennom intervjuer forteller veiledere hvordan nettopp kontakt med arbeidsgiver er praktisk utilgjengelig som en følge av tidspress og mangel på relevant opplæring.

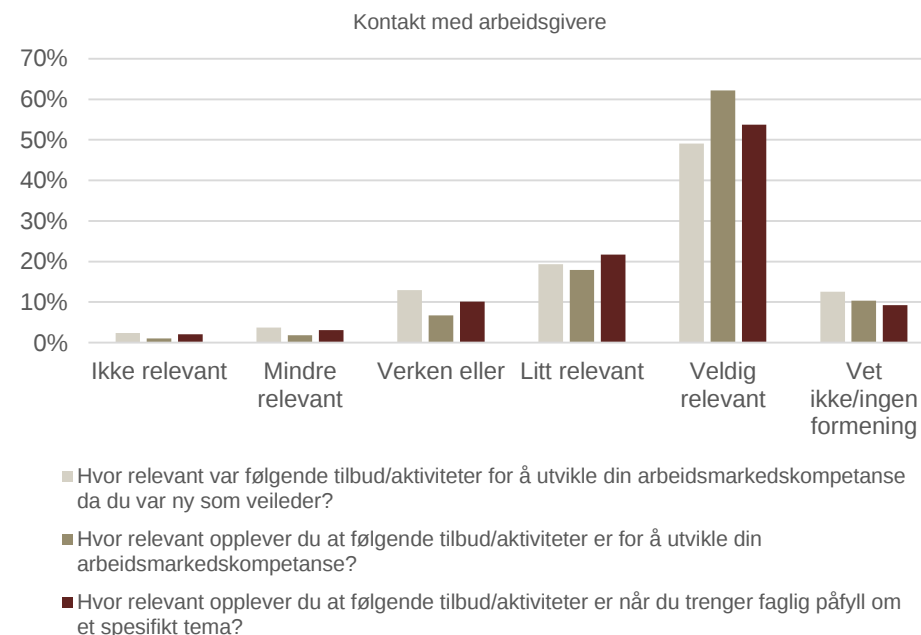
I intervjuer og gjennom spørreundersøkelsen forteller veilederne at det er mye bra innhold på Navet, men at det ikke oppleves som tilgjengelig. Mye av innholdet som er på Navet er heller ikke søkbart. Dermed ender mange opp med å lete etter kunnskap i andre kanaler selv om de vet det er der «et eller annet sted».

VURDERING

Kontakt med arbeidsgivere blir oppfattet den mest relevante kanalen for å utvikle arbeidsmarkedskompetanse. Samtidig ser vi at denne kanalen er lite tilgjengelig for veilederne i hverdagen.

Vi tror at kompetanseutviklingen for veiledere blir dårligere som en følge av liten praktisk tilgjengelighet. Kunnskap blir distribuert på for mange kanaler, og mange av kanalene passer ikke inn i arbeidshverdagen, og er ikke tilgjengelig når arbeidsdagen er ferdig.

E-læringskurset er muligens det opplæringstilbudet som blir oppfattet som mest tilgjengelig. Samtidig er tilbakemeldingene at relevansen oppleves som å være på linje eller litt mindre enn Google og sosiale medier.



Arbeidsgivere blir ansett som den mest relevant kilden for å utvikle arbeidsmarkedskompetansen. Vi ser tydelig at arbeidsgiverne oppleves som relevant underveis i hele ansattreisen, men kanskje i særlig grad som kompetansebygging i hverdagen. Samtidig opplever veilederne at de ikke har nok tid, eller nok opplæring til å fullt ut utnytte denne relasjonen.

E. Systematikk

Opplæringstilbudet innen arbeidsmarkedskompetanse preges av mangel på helhetlig kompetansestyring. Dette kommer til syne gjennom blant annet mangel på lederfokus, lite erfaringsdeling på og mellom NAV-kontorer og varierende tilnærming til bruk av markedskontakten.

- Det mangler tydelige og forpliktende planer for veilederens kompetanseutvikling
- Mangel på kompetansedeling på og mellom NAV-kontorer hindrer gjenbruk av beste praksis
- Det mangler tydelig rollebeskrivelse og et helhetlig opplæringstilbud for markedskontaktene
- Begrepet arbeidsmarkedet mangler en entydig definisjon, og tolkes ulikt på tvers av nivåer i organisasjon

Innblikk i veiledernes opplevelser

Gjennom intervjuene har det blitt tydelig at det er et savn etter struktur rundt kompetansebyggingen slik at man i større grad evner å ta til seg kunnskapen og nyttiggjøre seg den i etterkant.

«Det kan ikke være frivillig å holde seg oppdatert på arbeidsmarkedskompetanse! Det må lages rammer og struktur for å hele tiden dele oppdatert innhold. Kurs virker ikke hvis det ikke lages et opplegg rundt.»

Markedskontakt

Både veiledere, markedskontakter og ledere savner gode eksempler på hvordan jobbe målrettet med arbeidsmarkedskompetanse.

«Jeg har lang erfaring som leder, men etter to år som leder i NAV føler jeg meg fortsatt som ny... Arbeidsmarkedskompetanse blir nok nedprioritert av meg.»

Leder NAV kontor

Markedsarbeidet oppleves ikke som like viktig som andre pliktmessige oppgaver.

«Markedsarbeidet er lett å skyve på fordi det ikke er pliktmessig.»

Markedskontakt (20% stilling)

Ute på NAV-kontorene føler de at direktoratet har manglede fokus på arbeidsmarkedskompetanse. Dette forplanter seg nedover i Organisasjonen.

«Det er viktig at direktoratet fokuserer på Markedsarbeid og viser at det er prioritert. Av de siste 50 sakene på Navet er det f.eks én markedssak, alt annet er IKT, regelverk, organisering osv...»

Veileder

Det mangler tydelige, systematiske og forpliktende planer for veilederens kompetanseutvikling

OBSERVASJON

Veiledere gir inntrykk av at kompetansetiltak er frivillig, og at dette signaliserer at det er mindre viktig enn andre oppgaver som i større grad er pålagt. Veiledere forteller om behov for en forpliktende plan for opplæring som blir fulgt opp, og satt av ressurser til å gjennomføre. Dette kommer svært tydelig frem i spørreundersøkelsen hvor 60 prosent svarer at de helt eller delvis må ta initiativ til opplæring selv.

Det blir gjennomført kartlegginger av behov, men opplæringen som faktisk blir gjennomført er ikke basert på kartleggingen av behov og kompetanse. Kompetanseutvikling blir ikke opplevd som systematisk, og for mye er tilfeldig og opp til den enkelte veileder. Enkelte veiledere trekker frem at opplæring og kurs blir ansett som belønning.

VURDERING

Funksjonen til individuelle utviklingsplaner på kompetanse@NAV ser ut til å være begrenset, og det er liten oversikt over hvilken kompetanse hvert enkelt kontor besitter, og hvilken kompetanse som det er behov for.

Veiledere som opplever tydelige forventninger til arbeidsmarkeds-kompetansen prioriterer i større grad å holde seg oppdatert. Ved å se at innsatsen de legger ned blir til noe nyttig, motiveres de til videre innsats.

Vi tror det er hensiktsmessig at NAV fremover får en tydeligere og mer forpliktende bruk av individuelle kompetanseplaner. Dette stiller krav til tydelige sentrale føringer og lokal lederoppfølging.

Mangel på kompetansedeling på og mellom NAV-kontorer hindrer gjenbruk av beste praksis

OBSERVASJON

Veiledere bruker i stor grad ad-hoc diskusjoner med kollegaer eller markedskontakten for å rådføre seg i enkeltsaker. Overkant av 40 prosent er helt eller delvis enig i at kollegaen er den man spør først når en har spørsmål relatert til arbeidsmarkeds-kompetanse..

I spørreundersøkelsen ser vi at den oppgitte relevansen av kollegaveiledning synker i takt med antall års erfaring. På mange kontorer er det mange godt voksne veiledere med mye erfaring, men en ser lite systematisk deling av denne kompetansen internt og på tvers av kontorer.

I særlig grad trekker veiledere frem manglende deling av kunnskap og læring etter at kolleger har vært på kurs og kompetansesamlinger.

Mye kompetansedeling foregår «just in time» i uformelle kanaler som ad hoc-diskusjoner eller via diskusjoner på Facebook. Det finnes mye kompetanse rundt omkring i organisasjonen, og det finnes digitale plattformer for å dele informasjonen med kollegaer internt og på tvers av kontorer (bl.a. Navet og Arena), men disse blir i liten grad brukt til dette.

På kontornivå er for mye opp til markedskontaktene å organisere kompetansedeling innenfor arbeidsmarkedskompetanse.

VURDERING

Mangel på erfaringsdeling på og mellom NAV-kontorer hindrer gjenbruk av beste praksis. Det er et stort potensial knyttet til sikre at den samlede kunnskap, kompetanse og erfaring som finnes i organisasjonen settes i system og utnyttes.

Det mangler tydelig rollebeskrivelse og et helhetlig opplæringstilbud for markedskontaktene

OBSERVASJON

Veiledere og ledere trekker frem markedskontaktene som en av de viktigste kanalene for kompetansebygging. Dette synet resonnerer godt med hvordan markedskontaktene ser på seg selv: som et verktøy for veilederne. Gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen forteller imidlertid markedskontakter at de i liten grad opplever en tydelig rollebeskrivelse. I stedet opplever de at det er opp til dem selv å definere sin rolle og arbeidsoppgaver.

Markedskontaktene fremhever hvor viktig nettverket med andre markedskontakter er for å bygge egen arbeidsmarkeds-kompetanse. Samtidig ser vi fra spørreundersøkelsen at det varierer på tvers av fylker i hvor stor grad slike nettverk er operative.

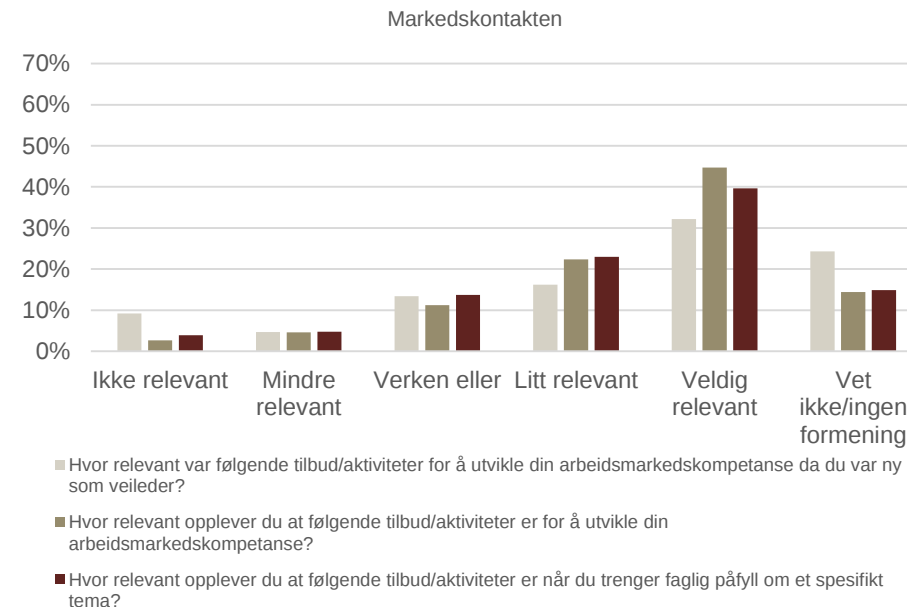
Markedskontaktene opplever en mangel på tilpasset opplæring for den rollen de er tiltenkt. Vi

ser at markedskontaktene peker på en mangel av tilpassede kompetansetiltak for å bygge kompetansen de opplever behov for. Flere trekker frem hvordan de bruker nettverket med andre markedskontakter som en arena for å definere sin egen rolle, i mangel på opplæring fra fylke og direktorat.

VURDERING

Mangelen på en tydelig rollebeskrivelse og et opplæringstilbud som er tilpasset rollen begrenser trolig markedskontaktenes effekt på kompetanse-hevingen.

Mangelen på tilbud til markedskontaktene virker ikke å være i samsvar med hvor viktig de er for kompetanseutviklingen lokalt.



I spørreundersøkelsen kommer det tydelig frem at markedskontakten oppleves som svært relevant for å utvikle arbeidsmarkedskompetanse. Det er ikke alle kontorer som har markedskontakter, og dette gjenspeiles til dels i materialet med en relativt høy «vet ikke»-andel. Ved siden av «kontakt med arbeidsgiver» og «diskusjon med kollegaer», er markedskontakten den kanalen som er ansett som mest relevant på tvers av region og kontorstørrelse.

Begrepet arbeidsmarkedskompetanse mangler en entydig definisjon, og tolkes ulikt på tvers av nivåer i organisasjon (1)

OBSERVASJON:

Veiledere er opptatt av at arbeidsmarkedskompetanse er ferskvare, og noe som må holdes kontinuerlig oppdatert. En del veiledere trekker frem at denne kunnskapen til tider er avhengig av å være svært lokal og detaljert for å være relevant.

De generelle trendene i arbeidsmarkedet og ulike bransjer er nyttig informasjon, men for at det skal være relevant for den enkelte veileder i den enkelte brukeroppfølging må kunnskapen være på et nivå som «Brønnboring AS trenger 4 personer som kan jobbe i kantina NÅ».

Ved at kunnskapen er så detaljert og lokalt, så kan matchingen av kandidater til disse stillingene også være mer presis.

Arbeidsmarkedskompetanse for veiledere handler i stor grad om å være oppdatert på:

- Stillinger som er ledig lokalt

- Hvilke konkrete bedrifter lokalt og regionalt som trenger folk
- Kravene til ulike stillinger i yrker og bransjer, for å kunne skreddersy en kompetansetrapp for bruker
- Hvilke type stillinger som passer til «mine» brukere, og vite hvilket spillerom og hvilke tiltak veilederen har i verktøykassen for å få brukerne over i arbeid
- Kunnskap om arbeidsmarkedet lokalt, regionalt og nasjonalt er viktig for å tilrettelegge for yrkesmessig og geografisk mobilitet for bruker

Vi observerer gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen at veilederne har for en stor del en veldig «hands-on»-tilnærming til begrepet arbeidsmarkedskompetanse, og vektlegger at den kompetansen de har behov for er å forstå hvordan de får bruker ut i jobb.

Kunnskap om relevante lover og regler, og til en viss grad kunnskap om NAVs virkemiddelapparat, blir mer forstått som

en del av «grunnpakka» til en NAV-veileder og ikke en del av arbeidsmarkedskompetanse.

VURDERING:

Variasjonen i hvordan begrepet arbeidsmarkedskompetanse oppfattes tyder på at begrepet ikke er godt nok definert fra sentralt hold, og flere informanter peker på at det er litt upresist.

Direktoratet synes å ha en mer akademisk og teoretisk tilnærming til begrepet enn ansatte ved NAV-kontor. Det virker som om balansegangen mellom praksisnær kunnskap og mer byråkratbasert kunnskap ikke alltid er tilfredsstillende håndtert, sett fra veilederens ståsted, og at det frem til nå muligens har vært mye fokus på sistnevnte. Veilederne er opptatt av den praksisnære og konkrete arbeidsmarkedskompetansen.

“Kjernekompetansen er å vite hva som kreves i ulike stillinger og yrker, men arbeidslivet endres, så jobben vår blir vanskeligere”

Veileder

Begrepet arbeidsmarkedskompetanse mangler en entydig definisjon, og tolkes ulikt på tvers av nivåer i organisasjon (2)

OBSERVASJON:

Gjennom dybdeintervjuer med **markedskontakter** som arbeider på NAV-kontorene kommer det tydelig frem at deres perspektiv er at arbeidsmarkedskompetanse ikke noe man kan tilegne seg på kurs eller i løpet av noen få dager. Dette er en type kompetanse som må bygges over tid, og tar lang tid å utvikle og mestre.

Enkelte markedskontakter peker på at veilederne ikke ser på arbeidslivets regler som en del av arbeidsmarkedskompetanse, men betrakter arbeidsmarkedskompetanse noe mer snevert og som den ferskvaren de trenger for å håndtere konkrete enkelttilfeller

Enkelte markedskontakter er tydelig på at e-læringsprogrammet til NAV ikke handler om å bygge arbeidsmarkedskompetanse. For dem handler dette om å vite hvilke stillinger som ledig til en hver tid, hva som kreves

for de spesifikke stillingene, og hvordan få tak i de riktige menneskene.

I enkelte tilfeller observerer vi at det er en dissonans mellom veilederne og markedskontaktene i akkurat *hvor dynamisk og ferskvare* det er snakk om. Dette gjelder i særlig grad hvilket tempo den enkelte opplever det er nødvendig å ha i den konkrete jobbmatchen mellom arbeidsgiver og bruker. Der ser vi gjerne at markedskontaktene har en større forståelse for arbeidsgivernes ønsker, og er mer oppmerksom på å finne en egnet kandidat så raskt som mulig. Veilederne forsøker i større grad å passe dette inn i rekken av forespørsler og krav i jobben, og ser på dette som en del av normale rutiner og saksbehandlingstid.

En del **NAV-kontorledere** gir uttrykk for at når det kommer til arbeidsmarkedskompetanse i NAV så har det vært mer snakk enn konkret handling. På ledernivå pekes det på at det har vært mye fokus fra sentralt hold på behovet for arbeidsmarkedskompetanse men det har

vært begrenset tilbud om konkrete verktøy, benchmarking og fokus på hvordan gjøre det i praksis. Det etterlyses også en tydeligere understreking fra direktoratets side knyttet til det faktum at NAV-kontorene har to brukergrupper: individbrukere og arbeidsgivere.

Flere NAV-kontorledere fremhever at arbeidsmarkedskompetanse handler om å evne å snakke med brukeren om hva vedkommende vil, hva som er realistisk og gi retning. Arbeidsmarkedskompetanse handler dermed om å vite hvilke yrker som gir mulighet for jobb, og hvilken kompetanse disse krever.

Flere ledere er tydelige på at en svært viktig del av jobben med å få flere over i arbeid handler om *fokus i veiledningen*. Det er et opplevd behov fra ledere at veiledere får mer opplæring og praktisk trening i hvordan dreie samtaler vekk fra legeerklæringer og over på oppdaterte CV-er og gode søknader.

VURDERING:

Fraværet av en felles oppfattelse av innholdet i begrepet arbeidsmarkedskompetanse kan indikere at direktoratet som tjenesteyter ikke fullt ut har evnet å fange veilederens situasjon og behov.

I et kompetanseutviklingsperspektiv kan en mangel på felles begrepsforståelse føre til at NAV som organisasjon får en større utfordring med å løfte nivået til de ansatte på en helhetlig og systematisk måte.

Samtidig ser vi at veiledere, markedskontakter og NAV-ledere ute på kontorene i stor grad er omforent om hva arbeidsmarkedskompetanse innebærer, til tross for at den presise definisjonen mangler.

F. Rammebetingelser

Rammene rundt veiledernes arbeid er delvis til hinder for kompetanseutvikling. Veilederne er lojale mot de det blir målt på – men opplever at den innsatsen de må gjøre for å nå måltallene, ivareta brukerne og videreutvikle egen kompetanse ofte ikke er sammenfallende.

- Strategiske føringer fra sentralt hold oppleves ofte som teoretiske og ikke gjennomførbare av veilederne
- Veilederne trenger incentiver for å gjennomføre kompetansetiltak

Innblikk i veiledernes opplevelser

Gjennom intervjuer med veiledere og markedskontakter ble det avdekket frustrasjon knyttet til veiledernes opplevelse av at det de må gjøre for å nå fastsatte mål ofte ikke er sammenfallende med det de ønsker å prioritere ut i fra brukernes behov og eget behov for kompetanseutvikling.

«Det er utrolig irriterende at veiledere har matchet kandidater fra Alta når stillingen befinner seg i Aust-Agder og kandidaten ikke har noen intensjoner om å flytte.»

Markedskontakt

Veilederne forteller også at de prioriterer det de blir fulgt opp på. Incentiver i form av tilbakemeldinger fra ledere og kolleger er viktig for å føle at det en gjør er riktig og meningsfylt.

«Jeg synes det var mye mer motiverende å ha kontakt med arbeidsgivere og føre dette inn i Arena når vi måtte rapportere det på avdelingsmøtet. Da følte jeg at noen brydde seg om det.»

Veileder

Strategiske føringer fra sentralt hold oppleves ofte som teoretiske og ikke gjennomførbare av veilederne

OBSERVASJON

Gjennom intervjuer og spørreundersøkelsen oppgir veilederne at det er et gap mellom strategiske føringer knyttet til økt fokus på arbeidsmarkedskompetanse og hva som er gjennomførbart i praksis ved kontorene.

«Å ta A'en tilbake i NAV» blir av mange veiledere opplevd som noe som kommer på toppen av alt annet som er prioritert. Alt oppleves som like viktig, men mat på bordet og tak over hodet for brukerne går alltid foran. Videre ser vi fra intervjuer og spørreundersøkelsen at veilederne synes det er vanskelig å prioritere oppdatering av egen arbeidsmarkedskompetanse foran brukere, til tross for et fokus på kompetanse i NAV.

Veiledere opplever at flere initiativ som

kommer fra sentralt hold forsvinner på vei ned til kontorene.

VURDERING

For en veileder som har en hverdag preget av brukere med akutte behov, blir det ofte teoretisk å tenke at egen kompetanseutvikling og deltakelse på kurs bør prioriteres

Veiledere etterlyser mer veiledning og prioritering fra sine lokale ledere, og de savner en god dialog om hvorfor og hvordan de skal prioritere opplæring. Ledere ved NAV-kontor har en viktig rolle i å oversette overordnede mål og strategier til konkret handling i hverdagen. For at de skal kunne gjøre det må de få de riktige rammebetingelsene og god drahjelp fra fylkesleddet og direktoratet.

Veilederne trenger insentiver for å gjennomføre kompetansetiltak

OBSERVASJON

I intervjuer forteller veiledere om en opplevelse av at de bruker mye tid på systemer og rutiner som fungerer dårlig, og at mye av innsatsen som legges ned er unødvendig bruk av tid. Mye byråkrati stjeler tid fra brukerrettet arbeid.

Veiledere opplever at det i liten grad er lederstyrt forventning som driver opplæringstilbudet. Kompetanseplaner er ofte mangelfulle og blir ikke opplevd som styrende, og det er få eller ingen insentiver for å gjennomføre opplæringstilbud. Veiledere forteller at det i større grad handler om disinsentiver for opplæring: de kommer tilbake til kontoret med en større *backlog* enn før opplæringen.

VURDERING

Kompetanseutvikling kommer på toppen av alt annet, og det synes i for liten grad på målekortet. Verken på veileder- eller kontornivå oppleves insentivene for opplæring som tilstrekkelige.

Veilederne måles mer på aktiviteter enn på oppnådde resultater. Dette smitter over på motivasjonen for å heve egen kompetanse.

For å gi veilederne anledning til å gjennomføre ønsket kompetanseheving bør det vurderes å gjøre deler av opplæringstilbudet obligatorisk, og oppfordre ledere ved NAV-kontorene til å innføre rutiner som oppmuntrer til og premierer kompetanseheving – særlig i hverdagen.

DEL 4

Anbefalinger

Anbefalinger

1. Utform et helhetlig kompetanse-system som tar utgangspunkt i veilederens behov

NAVs opplæringstilbud må ta utgangspunkt i veilederens behov og arbeidshverdag. Dette må prege utformingen av opplæringstilbudets form, innhold og tilgjengeliggjøring. Veiledere bør gis større anledning til å få anledning til å benytte seg av de mest relevante kanalene: arbeidsgivere og markedskontakt.

2. Gi veilederne de nødvendige rammebetingelsene for å nyttiggjøre seg opplæringen

Veilederne må få anledning til å faktisk benytte seg av opplæringstilbudet. Det innebærer at de må få frigjort tid, at mer kompetanseheving kan skje gjennom deres ordinære arbeid og at kompetansehevingen kan effektiviseres gjennom bruk av nettverk og erfaringsutveksling.

3. Sørg for at styringssystemene og kompetansesystemet henger sammen

For å bli oppfattet som forpliktende og gjennomførbart må kompetansesystemet ha en tydelig sammenheng med NAV styringsmekanismer og rutiner. Unødvendig tungvinte arbeidsprosesser bør effektiviseres gjennom økt bruk av digitale verktøy, det må være tydelig hvordan veilederne bidrar i realiseringen av NAVs overordnede mål og strategier, og veilederne må ha reelle insentiver til å gjennomføre nødvendig opplæring.

1. Utform et helhetlig kompetansesystem som tar utgangspunkt i veiledernes behov

- Systematiser beste praksis innen markedsarbeid
- Prioriter og fokuser innholdet i kompetansetilbudet
- Definer markedskontaktrollen og lag et eget opplæringstilbud
- Lag en oppskrift og verktøy for arbeidsgiverkontakt
- Samle tilbakemeldinger fra kontorene om innholdet i kompetansetilbudet
- Oppdater innholdet i kompetansetilbudet regelmessig



1

Teori og informasjon



2

Refleksjon og erfarings-
utveksling



3

Øvelse og erfaring i
virkeligheten

Systematiser beste praksis innen markedsarbeid

Ta utgangspunkt i gode initiativer og eksempler fra lokale NAV-kontor, samt lokale og regionale samarbeid, for å systematisere en beste praksis for markedsarbeidet. La disse eksemplene informere det overordnede kompetansetilbudet for å bedre svare på veiledernes behov i arbeidshverdagen. Beste praksis bør gjøres tilgjengelig for kontorer som trenger eksempler og inspirasjon til hvordan de kan jobbe bedre og gi sine veiledere opplæring i arbeidsmarkedet.

Direktorats- og fylkesleddene må ta ansvar for å innhente, systematisere og gjøre gode eksempler tilgjengelig på tvers av NAV.

Bruk samme begrep om de samme tingene innenfor arbeidsmarkedsarbeidet. For eksempel: markedskontakt, rekrutteringskontakt, markedskoordinator osv.

Prioriter og fokuser innholdet i kompetansetilbudet

Se den totale kompetansen NAV-veilederne er forventet å ha og tilegne seg, i sammenheng med arbeidsmarkedskompetansen. Velg ut og spiss innholdet til det aller viktigste veilederne har behov for. Lag et kompetansetilbud som hjelper veilederne å prioritere det viktigste innholdet i en presset hverdag.

Bearbeid innholdet i kompetansetilbudet fra overordnet og generell statistikk og forklar hva det betyr for de lokale kontorene, regionen og nasjonalt. Lag gode og spissede oppsummeringer av fagstoff og informasjon som er tilgjengelig om markedet slik at det blir mindre rom for tolkning for veilederne.

Definer markedskontaktrollen og lag et eget opplæringstilbud

Ta utgangspunkt i arbeidet til de eksisterende markedskontaktene og lag en tydelig rollebeskrivelse for markedskontakten. Samarbeid med de som er markedskontakter i dag for å finne ut hva slags informasjon de har behov for, i ulike faser av markedskontaktrollen.

Lag et eget opplæringstilbud for markedskontaktene med tilknyttet nettverk for erfaringsutveksling.

Lag en oppskrift og verktøy for arbeidsgiverkontakt

For at veilederne bedre skal vite hva de kan og skal gjøre utad mot arbeidsgiver ønsker de seg en oppskrift på hvordan de kan gå frem. Veilederen bør inneholde enkle tips og triks for hva man kan si og bør gjøre når man er på arbeidsgiverbesøk, og i ulike situasjoner. F.eks. er det noen ting det er mer naturlig å ta opp med arbeidsgiver når man er på oppfølging med en bruker kontra hvis man skal ha mer utadrettet virksomhet. Det er mulighet for å lage verktøy som forenkler veiledernes arbeid utad:

- ✓ Ferdig materiale, f.eks. lysbildemaler som veileder og markedskontakt kan benytte for å formidle NAVs tjenester når de er ute.
- ✓ Kurs i salg og forhandlingsteknikk med arbeidsgivere.
- ✓ Verktøy for å enklere logge hvem på kontoret som har kontaktet hvilken arbeidsgiver om hva for å unngå å kontakte en arbeidsgiver om det samme flere ganger.

Samle tilbakemeldinger fra kontorene om innholdet i kompetansetilbudet

Samle tilbakemeldinger om innholdet i kompetansetilbudet for å avklare hvilket innhold som benyttes og fungerer bra for veiledere og markedskontakter, og ikke. Bruk dette som utgangspunkt for å prioritere og fokusere innholdet som inngår i kompetansetilbudet. Samle tilbakemelding på hvilket innhold som brukes og ikke, hvorfor og hva som gjør at det er bra eller ikke. Dette kan for eksempel gjøres ved å:

- ✓ Samle statistikk på hvor ofte filer og sider på Navet m.m. er i bruk, lastes ned osv.
- ✓ Spørre veilederne når de er innom sidene der det konkrete innholdet finnes
- ✓ Samle tilbakemeldinger etter kurs, e-læring, fagdager m.m.

Oppdater innholdet i kompetansetilbudet regelmessig

Lag gode og konsentrerte innholdspakker i kompetansetilbudet som oppdateres regelmessig. Sørg for at innhold som endrer seg over tid alltid er oppdatert, og at det er enkelt for veilederne å se når noe er oppdatert. Det kan være hensiktsmessig å dele innholdet i tilbudet inn i statisk informasjon som endrer seg sjeldent, og mer flytende informasjon som endrer seg hyppig. Eksempler på dette kan være regler og retningslinjer kontra nye stillinger, skiftninger i lokalt arbeidsmarked osv.

Sikre at ulike typer innhold i kompetansetilbudet er distribuert i hensiktsmessige kanaler. Veilederne sier at e-læring egner seg bedre til statisk informasjon, og erfaringsutveksling er bedre til praktisk læring.

2. Gi veilederne de nødvendige rammebetingelsene for å nyttiggjøre seg opplæringen

- Skreddersy kompetansetilbudet til veilederen og markedskontakten
- Legg til rette for systematisk erfaringsutveksling lokalt
- Lag et nettverk av markedskontakter
- Tilrettelegg for mer opplæring ute i «felt»
- Tenk arbeidsgiver som en bruker
- Frigjør tid til kompetansebygging for veilederne



Skreddersy kompetansetilbudet til veilederen og markedskontakten

Lag et kompetansetilbud som er tilpasset veiledernes og markedskontaktenes praktiske arbeidshverdag. Det må være tilpasset størrelse på kontor, rolle og type arbeidsoppgaver veilederen/markedskontakten har, størrelse på portefølje og type brukerutfordringer.

- ✓ Gi tilgang på felles, grunnleggende kompetanseheving
- ✓ Gi mulighet for fordypning til de som er spesialisert
- ✓ Ta utgangspunkt i typiske utfordringer for å utvikle «just in case» opplæring som er lett tilgjengelig og kan anvendes når behovet oppstår

Legg til rette for systematisk erfaringsutveksling lokalt

Legg til rette for mer systematisk erfaringsutveksling lokalt. Erfaringsutveksling er løftet frem som en god metode for kompetanseheving på NAV-kontorene. Det er imidlertid behov for å systematisere dette i større grad og fremheve viktigheten av en god og oppdatert arbeidsmarkedskompetanse, slik at tiltak/arenaer for erfaringsutveksling blir prioritert.

- ✓ Gjør flere aktiviteter knyttet til arbeidsmarked obligatorisk
- ✓ Veiledere som har vært på kurs/fagdager skal dele erfaringer med kollegaene sine
- ✓ Tilrettelegg e-læring på gruppenivå slik at veiledere kan diskutere problemstillinger og case knyttet til dette.
- ✓ Oppfordre til erfaringsutveksling på tvers av avdelinger

Lag et nettverk av markedskontakter

Tilrettelegg for nettverksbygging mellom markedskontakter, slik at de har andre markedskontakter de både kan dele arbeidsoppgaver og drive erfaringsutveksling med. På denne måten vil kontorene både kunne spare ressurser og øke kompetansen til markedskontaktene.

Tilrettelegg for mer opplæring ute i «felt»

Gi veilederne mer opplæring ute i «felt». Det er behov for mer praktisk opplæring der man øver på teori og metoder fra kurs og e-læring ute i «felt». Dette kan foregå ved at en veileder kan være med markedskontakten eller en mer erfaren veileder ut på bedriftsbesøk.

Tenk arbeidsgiver som en bruker

Tenk på arbeidsgiverne som en viktig ressurs for NAV og dermed også som en bruker. Arbeidsgiverne sitter både på verdifull kunnskap om arbeidsmarkedet samtidig som de forvalter potensielle stillinger. Det er derfor viktig å identifisere arbeidsgivernes behov og tilby disse en god tjeneste. Gjør det derfor enklere for arbeidsgivere å komme i kontakt med NAV:

- ✓ Gi arbeidsgivere direktenummer til markedskontakten.
- ✓ Etabler en ringe-tilbake-funksjon slik at markedskontakten ikke må avbryte det han/hun holder på med for å kunne svare på innkommende henvendelser.

Frigjør tid til kompetansebygging for veilederne

Kartlegg oppgavene veilederne har i dag og vurder om det kan frigjøres mer tid til kompetansebygging, ved å for eksempel effektivisere administrative oppgaver eller bruk av datasystemer- og programmer.

Vurder om det er noen oppgaver som gjøres dobbelt og som kunne vært gjort mer effektivt en det gjøres i dag.

3. Sørg for at styringssystemene og kompetansesystemet henger sammen

- Gi veilederne bedre digitale verktøy
- Knytt mål og strategier sammen med veiledernes arbeidshverdag
- Knytt insentiver sammen med kompetansetilbudet



Gi veilederne bedre digitale verktøy

Det er stort potensial i å gi veilederne bedre verktøy enn de eksisterende verktøyene de har i dag. Mengden ulike systemer og ujevn kvalitet på disse fører til at veilederne bruker mye unødvendig tid på å navigere i dem og få gjort sine arbeidsoppgaver, samt at flere systemer gir dem opplevelsen av å gjøre en del dobbeltarbeid.

Å gi veilederne bedre digitale verktøy kan være alt fra å forbedre de verktøyene som finnes i NAV i dag, til å utvikle nye og bedre systemer. Hva som kan forbedres, eventuelt fjernes og effektiviseres må avdekkes i en større kartlegging. Det bør også vurderes om det er nødvendig med midlertidige ordninger i påvente av at nye løsninger som er under utvikling blir ferdigstilt.

Knytt mål og strategier sammen med veiledernes arbeidshverdag

For at veilederne skal kunne nyttiggjøre seg av innholdet i kompetansemateriellet må det i større grad relatere seg til deres arbeidshverdag, ved å omsette målsetningene til hvordan.

Dagens innhold er i stor grad overordnet og generelt, og ofte teoritungt. Både veiledere, ledere og markedskontakter har behov for en tydeligere tilknytning mellom mål og strategi, og hverdagen på kontoret.

Det må være lett å forstå koblingen mellom overordnede strategier og føringer, opplæringen som tilbys og de konkrete oppgavene veilederne utfører i hverdagen. Dette fordrer god internkommunikasjon med konsistente budskap og tydelig historiefortelling.

Knytt insentiver sammen med kompetansetilbudet

Lag insentiver som stimulerer til kompetanseheving innenfor arbeidsmarkedet og de andre kompetanseområdene i NAV.

Veilederne trenger motivasjon for å rydde tid i en hektisk hverdag til å hente påfyll på arbeidsmarkedskompetansen. Tydeligere insentiver for å gjennomføre kompetanseheving vil motivere veilederne og sikre at innholdet blir tatt i bruk.

NAV-kontorlederne har en avgjørende rolle i denne tilretteleggingen: de bør både gi råd til fylkesleddet og direktoratet om utformingen av insentivene, og de må følge opp gjennomføringen lokalt.

Samtidig er det viktig å huske på at de lokale NAV-kontorlederne også er avhengige av riktige insentiver og rammebetingelser for å kunne utøve sin lederoppgave på en god måte.

DEL 5

Metode

For å evaluere opplæringen i arbeidsmarkedskompetanse har det blitt samlet inn data fra flere kilder

Dokumentstudier

Dokumentstudiene var særlig viktig i den innledende fasen av evalueringen for å etablere målene og evalueringskriteriene for evalueringen.

Et viktig sekundært mål har vært å sette kunnskapen evalueringen bringer inn i en kontekst for å legge til rette for en kumulativ kunnskapsutvikling om kompetansebygging generelt, og kompetanse om arbeidsmarkedsarbeid blant veiledere spesielt

Intervjuer

Den viktigste informasjonskilden i denne evalueringen har vært dybdeintervjuer med ansatte på NAV-kontorer.

Intervjuer er en særlig relevant metode når det søkes forståelse og innsikt i brukerbehov og hvordan tjenester blir brukt og oppfattet. Deltakeren kan i stor grad forklare og reflektere rundt spørsmålene som stilles og vi kommer dypere i bakgrunnen for deltakerens svar.

Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i mars-april har vært en viktig kilde til breddeinnsikt i evalueringen. Der hvor intervjuene har tillatt evalueringsteamet å borte ned i problemstillinger, har spørreundersøkelsen gitt viktig innsikt på tvers av NAV-kontorer og fylker.

Denne breddeinnsikten har vært en viktig datakilde for å supplere og komplettere bildet fra dybdeintervjuene.

Workshops

Evalueringssteamet har gjennomført en workshop med veiledere i Harstad og med deltakere på samlingen for markedskontakter 3. mai i Oslo.

Innspillene evalueringsteamet har fått gjennom disse samskapnings-workshopene danner sammen med innsikten fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen grunnlag for våre anbefalinger om fremtidige tiltak.

Dokumentstudier

DOKUMENTSTUDIER

Vi har sett det som viktig å bygge evalueringen på eksisterende interne dokumenter som omhandler NAVs overordnede strategiske innretning, policy og strategi for kompetansebygging i organisasjonen, og de behovskartleggingene som er gjort.

Dokumentstudiene var særlig viktig i den innledende fasen av evalueringen for å etablere målene og evalueringskriteriene for evalueringen. Et viktig sekundært mål har vært å sette kunnskapen evalueringen bringer inn i en kontekst for å legge til rette for en kumulativ kunnskapsutvikling om kompetansebygging generelt, og kompetanse om arbeidsmarkedsarbeid blant veiledere spesielt.

Vi har primært benyttet tre hovedformer

for dokumenter for å tilegne oss informasjon i evalueringen. Først, overordnede strategiske dokumenter som har som formål å forme retningen til arbeidet i etaten som helhet. Eksempler på dette er NAVs virksomhetsstrategi og Mål- og disponeringsbrev.

Deretter har evalueringen gått inn i dokumenter som har fokus på kompetansedimensjonen i NAV på et overordnet nivå som Kompetansestrategien og Kompetansepolicyen for NAV.

Til sist har vi benyttet dokumenter som omhandler arbeidet internt knyttet til arbeidsmarkedskompetanse spesielt.

En fullstendig liste over dokumenter finnes **i vedlegg 3 – dokumenter.**



Dybdeintervjuer

DYBDEINTERVJUER

Den viktigste informasjonskilden i denne evalueringen har vært dybdeintervjuer med ansatte på NAV-kontorer.

Intervjuer er en særlig relevant metode når det søkes forståelse og innsikt i brukerbehov og hvordan tjenester blir brukt og oppfattet. Deltakeren kan i stor grad forklare og reflektere rundt spørsmålene som stilles og vi kommer dypere i bakgrunnen for deltakerens svar.

De gjennomførte intervjuene er semistrukturerte. Evalueringsteamet har benyttet seg av temaguiden med forhåndsdefinerte tema og stikkord det er ønskelig å drøfte, men deltakerne har stor frihet til å ta opp temaer

teamet ikke har definert på forhånd. Samtidig kan intervjueren til en hver tid pense samtalen tilbake på temaene som er satt i temaguiden. Fordelen med en slik struktur er at samtalen ikke låses til isolerte spørsmål men lar deltakeren tenke fritt rundt temaene som tas opp.

En mulig ulempe ved tilnærmingen bygger på det samme premisset. Intervjuene blir styrt i den retningen evalueringsteamet ønsker, og inkluderer de temaene som evalueringsteamet ønsker, med mindre rom for intervjuobjektet å styre samtalen mot andre elementer, hvis denne ønsker det. Ved å være bevisst på denne problemstillingen, samt være lydhør og åpen for alternative problemstillinger som intervjuobjektet

har ønsket å snakke om, har evalueringsteamet minimert denne risikoen.

Ved de enkelte NAV-kontorene har evalueringsteamet intervjuet veiledere med brukerkontakt, markedskontakter/rekrutteringskontakt er, avdelingsledere og kontorledere.

Evalueringsteamet har videre intervjuet fylkesdirektørene, og i enkelte tilfeller ansatte i direktørens stab, i de fylkene hvor teamet har besøkt NAV-kontorer.

Til sist har evalueringsteamet dybdeintervjuet nøkkelpersoner i direktoratet samt i Arbeids- og sosialdepartementet.

En fullstendig liste over NAV-kontorer som er besøkt, samt intervjuede

personer på fylkes-, direktorats- og departementsnivå finnes i **vedlegg 1**. Av konfidensialitetshensyn nevnes ikke intervjuede ansatte ved NAV-kontorer ved navn.

Dybdeintervjuer gir kvalitativ innsikt i hva som ligger bak de overordnede og generelle svarene i spørreundersøkelsen. De gir innblikk i veilederne og andre ansattes behov og motivasjoner for å gjøre og svare som de gjør.

Spørreundersøkelse

SPØRREUNDERSØKELSE

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført i mars-april har vært en viktig kilde til breddeinnsikt i evalueringen. Der hvor intervjuene har tillatt evalueringsteamet å borte ned i problemstillinger, har spørreundersøkelsen gitt viktig innsikt på tvers av NAV-kontorer og fylker.

Denne breddeinnsikten har vært en viktig datakilde for å supplere og komplettere bildet fra dybdeintervjuene.

Undersøkelsen ble sendt til alle leder ved alle NAV-kontorer i Norge med en oppfordring om å distribuere spørreundersøkelsen til sine veiledere som har brukerkontakt. Alle kontorledere fikk deretter en påminnelse én uke før spørreundersøkelsen ble stengt. Ved å velge en slik fremgangsmåte har

evalueringsteamet forsøkt å redusere problemet med selvseleksjon hvor bare de mest engasjerte svarer på undersøkelsen. En oppfordring fra nærmeste kontorleder ble foretrukket fremfor en direkte-sendt epost fra direktoratet eller evalueringsteamet.

I utsendelsen av undersøkelsen ba evalueringsteamet NAV-kontorleder om å distribuere til sine veiledere. Fordelen ved en slik tilnærmingstype er at personen med best oversikt over sine ansatte får oppgaven. Ulempen er at evalueringsteamet fikk mindre oversikt over hvem som har mottatt spørreundersøkelsen, og dermed ikke en presis oversikt over totalpopulasjon og muligheten for å purre direkte.

En ulempe ved spørreundersøkelser som denne er at den som svarer ikke kan

spørre en intervjuer om eventuelle oppklaringer som handler om hvordan spørsmål skal bli oppfattet. Denne problemstillingen er forsøkt dekket opp gjennom en pilotering av spørreundersøkelsen på NAV-kontor før utsendelse. Respondentene har også hatt anledning til å stille spørsmål til evalueringsteamet på mail, for deretter gå tilbake og modifisere sitt svar, hvis ønskelig.

En oversikt over spørsmålene i spørreundersøkelsen finnes **i vedlegg 2 – spørreundersøkelse.**

Section 1 of 5

Evaluering av arbeidsmarkedskompetanseopplæring i NAV

Denne spørreundersøkelse er en del av en evaluering av hvordan det jobbes med utvikling av arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene.

Med arbeidsmarkedskompetanse menes kunnskap om hvordan arbeidslivet fungerer, om utdanninger, yrker og bransjer, om arbeidsgivers behov og om de virkemidler og tiltak NAV kan tilby.

Med kompetanseutvikling menes summen av av de aktiviteter som gjennomføres for å sikre arbeidsmarkedskompetanse: fra kurs og e-læring, til tilgang på statistikk og forskning, samt den erfaringsbaserte kunnskapen som erverves gjennom kontakten med arbeidsgivere og brukere.

Kjønn

☐ Mann

☐ Kvinne

Alder

Short answer text

Antall års arbeidserfaring som veileder i NAV

Short answer text

Spørreundersøkelsen gir evalueringen en breddeinnsikt på tvers av kontor og region

FORDELING AV RESPONDENTER

Når vi ser på fordelingen av respondenter fordelt på kontorstørrelse, ser vi at 57% av respondentene oppgir at de arbeider på et kontor med 40 ansatte eller flere. Henholdsvis 21% og 13% oppgir at de arbeider på kontorer med 10-25 ansatte og 26-39 ansatte.

Til sist ser vi hvordan fordelingen av respondenter per fylke i prosent av totalen i utvalget følger i all hovedsak antall veiledere per fylke i prosent av totalen. Dette forteller oss at vi ikke har noe skjevfordeling i svar basert på regionsforskjeller.

Tallene viser en liten underrepresentasjon av veiledere fra Oslo og Hordaland, mens Vestfold, Telemark og Østfold har en liten overrepresentasjonen i antall respondenter vs antall veiledere i

prosent av totalen.

Dette gir trygghet i analysen for at innsikten fra spørreundersøkelsen gir robuste funn sammen med den dype innsikten fra dybdeintervjuene.

Section 1 of 5

Evaluering av arbeidsmarkedskompetanseopplæring i NAV

Denne spørreundersøkelse er en del av en evaluering av hvordan det jobbes med utvikling av arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene.

Med arbeidsmarkedskompetanse menes kunnskap om hvordan arbeidslivet fungerer, om utdanninger, yrker og bransjer, om arbeidsgiveres behov og om de virkemidler og tiltak NAV kan tilby.

Med kompetanseutvikling menes summen av av de aktiviteter som gjennomføres for å sikre arbeidsmarkedskompetanse: fra kurs og e-læring, til tilgang på statistikk og forskning, samt den erfaringsbaserte kunnskapen som erverves gjennom kontakten med arbeidsgivere og brukere.

Kjønn

☐ Mann

☐ Kvinne

Alder

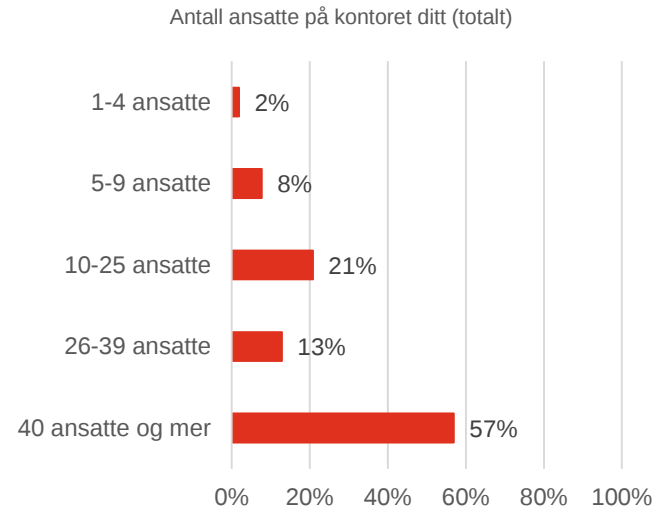
Short answer text

Antall års arbeidserfaring som veileder i NAV

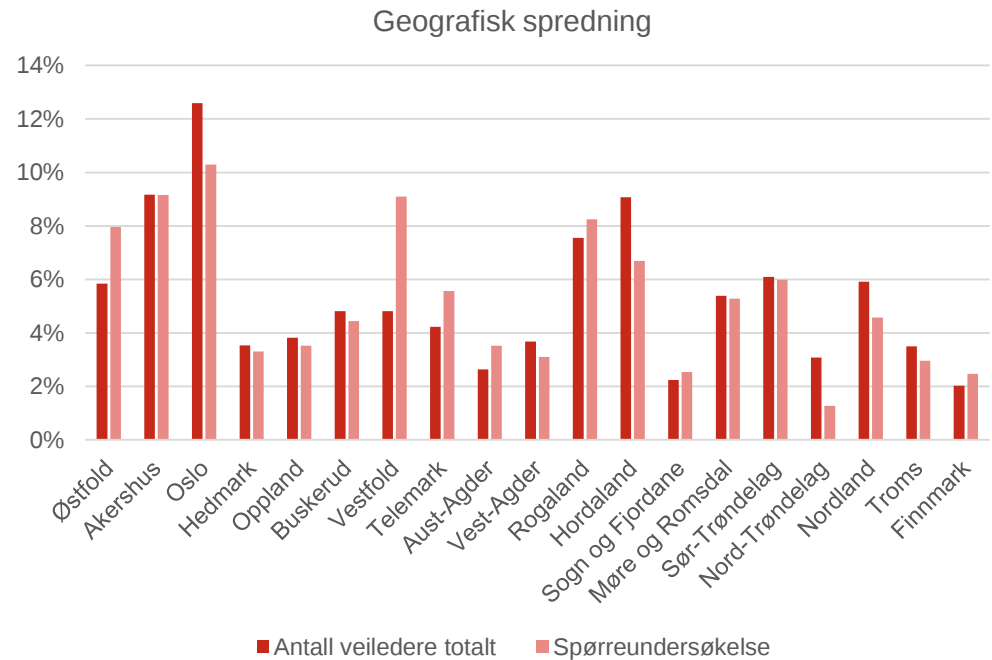
Short answer text

Spørreundersøkelsen gir evalueringen en breddeinnsikt på tvers av kontor og region

Det er en overvekt av respondenter fra større kontor

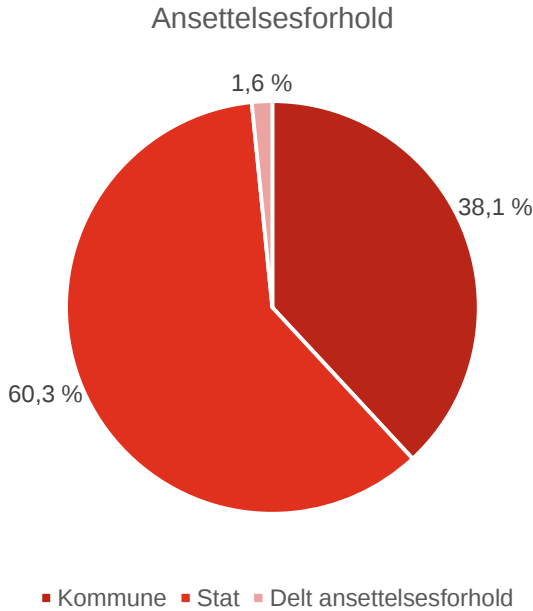


Den geografiske spredningen av respondenter er i stor grad sammenfallende med spredningen av veiledere i NAV'



Spørreundersøkelsen har en liten overvekt av statlig ansatte

Dette kan være naturlig ut fra spørreundersøkelsens fokusområde



Samskapingsworkshop som metode for å avdekke forslag til forbedringer fra ansatte i NAV

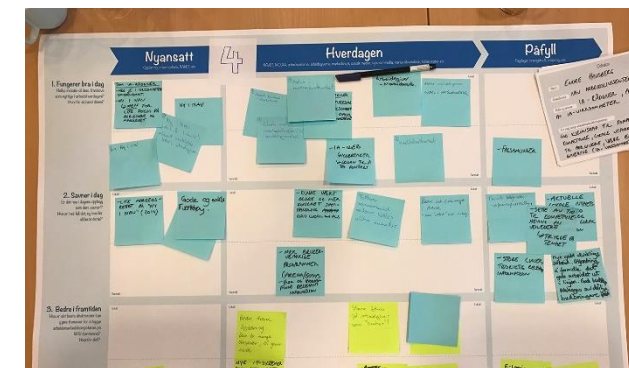
SAMSKAPINGSWORKSHOP

I arbeidet knyttet til anbefalinger om fremtidig tiltak, har samskapingsworkshops med veiledere og andre relevante ansatte i NAV være viktig. Dette er en arena hvor veiledere selv kan gjennom diskusjon og samarbeid på tvers komme med innspill om hvordan deres behov kan dekkes bedre i fremtiden.

Evalueringsteamet har gjennomført en workshop med veiledere i Harstad og en med deltakere på samlingen for markedskontakter 3. mai i Oslo. Innspillene evalueringsteamet har fått gjennom disse samskapingsworkshopene danner sammen med innsikten fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen grunnlag for våre anbefalinger om fremtidige tiltak.



På samlingen for markedskontakter 3. mai benyttet vi slutten av dag én til å samle innspill fra markedskontakter fra samtlige fylker, dette resulterte i bred innsikt. Deltakerne arbeidet i grupper og samarbeidet om å svare på tre spørsmål om dagens arbeidsmarkedskompetanse, i henhold til ansattreisen.



Ved hjelp av ansattreisen som underlag svarte deltakerne på spørsmål om hva som fungerer godt i dag, hva de savner i dag og ga innspill på hva som kan bli bedre i framtiden.

Vedlegg

1. Liste over personer som har blitt intervjuet og NAV-kontorer som har blitt besøkt
2. Spørreundersøkelsen – spørsmål
3. Dokumenter

Vedlegg 1: Liste over personer som har blitt intervjuet* og NAV-kontorer som har blitt besøkt**

Liste over intervjuede personer på fylkes-, direktorats-, og departementsnivå

- Kjell Hugvik (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Yngvar Åsholt (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Sven Ove Svensson (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Linda Hatlem (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Lisbeth Fransplass (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Hege Turnes (Arbeids- og velferdsdirektoratet)
- Rune Solberg (Arbeids- og sosialdepartementet)

- Ulf Pedersen (Arbeids- og sosialdepartementet)
- Espen Opjordsmoen (Arbeids- og sosialdepartementet)
- Guri Ødegaard og Anne Karin Augland (for prosjekt: *Plattform for arbeidsmarkedskompetanse*, PAM)
- Hilde Høynes (fylkesdirektør, Aust-Agder)
- Liv Flaten (seniorrådgiver fylke, Aust-Agder)
- Truls Nordahl (fylkesdirektør, Rogaland)

Liste over NAV-kontorer

- NAV St.Hanshaugen
- NAV Gjerstad
- NAV Risør
- NAV Haugesund
- NAV Karmøy
- NAV Narvik
- NAV Harstad

* Av hensyn til konfidensialitet oppgis bare navn på personer som har ledende stillinger i Arbeids- og Velferdsdirektoratet, og Arbeids- og Sosialdepartementet.

** På NAV-kontorer har vi intervjuet veiledere, avdelingsledere, markedskontakter og NAV-leder
Evaluerings av opplæring i arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Spørsmål 1-15

Evaluering av arbeidsmarkeds-kompetanseopplæring i NAV

Denne spørreundersøkelse er en del av en evaluering av hvordan det jobbes med utvikling av arbeidsmarkedskompetanse i NAV-kontorene.

Med arbeidsmarkedskompetanse menes kunnskap om hvordan arbeidslivet fungerer, om utdanninger, yrker og bransjer, om arbeidsgiveres behov og om de virkemidler og tiltak NAV kan tilby.

Med kompetanseutvikling menes summen av de aktiviteter som gjennomføres for å sikre arbeidsmarkedskompetanse: fra kurs og e-læring, til tilgang på statistikk og forskning, samt den erfaringsbaserte kunnskapen som erverves gjennom kontakten med arbeidsgivere og brukere.

* Required

1. Kjønn *

Check all that apply.

- ☐ Mann
☐ Kvinne

2. Alder *

3. Antall års arbeidserfaring som veileder i NAV *

4. Antall års arbeidserfaring i NAV

5. Antall års arbeidserfaring før NAV

6. Antall ansatte på kontoret ditt (totalt) *

Check all that apply.

- ☐ 1-4 ansatte
☐ 5-9 ansatte
☐ 10-25 ansatte
☐ 26-39 ansatte
☐ 40 ansatte og mer

7. Hvilket fylke ligger kontoret ditt? *

Mark only one oval.

- ☐ Østfold
☐ Akershus
☐ Oslo
☐ Hedmark
☐ Oppland
☐ Buskerud
☐ Vestfold
☐ Telemark
☐ Aust-Agder
☐ Vest-Agder
☐ Rogaland
☐ Hordaland
☐ Sogn og Fjordane
☐ Møre og Romsdal
☐ Sør-Trøndelag
☐ Nord-Trøndelag
☐ Nordland
☐ Troms
☐ Finnmark

8. Jeg er ansatt i

Mark only one oval.

- ☐ kommune
☐ stat
☐ Delt ansettelsesforhold

9. Antall brukere i min portefølje

Tilgjengelighet - hvordan finner du frem til relevant informasjon om arbeidsmarkedet?

I hvilken grad er du enig i følgende påstand:

1 "helt uenig"; 2 "litt uenig"; 3 "verken eller"; 4 "litt enig"; 5 "helt enig"

10. Relevant kunnskap om arbeidsmarkedet er lett tilgjengelig når jeg trenger det. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

11. Jeg pleier å spørre kollegaene mine først når jeg har et spørsmål om arbeidsmarkedet. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

12. Jeg syns det er vanskelig å vite hvor jeg skal finne informasjon om arbeidsgiveres behov. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

13. Jeg har nødvendig kompetanse om arbeidsmarkedet når jeg veileder mine brukere. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

14. Jeg må selv ta initiativ til å finne og melde meg på opplæringstilbud. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

15. Jeg har tid til å gjennomføre de kompetansehevingstiltak jeg har behov for. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Spørsmål 16-21

16. Jeg har benyttet meg av følgende tilbud/aktiviteter for å utvikle min arbeidsmarkedskompetanse: *

Check all that apply.

- ☐ navet
- ☐ [nav.no](#)
- ☐ e-læringskurs fra NAV/AVD
- ☐ Interne kurs og seminarer
- ☐ Eksterne kurs og seminarer (utenfor NAV/AVD)
- ☐ Media
- ☐ Google
- ☐ Finn.no
- ☐ Fagdag
- ☐ Bransjedag
- ☐ Avdelingsmøte
- ☐ Kollegaer
- ☐ Sosiale medier
- ☐ LinkedIn
- ☐ Gjennom brukerne mine
- ☐ Gjennom kontakt med arbeidsgivere
- ☐ Gjennom diskusjon av spesifikke case med kollegaer
- ☐ Markedskontakten
- ☐ Other: _____

Relevans - Hvor relevant er de kompetansehevingstiltakene du har tilgang på?

17. Hvor relevant opplever du at følgende tilbud/aktiviteter er for å utvikle din arbeidsmarkedskompetanse? *

Mark only one oval per row.

	Ikke relevant	Lite relevant	Verken eller	Litt relevant	Veldig relevant	Vet ikke
navet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nav.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-læringskurs fra NAV/AVD	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne kurs og seminarer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterne kurs og seminarer (utenfor NAV/AVD)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Google	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finn.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fagdag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bransjedag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avdelingsmøte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosiale medier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brukene mine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt med arbeidsgivere	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diskusjon av spesifikke case med kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Markedskontakten	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Hvor relevant var følgende tilbud/aktiviteter for å utvikle din arbeidsmarkedskompetanse da du var ny som veileder? *

Mark only one oval per row.

	Ikke relevant	Lite relevant	Verken eller	Litt relevant	Veldig relevant	Vet ikke
navet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nav.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-læringskurs fra NAV/AVD	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne kurs og seminarer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterne kurs og seminarer (utenfor NAV/AVD)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Google	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finn.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fagdag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bransjedag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avdelingsmøte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosiale medier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brukene mine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt med arbeidsgivere	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diskusjon av spesifikke case med kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Markedskontakten	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. Hvor relevant opplever du at følgende tilbud/aktiviteter er når du trenger faglig påfyll om et spesifikt tema? *

Mark only one oval per row.

	Ikke relevant	Lite relevant	Verken eller	Litt relevant	Veldig relevant	Vet ikke
navet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nav.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-læringskurs fra NAV/AVD	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne kurs og seminarer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterne kurs og seminarer (utenfor NAV/AVD)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Google	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finn.no	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fagdag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bransjedag	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avdelingsmøte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosiale medier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brukene mine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt med arbeidsgivere	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diskusjon av spesifikke case med kollegaer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Markedskontakten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. Jeg opplever at de tilbudene/aktivitetene jeg har tilgang på setter meg i stand til å gjøre en god jobb mot brukere og arbeidsgivere. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

21. Dagens opplæringsstilbud dekker mitt behov for: *

Mark only one oval per row.

	Helt uenig	Litt uenig	Verken eller	Litt enig	Helt enig
Kunnskap om arbeidsliv og arbeidsmarked (eks muligheter og begrensninger i lokale arbeidsmarkedet, grunnleggende spilleregler i arbeidslivet, muligheter og utfordringer for ulike grupper arbeidssøkere)	☐	☐	☐	☐	☐
Kunnskap om NAV/s virkemidler (eks NAV/s ansvarsområder, kunnskap om tiltak og virkemidler for brukere og arbeidsgivere)	☐	☐	☐	☐	☐
Kunnskap om ferdigheter i å understøtte inkluderingsprosessene i arbeidslivet (eks verktøy for kartlegging av brukere, samhandling med arbeidsgivere, dele og finne informasjon om arbeidsgivere, lage CV)	☐	☐	☐	☐	☐

Vedlegg 2: Spørreundersøkelsen

Spørsmål 22-26

22. Jeg opplever det som vanskelig å bruke kunnskapen om arbeidsmarkedet i veiledningen av mine brukere. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

23. Jeg savner oppdatert og relevant informasjon når det er endringer i det lokale eller regionale arbeidsmarked. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

24. Jeg synes det er enkelt å ha god nok oversikt over tilgjengelige stillinger som passer til mine brukeres ønsker og muligheter. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Helt uenig	☐	☐	☐	☐	☐	Helt enig

25. Opplæringen gjør det lettere for å for meg å ha dialog med arbeidsgivere. *

Mark only one oval.

- ☐ Helt uenig
☐ Litt uenig
☐ Verken eller
☐ Litt enig *Skip to question 27.*
☐ Helt enig *Skip to question 27.*

Dialog med arbeidsgivere

26. Hva vil gjøre dialogen med arbeidsgivere enklere for deg?

Check all that apply.

- ☐ Mer kunnskap om de tiltak og virkemidler NAV kan tilby for arbeidsgivere.
☐ Mer kunnskap om arbeidsgiveres behov.
☐ Det er utenfor min komfortsone.
☐ Praktisk rettet opplæring på gjennomføring av dialog med arbeidsgivere.
☐ Other: _____

Tilbakemeldinger

27. Har du andre tilbakemeldinger på dagens opplæringstilbud?

28. Har du forslag som kan gjøre opplæringstilbudet i arbeidsmarkedskompetanse bedre i fremtiden?

Powered by
 Google Forms

Vedlegg 3: Dokumenter (1)

Dokumentene ble hentet fra NAVs server i uke 3 i januar 2017 og navnet referer til det eksakte filnavnet på dokumentet slik det er lagret på serveren.

Det kan i noen tilfeller variere med tittelen i selve dokumentet, men for å finne igjen dokumentet på NAVs server er fil-navnet mer hensiktsmessig. Det vil ikke være mulig å finne igjen dokumentene basert på overskriften i selve dokumentet.

- 01 Endelig MD-brev 2016 Arbeid- og tjenester v100
- 01 Foreløpig MD-brev 2017 Arbeid og tjenester v100
- 01 Fylke mål og disp 2016 (1).pdf
- 2 nyhetssaker mars-14
- 04 Tillegg nr 1 til MD-brev 2016 Kunnskap v100
- 05 Endelig MD-brev 2016 HR v100
- 06 Endelig MD-brev 2016 Kommunikasjon v100
- 06 Vedlegg gevinster fylkene
- 07 Endelig MD-brev 2016 Kunnskap v100
- 07 Vedlegg rapportering fylkene
- 10 Endelig MD-brev 2016 Sekretariat v100
- 27.8.12 Grunnleggende arbeidsmarkedskompetanse i NAV
- 120712 - Vest-Agder Operasjonalisert virksomhetstrategi fra fylkene
- 20121211 D-møte kompetansestrategi- innspill
- Arbeidsmarkedskompetanse Hva mener vi med arbeid først
- Arbeidsmarkedskompetanse modell 12 - juni 2013
- Arbeidsmarkedskompetanse NAVET
- Arbeidsmarkedskompetanse
- Arbeidsmarkedskunnskap fra Rogaland
- B_Innledning («Velkommen til kurs i arbeidsmarkedskunnskap»)
- C_Arbeidsmarkedet StigKristian («markedskunnskap i veiledningsarbeidet»)
- D_Markedstenking i NAV...(Håvard-Harald)
- E_Fagforum 11.juni 2012 («hvordan benytte markedskunnskap i det daglige – og hvorfor...?») Eksempel fra veiledning.pdf
- Endelig MD-brev 2015 Tjenester v100
- Endelig mål og disp 2014 c
- Endelig mål og disp 2016 til fylker
- C2015-28 Markedsveileder - bruk og effekt ved bistand til virksomheter (internrevisjon)
- C2015-33 Arbeidsmarkedskompetanse (internrevisjon)
- C2015-43 Oppfølging av Ekspertgruppens delrapport 1 (internrevisjon)
- F2810-1622-002 Endelig MD-brev 2013 - Tjenesteavdelingen v100
- F2810-1632-008 Endelig MD brev 2014 - Tjenesteavdelingen v100
- Hva mener vi med markedsarbeid (fra MD)
- Informasjon til Gruppelederne om videre fremdrift av arbeidet med arbeidsmarkedskompetanse

Vedlegg 3: Dokumenter (2)

Dokumentene ble hentet fra NAVs server i uke 3 i januar 2017 og navnet referer til det eksakte filnavnet på dokumentet slik det er lagret på serveren.

Det kan i noen tilfeller variere med tittelen inne i selve dokumentet, men for å finne igjen dokumentet på NAVs server er fil-navnet mer hensiktsmessig. Det vil ikke være mulig å finne igjen dokumentene basert på overskriften i selve dokumentet.

- Kompetansestrategi full versjon («Kompetansestrategi for Arbeids- og velferdsetaten»)
- Kompetansepolicy for NAV
- Læringsverksted Søndre Nordstrand («læringsverksted arbeidsmarkedskompetanse»)
- Markedsarbeid i NAV - presentasjon på IMDI nettverkssamling 12.10.15, Kristin
- Markedskompetanse - MBC
- Moduler lenker oppslagsverk
- Målbilde- Arbeidsmarkedsseksjonen 22102015
- Målbilde- IA-kontoret
- Målbilde Markedskontoret
- NAVs styringsmodell
- Notat om arbeidsmarkedskunnskap 120712
- Oppfølging av arbeidsmarkedskompetanse
- presentasjon på NAVET- idakommNYNY
- Rammestyrte virkemidler endelig versjon a
- Rapporteringskrav 2016 til fylkene
- Rapportutkast Markedsveileder (internrevisjon)
- TB 2012 - 1 Endelig tildelingsbrev til Arbeids- og velferdsdirektoratet 27.01.2012
- TB 2013 - 1 Tildelingsbrevet endelig versjon
- TB2011 - Endelig tildelingsbrev
- Tildelingsbrev for 2014 til Arbeids- og velferdsdirektoratet
- Tildelingsbrev til Arbeids- og velferdsdirektoratet 2016
- Tildelingsbrevet 2015
- Tiltak og virkemidler
- Utviklingen av NAV-kontor - Større handlingsrom og ansvar
- Vedlegg_Gevinster fylkene
- Vestfold Operasjonalisert virksomhetstrategi fra fylkene
- Virksomhetsstrategi 2011-2020

Dokumenter tilsendt fra Aust-Agder fylke (disse er ikke tilgjengelig på NAVs server sentralt):

- 2016 11 24 NAV Aust-Agder kompetanse og sertifisering__Endelig versjon (3)
- Arbeid først - Oppfølging -innhold og kjøreplan modul 3
- Kjøreplan modul 4 - Arbeidsgiverkontakt-markedsarbeid - 190515 – Solveig
- kompetanse ledermøte 09022017
- Kompetanseplan 2016 V 1.05
- Kompetanseplan 2017
- Ny Modul 1 - september 2016
- Oppfølging - Modul 2 - Innhold og kjøreplan Oppfølging
- VS Modul 5 - kjøreplan under arbeid