

SINTEF A23087 – Åpen

Rapport

Evaluering av NHO Buskerud sitt prosjekt "Arbeidskraft uten merkelapp"

Bedre bruk av arbeidskraftressursene hos ungdom som ikke har fullført videregående opplæring

Tove Håpnes



Rapport

Evaluering av NHO Buskerud sitt prosjekt "Arbeidskraft uten merkelapp"

Bedre bruk av arbeidskraftressursene hos ungdom som ikke har fullført videregående opplæring

EMNEORD:
Emneord

VERSJON
2

DATO
2012-06-12

FORFATTER(E)
Tove Håpnæs

OPPDRAGSGIVER(E)
NHO Buskerud

OPPDRAGSGIVERS REF.
Evaluering "Arbeidskraft uten merkelapp"

PROSJEKTNR
60T15030

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
42

SAMMENDRAG

Rapporten presenterer evalueringen av NHO Buskerud sitt prosjekt "Arbeidskraft uten merkelapp", et treårig utviklingsprosjekt rettet mot arbeidsledig ungdom som ikke har fullført videregående opplæring. Sentrale mål i prosjektet er å sikre bedre sammenheng mellom bedrifters arbeidskraftbehov og arbeidskraftressursene i regionen. Et tiltak i den sammenheng går på å øke ungdoms muligheter til å komme i arbeid, samt synliggjøre mulighetene for bedriftene til å se hvilke ressurser som er tilgjengelig hos unge mennesker i alderen 16 til 24 år. I evalueringen vurderes aktivitetene i prosjektet opp mot de mål og intensjoner som er satt, samt ut fra kunnskapsstatus på feltet. Evalueringen tar videre opp sider ved organisering og drift av prosjektet, samt hvilke flaskehalser som har gjort seg gjeldene. Til slutt ser vi på de vellykkede sidene ved innsatsen. Evalueringen bygger på en kvalitativ metodisk tilnærming med bruk av deltakende observasjon, dokumentgjennomgang, samt intervju og gruppeintervju. Prosjektet er gjennomført i perioden 2009-2012 og finansiell støtte er gitt fra NHOs Arbeidsmiljøfond og NAV gjennom programmet "FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd".

UTARBEIDET AV
Seniorforsker Tove Håpnæs

KONTROLLERT AV
Seniorforsker Hans Torvatn

GODKJENT AV
Forskningssjef Tore Nilssen

SIGNATUR



SIGNATUR



SIGNATUR



RAPPORTNR
SINTEF A23087

ISBN
978.82-14-05482-8

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Åpen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	5
1.1	Prosjektidéen – en introduksjon	5
1.2	Evalueringsoppdrag og metodisk tilnærming	6
1.3	Leserveiledning	7
2	Sammendrag av funn og vurderinger	9
3	Arbeidskraft uten merkelapp – en prosjektpresentasjon.....	11
3.1	Målsettingene i AUM	11
3.2	Prosjektaktivitetene	11
3.3	Status og posisjonering av AUM	13
4	Egenutvikling for ungdom som aktivitetsområde	17
4.1	Samlingene med "klart jeg kan programmet" for ungdom	17
4.2	Utarbeidelsen av arbeidsboken "Motvind er til for å seile i"	20
4.3	Egenutviklingstilbudet for ungdom - en oppsummerende vurdering	21
5	Rekruttering og oppfølging av ungdommen på vei til arbeid	23
5.1	Oppfølgingsarbeidet	23
5.2	Ulike utviklingsforløp	24
5.3	Oppsummerende vurdering.....	26
6	Aktiviteter rettet mot fagutøvere på området og mot videregående skoler.....	27
6.1	Metodekurs for fagutøvere.....	27
6.2	AUM sitt initiativ rettet mot forebygging av frafall i videregående skoler.....	28
6.3	Oppsummerende kommentar	28
7	Aktiviteten rettet mot bedriftsdeltakerne i AUM	29
7.1	Oppfølging og veiledning i bedrift	29
7.2	Prosessen med å utvikle mentortreningsopplegg i bedrift.....	31
7.3	Veiledningshefte for mentortrening.....	32
7.4	Aktiviteten rettet mot bedriftene – en oppsummerende vurdering.....	33
8	Organisering og drift av prosjektarbeidet	35
8.1	Organisering og drift	35
8.2	Formidlingsaktiviteter	36
8.3	Flaskehalser i prosjektarbeidet	36
8.4	Vellykkede sider ved prosjektarbeidet	37

9	Sammenfattende vurdering	39
9.1	Resultatoppnåelse sett i relasjon til mål og intensjoner	39
9.2	Prosjektets relevans framover	40

BILAG/VEDLEGG

Vedlegg 1) Liste over tabeller og figurer brukt i evalueringen

1 Innledning

I denne rapporten presenterer SINTEF evalueringen av **Arbeidskraft uten merkelapp**, et treårig utviklingsprosjekt drevet av NHO Buskerud i perioden 2009 - 2012. Prosjektet er rettet mot arbeidsledig ungdom som ikke har fullført videregående skole, og hvor hensikten er å utvikle løsninger som gir bedre bruk av arbeidskraftressursene til ungdom i arbeidslivet i Drammensregionen.

Prosjektet er initiert av NHO Buskerud, og finansiert gjennom NHOs Arbeidsmiljøfond og NAV gjennom programmet "FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd". Første fase av prosjektperioden ble noe avventende som følge av finanskrisen som bidro til at det tok noe mer tid å få rekruttert med på prosjektsatsningen. Fra høsten 2009 ble imidlertid prosjektet sterkt aktivert og egen prosjektleder ble ansatt. Prosjektleder Geir Ebbesen har hatt ansvaret for den daglige driften av prosjektet mens regiondirektør Per Steinar Jensen har hatt det overordnede ansvaret.

Evalueringen er mest konsentrert om innsatsene i prosjektet fra og med høsten 2009 til juni 2012. Tilpasningene som ble gjort fra starten, skisseres kort, mens prosessen med å utvikle og prøve ut tiltak og leveranser blir viet størst oppmerksomhet. I evalueringen blir tiltakene og produktene vurdert samt sider ved arbeidsprosessene som er benyttet i prosjektet. Videre blir organiseringsmodell, drift og bruk av samarbeidspartnere belyst. Evalueringen identifiserer og drøfter de hindringene som har kommet fram i arbeidsprosessene, samt beskriver de gode resultatene og løsningene ved arbeidet.

1.1 Prosjektidéen – en introduksjon

NHO Buskerud benyttet høsten 2008 til å kartlegge flere prosjekter og mulige samarbeidspartnere til å sette i gang en utviklingsprosjekt rettet mot å gjøre arbeidskraftressurser bedre tilgjengelig for næringslivet i Buskerud. Fra starten så en for seg at det var mulig å jobbe mer samlet med arbeidskraftressurser gjennom å inkludere IA- innsats med det å gjøre kvinner og personer med innvandrerbakgrunn mer tilgjengelig for lederstillinger samt tiltak rettet mot unge som dropper ut av videregående opplæring. Det var også tenkt inn noen andre innsatser deriblant et eget HF prosjekt om bedriftsutvikling samt få etablert samarbeid med Papirbredden karrieresenter om å styrke bedrifters rolle som karriereveiledere.

Fra bedrifter ble det meldt tilbake om at tiltakene som var planlagt ble opplevd som treffende og gode, men at det måtte til en samordning slik at bedriftene kunne slippe å forholde seg til flere parallelle prosjekter. Den videre planfasen ble imidlertid krevende, ikke minst på grunn av finanskrisen. Det bidro til en mer avventende holdning ute i bedriftene og prosjektplanene ble derfor satt litt på vent. Prosjektskisse var imidlertid utarbeidet, og en fikk innvilget finansiering fra NHOs Arbeidsmiljøfond. Etter at Geir Ebbesen ble ansatt som prosjektleder, har NHO Buskerud valgt å konsentrere "Arbeidskraft uten merkelapp" (heretter kalt AUM) om ungdom som ikke hadde fullført videregående opplæring og som sto utenfor arbeidslivet.

NHO Buskerud så det som viktig å få opprettet et samarbeidende nettverk der relevante aktører og instanser kunne kobles inn mot AUM. Et slikt operativt forum så en for seg kunne bestå av NAV, Innovasjon Norge, Buskerud fylkeskommune (BFK), Rådet for Drammensregionen, BI, HIBU, Papirbredden karrieresenter og Drammen Næringsforening. En viktig del gikk på å tilby karriereveiledning til de unge som skulle delta. Videre så en for seg at bedriftene vil dra nytte av å få tilført kompetanse om karriereveiledning. Denne todelingen er blitt opprettholdt i prosjektet, dvs. at en innsatsdel rettet mot de unge som utgjør den prioriterte målgruppen, og at en innsatsdel rettet mot de arbeidsplassene som deltar med vekt på å sikre god oppfølging og veiledning av de unge i arbeid. Vi skal i kapittel 3 gir en mer detaljert beskrivelse av målsettingene og se sentrale aktivitetene i AUM.

1.2 Evalueringsoppdrag og metodisk tilnærming

Evalueringen bygger på de mål og tiltak som er satt av AUM. Evalueringen vil være konsentrert om å vurdere resultatoppnåelse og kvalitet ved aktivitetene som er prøvd ut i prosjektet, samarbeidsformene som inngår samt organiseringen og driften av prosjektet. Gode løsninger og resultater vil bli løftet fram og vi identifiserer de hindringer og flaskehalser som har framkommet i prosessen med å gjennomføre aktivitetene i prosjektet. Vi synliggjør hvordan de sentrale prosjektaktørene har erfart utviklingsarbeidet, samt hvordan et utvalg unge deltakere og bedriftsledere har opplevd de aktivitetene de har tatt del i. SINTEF trekker sine vurderinger og konklusjoner ut fra disse aktørenes vurderinger og relatert til kunnskapsstatusen knyttet til spørsmål om kvalifisering og rekruttering av arbeidskraft. I tilknytning til det siste ser vi resultatene i AUM i nær sammenheng med behovet for å utvikle framgangsmåter som styrker arbeidsplasser som arena for arbeidstrening og opplæring for ungdom.

Evalueringen bygger på tre sett av metodiske tilnærminger: Observasjon, dokumentgjennomgang og intervju. I tillegg er det gjennomført dialogmøter med prosjektet underveis i form av fysiske møter og telefonmøter. SINTEF har tidligere utarbeidet en kortere statusvurdering underveis i prosjektgjennomføringen, datert 6. juni 2011. Videre har SINTEF i eget møtet presentert en midtveisvurdering for å få drøftet sider ved mål og resultater samt behovet for mindre justeringer for siste prosjektåret. De statusvurderingene som er gjort underveis er gjennomført etter kontrakt mellom NHO Buskerud og SINTEF.

Deltakende observasjon er benyttet som metode ved gjennomføringen av "Klart jeg kan programmet" som tilbud for målgruppen ungdom. SINTEF deltok her på to programdager, en dag for første ungdomskullet i AUM og seinere en hel dag for andre kullet med ungdom. Både kursansvarlige og ungdommen ble informert om SINTEFs rolle og tilstedeværelse. Tilsvarende har SINTEF tatt del i tre diskusjonsmøter knyttet til mentortrening i bedrift, der hovedkilden til data bygger på observasjon. En tredje aktivitet som er observert er metodekurset for fagutøvere som arbeider med målgruppen ungdom i videregående opplæring. Observasjonen er gjort på ett av metodekursene. Samlet gir observasjonsdataene god innsikt i viktige innholdselementer ved tre viktige aktivitetsområder i AUM.

Dokumentanalyse utgjør en sentral metode i evalueringen. Mye skriftlig dokumentasjon knyttet til planlegging av aktiviteter, gjennomføring av prosesser og realisering av resultater er gjennomgått. Et solid planarbeid gjør det mulig å følge prosjektarbeidet på nært hold, samt lese ut hva som har fungert godt og hvilke sider ved innsatsen som har vært krevende. SINTEF har også innhentet skriftlig materiale over tilsvarende utviklingsprosjekter igangsatt de seinere årene, rettet mot forebygging og videre oppfølging av ungdom som ikke fullfører utdanningsløpet i videregående skoler.

Intervju er gjennomført med personene som har jobbet med å gjennomføre prosjektaktivitetene i AUM, fra NHO Buskerud og fra Motiva as. I tillegg er gruppeintervju gjennomført med de kursansvarlige etter at ungdomskull I var gjennomført. Videre er det gjennomført 9 intervjuer med et utvalg ledere og opplæringsansvarlige i bedrifter som deltar i AUM, samt samtaler med 6 unge deltakere i prosjektet. I tillegg er det gjennomført gruppesamtaler med de unge i tilknytning til den ene dagen SINTEF deltok på "Klart jeg kan programmet". I tillegg er tre personer fra NAV intervjuet, samt to personer fra Buskerud fylkeskommune som dekker Oppfølgingstjenesten samt utdanningsavdelingen i fylket. Intervjuene innenfor NAV og BFK er gjort også med tanke på å relatere AUM til andre utviklingsprosjekt i regionen.

Evalueringen legger mer vekt på å synliggjøre hva et utvalg unge deltakere opplever av egen endring og utvikling ved å ha tatt del i AUM. De erfaringer som gjøres må ses i et prosessperspektiv og AUM kan ses som et mulig springbrett til å ta fatt på eget endringsarbeid. Gitt den korte prosjektperioden som har gått siden de unge kom inn i prosjektet, ser vi det som lite hensiktsmessig å telle opp andelen unge som står i jobb og anse det som suksessraten for prosjektet. Å jobbe med ledige unge i denne aldersgruppen må ses i et

utvidet perspektiv, der veien til arbeid kan være litt mer svingete enn en enkel overgang fra ledighet til å få prøve seg i en jobb. Deltakerne i AUM kan forventes å være på vei mot jobb, men at forløpet på eget utviklingsarbeid kan skje på litt ulike vis. I evalueringen legges det derfor vekt på å få synliggjort nyansene i hendelsesforløp og videre synliggjøre resultater av prosjektarbeidet på ulike nivå og områder.

1.3 Leserveiledning

Kapittel 2 gir et sammendrag av resultater med tilhørende vurderinger og konklusjoner.

I **kapittel 3** presenteres AUM som utviklingsprosjekt med beskrivelse av mål, aktiviteter og plan for utviklingsarbeidet. Vi ser prosjektet i sammenheng med andre nylig gjennomførte og pågående prosjekter innenfor samme temaområde med den hensikt å avklare innretning og status for AUM.

Kapittel 4 tar for seg innsatsen med utviklingen og gjennomføringen av *Klart jeg kan program* for ungdom, og det videreførte arbeidet med å utvikle egen metodebok for ungdom, kalt: *Motvind er til for å seile i. En arbeidsbok for deg som vil noe mer*. Kapitlet inkluderer tilnærminingsformene og prosessarbeidet som er brukt i undervisningsopplegget og karriereveiledningen av de unge.

Kapittel 5 omhandler prosessen med oppfølging av de unge deltakerne på vei til arbeidspraksis. I tillegg til å vurdere oppfølgingsarbeidet, skisseres de sentrale utviklingsforløpene og resultatene det har gitt de unge.

Kapittel 6 tar for seg arbeidet som ble rettet mot videregående skoler samt metodekurs holdt for fagutøvere som jobber med tematikken ungdom og frafall i videregående opplæring samt arbeid med bistand. Kapitlet inkluderer forsøket på å etablere samarbeid over mot skoleverket og NAV.

Kapittel 7 går nærmere inn på tema oppfølging og veiledning i bedrift med vekt på prosessen med oppfølging av de unge ute i jobb og av arbeidsgiver/kontaktperson i bedrift/virksomhet. Kapitlet omhandler videre arbeidet med planleggingen og gjennomføringen av mentorkurs i bedriftene og utarbeidelsen av veiledningsheftet for mentortrening i bedrift, kalt: *Oppdag talentene – mentorhefte AUM*.

Kapittel 8 drøftes sider ved organiseringen, driften og samarbeidsløsningene i prosjektet. I siste del av kapitlet blir kritiske sider og flaskehalser identifisert samt at vi påpeker flere vellykkede sider ved prosjektarbeidet og samarbeidsrelasjonene.

I **kapittel 9** trekker vi våre konklusjoner om resultater og måloppnåelse, og vi gir noen kommentarer og innspill om videre anvendelse av resultatene fra prosjektet.

2 Sammendrag av funn og vurderinger

SINTEF har gjennomført evalueringen av "Arbeidskraft uten merkelapp" (AUM) på oppdrag fra NHO Buskerud. Vi presenterer her et sammendrag av sentrale funn og vurderinger fra utviklingsprosjektet som er gjennomført i perioden 2009-2012, og finansiert med støtte fra av NHOs Arbeidsmiljøfond og NAV gjennom programmet "FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd".

Samlet konkluderer SINTEF med at "Arbeidskraft uten merkelapp" framstår som et viktig og vellykket prosjekt. Resultatoppnåelsen er meget vellykket på følgende fem områder av prosjektarbeidet:

- ❖ Gjennomføring av "klart jeg kan program" for ungdom i alderen 16-24 år er en videreføring av tidligere kursopplegg for ungdom som gjennom AUM er blitt videreutviklet. Det er særlig arbeidsmetodikken for egenutvikling hos de unge som vi vil løfte fram som svært viktig og effektivt. Vi har videre pekt på betydningen av å drive gruppebasert veiledning på ungdom som sikrer god trygghet, fellesskapsfølelse og gruppetilhørighet samtidig som de gir en god ressursutnyttelse. Metodeboken "Motvind er til for å seile i", tar innsatsen videre og SINTEF mener at dette utgjør en svært god metodebok, som vi antar mange vil gjøre bruk av i sitt arbeid på feltet. For eksempel vil Ny GIV programmet være en aktuell bruker av metodeboken. Boken er videre relevant for rådgivere/veiledere med oppfølgingsansvar for ungdom hos NAV, OT, rådgivere i skoleverket, samt at attføringsbedrifter vil kunne dra viktige veksler på boken.
- ❖ Oppfølgingsarbeidet av de unge på vei mot arbeid er gjennomført på en god måte av prosjektleder. Vedkommende har lagt stor vekt på skreddersøm mellom den enkelte ungdoms ønsker og preferanser i arbeidsmarkedet og innsøkingsarbeidet i aktuelle bedrifter. Utfallet dette har gitt er at en større andel av de unge enn forventet har hatt vellykkede utviklingsforløp i bedrift. Forholdsvis mange unge deltakere har stått i langvarige arbeidspraksisperioder eller de har funnet løsninger der de forener jobb med å fullføre utdanningsforløp. Vi anser dette som gode resultater.
- ❖ AUM har gjennomført gode opplegg med metodekurs for fagutøvere som jobber med målgruppen ungdom, med den intensjon å drive videreført formidling av arbeidsmetodikken i "Klart jeg kan programmet" for ungdom. Responsen har deltakerne har vært positiv og viser at det er behov for å spre kunnskap om arbeidsmetodikk på feltet.
- ❖ Oppfølging av de unge i jobb er gjennomført på en todelt måte der prosjektleder har hatt tett kontakt med hver enkelt ungdom samtidig som vedkommende har holdt tett kontakt med bedriftene. Dette anses som svært vellykket av bedriftene som opplever at AUM tar bedriftene på alvor.
- ❖ Prosessen med å utvikle mentortrening i bedrift anser SINTEF som vellykket. Arbeidet svarer til et behov som mange bedrifter har for å kvalitetssikre egne arbeidsmetoder for arbeidstrening og oppfølging og ikke minst få tydeliggjort hva bedriftene krever av ungdommer som kommer inn, hva de krever i eget og andres oppfølgingsarbeid. Vi anser det følgelig som solid resultat at AUM har videreført innsatsen med å utarbeide kravspesifikasjon for hva bedrifter krever av opplegg for arbeidspraksis og oppfølging samt utarbeidet eget veiledningshefte for mentortrening i bedrift. Det siste sikrer en utvikling av bedriftenes egentrening på å bli god på oppfølging og karriereveiledning av ungdom.

Det ene forholdet vi har påpekt som krevende i gjennomføringen av AUM har gått på å få rekruttert bedrifter til å ta inn ungdom fra prosjektet. Dette har vært mer tidkrevende en først antatt, og oppfølgingsarbeidet med mye vekt på skreddersøm har vært omfattende, men det har gitt god resultatoppnåelse på litt lengre sikt. Det andre forholdet som har vært krevende handler om at AUM ikke har lyktes med å få etablert tettere

samarbeidsrelasjoner over mot NAV Drammen og Buskerud fylkeskommune (BFK). Vi har påpekt at dette kan skyldes ulike forhold hos dem AUM ønsket et tettere samarbeid med snarere enn at det har stått på NHO Buskerud. AUM har imidlertid vist at det er viktig at arbeidslivet og bedriftene deltar som part og interessent i arbeidet med å sikre en bedre bruk av arbeidskraftressursene framover og at dette også innbefatter innsats rettet mot ungdom som ikke fullfører utdanningsløpene i videregående skole.

Evalueringen synliggjør at det har vært et godt samarbeid mellom NHO Buskerud og innleid fagpersoner fra Motiva as og Papirbredden karrieresenter omkring omfattende utviklingsarbeid i regi AUM.

3 Arbeidskraft uten merkelapp – en prosjektpresentasjon

Opprinnelig prosjektplan la vekt på at AUM skulle dreie seg om å gjøre arbeidskraftressurser bedre tilgjengelig for arbeidsplasser i regionen. En bedre utnyttelse av arbeidskraften ble sett som viktig både fordi arbeidsledigheten var lav og det faktum at en visste at behovet for arbeidskraft framover ville være økende.

3.1 Målsettingene i AUM

Helt fra starten av planarbeidet ble følgende hovedmål formulert for satsningen:

Sikre en bedre match mellom bedriftenes arbeidskrafts- og kompetansebehov og den aktuelle arbeidskraftressursen med utgangspunkt i regionen.

Dette målet er blitt beholdt for AUM også etter at de ansvarlige prosjektaktørene valgte å konsentrere målgruppen om ungdom i regionen. Det er særlig ungdom som ikke hadde fullført videregående opplæring som ble prosjektets sentrale målgruppe. Det er imidlertid viktig å presisere at denne målgruppen inkluderte både et perspektiv på ungdom som hadde sluttet av skolegangen og som var arbeidsledige, samt ungdom som sto i fare for å droppe ut. En så for seg at det også var viktig å tenke forebygging og at arbeidslivet kunne inngå som en sentral part til å lage løsninger i samarbeid med skoler og skoleeier. En slik tankegang var det som lå til NHO Buskerud sin interesse. De kunne som næringslivsaktør sikre at flere av deres medlemsbedrifter kunne øke sitt engasjement og at bedriftene på sikt ville ha godt utbytte av de unge som framtidige arbeidstakere. De delmål som ble videreført fra opprinnelig plan, men nå konsentrert om ungdom, var:

- *Styrke bedriftenes rolle som karriereveiledere og bruke denne kompetansen til mer målrettet arbeid med rekruttering og karriereveiledning for å kvalitetssikre ungdoms yrkesvalg og redusere frafall.*
- *Gjør bedriftene mer attraktive for nødvendig arbeidskraft ved å utvikle et bedriftsmiljø som gir talentene rom for selvutvikling og spennende arbeidsoppgaver relatert til arbeidssituasjonen.*

I tillegg ble det nå lagt mer spesifikk vekt på:

- *Øke ungdoms muligheter til å komme i arbeid, og synliggjøre mulighetene for bedriftene til å se hvilke ressurser som er tilgjengelige hos unge mennesker mellom 16 og 24 år.*
- *Gi ungdom innblikk i egne ressurser og muligheter og videre bidra til å øke deres evne til å gjøre egne ressurser synlig.*

Ut fra problemstillingene ble det naturlig å sette i gang prosjektarbeidet langs to hovedspor. Det ene sporet handler om å utarbeide aktiviteter som styrker ungdom. Det andre sporet går på å utvikle løsninger i bedrift. En har også hatt som intensjon å jobbe fram løsninger som er forenlig med IA-arbeidet i virksomhetene.

3.2 Prosjektaktivitetene

Vi gir først en oversikt over aktiviteter og tiltak, hvoretter vi kort beskriver hva det enkelte tiltaket har gått ut på. Vi ser først på aktivitetene rettet mot ungdom, deretter på aktivitetene rettet mot andre fagutøvere på området samt nettverksetablering, og til slutt på aktivitetene drevet i samarbeid med bedrifter.

I. Aktiviteter rettet mot ungdom

- a) Rekruttering av ungdom til å delta i AUM
- b) Utvikle samarbeid mellom AUM, Motiva og Papirbredden karrieresenter i Drammen om opplegg og gjennomføring av "Klart jeg kan program"
- c) Gjennomføre "klart jeg kan program" for grupper av ungdom i alderen 16-24 år (2 kull)
- d) Utvikle arbeidsbok for ungdom til å få bedre innblikk i og evne til å bruke egne ressurser
- e) Oppfølging av de unge underveis mot arbeidslivet og i jobb

II. Aktiviteter rettet mot videregående skoler og mulige samarbeidspartnere

- f) Samarbeid over mot videregående skoler i Drammen og på Ringerike
- g) Utarbeidelse og presentasjon av metodekurs for fagutøvere som jobber med målgruppen ungdom i videregående opplæring, (i første rekke PPOT, rådgivere og NAV).
- h) Etablere samarbeidsrelasjoner mellom AUM og NAV, BFK med mer, samt bruken av kommunale praksisplasser i prosjektet.
- i) Formidling generelt om AUM i ulike fora (møter, seminar og konferanser).

III. Aktiviteter rettet mot bedrifter/virksomheter:

- j) Rekruttere deltakerbedrifter for videreført del med praksisplass og opplæring i bedrift
- k) Oppfølging av bedrift og kontakt/dialogmøter med deltakerbedriftene som tar mot ungdom
- l) Utvikle konsept og gjennomføring av mentortrening i bedrift mellom AUM og Motiva
- m) Gjennomføre kurs med mentortrening i deltakerbedriftene – opplæring og dialog om praksisplass og opplæring
- n) Utarbeide eget hefte om mentortrening i bedrifter/virksomheter.

Rekruttering av ungdom. AUM er konsentrert om unge sosialhjelpsmottakere i alderen 16-24 år, registrert hos NAV. NAV har bistått prosjektet med å plukke ut deltakere og benyttet individstønad til de unge som har deltatt i prosjektet.

Samarbeid mellom AUM, Motiva og Papirbredden karrieresenter har gått på å utarbeide opplegg for bruk av "Klart jeg kan program" for de unge. Det ble bevisst valgt å bygge på et program som er blitt brukt tidligere, deriblant i prosjektet "P1824" (2007-2010, i regi Drammen kommune). NHO Buskerud ønsket å få videreført bruken av "Klart jeg kan programmet" siden dette tilbudet hadde fått god vurdering og ble ansett som godt kursopplegg for ungdom. I stedet for å finne opp hjulet på nytt, valgte AUM å innlede samarbeid med Motiva som hadde utviklet konseptet, samt Papirbredden karrieresenter som medaktør i utforming av undervisningsopplegg og karriereveiledning.

Gjennomføring av "klart jeg kan program" har skjedd i to runder. Hensikten med programmet er å bistå de unge med å finne egne interesser og ressurser. Ressursavklaring, ressursforankring, selvtillit og motivasjon knyttet til det å ta valg og åpne for egen utvikling, står sentralt. Programmet er lagt opp etter en progresjon med vekt på at de unge skal bli bedre kjent med sine ressurser, samt jobbe med hvordan de kan omsette egne ressurser til egen utvikling og framtid. Kjetil Ramberg fra Motiva samt Unni Høsøien og Annette Skarsvik fra Papirbredden karrieresenter har stått for den pedagogiske gjennomføringen av tilbudet.

Oppfølging av ungdom på vei mot jobb har prosjektleder hatt hovedansvaret for. I tillegg til medlemsbedrifter til NHO, har AUM fått avtalt bruk av kommunale praksisplasser. Oppfølgingsarbeidet har bestått av å veilede de unge, finne bedrifter som ønsker å ta inn ungdom fra prosjektet og bistå bedriftene med videre oppfølgingsarbeid.

Arbeidsboken: "Motvind er til for å seile i – en arbeidsbok for deg som vil noe mer" er utviklet som et pedagogisk verktøy og representerer en sentral leveranse fra prosjektet. Arbeidsboken inkluderer både et

utviklingsopplegg med karriereveiledning for ungdom, samt at det utgjør en arbeidsbok som den enkelte kursdeltaker kan benytte til egen utvikling. Arbeidsboken presenterer 16 ulike kunnskapsmoduler. De 16 modulene omtales nærmere i kapittel 4.

Rekruttere deltakerbedrifter. Det er to grupper av deltakerbedrifter som er involvert. Den første gruppen deltakerbedrifter er de som har sagt ja til å ta inn en deltaker fra AUM. Her finner vi flere mindre og noen større bedrifter fra privat sektor samt kommunale praksisplasser. I tillegg har AUM jobbet med å rekruttere bedrifter til å delta i prosessen med å utvikle og prøve ut tiltak som styrker bedrifters oppfølging av ungdom.

Oppfølging av bedriftene som har tatt mot ungdom fra AUM har skjedd gjennom fysiske møter og gjennom telefonisk kontakt. Arbeidsgivere har blitt godt informert om prosjektet og om avtalene som prosjektet har inngått med den aktuelle kandidaten som søkes inn i bedrift.

Utvikle konsept for mentortrening i bedrift har prosjektleder gjennomført i samarbeid med Motiva. Mentortrening ble sett som viktig innsats for å styrke bedrifters arbeid med videre oppfølging av ungdom i bedrift, om kommunikasjon og arbeidstrening og hva som er viktige elementer i karriereveiledning.

Kurs i mentortrening i bedrift ble opprinnelig tenkt som en reell utprøving av konseptene for mentorkurs. Det ble underveis endret til at det ble nedsatt et team med bedriftsdeltakere som sammen med prosjektleder og Motiva drøftet seg fram til løsninger som er viktige å vektlegge i mentortrening og oppfølgingsarbeid.

"Oppdag talentene – mentorhefte AUM" er utarbeidet som veiledningshefte for bedrifter der viktige sider ved oppfølging, kommunikasjon og karriereveiledning presenteres. Hftet er bygd opp etter sentrale temaer og utformet slik at det kan benyttes som oppslagsbok uten at en behøver å lese sammenhengende tekst fra A til Å. Mentorhefte bygger på løsningsfokustert tenkning og en får presentert "grep" for god veiledning.

Samarbeid over mot videregående skoler i Drammen og Ringerike –regionen ble tenkt inn som del av AUM. En så for seg at en kunne samarbeide med skolene gjennom bruk av tilpassede opplegg med "Klart jeg kan programmet" integrert med skolenes øvrige arbeid med forebygging mot frafall.

Utarbeidelse og presentasjon av metodekurs for fagutøvere som jobber med målgruppen ungdom i videregående opplæring, (i første rekke PPOT, rådgivere og NAV). Planen med dette tilbudet var å formidle tilnærming og metodikk fra "Klart jeg kan programmet", slik at flere fagutøvere kunne nyttiggjøre seg disse arbeidsformene i egne opplegg rettet mot målgruppen ungdom.

Etablere samarbeidsrelasjoner. I første rekke var det viktig å etablere samarbeid med NAV knyttet til rekrutteringen av ungdom. Videre var utdanningsavdelingen i BFK viktig med tanke på å få til samarbeid over mot videregående skoler.

Formidling generelt fra AUM er gjennomført gjennom prosjektperioden i møter, seminar og på konferanser. I tillegg er det utarbeidet brosjyremateriell myntet på bedrifter. Det er videre lagt vekt på å formidle resultater fra prosjektet gjennom NHO Buskeruds nettside.

3.3 Status og posisjonering av AUM

Det at ungdom ikke fullfører videregående opplæring gir store utfordringer. Jo lengre frafallet varer, desto vanskeligere blir det å gjennomføre utdanningen. Per i dag er det bortimot hver tredje elev som dropper ut av videregående opplæring (Falch m fl 2009). Imidlertid vil en del flere unge fullføre utdanningen innfor et noe

lengre tidsløp (Falch og Nyhus 2009). Dersom det å stå utenfor arbeid og utdanning drar ut over flere år, er sjansen større for at en vil slite med å få gode utviklingsmuligheter i arbeidslivet (NAV 2010). Problemene som forårsaker frafall er sammensatte og høyst forskjellige. Det er derfor grunn til å være forsiktig med å generalisere eller anta at det bak hvert frafall ligger sammensatte problemer. I noen tilfeller er det kun enkle grep som skal til, mens det i andre sammenhenger må legges mye mer vekt på oppfølging over tid.

Frafall har økonomiske konsekvenser for de unge. Ikke minst gjelder det for de som blir stående utenfor arbeidslivet i lengre perioder (Raaum 2005, Rasmussen og Strøm 2010). Det å ha en arbeidstilknytning betyr som regel at en får bedre økonomi enn som arbeidsledig. I tillegg åpner en jobb for deltakelse, engasjement, læring, sosiale nettverk og det å oppleve å få anerkjennelse fra andre gjennom det en gjør og er som arbeidstaker og kollega (Håpnes og Finnestrand 2009).

Fra statlig hold er mye innsats igangsatt i form av prosjekter og utviklingsarbeid de siste ti årene med det mål å få redusert frafallet i skolen. Dagens situasjon anses som alvorlig for de unge som rammes, for samfunnet og for arbeidslivet. Sosialøkonomer har søkt å beregne hva frafallet koster de unge og samfunnet, og anslått at frafallet i sum påfører samfunnet et tap på minst 1,3 mrd. kroner per år (Falch m. fl. 2009). Mens mange unge påføres tap i form av lavere lønnsinntekter, vil kommune og stat påføres kostnader gjennom økt bruk av bistand og sosialhjelpsmidler (Rasmussen m. fl. 2010).

Arbeidslivet er den parten som ignoreres i mange analyser omkring frafall. Mye tyder imidlertid på at flere bedrifter og virksomheter vil få som utfordring framover å sikre seg nok arbeidskraft. Denne situasjonen vil åpne for at flere arbeidsgivere vil ta mer aktiv del framover i å utvikle løsninger for bedre bruk av arbeidskraftressursene samt sikre kvalifiseringsopplegg gjennom samarbeid mellom bedrifter og utdanningssektoren.

En betydelig del av prosjektarbeidet, som har som mål å utfordre sider ved frafallsproblematikken, har konsentrert seg om følgende tematiske tyngdepunkt:

- a) **Utvikle og iverksette tiltak for utsatt ungdom i alderen 16-24 år som har som mål å forebygge frafall i skolen samt hindre marginalisering av ungdom og fattigdomsproblematikk.** Eksempler på utviklingsprosjekt er: *"Utsatte unge 17 – 23 år i overgangsfaser"* (Kristiansen 2009, Kristiansen og Skårberg 2010, BLD 2010), finansiert av BLD, *"Ungdom i Svevet – Arbeidstreningstilbud i Brønnøy kommune"*, finansiert av NAV og Brønnøy kommune (NAV 2010). En rekke beslektede prosjektaktiviteter er igangsatt der innsatsen er rettet mot å få ungdom i aktivitet og jobbe forebyggende med sosiale tiltak. Mens noen prosjekter har vært konsentrert om generelt rettede ungdomstiltak, har andre kommuner konsentrert innsatsen om individuelle tiltak, som f.eks. det å ha en bestemt kontaktperson, - "en los" som følger ungdommene tett i hverdagen (Grejs 2009). Disse prosjektene er rettet både mot skole og arbeid og de som samarbeider innenfor en kommune eller region er gjerne det offentlige, så som kommune, PPOT og fylkeskommune, skole, NAV og helsepersonell. Mange beslektede tiltak og løsninger er prøvd ut og vi kan trekke ut viktig læring og kunnskap fra prosjektarbeidet.
- b) **Prosjekter som har som sentralt tema å utvikle og prøve ut nye løsninger for tverretattlig og tverrfaglig samarbeid.** Ett eksempel på utviklingsprosjekt der samarbeidsformer tillegges stor vekt er *"P1824"* drevet av Drammen kommune i samarbeid med BFK, NAV Drammen og Fylkesmannen i Buskerud (Rambøll 2010). Mye av tiltaksarbeidet i dette prosjektet har handlet om å styrke samarbeidet mellom ansvarlige enheter som jobber med ungdom. Etablering av koordinerende team, henvisningsutvalg og eget "ungteam" ble prøvd ut som tiltak. Raskere oppfølging og mer vekt på skreddersøm var sentrale stikkord for innsatsen.

- c) **En rekke prosjekter er mer konsentrert om skolen og forebygging av frafall med tiltak både innenfor grunnskole og videregående skole.** Eksempler på prosjekter er "*Ungdomsprosjektet i Valdres*" (finansiert fra Helsedirektoratet, NAV drift og utvikling og KoRus Øst), "*Redusert bortvalg – fra ord til handling*" som inkluderte skoler i Akershus og som ble gjennomført som del av "Kunnskapsløftet – fra ord til handling" (U-dir). I flere av prosjektene er det jobbet ut fra IKO-modellen for å redusere frafall. Det legges vekt på å sette inn tiltak tidlig slik at også grunnskolen blir inkludert i arbeidet. Innsatsen videreføres gjennom **Ny GIV** som nå er igangsatt på nasjonalt nivå i regi Utdanningsdirektoratet, hvor en skal jobbe mer med tiltak i overgangen mellom grunn- og videregående skole. Det vil si en mer helhetlig innsats med skolen som arena, og videre styrke samarbeidet mellom OT/fylkeskommune, NAV og skoleeiere på kommunalt nivå.
- d) **Prosjekter som har en sterkere kobling over mot arbeidslivet og der bedrifter/virksomheter inngår mer aktivt i prosjektsatsningen.** Eksempler på prosjekter er "*Bøy av*" i Verdal hvor Aker Coldbending jobber sammen med NAV om etablering av arbeidspraksisplasser for ungdom som har droppet ut av skolen (Idebanken - IA 2009). Tilsvarende samarbeid har også OT i Vest Agder etablert sammen med NAV og industriklyngen NODE (finansiert av VOX). Et mer omfattende program er Pøbelprosjektet i Rogaland, en egen institusjon drevet av enkeltpersoner. De samarbeider med NAV, OT og mange bedrifter. Prosjektet finansieres gjennom sponsormidler, private gaver samt offentlige midler. Pøbelprosjektet gir de unge motivasjonskurs og prosjektet har en sterk allianse over mot arbeidslivet. Bedriftene tilbys en mentortrening som skal sikre at arbeidsgiver inngår i samarbeid med prosjektet om oppfølgingen av ungdom i arbeidspraksis (Rambøll 2011).

Hvilken posisjon og status kan tillegges "Arbeidskraft uten merkelapp" sett i relasjon til de tematiske tyngdepunktene vi her har skissert?

AUM rettes i hovedsak mot ungdom som står utenfor skole og arbeid og mye av innsatsen handler om å jobbe med oppfølging av de unge på vei mot arbeid eller arbeid koblet til skole. I så måte har prosjektet likhetstrekk med mange andre prosjekter. Starten av oppfølgingen er også likt med prosjektet P1824, siden "Klart jeg kan programmet" blir videreført gjennom AUM. Det som imidlertid gjør AUM nokså forskjellig fra de andre nevnte prosjektene og tilnærmingene er at:

- ✓ Prosjektet drives av en NHO som representerer privat sektor. I hovedsak er tidligere prosjektarbeid blitt drevet i gang av offentlig sektor.
- ✓ Prosjektet har sterkere fokus på bedrifter og virksomheter som samarbeidspartnere.
- ✓ Prosjektet legger sterkere vekt på å inkludere bedriftsaktører som tar del i arbeidet med å utvikle løsninger og tiltak.
- ✓ AUM har lagt stor vekt på å utvikle veiledningsmateriell og arbeidsmetodikk for veiledning og utvikling.

Bruk av mentorprogram og samarbeid om oppfølging er mye likt med Pøbelprosjektet. Imidlertid legger AUM større vekt på et mer utvidet samarbeid med regionale bedriftsaktører med tanke på å sikre ungdom lettere adgang til regionale virksomheter som treningsarena for egenutvikling og arbeidserfaring. De fleste prosjektene rettet mot frafallsproblematikken er drevet av offentlige etater og der arbeidslivet først inviteres med i gjennomføringen av tiltak. Bedriftene har med det i liten grad inntatt en aktiv rolle som deltaker i planarbeidet av tiltak.

4 Egenutvikling for ungdom som aktivitetsområde

I dette kapitlet presenteres opplegg og innhold for "Klart jeg kan" -programmet og prosessen med å gjennomføre programmet for to kull deltakere som ble rekruttert til prosjektet. I vurderingen av prosess og programmets funksjonsmåte trekker vi på arrangørene sine vurderinger, de unges synspunkter samt SINTEFs vurderinger. Deretter ser vi på innsatsen med å utarbeide arbeidsbok for ungdom, kalt "Motvind er til for å seile i" som faglig produkt og leveranse fra AUM.

4.1 Samlingene med "klart jeg kan programmet" for ungdom

Første kull med ungdommer ble rekruttert til å delta på "Klart jeg kan programmet" arrangert i november – desember 2010. NAV hadde bistått med å finne kandidater og totalt ble 14 ungdommer invitert til å gjennomføre "Klart jeg kan program". Både kvinner og menn ble rekruttert, men med overvekt av menn.

Hensikten med programmet er at de unge skal bli mer bevisst sine egne ressurser og muligheter, dvs. å finne videre retning i livet enten det går på å fullføre utdanning eller komme i jobb. Kurset gikk over fire uker, der en dag i uka var satt av til individuell karriereveiledning hos Papirbredden karrieresenter. De øvrige dagene hadde fastlagt program som gikk fra kl. 9 til 15 med pauser og en times lunsjpause.

Innholdsmessig var programmet delt inn i 16 moduler, hvor de første åtte modulene tar opp ulike tema som går på å få jobbet med egenutvikling for å få bedt **innsyn** i egne preferanser og interesser. Identitet og roller, følelser, motivasjon, selvfølelse og selvillit og læringsstrategier utgjør sentrale tema. Deltakerne jobber så videre med eget **utsyn**, som vil si at hver enkelt lager sin utviklingsplan med konkrete mål for hva en skal realisere framover. Det jobbes med å lage ressurs-CV og det trenes i presentasjonsteknikker og intervju ved hjelp av rollespill, observasjon og tilbakemeldinger. I tillegg inngår det en dag på NHOs besøkscenter i Oslo. Videre er det satt av en dag hvor personer fra næringslivet forteller om rettigheter og plikter i arbeidslivet.

Pedagogisk bygger programmet på LØFT metodikk (løsningsfokusert tilnærming) og positiv psykologi. Fra starten av må det jobbes fram en avklaring som tydeliggjør hva som er opplegg og utbytte ved å følge programmet. Det legges videre stor vekt på bruk av kontekster og hverdagsscener som de unge kjenner seg igjen i og videre eksemplifisere de tema og forhold som det læres om og jobbes med. Det legges opp til involvering gjennom bruk av samtaler mellom to og to, samt gruppearbeid. Det trenes også på åpne dialoger der deltakerne inviteres til å ta aktivt del og det legges stor vekt på å bygge "vi-følelse" i gruppen.

Deltakerne brukte boka "*Mentale LØFT. Løsningsfokusert tenkning og kommunikasjon*" (Ramberg 2004), for introduksjon av tenkemåte og som introduserte flere at de sentrale temaene som inngår i det å jobbe med å utvikle eget innsyn. I tillegg var det utarbeidet eget arbeidshefte, kalt "*Innsyn for utsyn – KLART JEG KAN programmet*". Arbeidshefte er utarbeidet av Motiva v/Kjetil Ramberg. Det følger modulene og deltakerne får sammendrag av viktige kunnskap. De får anledning til å skrive notater og jobbe med bevisstgjørende spørsmål som er utarbeidet. Til hver modul får deltakerne anledning til å starte med å skrive ned forventningene de har til egen utvikling under dagens modul. Etter at modulen er gjennomført blir de bedt om å notere ned læringsutbyttet de fikk. Notatene blir viktige ut over i programmet når deltakerne begynner å jobbe ut egen ressurs-CV. I heftet får deltakerne slå følge med noen seigmenn som danner viktige metaforer for de reisene som deltakerne gjør gjennom programmet. Ansvarlige kursholdere har vært Kjetil Ramberg (Motiva as), Unni Høsøien og Annette Skarsvik (Papirbredden karrieresenter). I tillegg har prosjektleder Geir Ebbesen inngått i teamet på samlingene. Vi gjengir modulene i tabell 1.

Tabell 1 Kjøreplan for "Klart jeg kan programmet" i AUM, kull I

	Ulike tematisk moduler i "Klart jeg kan" – programmet organisert etter samlinger				
Uke 1		1 Bli kjent. Forventninger og kjøreregler	2 Hva er mine ressurser?	3 Hvordan lærer jeg best?	4 Hvem er jeg? Identitet og roller
Uke 2		5 Hva vil jeg? Hvor vil jeg? Utdanning og yrke	6 Tankens kraft. Om selvtillit og selvfølelse	7 Hvordan lærer jeg best? Læringsstrategier Yrkesretting	8 Mål – hvor vil jeg? Individuell utviklingsplan. Endring
Uke 3	9 Bedriftsbesøk. NHOs besøks- senter, Oslo	10 Søknadsprosessen søknad, CV, presentasjons- teknikker.	11 Intervju. Rollespill med observasjon og tilbakemelding	12 Arbeidslivets rettigheter og plikter. Oppdag lokalt næringsliv	
Uke 4	13 Nettverk/ut i bedrift. Hvem er mine gode hjelpere?	14 Entreprenørskap. Starte egen bedrift	15 Personlig økonomi. Å sette bo.	16 Karriereplan – hvor går jeg videre?	

Deltakerne ble bedt om å vurdere hvordan de erfarte "Klart jeg kan programmet" etter at modulene var gjennomført. Videre ble det arrangert fokusgruppemøte 6. desember 2010 der SINTEF tok del for å få drøftet de erfaringer og synspunkter som deltakerne hadde. Videre har SINTEF gjennomført fokusgruppemøte med de kursansvarlige for å dekke deres vurderinger og synspunkter på prosessen. SINTEF har også i ettertid i intervju mottatt synspunkter på programmet fra deltakere. Nedenfor gjengir vi sentrale vurderinger først fra kull I og kursansvarlige, deretter ser vi på kull II og kursansvarliges vurdering av denne gjennomføringen.

Vi var opptatt av hva de unge så som umiddelbar nytte og relevans, dvs. læringsutbytte ved "Klart jeg kan programmet". De ble spurt om dette like etter at programmet var avsluttet. Ut fra en skala med fire svaralternativ: "Veldig viktig", "viktig", "nokså viktig" og "uviktig", svarte de fleste at de vurderte de første seks kursmodulene som "svært viktig". Samme skår fikk også modul 10 og 11, den delen som er mer aktivt og konkret rettet mot å jobbe med presentasjonsteknikk, egen ressurs-CV og trening på intervjusituasjoner. Det å lære om entreprenørskap og det å starte egen bedrift ble av flertallet vurdert som "uviktig". Med andre ord var deltakerne på kull II mer orientert om å komme ut i praksis i bedrift/virksomhet. De samlingene som ble trukket fram, når deltakerne i kull I ble bedt om å angi de viktigste samlingene, er vist i tabell 2.

Tabell 2 De fem viktigste moduler i "klar jeg kan programmet" angitt av deltakerne i kull I, N=14

Moduler som ble trukket fram som viktigst (kull I)	
Modul 3	Hvordan jeg lærer best?
Modul 5	Hva jeg vil, hvor jeg vil?
Modul 6	Selvtillit og selvfølelse
Modul 11	Intervjutrening
Modul 13	Nettverk

Vi har også vært opptatt av om de unge deltakerne opererer med en annerledes tenkemåte etter å ha gjennomført programmet og om egen bevissthet og forhold til egne ressurser er blitt annerledes enn det de husker preget deres tidligere selvoppfatning. Vi gjengir først noen sitater på hvordan deltaker har vurdert spørsmålet. Deretter summerer vi opp hva som kjennetegner kull I av de unge deltakerne i AUM.

Jeg vet mer om hva som er mine ressurser nå enn før jeg tok kurset. (deltaker kull I)

Jeg har lært at det er viktig at en ikke gir opp. (deltaker kull I)

Jeg har lært mer om meg selv. (deltaker kull I)

Jeg har blitt mer bevisst på hva jeg vil og kan, men føler vel egentlig at jeg ikke lærte så mye nytt. (deltaker kull I).

Med utgangspunkt i vårt intervjumateriale (inkludert fokusgruppeintervjuene på den ene samlingen), samt vurderingene til kursansvarlige og prosjektleder, kan følgende trekk ved kull I angis:

- ✓ Flere deltakere har en positiv opplevelse knyttet til gjennomføringen av programmet. Noen kunne fortelle at de var litt skeptiske fra starten av. De kjente ikke andre deltakere, de visste ikke helt hva kurset gikk ut på og de visste ikke om dette ville gi dem noe positivt.
- ✓ Flere av deltakerne likte bruken av smågrupper som "summet sammen" og de opplevde at gruppen fungerte åpent og inkluderende. De like også refleksjonsoppgavene og de likte at det ble brukt eksempler og bilder fordi det ga ideer å tenke ut fra. Det å jobbe med egen ressurs-CV blir videre holdt fram som nyttig. Det at de fikk økt bevissthet om egne ferdigheter og kvaliteter.
- ✓ Kursholderne får positiv omtale og deltakerne likte at de tok del i lunsjpauser og det det var enkelt å prate og stille spørsmål til dem. De opplevde også at kursansvarlige lyttet til dem og at de var interessert i dem som ungdom og personer.

Gruppene har hatt mye fokus på det å utarbeide sin egen ressurs-CV. Flere av deltakerne hadde tidligere tenkt kun på skole og yrkeserfaring når de skulle jobbe med søknader og CV. Gjennom programmet fikk de lære hvordan de kunne bruke en annen og mer utvidet tilnærming til å presentere seg med vekt på hva de har av kvaliteter, styrker og interesser. De fikk utvidet perspektivet på seg selv og hva de sto for, og dette bidro til å øke motivasjonen hos flere av deltakerne både for programmet og det å komme ut i jobb.

De kursansvarlige og prosjektleder la merke til at ganske mange av deltakerne på kull I var svært innstilte på å komme i jobb. Det som så ut til å fungere svært godt var at de fikk jobbe prosessbasert og gripe fatt i egne utviklingsmuligheter og utvikle et ressursfokus på seg selv. De framviste engasjement og god gruppedynamikk gjennom at de støtte hverandre. En av kursholderne sa dette i fokusgruppeintervjuet etter at kull I var gjennomført:

Som gruppe tror jeg disse unge har ligget over gjennomsnittet hva angår det å ha etablert trygghet og en god stemning i gruppa. De har vært dyktige på å hente fram og gi hverandre anerkjennelse og presenterer hva de er gode på og hva de kan (kursholder).

Det er viktig at de kommer tettere inn på hverandre i prosessarbeidet. De opplever å ha vært samlet om noe viktig og de deler på det og erfaringene. Det at de tør å være seg selv i gruppa. (kursholder)

Mellom kull I og kull II er det også jobbet med visse justeringer av "Klart jeg kan programmet", deriblant er det for kull II lagt noe sterkere vekt på utsynsdelen av arbeidsprosessen, dvs. arbeidet med å omsette egne ressurser til endring og handling. Videre ble kursdagene kortet noe ned, fordi en så at det ble for krevende å kjøre hele dager med intensivt program med stor vektlegging på refleksjon og aktivt arbeid.

Kull II ble gjennomført i april/mai 2011 og av de 21 deltakerne som NAV hadde rekruttert, var det seks personer som ikke møtte ved programstart. I tillegg var det en påmeldt deltaker som sluttet kun etter kort tid, fordi vedkommende fikk seg jobb. De øvrige 14 ungdommene gjennomførte "Klart jeg kan programmet".

Kull II var en mer sammensatt gruppe ungdommer enn det kull I var. De måtte bruke noe mer tid på å utvikle en felles gruppefølelse. Kull I hadde flere deltakere som fungerte som positive trendsettere som satte noe av den positive stemningen og åpenheten i hele gruppen. For kull II måtte kurslederne bruke noe mer tid til grensesetting og tydeliggjøre kjørereglene for deltakelse, f.eks. krav om frammøte og regelen om å gi beskjed. Videre måtte en jobbe mer for å få deltakerne til å jobbe prosessbasert. Enkelte hadde vansker med konsentrasjon. Kull II hadde en noe jevnere kjønnsfordeling enn kull I.

I ettertid er imidlertid responsen fra deltakerne i kull II mye lik med vurderingene fra de som deltok i kull I. Flere av deltakerne er godt fornøyd med egen læring og utbytte. De er også godt fornøyd med miljøet i gruppen og kurslederne får også hos kull II svært god omtale. Bruken av praktiske øvelser ble vurdert som viktig. Kurslederne og prosjektleder er også godt fornøyd med gjennomføringen av "Klart jeg kan programmet". Tematikk og arbeidsformer fungerer godt, kurset gir synlige resultater når det gjelder å få unge i prosess med egenutvikling og det er ressurseffektivt å gjennomføre gruppebasert veiledning. De fleste deltakerne har ønsket å holde kontakten med AUM videre for oppfølging og tilgang til praksisplass i bedrift eller virksomhet. Vi skal se nærmere på hvordan oppfølgingsprosessene har vært i kapittel 5. Før det beskrives innsatsen med å lage egen arbeidsbok for ungdom.

4.2 Utarbeidelsen av arbeidsboken "Motvind er til for å seile i"

Som videreføring av "Klart jeg kan programmet" og erfaringene fra prosessene med å holde programmet for deltakergruppene, har prosjektleder og de kursansvarlige jobbet med å lage egen metodebok basert på kompetansen og tilnærmingene brukt i AUM. Metodeboken eller arbeidsboken for ungdom har fått tittelen: ***Motvind er til for å seile i. En arbeidsbok for deg som vil noe mer.***

Arbeidsboken er på vel 90 sider og gir først en innledning som presenterer konseptet om det å jobbe med utgangspunkt i egne ressurser. Deretter presenteres hver av de 16 modulene etter følgende oppbygging:

- ✓ En introduksjonstekst om tema som tas opp i modulen
- ✓ Ved starten av hver modul kan deltaker/bruker avklare hvilke forventninger en knytter til samlingen for den aktuelle modulen (forventningsavklaring) og hva en anser som eget læringsutbytte. Dette blir uttrykt i spørsmål ved introduksjonen av hver modul.
- ✓ Deretter får brukeren presentert et sett med bevisstgjørende spørsmål. På samlingene med flere deltaker vil dette tjene som grunnlag for samtaler i smågrupper og plenum.
- ✓ Deretter jobber hver enkelt bruker av boken med refleksjonssoppgaver av typen:
 - Hva er det viktigste for deg på samlingen?
 - Hvilke kunnskap sitter du med om deg selv etter denne samlingen?
 - Hva er spesielt interessant for deg å jobbe med til neste samling?
 - Hva synes du må settes inn i "ressursbanken" din etter samlingen?
- ✓ Det er satt av "blanke linjerte ark" der bruker av arbeidsboken kan skrive logg/notere ned viktig informasjon knyttet til egenutvikling.

Hver modul presenterer ved hjelp av seiling som metafor og tankeskjemaer, og i presentasjonen av hver modul inngår det billedmateriale, i hovedsak bilder som er i samsvar med "Seiler-budskapene" som hver modul presenteres med. Det gis også noen inngresser utover som tekstlig formidler seiling som tankeskjema for utviklingsprosessene til deltaker/bruker.

Modulene er noe omorganisert og tilpasset ytterligere formidlingsform og øvrige pedagogiske grep som er valgt. Det har blant annet ført til en litt annerledes rekkefølge på modulene. Det er også lagt mer vekt på kunnskap om yrkesvalg og arbeidsliv. Det siste er ment for å gi ungdom mer innsikt i sider ved arbeidslivet.

Tabell 3 Oversikt over programmodulene i "Motvind er til for å seile i". Arbeidsbok til bruk i AUM

Modul/samling	Faglig tema	Modul/samling	Faglig tema
1	Bli kjent, om læring	9	Valg og endring
2	Ressurser	10	Motivasjon
3	Roller og identitet	11	Bedriftsbesøk og intervju
4	Innsyn -> utsyn. Tankens kraft	12	Personlig økonomi
5	Selvtillit og selvfølelse	13	Nettverk
6	NHOs besøkssenter	14	Mål og ressurs-CV
7	Bedriftsbesøk. Krav og rettigheter i arbeidslivet	15	Søknad og Presentasjonsteknikker
8	Yrker og utdanning	16	Oppsummering og evaluering

Det er utarbeidet egen mal for ressurs-CV for de unge, der de får jobbet med egen mål, og hvilke valg som vil innfri målene. En del går på å tenke gjennom hva en må gjøre mer av versus mindre av for å nå målene, og hva må gjøres annerledes. Videre vil ressurs-CV uttrykke hva personen har av gode egenskaper, kunnskap, positive erfaringer. Videre jobbes det konkret med tillit og i hvilke situasjoner en kjenner motstand, og hva som er ens sterke sider. Helt til slutt utarbeides det plan over hva en allerede dagen etter vil starte med for å nærme seg målene som er satt.

Arbeidsboken er solid gjennomarbeidet i ord og formidlingsform, og den ivaretar teknikken med at deltakerne kan føre logg over egen utvikling gjennom hver modul. Dette fungerte god i utprøvingen av programmet, siden deltakerne kunne bla gjennom egne notater og bruke notatene som viktig underlag i arbeidet med å lage ressurs-CV. Det er jobbet grundig med ordvalg og formidling av viktig budskap – som har som mål å nå fram til ungdom i alderen 16-24 år. Både innhold, formidlingsform og layout anser SINTEF som meget vellykket. Arbeidsboka utgjør et viktig bidrag som mange kan ta i bruk framover.

4.3 Egenutviklingstilbudet for ungdom - en oppsummerende vurdering

Oppsummert har "Klart jeg kan programmet" fungert svært positivt for flertallet av de unge som deltok, og kursansvarlig og prosjektleder er også godt fornøyd med programmets funksjonsmåte i regi AUM. Det er fem forhold SINTEF vil trekke fram som suksesskriterier ved opplegget i gjennomkjøringen for kull I og II.

- Den overordnede pedagogiske tilnærmingen** med bruk av løsningsfokusert tenkning og kommunikasjon (LØFT) og positiv psykologi ga deltakerne et godt læringsmiljø. For mange var det ukjent arbeidsform å jobbe med det som er positivt og som fungerer, og ikke minst bli kjent med sine

kvaliteter og ferdigheter. Opplegget gir et godt læringsklima og et utviklende læringsmiljø. For mange unge representerer dette en helt ny tilnærming for læring, selvforståelse og egenutvikling.

- b) Vi vil også løfte fram **arbeidsformene i programmet**. Her blir teoretisk innlæring erstattet med å gjøre de unge fortrolig med konkrete arbeidsteknikker/metodikk samtidig som de trenes i kommunikasjon på ulike nivå. En tredje form er å bruke refleksjon på egen hånd og sammen med andre. I sum bidrar arbeidsformene til at de unge evner ta tak i egen situasjon, og der kursansvarlige blir mer rådgivere/veiledere enn lærere.
- c) **Kursansvarlige sine kvaliteter** er en tredje suksess vi vil trekke fram. De har balansert godt mellom det å formidle arbeidsformer og innta ståstedet de unge har, samt kommunisere på en svært god måte gjennom bruk av visualiseringer og eksempler. De har håndtert de unge som voksne, de har vært gode støttespillere og veiledere, og de har skapt trygghet og trivsel på samlingene. De kursansvarlige har spesialiserte kompetanser og mye erfaring med å veilede ungdom, og det er grunn til å understreke at resultatene av programmet skyldes kvaliteter ved kursholderne som fagspesialister.
- d) **Gruppebasert veiledning** er en fjerde suksess. Grupper med ca. 14-16 deltakere åpner for bruk av smågruppe-team samtidig som gruppen samlet utgjør en treningsarena for å våge å snakke i forsamlinger. Gruppebasert læring og karriereveiledning for ungdom ivaretar dessuten de unges behov for gruppetilhørighet og det å oppleve det å dele noe sammen med likesinnede. Det åpner for trygghet og fellesskap.
- e) **Ressurseeffektiviteten ved gruppebasert veiledning** må også ses som en suksess. En får med dette sikret en god oppfølging og karriereveiledning for flere samtidig i stedet for å drive individuell veiledning. For de aller fleste unge i AUM har det med gruppebasert veiledning vært effektivt. SINTEF anser "Klart jeg kan programmet" som rask og effektiv gruppeoppfølging. Det å bruke fire uker til gruppebasert utvikling og karriereveiledning ser vi som effektiv tidsbruk og ressursutnyttelse sammenlignet med tiden det ville ta å gjennomføre individuell veiledning av 14-16 ungdommer.

Arbeidsboken: "Motvind er til for å seile i", tar innsatsen videre og SINTEF mener at dette er en god metodebok som egner seg godt til videre bruk framover. Den er også egnet som verktøybok for andre som jobber med oppfølging av ungdom samt personalansvarlige i bedrifter som tar inn ungdom på arbeidstrening og praksisplass. I første rekke er arbeidsboken utarbeidet med tanke på gruppebasert kurs for unge som har behov for å jobbe med egne preferanser og interesser. I så måte har AUM utviklet et viktig produkt som bør spres ut i markedet og tas i bruk for ungdom som har behov for oppfølging og karriereveiledning.

5 Rekruttering og oppfølging av ungdommen på vei til arbeid

I dette kapitlet ser vi på oppfølgingsarbeidet av de unge på vei inn i bedrifter og virksomheter. Vi presenterer deretter utviklingsforløpet til deltakerne og drøfter sentrale trekk ved de unges møte med arbeidsplassene.

5.1 Oppfølgingsarbeidet

NAV Drammen har bistått AUM med utvelgelse av arbeidsledig ungdom i alderen 16-24 år for deltakelse i prosjektet. Gjennom NAV ble det ellers ordnet slik at bruk av individstønad ble gitt til deltakerne når de kom ut i arbeidspraksis i bedrift. Før kursstart måtte alle deltakerne fylle ut kartleggingsskjema i regi AUM, slik at prosjektleder kunne få en viss oversikt over utdanning, yrkeserfaring, tidligere deltakelse i tiltak og om vedkommende hadde en handlingsplan fra tidligere som en burde ta hensyn til.

Både interesser, orienteringer og bakgrunn varierte mellom de unge deltakerne. Flere av dem oppga at de ikke hadde noen handlingsplan utarbeidet fra tidligere. Dette er noe overraskende gitt at flere av deltakerne hadde vært registrert ledige hos NAV i flere år. De fikk i løpet av "Klart jeg kan programmet" muligheten til å jobbe fram plan for videre aksjoner styrt etter hva de hadde av ressurser og interesser. Hvordan gikk det så med deltakerne videre i prosessen?

Av kull I som besto av 14 deltakere, var alle reelle deltakere videre, med unntak av en person som flyttet. For to andre deltakerne ble ansvaret for oppfølgingsprosessen videre overført til Oppfølgingstjenesten (OT), siden de trengte noe mer bistand. De øvrige 11 ungdommene var interessert i å få jobb. I kull II skjedde et visst frafall allerede ved oppstarten av "Klart jeg kan programmet". Fem ungdommer møtte ikke på kurset og to personer sluttet underveis. Samlet for kull I og II har prosjektleder i AUM hatt oppfølgingsansvar for 26 ungdommer.

Oppfølgingen videre har vært en svært krevende arbeidsprosess. Prosjektleder har vært nødt til å jobbe parallelt med å finne arbeidsgivere som kunne ta inn ungdom og samtidig være støttespiller og rådgiver for de unge deltakerne. Flere av dem jobbet riktig nok ut jobbsøknader selv og var i stor grad selvgående. Andre igjen trengte mye mer støtte og motiverende veiledning.

Å jobbe over mot bedrifter krevde mye innsats. I tillegg til å forespørre bedrifter, måtte prosjektleder være tett på og drive oppfølging av egne forespørsler for å få bedriftene til å ta en avgjørelse om å si ja til å ta inn en deltaker, eller ikke. Prosjektleder har valgt skreddersøm i arbeidet med å rekruttere bedrifter. Hver deltaker er søkt plassert i bedrift og arbeidsoppgaver som samsvarer med yrkesinteressene de har.

Flere arbeidsgivere innenfor mindre servicebedrifter og varehandel sa raskt ja til å ta inn en deltaker fra prosjektet. Flere eiere eller ledere her var opptatt av å støtte opp om de unge og så AUM som viktig samfunnsprosjekt. AUM fikk videre adgang til å bruke kommunale praksisplasser, der blant annet et par barnehager har vært aktuelle bedrifter. Enkelte større industribedrifter og servicebedrifter er med i prosjektet, men noe overraskende har det vært mer krevende å få med seg de store bedriftene i Drammensregionen. Dette kan skyldes flere forhold, både praktiske hindre, holdninger og krav til faglige kvalifikasjoner. Mye arbeidsinnsats fra prosjektleder har gått med til å finne tilstrekkelig mange nok bedrifter til prosjektet.

Når bedrifter eller virksomheter har sagt ja, har prosjektleder hatt introduksjonsmøter med arbeidsgiver for å gi informasjon om den enkelte ungdommens preferanser og interesser, og videre drøftet med arbeidsgiver om oppstart, bedriftens rolle med hensyn til videreført oppfølging og arbeidsplasstrening, samt kontakten videre mellom arbeidsgiver og prosjekt. Prosjektleder har valgt å være tett på bedriftene etter at hver enkelt ungdom

har kommet i arbeid. På den måten har en i AUM sikret kort avstand mellom prosjekt og bedrift i prosessen der de unge har stått i arbeid. Arbeidsgiver skulle ha lav terskel på å ringe og ta kontakt og prosjektleder har lagt vekt på direkte og rask oppfølging både av bedrift og av den enkelte ungdom.

Prosjektleder har hatt tett og god oppfølging av de unge både før de kom i jobb og etter at de kom inn i bedrift. I en del tilfeller har prosjektleder vært nødt til å finne ny plass for arbeidspraksis, enten fordi avtalt tidsperiode for arbeidspraksis har utløpt eller fordi deltaker ikke vil forlenge arbeidspraksisen.

Kontakten og oppfølgingen av de unge har skjedd i form av møter, på telefon og på "facebook". Det ble opprettet egen facebook-gruppe der prosjektleder jevnlig har fulgt med i hverdagen til de unge, de har formidlet hvordan det går med dem og hva de tenker framover. De har kunnet gjøre avtaler og dekke behov for informasjon og oppfølging. To viktige styrker som kommunikasjon på facebook har gitt, er:

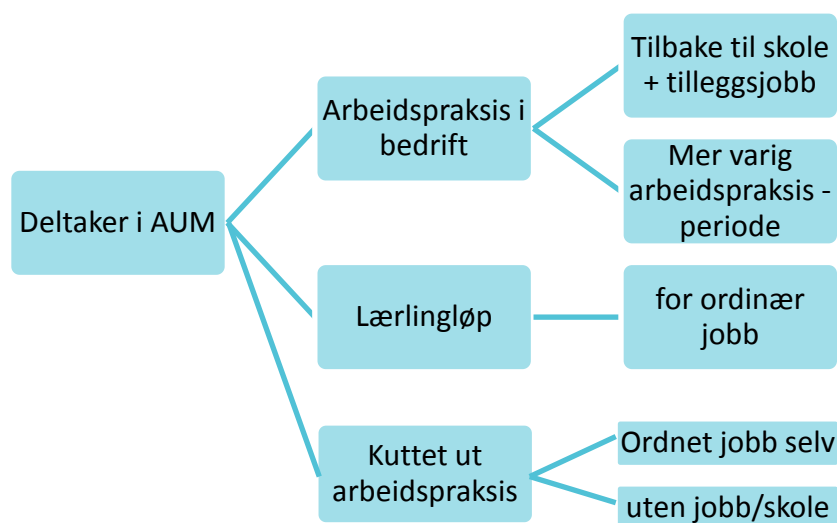
- De unge får opprettholdt gruppetilhørigheten og dele informasjon med hverandre.
- De unge er godt fortrolige med å snakke gjennom de nye sosiale mediene og de er dyktige til å uttrykke hva de tenker, opplever og har av planer framover, f eks til sommeren, til høsten osv.

Prosjektleder opplever at kommunikasjonen og oppfølgingen av de unge gjennom facebook har fungert godt. Det som har vært en mer krevende del av oppfølgingen som har gått på mer akutte situasjoner som har oppstått i møte med bedrifter eller at deltakere mer eller mindre har kuttet kontakten med prosjektet.

5.2 Ulike utviklingsforløp

Utviklingsforløpet for de unge har tatt litt ulike retninger, naturlig nok ut fra at de har ulike interesser og livssituasjoner. Vi viser først hvilke kategorier av utviklingsforløp som vi ser har funnet sted. Dette gjør vi for å få synliggjort variasjonene som finnes i prosessene for de unge. Vi har konstruert kategorier eller grupper med den hensikt å sikre at vi ivaretar anonymiteten til deltakerne. Vi kommer videre inn på ulike trekk som har gjort seg gjeldende i de unges møte med arbeidslivet.

Figur 1 Ulike utviklingsforløp på veien til arbeid for deltakere i AUM



Figur 1 viser fem ulike utviklingsforløp på veien til en arbeidstilknytning:

- Kategori 1: **5 deltakere** har først hatt arbeidspraksisperiode på heltid og deretter valgt å gå tilbake til skolen for å gjøre ferdig videregående opplæring. Arbeidspraksisen har åpnet for videreført tilknytning der en jobber redusert/deltid parallelt med at en fullfører utdanningen.
- Kategori 2: **7 deltakere** har stått i arbeid i samme bedrift gjennom en lengre periode og de har fått forlengede avtaler.
- Kategori 3: **1 deltaker** har startet med arbeidspraksis og har videre påbegynt lærlingeløp i samme bedrift.
- Kategori 4: **5 deltakere** har etter kort tid kuttet arbeidspraksis og ordnet seg jobb på egen hånd.
- Kategori 5: **6 deltakere** har kuttet arbeidspraksis og står med all sannsynlighet utenfor skole og arbeid.

De fire første utviklingsveiene må anses som positive, fordi de unge opprettholder det å stå i jobb eller de har kombinert jobbtilknytning med å gjennomføre videregående opplæring. Det er slik sett en mindre andel av de unge som har gått tilbake i den vanskelige situasjonen der de står uten tilknytning til arbeid eller skole (dvs. kategori 5). Noen få har kuttet ut AUM og ordnet seg jobb på egen hånd. Det siste er å regne som positivt, og det er nærliggende å tro at "Klart jeg kan programmet" har virket positivt inn på deres evne til å omsette interesser og ressurser. Samlet må resultatene anses som svært gode, gitt den korte tiden prosjektet har hatt til rådighet til å drive oppfølging av de unge på veien videre til jobb eller fullføring av skole.

De aller fleste av de som ble tatt inn har hatt stort utbytte av å delta i AUM, f.eks. ved å få økt motivasjon for å komme i arbeid eller fullføre utdanning. Videre har mange lært mye mer om hvordan en går fram for å søke jobber og kontakte bedrifter.

Største frafallet av deltakere har skjedd ved inntaket. Videre har noen få falt fra ved oppstart av "Klart jeg kan programmet", og noen har falt fra kort tid etter forsøk med arbeidspraksis i bedrift. Det siste har skjedd enten som følge av opplevelser i arbeidspraksisperiode eller på grunn av mestringsproblemer i det å gå inn i en jobb eller være på en arbeidsplass. Vi gir nedenfor noen eksempler på hendelser for å vise kompleksiteten i møte med arbeidslivet.

- a) *Et eksempel var i en mekanisk bedrift med fagarbeid som krever at en er nøye med å følge sikkerhetsbestemmelse for å unngå ulykker. De fikk problemer med å få den unge de hadde tatt inn til å forstå at vedkommende ikke kunne gå rundt med ørepropper og høy musikk under jobbingen. Her måtte alle sanser være konsentrert om jobben for å sikre at ikke ting skjedde. Vedkommende som måtte høre musikk og som likte seg best i pausene da en kunne leke seg med dataspill, ble av arbeidsgiver sett som lite egnet. De prøvde å få vedkommende på rett kjøl, men ga opp da de ikke nådde fram og fikk endret holdning og atferd.*

Eksemplet viser det som har skjedd i noen tilfeller underveis i arbeidspraksisperioder, der noen få deltakere har problemer med å utnytte muligheten til å jobbe og videre ha konsentrasjonen på plass. I dette tilfellet ble ikke arbeidsavtalen forlenget. Bedriften så på vedkommende ungdom som for lite motivert. Samme bedriften har også hatt med en annen deltaker fra AUM:

- b) Denne deltakeren var svært arbeidsvillig og dyktig. I dette tilfellet ble det også problematisk å forlenge avtalen, noe som skyldes praktiske utfordringer med reiseavstand til jobb og at en del av virksomheten ble flyttet fra Drammen til Oslo. Deltaker fikk tilbud om å bli med, men det ble for problematisk med avstander og reisetid. Dette sa bedriftslederne seg enig i og de syntes det var trist at de ikke hadde mer jobb å tilby vedkommende i Drammen.**

Som denne fortellingen viser har noen situasjoner vært av den karakter at manglende forlengelse av avtaler har skyltes forhold i bedriften og ikke den unge som har vært i arbeidspraksis. I den tredje eksemplet vises en situasjon som kun har forekommet sjeldent, men som viser hvor mange forhold som faktisk virker inn og avgjør om et opphold i en bedrift blir vellykket eller ikke.

- c) En deltaker fra AUM kom inn i en industribedrift og likte seg godt der etter kort tid. Prosjektleder fikk tilbakemelding fra personalansvarlige om at vedkommende jobbet godt og viste stor interesse og engasjement. Etter en periode kom ikke vedkommende på jobb mer. I ettertid fikk personalansvarlige høre at ansatte i produksjonen hadde utsatt vedkommende for negative kommentarer/sanksjoner om at vedkommende jobbet for mye og framviste for stor iver. Hendelsen førte til at vedkommende aldri mer dukket opp på bedriften eller ville være med videre i AUM.**

Eksemplet viser hvor viktig det er med god oppfølging i bedrift, av arbeidskolleger og ledere. I dette tilfellet trodde ledelsen at alt gikk veldig bra, men de hadde en alt for svak tilretteleggelse i produksjonen som kunne hindre at krenkende kommentarer fant sted. Dette bidro til at vedkommende droppet ut av prosjektet.

For svært mange har det imidlertid blitt en positiv opplevelse å komme ut i jobb. Flere av de unge har lyktes bra med å stå i jobb over en lengre periode og med det fått opparbeidet viktig praksis. Andre har ordnet seg jobb selv der det også ser ut til å gå bra. Av informasjon vi har innhentet både bra bedrifter og deltakere finnes det mange positive resultater av oppfølgingsarbeidet over mot bedrift. Mange av deltakerne holder bra kontakt med prosjektleder og sier fra når viktige planer legges. Flere deltakere har spurt prosjektleder om å være referanse i jobbsøknader.

5.3 Oppsummerende vurdering

Prosjektleder har gjennomført en krevende oppfølgingsprosess, men som har vært vellykket. Å finne bedrifter og gjøre avtaler om arbeidspraksisløp parallelt med å gjennomføre oppfølging av de unge deltakerne, har gjort prosjektlederrollen svært omfattende. Ofte kan det være lurt å ha bedriftene på plass i en tidlig fase av et utviklingsprosjekt. I dette tilfellet har prosjektleder kommet inn underveis og ikke hatt mulighet til å starte tidligere med bedriftssiden. Slik sett er arbeidet imponerende utført.

Oppfølgingen av deltakerne har fungert svært godt. Noen tilfeller der deltakere har kuttet ut arbeidspraksisen og prosjektet, er som forventet. Ikke alle deltakerne har vært rede til å delta i AUM. Andre har benyttet prosjektet som viktig springbrett til å ta fatt i egen situasjon. Prosjektet og oppfølgingsprosessene må også ses som vellykket siden en har ivaretatt både de forløpene som har ført deltakere tilbake til skole og lærlingeløp og forløpene som har ført til arbeid. AUM har i den sammenheng fylt det todelte sporet som både utdanningsdirektorat og mange prosjektevalueringer har framholdt som viktig, - det å få ungdom inn i arbeid eller tilbake til skole. AUM viser også hvor viktig en jobbtilknytning er også med tanke på å motivere unge til å fullføre utdanningsløp. For noen av deltakerne er det lite som gjenstår før de får fullført videregående opplæring. Ser vi på resultatoppnåelsen for de unge, må AUM ses som et svært vellykket prosjekt. Av totalt 26 deltakere som prosjektleder har fulgt, er det kun et mindretall som ikke har kommet over i konkrete løp. Det er her viktig å understreke av prosjektet har hatt en kort virkeperiode og at flere resultater kunne blitt realisert dersom prosjektperioden hadde vært noe forlenget.

6 Aktiviteter rettet mot fagutøvere på området og mot videregående skoler

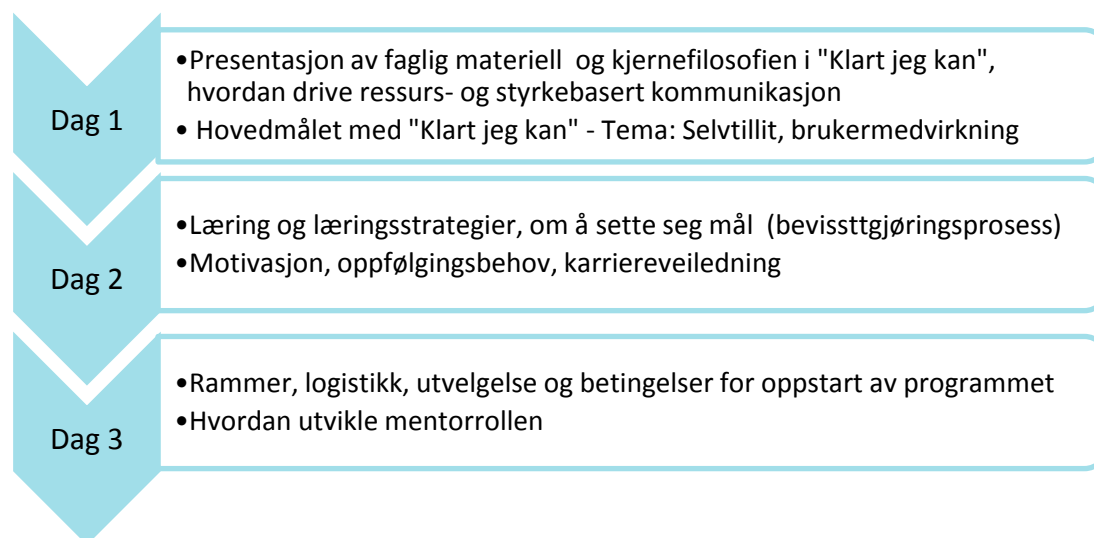
Som videreført del av "klart jeg kan programmet" valgte prosjektleder i samarbeid med de kursansvarlige å utarbeide metodekurs for fagutøvere som jobbet med ungdom. Vi skal se nærmere på denne opplærings- og formidlingsdelen samt forsøket på å etablere samarbeid med videregående skoler i Buskerud.

6.1 Metodekurs for fagutøvere

Metodekurset for fagutøvere ble planlagt som en formidling/spredning av arbeidsmåte og opplegg fra "Klart jeg kan programmet". Hensikten var å stimulere til kompetanseutvikling for personell som jobber med målgruppen ungdom. I første omgang så en for seg deltakelse fra rådgivere, PPOT, NAV samt andre interesserte. For de som jobber med ungdom ville metodekurset med en sterk vektlegging på å identifisere og synliggjøre ressurser, kunne gi bedre oversikt over oppfølgingsbehovet hos unge, samt sikre kvaliteten i de kritiske overgangene i prosessen med oppfølgingsarbeid.

Metodekurset ble planlagt gjennomført innenfor tre geografiske områder: Drammensregionen, Kongsberg med omegn og Hønefoss/Ringerike. I juni 2011 ble første kurset holdt i Drammen. Metodekuret ble gjennomført over tre dager. Sentrale tyngdepunkt i kursene gikk på å formidle innholdet i "Klart jeg kan programmet", om dets hensikt og funksjon. Av faglig materiell inngitt boka "Mentale løft" (Ramberg 2004) og Brukerhåndboken "Innsyn for utsyn", dvs. det kursmateriellet som ungdommen brukte i programmet. Programmets innhold og organisering er gjengitt i figuren nedenfor.

Figur 2 Programinnhold i metodekurs for fagutøvere, drevet i regi AUM.



Kurset ble gjennomført med forelesninger, grupperefleksjon og praktiske øvelser. I tillegg ble tematikken i figuren over spisset inn mot deltakernes ønsker og behov. Under kursets tredje dag ble dette ytterligere ivarettatt ved at det ble tatt høyde for de behov deltakerne hadde ut fra hva de hadde kommet fram til etter å ha fulgt de to første kursdagene. 36 deltakere fulgte kursdagene og flere yrkesgrupper var representert, som OT-rådgivere, attføringsveiledere, PP-rådgivere, ansatte i mottak og rådgivere hos NAV og rådgivere i skolen.

Ut fra de tilbakemeldingene som deltakere har gitt framgår det at majoriteten var svært fornøyd med metodekurset. Det ble opplevd som viktig faglig påfyll og mange likte tilnærmingmåtene og vekten på det løsningsorienterte med fokus på ressurser. Flere fant kursdag 1 og 3 mer spennende, mens flere var mer kjent med temaene som ble formidlet på dag 2. Det er ingen mønstre som skulle indikere at kurset passet bedre for noen bestemte faggrupper. Responsen er jevnt over lik på tvers av om personene jobber ved NAV, PPOT eller som rådgiver i skolen. Mange likte faglitteraturen som de fikk delt ut og mange likte vekslingen mellom oppgaver, forelesninger og muligheten til å diskutere. Vi gir nedenfor noen eksempler på responsen fra deltakere fra kurset i Drammen:

Jeg synes kuret er svært aktuelt og nyttig. Utfordringene blir å bruke mest mulig av det i hverdagen. Mye er kjent, men det mangler ofte forankring. (Deltaker på metodekurs)

Kan bruke metoden i skolen for jobbing med elever som er i ferd med å "dette ut", skal følge alternativt opplegg med skole, kombinert med praksisplass og lærekanidater. Jeg må finne et opplegg for å få brukt metoden. (Deltaker på metodekurs).

Fikk nye idéer på hvordan samtalene kan gjøres. Mer praktisk tilnærming ved de praktiske øvelsene som visualiserer. Jeg håper å kunne bruke flere innfallsvinkler i samhandlingsprosessen med bruker. (...). Jeg ønsker informasjon om det å kunne skape større samspill/kommunikasjon med arbeidsgivere. Hvordan få arbeidsgivere og kommuner som arbeidsgivere på banen. (Deltaker på metodekurs)

Tilsvarende kurs med samme opplegg ble også holdt på Kongsberg og det var også planlagt et tilsvarende kurs lagt til Hønefoss/Ringerike. En viktig tanke bak metodekursene handler om å lære bort metodikken slik at fagutøverne kan benytte den inn i eget oppfølgingsarbeid.

6.2 AUM sitt initiativ rettet mot forebygging av frafall i videregående skoler

I regi AUM ønsket prosjektleder og kursansvarlige fra Motiva å jobbe fram et opplegg med "Klart jeg kan program" i form av et samarbeid med videregående skoler med tanke på å forebygge frafall. Det ble oppretter kontakt med to skoler på Ringerike og to skoler i Drammensregionen med tanke på utprøving inn mot skoleverket. Noen av skolene viste interesse for et samarbeid med AUM med forøk på å kjøre "Klart jeg kan kurs" for elever i videregående med det mål å demme opp for frafall. Tanken var at AUM kunne bistå skolene med tilpasset kurstilbud og at opplegget skulle være basert på samarbeid med skolene.

Denne planen skulle vise seg vanskelig å realisere. For noen av skolene lyktes en ikke med å få igangsatt reelle prosjekter. Et stykke ut i planene, trakk noen av skolene seg. Videre lyktes ikke AUM med å få realisert et samarbeid med utdanningsenheten i Buskerud fylkeskommune. Utdanningsenheten ble tidlig kontaktet med tanke på de aktivitetene en planla for AUM, men prosjektet lyktes aldri å få utdanningsenheten som en tett alliert. Utfallet av de initiativ som ble tatt omkring innsats i videregående skoler ble derfor skrinlagt. AUM valgte heller å konsentrere den videre innsatsen om mentorordning i bedrift.

6.3 Oppsummerende kommentar

Metodekursene rettet mot fagutøvere, som har målgruppen ungdom som arbeidsområde, har vært vellykket og viser at det er behov for denne arbeidsmetodikken på feltet. Det at Buskerud fylkeskommune og enkelte videregående skoler ikke viste mer engasjement for AUM, må ses som manglende interesse for eller kapasitet til å inngå samarbeid med prosjektet. Vi drøfter disse utfordringene noe mer i kapittel 8.3, side 36.

7 Aktivitetene rettet mot bedriftsdeltakerne i AUM

I dette kapitlet tar vi opp først oppfølgingsarbeidet bedriftene har gjennomført etter at de tok inn deltaker fra AUM. Deretter beskrives og drøftet arbeidet med å gjennomføre mentortrening for bedrifter som deltok i prosjektet, og til slutt utarbeidelsen av veiledningshefte for mentortrening.

7.1 Oppfølging og veiledning i bedrift

I rekrutteringen av bedrifter som kunne ta mot ungdom la AUM vekt på at bedriftene var innstilt på følgende forhold:

- Gi unge arbeidstakere en smakebit av nærings- eller arbeidslivet
- Se mangfoldet
- Styrke de unges valgmuligheter
- Gi de unge et innblikk i hva bedriftene i Buskerud inneholder.

For en del av de mindre handels- og servicebedriftene har det vært daglig leder eller innehaver som har stått for opplæring og oppfølging. Videre har de hatt rimelig tett kontakt med prosjektleder underveis i den første fasen. I en del av de større bedriftene og virksomhetene har bestemte personer eller team blitt plukket ut som faddere eller ansvarlige for opplæring og oppfølging i bedriften.

SINTEF har intervjuet et utvalg av ledere og ansvarlige for opplæring i et utvalg bedrifter for å se hvordan bedriftssiden her erfart prosessen med oppfølging i bedrift og kontakten med AUM. Vi gjengir nedenfor sentrale budskap som har framkommet fra bedriftene.

- Flere av de mindre bedriftene er engasjert i hvordan de kan være med å bidra til at unge mennesker kommer i jobb og får en bedre hverdag.
- Flere har fulgt samme mønster for opplæring i arbeidsoppgaver og rutiner som de ellers praktiserer når nye tilsettes i bedrift. Det handler om å begynne med noen få ting og så gå gradvis fram til alle operasjoner er innlært og praktisert. Få av bedriftene tilhørende handel og service har erfart store problemer med å lære opp unge AUM deltakere i jobb.
- Noen bedrifter innenfor handel nevner at de må forklare litt mer om hvordan en må sikre kunder god service, det at en må lære seg knepet med "små-snakking" med kunder, være blid og vise at en jobber. Dette, sier de, gjelder for mange unge i dag, de tenker ikke over at det er bevisste atferdsmønstre og væremåter som uttrykker god kundepleie, god service og aktiv kundeorientering.
- Innenfor industri og mekaniske bedrifter har det med sikkerhet vært et tema for opplæring. Det å sikre at de unge utfører arbeidsoperasjoner etter forskrifter og krav til sikkerhet. Dette er uvant for unge mennesker, og flere har erfart at en må terpe på arbeidsrutiner her. Vi har tidligere nevnt eksempler på at ungdom har forsøkt seg på å høre på musikk mens de jobber, men at dette ikke aksepteres av bedriften pga. sikkerhetskravene.
- Enkelte arbeidsgivere har opplevd at de må skjerpe inn informasjon og krav om oppmøte, og at det er sykefravær som en aksepterer å få meldinger om, og at andre former for fravær skal avtales på forhånd. Mens noen har en mer kritisk innstilling om at ungdom mangler slike forståelser, legger andre ledere til grunn en forståelse av at dette også er arbeidslivskunnskap som må læres. Et par ledere la vekt på at det er svært mye arbeidstakere tar for gitt som allmenn kunnskap som faktisk må

læres en gang. Med andre ord bruker de et mer utvidet perspektiv på ungdom og deres første jobberfaringer.

- De aller fleste bedriftene er godt fornøyd med oppfølgingen fra prosjektleder i AUM og vist til at vedkommende har lagt til grunn en god løsningsorientert innstilling i samarbeidet over mot bedrift.

Vi gir nedenfor noen illustrasjoner på hvordan bedriftsledere har erfart det å ta inn en ungdom fra AUM og videre hva de har vektlagt i opplæringsarbeidet i bedrift. Vi kommenterer til slutt viktige perspektiver som bedriftene målbærer til det å bruke arbeidslivet som arena for arbeidspraksis og trening for ungdom.

Det var prosjektleder som tok kontakt med meg, han var innom og presenterte prosjektet. (...). Han hadde tydeligvis kartlagt hva de unge hadde som sine interesser om hva slags type arbeid de kunne tenke seg. Først gangen han pratet med meg, så hadde han ikke noen kandidat. Han var da mest opptatt av å høre hva jeg kunne tenke meg. Han var lydhør for mine ønsker og hva vi krever av arbeidstakere her. Så jobbet han med å finne kandidat som kunne passe, og som var interessert. (Leder i bedrift)

Det er flere arbeidsgivere som er godt fornøyd med at prosjektleder har involvert bedriftene på forhånd og at de har blitt hørt med hensyn til hva de har av behov og forventinger til å ta inn en ungdom. Både prosjektet og utprøving med å stå i arbeid for den unge, får en mer seriøs håndtering. En del bedrifter er videre opptatt av at det ikke medfører for mye administrativt arbeid det å ta inn en person på arbeidstrening eller praksis.

I mindre bedrifter som denne blir det ofte ansvarlig leder som tar opplæringsansvaret. Da er det viktig at det ikke blir en stor papirmølle ut av det. Noe må en ta, da. (...). Hva den enkelte har gjort på skolen, er ikke det som opptar meg mest. Det som opptar meg er innstillingen og om personen viser vilje til innsats. (Leder i bedrift)

Det er også bedrifter som signaliserer at de er opptatt av ungdom, men når de blir konkret forespurt så er ikke interessen like stor. Dette er også erfart i AUM prosjektet. Noen bedrifter har trukket seg. Andre bedrifter er ikke så interessert når det kommer til stykket. Dette sa en ansatt ved en av deltakerbedriftene i prosjektet:

Jeg vil ikke si at lederne er så ivrige. De ser jo det samfunnsmessige ansvaret, men når det kommer til stykket er de ikke så innstilt på å bidra. De har så lett for å tro at den ungdommen som kommer inn hos oss har forventninger om å bli ansatt, det at en arbeidspraksisperiode skal føre til forventninger om fast jobb. Det er jo ikke snakk om det. Det handler i første rekke om å få arbeidstrening og erfaring som de kan ta med videre. (Ansatt i bedrift)

Flere bedrifter som er blitt forespurt om å ta del i AUM har tilsvarende ikke framvist det store engasjementet, og i mange tilfeller har det ført til at de har takket nei til å delta. Vi skal ikke spekulere i egentlige årsaker for at de ikke vil delta. Et forhold som vi har sett har gjort seg gjeldende er at en del har vært redde for at det stilles forventninger om ansettelser. Vi har også stilt spørsmål om opplæring i en første fase i arbeid og hva bedrifter legger vekt på i den sammenheng.

Jeg legger vekt på å bruke eksempler når jeg snakker og jeg sier at de kan like eller mislike det jeg sier, men slik fungerer ting. De må våkne litt og skjønne at systemer ikke kan trenes, men at de må forholde seg til dem. (Leder i bedrift)

En av de andre la stor vekt på gjennomføre all opplæring på samme måte som det som alle nye fikk i bedriften:

De unge må ikke bli kasterboller i systemet. Det er viktig at vi ser dem som mennesker når de kommer til oss, det at vi ikke setter merkelapper på dem. Når jeg tok inn en fra AUM, sa ikke jeg til de andre at nå har vi tatt inn en person fra et prosjekt. Vedkommende er presentert som ny arbeidstaker og skal behandles som det av kolleger, av kunder og meg (Leder i bedrift)

I bedriftene som deltar i AUM er det flere som er opptatt av å etterleve samme løsninger som de gjør bruk av når nye ansettes. Mange gjør bruk av en positiv tilnærming. Det er mer hos bedrifter som ikke har tatt inn ungdom fra AUM, at skepsisen er størst. Det er særlig to forhold som går igjen i lederes vegring for å delta:

- Det at ledere er redd for at det ligger forventninger om mer varig arbeidstilknytning for de unge.
- Vi har også sett en tendens til at ungdom som har droppet ut av skolen lett blir oppfattet som et problem, enten at det er ungdom som ikke mestrer skole eller som har mer personlige vansker.

Vi vil understreke at ingen har brukt begrepet "problem", men vi kan lese ut at formuleringer som er brukt at de ikke tar inn variasjonene i målgruppen og heller ikke ressursperspektivet som åpner for at mange av de unge har personlige kvalifikasjoner og evner som er gode. Bedrifter har også behov for å få tilført løsninger som gjør at oppfølging og arbeidstrening av unge på arbeidsplass skal fungere godt for både bedrift og den som kommer inn som ung. Dette er også bakgrunnen for at AUM har lagt stor vekt på å innta bedriftenes ståsted og jobbe med å forbedre bedrifters karriereveiledning og praksis på mottak.

7.2 Prosessen med å utvikle mentortreningsopplegg i bedrift

I AUM ønsket en å få med et mindre utvalg bedrifter til å ta del i arbeidet med å utvikle og prøve ut et eget kurs for mentortrening. Det var viktig å nå bedrifter som ønsker unge mennesker inn og at de kan bidra til å forme og bruke de unges ressurser på en god måte.

Det ble utarbeidet opplegg for mentortrening rettet mot utvalgte medarbeidere i de bedriftene som skulle delta. Tanken var at en kunne benytte medarbeidere som hadde lang fartstid, som kunne formidle sin kunnskap og som kunne gi ungdom en god inngang. I dette ble det også lagt til en forståelse om at dette kunne være personer som gjennom mentorvirksomhet kunne stå lengre i arbeid, med andre ord ha en klar match med IA-arbeid i bedrift. Mentor skulle være en motivator og en veileder. For bedriften skulle mentortreningen gjøre det enklere å utforme en god opplæringsmodell. De unge skulle få en effektiv og direkte opplæring (hands on) i bedrift.

Veiledningsmetoden som skulle anvendes skulle bygge på erfaringslæring og aksjonslæring. I den erfaringsbaserte tilnærming ble det lagt stor vekt på konkret læring og i aksjonslæringsdelen så en det som viktig å legge til rette for god trening gjennom planlegging, tilbakemelding og læring.

Det skulle vise seg vanskelig å rekruttere bedrifter til å gjennomføre en egen utprøving av mentortrening i bedrift. I stedet meldte fire bedrifter seg til å ta del i utformingen av modellen for mentortrening. På den måten ble de opprinnelige planene endret og tilpasset det som var mulig å få bedriftene med på. Det ble arrangert 6 møtedager i perioden februar – april 2011, der følgende fire bedrifter har deltatt:

- Bakeriet Union
- Draka Norsk Kabel AS
- Toyota Drammen og Lier
- Enter Kompetanse AS

Møtedagene som gikk over to timer hver, ble lagt opp med konkret og praktisk arbeid og med diskusjoner om løsninger i bedrift knyttet til de tematiske innretningene som vist i tabell 4:

Tabell 4 Oversikt over diskusjonstema om løsninger for mentortrening i bedrift

Møter	Tema
1. møte	Første møte: Førsteinntrykk, rammer, presentasjoner og informasjon
2. møte	Læring: Hvordan lære, hvordan lære bort. Praksislæring
3. møte	Avklaring av ressurser: Tidlig avklaring, avklaring i samtaler og i praksis
4. møte	Kommunikasjon: Informasjon, råd og veiledning. Løsningsfokustert kommunikasjon
5. møte	Utfordring og oppfølging: Progresjon, selvstendighet og motivasjon, støtte, utfordre, oppfølging.
6. møte	Evaluerings: Observasjon, dokumentasjon, tilbakemeldinger og refleksjon.

Det ble lagt stor vekt på erfaringsutveksling og diskusjoner om hvordan opplæring skjer og kan foregå i ulike arbeidskontekster. Eksempler på tema som ble inkludert var: Bedrifiers mulige negative holdninger til å ta imot ungdom, gevinsten bedriften har av å ta inn ungdom og forutsetninger for å skape en god igangsetting av arbeidsopphold. Med bakgrunn i disse møtene ble det utarbeidet eget veiledningshefte for mentortrening i bedrift. Utarbeidelse og endelig utforming har prosjektleder stått ansvarlig bak i samarbeid med Kjetil Ramberg i Motiva. Begge tok del i og ledet samarbeidet og møtedagene med bedriftene. Vi skisserer viktige innholdsdeler av produktet som her ble utviklet i tett samarbeid med bedriftene.

7.3 Veiledningshefte for mentortrening

Mentorhefte henvender seg til HR-ansvarlige, personalansvarlige, arbeidsledere og veiledere i bedrift, og heftet er ment å være en tips-bok for personer som inntar rollen som mentor eller veileder i opplæring av ungdom i arbeidspraksis. Mentor i denne sammenhengen er ensbetydende med den som jobber nærmest den unge og som trenger opplæring og rettledning. I tillegg til selve heftet er det utarbeidet egen kravspesifikasjon for hva bedrifter må ha på plass ved innsøking av ungdom i bedrift for arbeidspraksis og arbeidstrening. I kravspesifikasjonen legges det opp til avklaringer mellom bedrift og innsøkende myndighet om bakgrunn, forventninger og hensikt med oppholdet i bedriften og hva som skal være oppfølgingsplan og utbytte. En tydelig ansvarsdeling mellom bedrift og innsøkende myndighet skal sikre en god oppfølging av prosessen i bedriften.

Veiledningshefte er konsentrert om å formidle enkle teknikker som fremmer god og tydelig kommunikasjon. Mentorhefte bygger som "klart jeg kan programmet" på løsningsfokustert tenkning og veiledning. Sentrale hovedtema i heftet er:

- Sikre en god oppstart av treningsforholdet både for ungdom og for bedrift
 - Sikre faktabaserte avklaringer, informasjon om den unge og hvilke forventninger og grunnlag for innsøking til virksomheten/bedriften.
 - Sikre god oppgave- og ansvarsdeling mellom bedrift og innsøkende myndighet (OT, skole, NAV med mer).
 - Innsøker sitt ansvar er å forberede den unge og bedriften. Bedriftens ansvar er arbeidstrening og daglig oppfølging.
- Hva som fremmer god kommunikasjon
 - Om grep som sikrer god forståelse, sortering av tilbakemeldinger, trening på å lytte og drive veiledning.

- Løsningsfokusert tenkning og hva som er styrke- og ressursbasert veiledning.
- Hvordan styrke selvfølelsen og skape selvtilit.
- Hvordan skape og holde vedlike god motivasjon
 - Med vekt på handlingskontroll, medvirkning, interaksjon og handlingsfokus, endringsfokus og bevisstgjøring.
- Hva som er viktig i veiledningsprosessen
- Om bruken av ressurs-CV.

Veiledningshefte har sin absolutte styrke i de konkrete teknikkene som vises f.eks i tilknytning til tema som kommunikasjon, tilbakemelding, lytting og veiledning samt til det å jobbe med motivasjon. Det gis en rekke eksempler på hvordan en stiller spørsmål på helt bevisste måter for å få best tak i hva som er status, forståelse, innsikt og opplæringsbehov. Det er også en styrke at hefte har med hvor viktig det er at veileder også er bevisst sin rolle og væremåte, f.eks på hvilke måter vedkommende gir tilbakemeldinger på, hvordan en som mentor bygger opp selvtilit og selvfølelse til den som veiledes.

SINTEF ser det også som nyttig at det legges vekt på å formidle en løsningsfokusert tenkning også for mentorer på arbeidsplasser, og at det legges vekt på konkrete måter å lære å bli en god arbeidsveileder.

Veiledningsheftet har allerede fått positiv respons fra næringslivsledere som opplever produktet som nyttig. En av lederne som har vært involvert i diskusjonene om mentortrening sier dette om veiledningsheftet som er utarbeidet:

Dette synes jeg ser veldig bra ut. Det er en "kort" håndbok som jeg tenker at enhver leder/mentor/mottaker av en lærling/ungdom vil ha stor glede av. Det er ført i pennen på en god måte; så jeg er oppriktig imponert over hva dere har fått til (leder).

Veiledningsheftet vil også være viktig og nyttig for de enheter som har oppfølgingsansvar over mot bedrift. Det gjelder både NAV, PPOT, rådgivere i skolen samt rådgivere i attføringsbedrifter. Det å få sikret godt samarbeid over mot bedriftene der det tas høyde for behovene som også bedriftene/virksomhetene har, er viktig om en skal lykkes med gode løp for ungdom i arbeidspraksis.

SINTEF er av den oppfatning at veiledningsheftet samt kravspesifikasjonen for innsøking er gode produkter som mange opplæringsansvarlige og ledere vil ha stor nytte av. Veiledningsheftet har to mindre svakheter ved seg slik SINTEF ser det. Det ene er at illustrasjonene og billedmaterialet ikke henger så godt sammen med de tekstlige budskapene i heftet. Vi tenker da på den bevisste bruken av metaforer og ingresser som dannet svært gode koblinger med tekst, bilder og layout i arbeidsboken for ungdom. Vi ser at veiledningsheftet for mentortrening henger sammen med ungdomsboken i billedvalg og layout, men det ville vært mulig å gjøre noe bruk av "seilerbudskap" også i veiledningsheftet. Vi mener ellers at veiledningsheftet ville stått seg på å benytte noe mer eksemplifiserende materiale fra situasjoner i arbeidslivet som gjenkjenning for de aktørene som vil inngå i roller som veiledere eller mentorer i bedrift. I sum må AUM si seg godt fornøyd med veiledningsmaterialet utarbeidet for bedrifter og virksomheter.

7.4 Aktivitetene rettet mot bedriftene – en oppsummerende vurdering

Prosjektleder har gjennomført et godt planleggings- og oppfølgingsarbeid over mot bedrift. Det har vært svært krevende arbeid å finne fram til bedrifter som kunne ta aktivt del i AUM. Til gjengjeld får prosjektleder mye positiv omtale om grundighet og ikke minst sin interesse for å etablere best mulig match mellom bedrifters interesser og de unge deltakernes jobbinteresser. Vi understreker at vi ser at dette arbeidet har vært meget omfattende.

Mange av bedriftene som deltar har fått en positiv innstilling til AUM. Få av dem vi har snakket med har henvist til manglende oppfølging eller problemer med å ta opp forhold underveis. Det har også vært krevende å rekruttere pionerbedrifter til utprøving av mentortrening. Vi mener at det er en positiv dreining at en i stedet valgte å utarbeide kravspesifikasjon for innsøking samt veiledningshefte for mentorer i bedrift. Veiledningsmateriellet som foreligger er av god kvalitet og vil komme mange til nytte. Det gjelder både for ledere og opplæringsansvarlige i bedrift samt for de som har innsøkingansvar for arbeidstakere i bedrifter.

8 Organisering og drift av prosjektarbeidet

I dette kapitlet blir organiseringen og driften av prosjektet omtalt. Deretter omtales formidlingen i prosjektet, samt hvilke flaksehalser eller kritiske sider som har gjort seg gjeldende i arbeidet. Til slutt løfter vi fram de vellykkede sidene ved innsatsen.

8.1 Organisering og drift

"Arbeidskraft uten merkelapp" er gjennomført som et treårig utviklingsprosjekt med NHO Buskerud som initiativtaker og ansvarlig driver. Prosjektet er blitt finansiert med 2 412 000 NOK fra NHOs Arbeidsmiljøfond og 2 058 000 NOK fra NAV gjennom programmet "FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd". Den finansielle støtten er for hele prosjektperioden på tre år.

Eget styre ble nedsatt med regiondirektør Per Steinar Jensen, NHO Buskerud, som styreleder, seniorrådgiver Siri Melander Møllerud, NHO, og regiondirektør Gretha Sletten, NAV Buskerud, som styrerepresentanter. Underveis i prosjektperioden har seniorrådgiver Per Magne Pedersen, tatt over som representant for NAV Buskerud for Gretha Sletten. Det er holdt jevnlig styremøter med informasjon om drift og drøfting av planer. Styreleder har ellers deltatt i planleggingsarbeid samt i deler av arbeidet med å få rekruttert bedrifter.

Det er i første rekke Motiva as v/Kjetil Ramberg som har inngått som viktig samarbeidspartner til de mange opplæringsaktivitetene i programmet. I tillegg har Papirbredden karrieresenter v/Unni Høsøien og Annette Skarsvik tatt del i "Klart jeg kan programmet" rettet mot de unge. Høsøien har videre tatt del i arbeidet med arbeidsboken for ungdom samt metodekursene for fagutøvere som jobber med ungdom som målgruppe. SINTEF har gjennomført følgeforskningen og har tidligere lagt fram et notat og en midtveisvurdering.

Organiseringsmodellen har slik sett hatt få involverte samarbeidspartnere. Dette skyldes mer at det har vært vanskelig å få etablert et tettere samarbeid over mot NAV og mot Buskerud fylkeskommune. Ingen av disse to instansene har vist så stor interesse for å involvere seg. NAV har riktignok bistått arbeidet med å rekruttere ungdom, men har utover dette ikke ønsket å bruke kapasitet på AUM. Oppfølgingstjenesten har vært noe involvert i oppfølging av deltakere, mens utdanningsenheten i BFK har i liten grad inntatt noen rolle i prosjektet.

Styrken som ligger i det å gjennomføre prosjektaktiviteter med få samarbeidspartnere, er at en ofte får gjennomført både planlegging og prosjektaktiviteter på en rask og effektiv måte. Dette kjennetegner mye av prosjektaktiviteten som har omhandlet opplæringsaktivitetene i AUM.

Faren som ligger i en slik driftsmodell med få involverte partnere, handler om at prosjektinnsatsen får en svakere forankring i bredden. Få vil ha et sterkt eierskap til kunnskapen og løsningene som er utviklet i prosjektet. Vi tenker her i første rekke på de enheter som jobber med målgruppen til daglig, som NAV, OT, og skolesektoren. Prosjektleder har forsøkt å etablere sterkere allianser i AUM, men interessen hos de aktuelle partnere har ikke vært sterk nok til at de har ønsket å ta del på en aktiv måte. Det har slik sett ikke stått på NHO å få til en større allianse. SINTEF synes det er overraskende at ikke partnerne som jobber med oppfølging og veiledning av ungdom har ønsket en eller annen tilknytning til prosjektarbeidet i AUM. Flere av de rådgiverne som deltok på metodekurset for fagutøvere, holdt i Drammen i juni 2011 ga uttrykk for at de har behov for kompetansetilførsel knyttet til hvordan en best kan inngå samarbeid med bedrifter om innsøking av ungdom. Dette er ett av tyngdepunktene i AUM med vekt på å utvikle bedre praksiser for samarbeid om oppfølging og karriereveiledning i bedrift. Målet med innsatsen er å få etablert bedre løsninger for de unge som trenger å komme i arbeidspraksis.

Vi mener at innsatsen og resultatene fra arbeidet er vellykket, men samtidig står mye av kunnskapen som er utviklet i fare for å gå tapt innenfor egen region, siden så få regionale partnere har tatt del i innsatsen. Det som framstår som svært positivt og viktig er at mange aktiviteter har resultert i utgivelse av lærings- og veiledningsmateriell. Det sikrer viktig informasjon om løsninger som fungerer. Det som lettere går tapt er kunnskapen og kontaktnettverkene som førte fram til løsningene og produktene, noe som utgjør viktig kunnskap for å videreutvikle tiltakene på dette området.

I tillegg til at prosjektleder har etablert tette samarbeidsnettverk med Motiva as og Papirbredden karrieresenter, har vedkommende også vært dyktig på å etablere kontakt med relevante prosjekter og utføringsbedrifter som jobber med interessante tilnærminger og tiltak, noe som har tilført AUM både gode ideer og viktig kunnskap.

8.2 Formidlingsaktiviteter

Det er utarbeidet mange leveranser i regi AUM som sentrale prosjektaktiviteter. To sentrale metodiske verktøy foreligger som produkter: En metodebok rettet mot målgruppen ungdom og et veiledningshefte for mentorer eller veiledere på arbeidsplasser. I tillegg er det utarbeidet brosjyre som presenterer AUM, med tittelen: *Arbeidskraft uten merkelapp. Når resultatene teller – ta ressursene i bruk*. Brosjyren (8 sider) gir gjennom tekst og bilder en presentasjon av mulighetene som ligger i en innsats som AUM står for – både for bedrifter og for de unge. Brosjyren har flott design og en god form der vi får møte enkeltpersoners hverdag og budskap knyttet til den innsatsen som inngår i AUM. I tillegg til verktøyene, er viktig innsatser og resultater fra prosjektarbeidet blitt formidlet gjennom metodekursene og gjennom presentasjoner som prosjektleder er blitt invitert til å holde. Prosjektleder har presentert AUM på flere møter med utføringsbedrifter både i Buskerud og Akershus samt ved Veiledningssenteret i Akershus. Prosjektleder har også holdt innlegg hos NAV Buskerud, samt deltatt på to fagkonferanser i regi utføringsbedrifter med presentasjon av AUM. Prosjektet er også blitt presentert på NAV FARVE konferanse.

8.3 Flaskehalser i prosjektarbeidet

Det er særlig tre forhold som vi mener har bidratt til krevende prosesser i prosjektarbeidet i perioder, og som har gjort det helt nødvendig å korrigere innhold og planlagte aktiviteter.

- Planen med å få etablert mer samarbeid eller nettverk mellom ansvarlige parter som jobber med målgruppen ungdom viste seg vanskelig å få realisert. Verken NAV, videregående skoler som ble forespurt om å delta eller utdanningsavdelingen i BFK har valgt å gå inn i et samarbeid med NHO omkring gjennomføringen av AUM. SINTEF finner dette svært overraskende i og med at flere instanser så som NAV og skole ofte har gitt til kjenne at de har behov for mer kunnskap om hvordan en kan samarbeide med næringslivet for å utvikle gode løsninger om innplassering og oppfølging av ungdom i arbeid. AUM har som sitt sentrale fokus å utvikle løsninger over mot bedrift. Det er også litt overraskende at AUM ikke fikk med seg NAV og BFK all den tid at både NAV og BFK hadde deltatt i P1824 som vektla så sterkt betydningen av samordning og koordinering. Vi er innforstått med at både NAV Drammen og enkelte skoler har vist til kapasitetsmessige problemer med å skulle gå inn i AUM. Hos NAV Drammen ble det vist til mangel på tid og personell til å gå inn i prosjektarbeid, og ved enkelte skoler har det blitt sett som vanskelig å innpasse AUM i den ordinære driften og de læreplanene som skal følges. Samtidig mener vi å se at det ikke er blitt framvist stor entusiasme for prosjektet fra disse instanser. Dette kan også skyldes at det er blitt satt i gang for mange prosjekter innenfor samme tidsperiode. P1824 var ikke avsluttet da AUM ble igangsatt og Ny GIV prosjektet i Buskerud ble påbegynt i slutfasen til AUM. Problemet med så mange parallelle

prosjektaktiviteter er at regionen ikke greier å ta ut kunnskapen og synergiene ved de løsningene som prøves ut og som bør kunne videreføres gjennom nye prosjekter på en slik måte at en slipper å finne opp hjulet på nytt.

Om en skal lykkes framover med å redusere frafallet av elever i skolen og videre sikre en bedre bruk av ungdom som arbeidsressurs, må offentlige enheter og privat næringsliv utvikle bedre modeller for samarbeid som reelt åpner for å lage bedre løsninger og koblinger mellom skole og arbeidsliv.

- Det viste seg også å bli mer krevende enn forventet å få rekruttert bedrifter i Drammensregionen. NHO Buskerud har vært framoverskuende i det å se utviklingen av arbeidskraftbehovet i regionen, samtidig som de ønsker å ta del i et kollektiv løft for å finne løsninger for ungdom som står utenfor skole og arbeidsliv. Tilsvarende interesser er ikke like godt forankret i perspektivene til en del ledere og personalansvarlige i en del bedrifter. Det opereres gjerne med mye kortere tidsperspektiv på hva en har behov for av arbeidskraft. AUM ville ha høstet fordeler ved en tidligere igangsetting av rekrutteringsarbeidet over mot bedrift, gjerne med bruk av bredere innsats fra NHO Buskerud for raskere å få bedriftene med i prosjektet.
- Det har også vært problemer knyttet til avtalen om at de unge deltakerne skulle få individstønnad under prosjektdeltakelse. Forsinkede utbetalinger og kutt i bruken av dette virkemidlet i en periode, bidro til at ungdom kuttet ut både praksisplass og deltakelse i AUM. Vi nevner dette som en flaskehals siden vi mener at det er svært viktig å ha på plass avtaler om bruk av virkemidler og løsninger som backer opp ungdom. De blir lett offer i situasjonen siden de ikke har kunnskap om hvordan de skal få ordnet opp med offentlige etater eller hvordan de kan gå til arbeidsgiver for å få bistand. Løsningen de lett velger er å droppe ut fordi situasjonen blir for vanskelig å takle.

8.4 Vellykkede sider ved prosjektarbeidet

SINTEF ser flere vellykkede sider ved gjennomføringen av prosjektet og ved de resultatene som innsatsen har gitt. Vi vil her trekke fra tre forhold som særlig har utmerket seg.

- God prosjektledelse er gjennomført i prosjektet med mye vekt på skreddersøm, tilpasninger og god kommunikasjon. Dette har flere bedriftsledere understreket som positivt, og de unge deltakerne er også godt ivaretatt som deltakere i prosjektet.
- Det er utviklet mye god og sammenfattende utviklings- og veiledningsmetodikk rettet mot ungdom og mot bedrifter. Et tredje tyngdepunkt er arbeidet med å utarbeide opplegg for metodekurs for fagutøvere som jobber med ungdom. Dette arbeidet ivaretar løsningene som er prøvd ut i prosjektet og som har vist seg å gi gode resultater for de unge deltakerne i AUM.
- Til sist vil vi trekke fram styrken ved at AUM har utarbeidet og formidlet utviklings- og veiledningsmetodikken gjennom å lage skriftlige bidrag, som arbeidsboken for ungdom: *Motvind er til for å seile i* og veiledningshefte for bedrifter, kalt: *Oppdag talentene*. Det utarbeidede materialet, mener vi, bør kunne spres og benyttes i videre innsatser både innenfor skoler, PPOT, NAV, NHOs utføringsbedrifter med mer. Leveransene foreligger og mange kan både få inspirasjon og drahjelp ved bruk av veiledningsmaterialet.

9 Sammenfattende vurdering

I dette kapitlet gir vi en oppsummerende vurdering av resultatoppnåelse og kvalitet ved innsatsen som er blitt gjennomført i utviklingsprosjektet "Arbeidskraft uten merkelapp".

9.1 Resultatoppnåelse sett i relasjon til mål og intensjoner

SINTEF mener at prosjektet har lyktes godt med å svare på de mål som ble satt til arbeidsinnsatsen rettet mot ungdom. De to målene: 1) *Gi ungdom innblikk i egne ressurser og øke deres muligheter til å synliggjøre egne ressurser*, og 2) *øke ungdoms muligheter til å komme i arbeid*, er innfridd med god margin og gitt gode resultater:

- De unge som har deltatt har fått stort utbytte av å gjennomføre "klart jeg kan program" med det resultat å få økt motivasjon og bedre innsikt i egne ressurser og interesser. Videre har majoriteten fått adgang til arbeidspraksisløp i bedrifter og virksomheter, og som enten er blitt forlenget eller kombinert med gjenopptatt skolegang. De unge har slik sett vist at arbeidsformene i AUM fungerer.
- Arbeidsmetodikken i "klart jeg kan programmet" er videre blitt bearbeidet og løftet gjennom utarbeidelsen av metodeboken for ungdom, kalt "Motvind er til for å seile i". Boken som produkt og leveranse anser SINTEF som svært vellykket. Både arbeidsteknikkene og tilnærmingene for hvordan en jobber med målgruppen ungdom utgjør kunnskap som mange andre bør kunne nyttiggjøre seg. Boken kan benyttes direkte i arbeid med egenutvikling og veiledning av ungdom. Videre gir boken god kunnskap og innsikt i arbeidsformer og tilnærminger til nytte for mange fagutøvere som jobber med ungdom innenfor skole, NAV, PPOT og attføringsbedrifter.
- Den sterke vekten som prosjektleder har lagt på skreddersøm og match mellom bedrift og jobbønsker hos deltakerne har bidratt til mange vellykkede utviklingsforløp. Bedriftene er godt fornøyd med at prosjektleder har vektlagt tett oppfølging av både deltaker og bedrift. SINTEF slutter seg til betydningen av å kommunisere og samarbeide tettere med bedriftene om god oppfølging.
- En fjerne viktig resultatoppnåelse fra innsatsen som styrker oppfølging og karriereveiledning av ungdom er utarbeidelsen av metodekurs for fagutøvere som jobber med målgruppen ungdom. Responsen fra de som deltok vitner om at det er behov for å formidle den faglige tilnærmingen og arbeidsmetodikken i "Klar jeg kan programmet" utover til de som jobber med ungdom og frafall både innenfor og utenfor skoleverket.

AUM har innfridd gode resultater til de mål som ble satt til bedriftssiden av prosjektet: 1) *Styrke bedriftenes rolle som karriereveiledere samt benytte bedriftenes målrettede arbeid til å kvalitetssikre ungdoms yrkesvalg*, og 2) *gjøre bedriftene mer attraktive som arbeidsplasser samt utvikle bedriftsmiljø som gir talentene rom for selvutvikling*. Det er særlig to sentrale innsatser som har ført fram.

- Et solid utført oppfølgingsarbeid av bedriftene både under og etter at de unge har kommet ut i jobb. Dette har bidratt til en seriøsitet som bedriftsledere og opplæringsansvarlige opplever som viktig og annerledes enn tradisjonelle eller etablerte praksiser for innsøking av ungdom i bedrift. Det er særlig skreddersømstankegangen som de anser som viktig samt at det blir lyttet mer til bedriftenes situasjon og muligheter. En tettere oppfølging gjør at bedriftene stiller seg mer åpen til å gi talentene muligheter og større rom for å få prøve seg i jobb.

- Samarbeidet med et utvalg bedrifter om mentortrening og utarbeidelse av veiledningshefte for mentortrening i bedrift anser SINTEF som vellykket prosjektarbeid og nytenkning. Dette bidrar til å styrke bedrifters rolle som karriereveiledere og profesjonaliserer praksisene for oppfølgingsarbeidet. Veiledningshefte har også stor nytteverdi for både attføringsbedrifter, skole, OT og NAV med tanke på kommunikasjons- og veiledningsteknikker både overfor ungdom og overfor andre grupper av arbeidssøkere.

SINTEFs hovedkonklusjon er at **"Arbeidskraft uten merkelapp" framstår som et viktig og vellykket prosjekt hvor hovedtyngden av suksessen omhandler utprøvingen av utviklings- og veiledningsmetodikk og utarbeidelsen av veiledningsmaterieill rettet mot henholdsvis målgruppen ungdom og mot bedrift.**

9.2 Prosjektets relevans framover

Prosjektet ville ha stått seg med å ha fått en noe forlenget prosjektperiode. All den tid det var krevende å få rekruttert bedrifter og satt prosjektarbeidet i gang, har arbeidsperioden for utprøving av tiltak blitt noe for kortvarig. Til tross for det må NHO Buskerud si seg fornøyd med resultatoppnåelsen i prosjektet.

Samarbeidet mellom NHO Buskerud, Motiva as og Papirbredden karrieresenter har fungert godt. Deres innsats har bidratt til kvalitetsmessig solide leveranser som både bedriftsaktører og aktører tilhørende flere offentlige instanser kan nyttiggjøre seg framover. Materiellet bør kunne benyttes inn mot nye prosjekter, deriblant Ny GIV som nå igangsettes på landsbasis i regi fylkeskommunene og Utdanningsdirektoratet. Vi tror også at bruken av mentorordning i bedrift vil kunne tjene mer allment som løsning for elever som skal ut i bedrifter på lærlingkontrakter, fordi mange elever opplever sitt første møte med arbeidslivet som temmelig tøft og krevende.

Innsatsen som NHO Buskerud har gjennomført i AUM er også viktig med tanke på betydningen av økt samarbeid mellom bedriftsnivået av arbeidslivet og offentlige instanser som har ansvaret for målgruppen ungdom. Vi har påpekt at AUM ikke lyktes så godt med å etablere nettverk og samarbeid med offentlige enheter som jobber med ungdom. Det kan skyldes at det ikke er så vanlig å tenke inn bedrifter og næringsliv som aktiv part i utforming av tiltak og løsninger for ungdom som står i fare for å droppe ut av skolen eller som står utenom skole og arbeid. Det som utdanningssystem og forvaltningsenheter lett glemmer er at bedrifter og næringsliv utgjør viktige samspillsaktører i arbeidet med å utforme gode tiltak og løsninger. Dette har også kommet fram i AUM ved at bedrifter har engasjert seg i å lage kravspesifikasjon for innsøking og utforme innholdet i mentortrening. Det er først i samarbeidet med bedrifter og arbeidslivet at en får anledning til å bygge robuste og gode løsninger som fungerer i forhold til både arbeidslivssystemet og kvalifiserings-systemet, og ikke minst for de ungdommene som har framtida foran seg.

Referanser

- Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet (2010): Veier tilbake til skole og jobb. Eksempler fra arbeid med ungdom i 8 kommuner og bydeler, rapport, Oslo, BLID.
- Falch, T. og Nyhus, O. H. (2009): *Frafall fra videregående opplæring og arbeidsmarkedstilknytning for unge voksne*, rapport nr. 7/2009, Trondheim, Senter for økonomisk utdanning AS.
- Falch, T., Johannesen, A. B. og Strøm, B. (2009): *Kostnader av frafall i videregående opplæring*, rapport nr. 8/2009, Trondheim, Senter for økonomisk forskning AS.
- Grejs, O. T. (2009): *Evaluering av Prosjekt 16-23 i Re kommune – 2009*, rapport utarbeidet for Re kommune.
- Håpnes, T. og Finnestrand, H. O. (2009): *Verdalsprosjektet – krafttak for inkludering. Følgeforsknings-rapport*, Trondheim, rapport A11581, SINTEF Teknologiledelse.
- Idébanken – inkluderende arbeidsliv (2009): *"Bøy av" – inkluderer unge som faller utenfor*, presentasjon fra Aker Piping Technology AS, Verdal, Idebanken.
- Kristiansen, I.-H. (2009): *Utsatte unge 17-23 år i overgangsfaser. Underveisevaluering av utviklingsarbeidet*, Oslo, rapport nr. 5, NOVA – Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Kristiansen, I.-H. og Skårberg, A. (2010): *Sluttevaluering av utviklingsarbeidet "Utsatte unge 17-23 år i overgangsfaser*, rapport nr. 14/2010, Oslo, NOVA - Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Mølla kompetansesenter (2009), årsrapport.
- NAV (2010): *Ingen kan alt, alle kan noe – fra erfaring til inspirasjon*, Oslo, rapport utgitt av NAV drift og utvikling.
- NHO Buskerud (2011): *Motvind er til for å seile i. En arbeidsbok for deg som vil noe mer*, utgitt i regi AUM-prosjektet, produksjon: dag sem reklamestudio as.
- NHO Buskerud (2012): *Oppdag talentene. Mentorhefte – AUM*, utarbeidet i regi AUM-prosjektet, produksjon: dag sem reklamestudio as.
- Raaum, O. et. al (2005): *Young and out: An application of a prospects-based concept of social exclusion*, Økonomisk institutt, Universitetet i Oslo: Memorandum nr. 13.
- Ramberg, K. (2004): *Mentale LØFT. Løsningsfokusert tenkning og kommunikasjon*, Larvik, Princo Unique.
- Ramberg, K. (2008): *Her er det muligheter, kartlegging av og intervjuer med sosialklienter 18-24 år*, rapport, utviklingsprosjekt gjennomført i Drammen kommune.
- Rambøll (2009): *Kartlegging av ungdomstiltak*, Oslo, rapport, Rambøll.
- Rambøll (2010): *Evaluering av P1824 – sluttrapport*, Oslo, Rambøll.
- Rambøll (2011): *Kartlegging av Pøbelprosjektet*, sluttrapport, Oslo, Rambøll.
- Rasmussen, I. m fl. (2010): *Samfunnsøkonomiske konsekvenser av marginalisering av ungdom*, rapport 7/2010, Oslo, Vista Analyse AS.
- Rasmussen, I. og Strøm. S. (2010): *Marginaliserte ungdommer*, rapport 24/2010, Vista Analyse.

Vedlegg 1:

OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER BRUKT I RAPPORTEN

Tabeller:

Tabell 1	Kjøreplan for "Klart jeg kan programmet" i AUM, kull I
Tabell 2	De fem viktigste moduler i "klar jeg kan programmet" angitt av deltakerne i kull I, N=14
Tabell 3	Oversikt over programmodulene i "Motvind er til for å seile i". Arbeidsbok til bruk i AUM
Tabell 4	Oversikt over diskusjonstema om løsninger for mentortrening i bedrift

Figurer:

Figur 1	Ulike utviklingsforløp på veien til arbeid for deltakere i AUM
Figur 2	Programinnhold i metodekurs for fagutøvere, drevet i regi AUM.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no