

Magne Bråthen og Lise Lien

Ringer i Vannet

NHO-bedriftenes bidrag
til økt arbeidsinkludering

Magne Bråthen og Lise Lien

Ringer i Vannet

NHO-bedriftenes bidrag til økt arbeidsinkludering

© Fafo 2015

ISBN 978-82-324-0209-0 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0210-6 (nettutgave)

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
Sammendrag	7
1 Innledning	13
Arbeidsinkludering – utfordringer	13
Hvorfor Ringer i Vannet?	14
Gangen i rapporten	16
2 Aktørene i Ringer i Vannet	17
NHO	17
Tiltaksarrangøren	18
Key Account Manager-rollen (KAM)	20
Kandidatene – personer med behov for spesielt tilpasset innsats	21
Arbeidsgiverne – NHO-medlemsbedrifter	22
3 Rekrutteringsprosessen	23
Samarbeid mellom attføringsbedrift og NHO-bedrift	24
Kartlegging av bedriftens behov	26
Utvelgelse av kandidat	26
Kvalifisering og opplæring	26
Arbeidspraksis og evaluering	27
Ansettelse med oppfølging	27
4 Problemstillinger og metodisk tilnærming	29
5 Erfaringer med Ringer i Vannet	33
Motivasjonen for å delta	33
Forankring	35
Key Account Manager (KAM)	38
Grundige kartlegginger og bærekraftige ansettelser	42
Opplæring – «place then train»	46
Rekruttering	47
Samarbeid	49
Måloppnåelse	54
Prosjektgjennomføring	55

6 Suksesskriterier og videreføring.....	59
Suksesskriterier.....	59
Videreføring av Ringer i Vannet?.....	61
Litteratur	63
Vedlegg 1 Kopi av rekrutteringsavtalen.....	65
Vedlegg 2 Kartleggingskjema av bedrift	67
Vedlegg 3 Informasjonsbrev til respondentene.....	69

Forord

Ringer i Vannet er et prosjekt initiert av NHO. Målsettingen med prosjektet er å involvere NHOs medlemsbedrifter i arbeidet med å inkludere personer med redusert arbeidsevne i større grad enn tidligere. For å oppnå dette legges det til rette for et mer forpliktende samarbeid mellom attføringsbedrifter og arbeidsgivere. Samtidig settes søkelys på arbeidsgivernes behov for arbeidskraft. Dette skal bidra til både å øke formidlingen av tiltaksdeltakere ut i arbeidslivet og til å sikre at personene som rekrutteres, har de egenskaper og den kompetanse som er nødvendig for å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene. Når dette skrives, er det planlagt at prosjektet skal løpe ut juni 2015.

Gjennom intervjuer med prosjektledelsen i NHO og et utvalg av attføringsbedrifter og arbeidsgivere organisert i NHO gir denne rapporten en beskrivelse av metoden som ligger til grunn for Ringer i Vannet. I tillegg formidles partenes erfaringer så langt i prosjektet. Målet har vært å identifisere suksesskriterier som fører til at arbeidsgivere rekrutterer arbeidssøkere med relevante ferdigheter, slik at resultatet blir et langvarig ansettelsesforhold.

Arbeidet med rapporten utgjør prosjektet *I jobb med Ringer i Vannet?* som er finansiert av NAV gjennom programmet FARVE-forsøksmidler arbeid og velferd. Arne Grønningsæter har kvalitetssikret den endelige versjonen. Vi vil også takke Rune J. Kvarme, Paal Haavorsen og Jon Qvortrup i NHO Service for at de bidro med relevant informasjon underveis. Mangler og feil som måtte forekomme, er forfatterens ansvar.

Oslo, februar 2015

Magne Bråthen
prosjektleder

Lise Lien

Sammendrag

Bakgrunn for Ringer i vannet

I 2012 lanserte NHO prosjektet Ringer i Vannet for å bidra til økt måloppnåelse for delmål 2 i IA-avtalen, det vil si å få flere personer med redusert arbeidsevne over i arbeid. Motivasjonen for prosjektet har vært i større grad å involvere NHOs medlemsbedrifter i inkluderingsarbeidet ved å legge vekt på deres behov for arbeidskraft. Både evalueringer av IA-avtalen og effektanalyser av arbeidsrettede tiltak legger vekt på at arbeidsgiverne må spille en aktiv rolle for å nå målet om økt yrkesdeltakelse for utsatte grupper utenfor arbeidslivet. I tillegg er det gitt politiske signaler om at det skal gjøres mer bruk av arbeidslivet i den aktive arbeidsmarkedspolitikken. Ringer i vannet fremstår derfor som et meget relevant initiativ, som i første omgang er rettet mot attføringsbedriftene (tiltaksarrangørene) organisert i NHO Service og NHOs medlemsbedrifter (arbeidsgiverne). For å sikre at tiltaksarrangører og arbeidsgivere både forplikter seg til et samarbeid og benytter det metodiske rammeverket som initiativet legger opp til, inngås det en kontrakt mellom de to partene. Per desember 2014 har om lag 600 NHO-bedrifter inngått en Ringer i Vannet-kontrakt.

I denne rapporten presenteres resultatene fra en analyse av Ringer i Vannet-prosjektet, som er finansiert gjennom NAVs program for forskning og forsøksvirksomhet (FARVE). På bakgrunn av intervjuer med prosjektledelse både sentralt og lokalt i NHO, ansatte i attføringsbedrifter og arbeidsgivere organisert i NHO beskrives innholdet i og erfaringer med Ringer i Vannet-metodikken. Målet har vært å identifisere suksessfaktorer ved denne tilnærmingen til arbeidsinkludering som kan ha verdi for det videre arbeidet med å få personer utenfor arbeidsstyrken over i relevante og langsiktige ansettelsesforhold.

Tilnærmingen

Formålet med Ringer i Vannet er å gi en bedre jobbmatch og overgang til et varig arbeidsforhold ved at attføringsbedriftene (tiltaksarrangørene) sammen med arbeidsgiverne (medlemsbedrifter i NHO) starter med å kartlegge arbeidsgivernes behov for arbeidskraft. Deretter velges kandidater som kan dekke dette behovet. Kandidaten kan enten komme fra attføringsbedriften selv eller fra andre attføringsbedrifter. En slik tilnærming skiller seg fra hvordan attføringsbedriftene tradisjonelt har jobbet. Med utgangspunkt i Supported employment-metodikken tar veilederne hos tiltaks-

arrangører som oftest utgangspunkt i den aktuelle arbeidssøkerens behov og ønsker. Videre starter man et opplæringsløp og oppsøker aktuelle arbeidsgivere for å knytte en kontakt til arbeidslivet som kan bidra til å gi kandidaten økt kompetanse eller et varig arbeidsforhold.

Langt de fleste attføringsbedriftene gir uttrykk for at Ringer i Vannet-metoden har gitt økt kunnskap om og nærmere kontakt med næringslivet. Denne rendyrkingen av bedriftens behov har gitt større forståelse for behovet til, og en mer åpen dialog med potensielle arbeidsgivere til tiltaksdeltakerne. Selv om noen attføringsbedrifter oppgir at de har jobbet etter en tilnærmet lik modell tidligere, forteller andre at overgangen i rekrutteringsprosessen der man i stedet for å konsentrere seg om den enkelte tiltaksdeltakeren nå arbeider ut fra arbeidsgiverens behov, har vært en krevende omstilling. Dette ble begrunnet både med at man måtte bryte med en etablert arbeidsmetode, og med en innledende forestilling om at de to tilnærmingene ville komme i konflikt med hverandre.

Næringslivskonsulenten – Key Account Manager

For å ivareta kontakten med næringslivet er en person i attføringsbedriften gitt i oppgave å være næringslivskonsulent, eller en såkalt Key Account Manager (KAM). KAM-en har ansvar for å følge opp bedriftene som har inngått en Ringer i Vannet-kontrakt. Måten denne rollen ivaretas på, er helt sentral for om Ringer i Vannet-tilnærmingen skal ha ønsket effekt. En veileder ved en attføringsbedrift har som oftest utdanning innen pedagogikk eller helse- og sosialfag. En KAM må imidlertid inneha kompetanse om det lokale næringslivet samt kunne markedsføre og selge inn både metodikk og kandidater til bedriftene. Arbeidsgivere som har rekruttert gjennom Ringer i Vannet, gir uttrykk for at samarbeidet med KAM-ene har vært vellykket. Det at attføringsbedriftene konsentrerer kontakten gjennom én kontaktperson, har gjort det mulig å bygge opp en gjensidig forståelse for hvilke behov begge parter har. I tillegg blir det lagt vekt på fra både arbeidsgivere og tiltaksarrangører at dialogen er preget av åpenhet og tillit om de muligheter og utfordringer kandidatene står overfor. Dette oppgis å være en helt fundamental forutsetning for at prosjektet skal lykkes.

Rekruttering av arbeidsgivere

Den første fasen i Ringer i Vannet-metoden består i å opprette kontakt mellom attføringsbedrift og en relevant medlemsbedrift. Hvis en finner ut at dette er en interessant metodikk for bedriften, inngås en kontrakt mellom aktørene. Denne angir hva arbeidsgiverne kan forvente av tiltaksarrangøren, og den forplikter arbeidsgiveren til å melde inn arbeidskraftbehovet minimum en gang i året. I noen tilfeller er dette en kontakt som allerede har vært opprettet før Ringer i Vannet-prosjektet startet, og som

de to partene opplever at det er naturlig å videreføre. Andre ganger kan det være nye samarbeidsforhold som dannes. Når det gjelder å knytte nye kontakter, forteller flere av attføringsbedriftene at det å ha NHO i ryggen har gitt prosjektet legitimitet og fungert som en døråpner inn til bedriften.

Arbeidsgivernes motivasjon for å delta i Ringer i Vannet oppgis av flere å være et ønske om å ta samfunnsansvar og et engasjement i det å få personer utenfor arbeidslivet over i jobb (delmål 2 i IA-avtalen). I tillegg blir Ringer i Vannet oppfattet som en god og trygg rekrutteringsmulighet for bedriftene. Prosjektet gir også en mulighet til å formalisere og videreføre et godt samarbeid med attføringsbedriftene.

Det metodiske rammeverket

Det er utarbeidet et metodehefte som gir en skjematisk fremstilling av den videre gangen i kartleggings- og rekrutteringsprosessen. Det er også utarbeidet kartleggings-skjemaer som skal hjelpe med å beskrive arbeidsmiljø, arbeidskrav og arbeidsbehov i den enkelte bedriften. Til sammen utgjør dette en ramme rundt prosjektet som både tiltaksarrangører og arbeidsgivere mener gir forutsigbarhet og avklarer forventninger partene imellom. Kartleggingsskjemaene gir god oversikt over både arbeidsmiljø i den enkelte bedriften og hva den enkelte stilling krever av kompetanse og egenskaper. Fra arbeidsgivernes side gis det også uttrykk for at en slik gjennomgang konkretiserer hva som faktisk skal til for å utføre de ulike arbeidsoppgavene.

Samarbeid

Ringer i Vannet legger i tillegg opp til at man ikke kun skal se etter aktuelle kandidater i egen bedrift, men etablere et attføringsnettverk hvor man både deler ledige stillinger og rekrutterer egnede kandidater. I NHO-regioner med flere attføringsbedrifter har dette ført til et økt samarbeid og en kunnskapsdeling mellom disse. Det å utveksle informasjon om mulige kandidater til ledige stillinger oppleves imidlertid som arbeidskrevende for enkelte attføringsbedrifter. Manglende rutiner og verktøy har ført til at mye av denne dialogen skjer per e-post, noe som kan føre til at tiden det tar fra det blir meldt inn en ledig stilling, til man har funnet kandidater, blir lang. I regioner som har etablert databaseløsninger som inneholder informasjon om kandidatene (WebCruiter), går dette arbeidet noe lettere.

Når det gjelder samarbeidet mellom attføringsbedrifter og NHO-bedrifter, oppgir våre intervjuobjekter at de i det store og hele er godt fornøyde, og flere mener at Ringer i Vannet har bedret både forståelsen og dialogen dem imellom. Dette er naturlig nok avhengig av at begge partene er motivert og jobber målrettet for å imøtekomme de føringene som ligger i avtaleverket og metodikken.

En annen viktig samarbeidsaktør for attføringsbedriftene er det lokale NAV-kontoret. Det varierer stort hvordan informantene opplever dette samarbeidet. Enkelte er svært godt fornøyde og opplever at NAV lokalt er oppmuntrende til attføringsbedriftens engasjement i Ringer i Vannet-strategien. Andre gir uttrykk for at det er oppstått et slags konkurranseforhold mellom de to aktørene, som er uheldig med tanke på hva som burde være den primære oppgaven, nemlig å få tiltaksdeltakerne i arbeid. Dette oppleves som uryddig.

Resultater

Foreløpig kan attføringsbedriftene ikke gi en klar tilbakemelding på om prosjektet har gitt flere formidlinger, det vil si overgang fra tiltak til et fast arbeidsforhold. Mangelen på statistikk som kan gi en indikasjon på om arbeidet som legges ned i Ringer i Vannet påvirker formidlingstallene eller gir større grad av varige ansettelsesforhold, er for øvrig noe de fleste attføringsbedriftene oppgir som problematisk. I løpet av prosjektets gang har NHO publisert tall for antall kontrakter mellom attføringsbedrifter og NHO-bedrifter som er inngått. Dette er i seg selv ikke tilstrekkelig for å kunne si noe om selve prosjektet har vært en suksess eller ikke.

Både kartleggingen av bedriftens behov og utvelgelsen av egnede kandidater har etter attføringsbedriftenes og arbeidsgivernes mening ført til større grad av jobbmatch, det vil si at man har fått personer med kompetanse og ferdigheter som imøtekommer de kravene stillingene innebærer. En tilbakemelding som går igjen hos flere attføringsbedrifter, er at arbeidsgiverne ikke legger så stor vekt på formell kompetanse som de gjør på personlige egenskaper. Sosiale ferdigheter, fysiske forutsetninger og evnen til å takle press oppgis som eksempler på det som i mange sammenhenger utgjør de viktigste kvalifikasjonene.

Bør Ringer i Vannet videreføres?

Basert på de intervjuene som er gjennomført, er tilbakemeldingene om Ringer i Vannet-prosjektet i all hovedsak positive. Både attføringsbedriftene og arbeidsgiverne som har inngått samarbeidskontrakter, gir sin støtte til metodikken som er utarbeidet, og til ideen om at bedriftens behov for arbeidskraft er et godt utgangspunkt for å lykkes med inkludering av personer som står utenfor arbeidslivet. Dette kan illustreres med følgende utsagn fra en av attføringsbedriftene:

Vi har tidligere føret arbeidsgivere med en arbeidskraft som vi mellom linjene kommuniserer at ikke er god nok, men som kanskje kan avlaste litt. Nå forhandles det i større grad for å få frem hva som skal til for at en person kan gå inn i en spesifikk jobb. (Attføringsbedrift)

Et viktig resultat av arbeidet med Ringer i Vannet er at dialogen mellom tiltaksarrangør og arbeidsgiver oppleves som mer åpen og basert på en gjensidig forståelse av hvilke behov partene skal ivareta. Dette er en grunnleggende forutsetning for at ansettelsesprosessen skal være vellykket. I tillegg har dette ført til at man i større grad enn tidligere kan legge langsiktige planer om konkrete opplæringsløp og rekruttering for å dekke fremtidig arbeidskraftbehov.

Foreløpig kan man verken på bakgrunn av tilbakemeldinger fra attføringsbedriftene eller tallmateriale som er utarbeidet av NHO, vise til at antall ansettelser har økt som følge av initiativet. Både arbeidsgivere og tiltaksarrangører hevder imidlertid at de ansettelsene som har funnet sted, ser ut til å være mer bærekraftige. Med andre ord har programmet bidratt til større grad av varige ansettelser.

For at arbeidet som er lagt ned i Ringer i Vannet-initiativet, skal videreføres, tyder intervjuene på at det må arbeides med følgende oppgaver:

- **Lederforankring:** En nødvendig forutsetning for et vellykket prosjekt er lederforankring, både hos attføringsbedriften og hos medlemsbedriften. Det må til for å sikre de nødvendige ressursene som skal til for at KAM-en skal få utføre sin rolle. I tillegg er det nødvendig for at rekrutteringsprosessen skal gå smidig.
- **Redusere arbeidspresset på attføringsbedriftene:** Gjennomføringen av prosjektet hviler i stor grad på attføringsbedriftene. Ansvar for at de føringene som ligger i kontrakten, og for at metodikken følges opp, er plassert her. Hvis det for eksempel oppstår et problem enten med manglende engasjement hos arbeidsgivere eller dårlig kommunikasjon mellom attføringsbedriftene, fører dette til økt arbeidspres. For å opprettholde attføringsbedriftenes engasjement er det derfor viktig at NHO både sentralt og regionalt identifiserer i hvilke oppgaver det er at sentrale løsninger kan lette arbeidsbyrden. Et konkret eksempel er prosessen rundt utvelgelse av kandidater. Her oppgis det å være et behov for enhetlige løsninger som kan lette denne delen av arbeidet.
- **Utarbeide statistikk som gir antall formidlinger knyttet til Ringer i Vannet:** En tilbakemelding som er gjennomgående fra attføringsbedriftene, er behovet for tall som kan si noe om måloppnåelse. En slik statistikk vil være viktig for å vurdere egen innsats og gi grunnlag for å styrke forankring av Ringer i Vannet-arbeidet i attføringsbedriftene og rekruttere nye bedrifter.
- **Bedre samarbeidet mellom attføringsbedrifter og NAV:** Som nevnt oppfatter enkelte attføringsbedrifter samarbeidet med NAV som utfordrende. Flere opplever for eksempel å være i et konkurranseforhold med det lokale NAV-kontoret når det gjelder å etablere kontakt med aktuelle arbeidsgivere. Det etterlyses derfor en tydelig avklaring av hvordan de to partene skal forholde seg til hverandre. Andre gir imidlertid uttrykk for at dette samarbeidet fungerer godt. Med utgangspunkt i

materialet som er samlet inn i dette prosjektet, er det vanskelig å avgjøre i hvilken grad forholdet mellom NAV og attføringsbedriftene er personavhengig eller preget av sentrale retningslinjer og instruksjer i etaten. NAV er per i dag representert i styringsgruppen i prosjektet.

1 Innledning

Arbeidsinkludering – utfordringer

Tall fra Statistisk sentralbyrås (SSB) arbeidskraftundersøkelse viste at det i tredje kvartal 2014 var 163 000 personer utenfor arbeidsstyrken som ønsket å komme i lønnet arbeid. Dette omfatter personer som av helsemessige årsaker, funksjonshemninger eller andre forhold ikke søker jobb eller er tilgjengelige for arbeidslivet på det tidspunktet de blir spurt av SSB. For å få en jobb har mange av disse behov for opplæring, generell arbeidstrening, helsemessig oppfølging eller annen bistand.

Som i de fleste andre land er det en prioritert oppgave for myndighetene å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet, og som ønsker å komme inn. Dette gir seg blant annet uttrykk i avtalen om et Inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), som ble inngått i oktober 2001 mellom arbeidstakerne, arbeidsgiverne og staten, og som nå er fornyet til å gjelde ut 2018. Avtalen omfatter tre delmål, hvor partene i tillegg til å arbeide for å redusere sykefraværet (delmål 1) og å øke den reelle avgangsalderen fra arbeidslivet (delmål 3) har forpliktet seg til å gjøre en innsats for å øke rekrutteringen til arbeidslivet for personer med nedsatt funksjonsevne (delmål 2). Til tross for denne innsatsen viser evalueringer av IA-avtalen (Sintef 2013; ASD 2013) at sysselsettingen i målgruppen har endret seg lite i løpet av IA-perioden. Den manglende måloppnåelsen kan ha en rekke årsaker.

For det første består denne gruppen av personer med til dels krevende utfordringer, som manglende formell kompetanse, helseutfordringer, inkludert psykiske lidelser og rusproblemer, og begrensede språkferdigheter. Bistandsbehovene vil med andre ord være svært variert og krever ulik grad av oppfølging og tiltak. Det er en løpende diskusjon om innretningen og kvaliteten på både oppfølgingen fra NAV og tiltaksporteføljen er slik at den treffer behovene til målgruppene. En annen årsak til manglende måloppnåelse kan ha vært at oppmerksomheten har vært rettet mot målsettingene om å redusere sykefraværet og å få arbeidstakere til å stå lenger i jobb, både i den offentlige debatten og hos arbeidsgiverne. Undersøkelser blant virksomheter i både privat og offentlig sektor viser at andelen som aktivt arbeider med delmål to, og da særlig med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne som står utenfor arbeidslivet, har vært lav (Sintef 2013). Dette kan ha sammenheng med hvordan arbeidsgivere vurderer risikoen ved å ansette personer med funksjonsnedsettelse. Det er for eksempel godt dokumentert at arbeidsgivere er usikre på om arbeidsplassen kan tilrettelegges for

personer med tilpasningsbehov, og om de har arbeidsoppgaver som kan utføres av denne målgruppen. Samtidig har det vist seg at oppfølgingsbehovet ved utprøving av arbeid på arbeidsplassen ofte har blitt større enn arbeidsgiver så for seg da de åpnet for å gi praksisplass til arbeidssøkere fra attføringsbedrifter (Falkum, 2012; Hansen & Haualand 2012; Hansen mfl. 2009; Hansen & Reegård 2008; Tronstad 2010).

Hvorfor Ringer i Vannet?

Historisk sett har arbeidet med å inkludere personer i arbeidslivet og utformingen av de offentlige tiltakene i ulik grad lagt vekt på henholdsvis arbeidssøkernes og arbeidsgivernes behov. En måte å beskrive den norske utviklingen på fagfeltet arbeidsinkludering på er å dele opp de historiske linjene i tre hovedfaser (Hernes mfl. 2010; Frøyland & Spjelkavik 2014). Den første fasen strekker seg tilbake til midten av 1800-tallet. Da innførte en de første arbeidslivsbaserte forsikringsordningene i flere europeiske land. Formålet var å gi trygghet ved å sikre inntekten til dem som mistet jobben. Allerede den gang diskuterte en hvordan disse forsikringsordningene best skulle utformes, og da særlig hvilken størrelse utbetalingene skulle ha slik at de ikke virket passiviserende. I Norge ble de første kommunale arbeidskontorene åpnet rundt århundreskiftet, og det ble innført en lov om arbeidsformidling i 1906. I de første tiårene på 1900-tallet var det den uttalte oppgaven for disse kontorene å sikre at behovet for arbeid og arbeidskraft skulle kunne dekkes så raskt som mulig. Et sitat fra arbeidskontoret i Kristiania beskriver hva en var opptatt av i inkluderingsarbeidet, nemlig arbeidsgiverens behov:

«Kontorets bestræbelser gaar altid ud paa at skaffe arbeidsgiverne passende arbeidskraft. Arbeidernes kvalifikationer maa derfor svare til arbeidsgivernes fordringer. Det er det principale hensyn.» (Luhin 1986)

Etter den andre verdenskrig ble grunnlaget lagt for det som er den dominerende tilnærmingen i dag, nemlig attføringslinjen. Man skulle legge til rette for å ruste opp individene, det vil si forberede og kvalifisere dem som hadde behov for det, slik at de skulle kunne møte arbeidslivets krav. Vekten skiftet med andre ord fra arbeidsgivers behov for arbeidskraft til arbeidssøkernes behov for opplæring og arbeidstrening. Denne endringen ble første gang konkretisert i stortingsmeldingen *Om kvalifisering og sysselsetting av delvis arbeidsføre* fra 1953. På samme tid ble arbeidsformidling et fag med egen etatsskole.

Dette er en tilnærming som fortsatt gjør seg gjeldende i norsk arbeidsmarkedspolitikk. Hoveddelen av tiltak og måten oppfølgingen er lagt opp på, er dominert av en målsetting om å ruste opp det enkelte individ slik at de som er utenfor, settes i stand til å mestre arbeidslivets krav. Det norske rehabiliterings- og integreringssystemet

met ble beskrevet av OECD som et av de mest omfattende i Europa (OECD 2004). Med innføringen av arbeidslinjen (Velferdsmeldingen St.meld. nr. 35 for 1994-95) og inngåelsen av IA-avtalen mellom de tre partene i arbeidslivet er det i de siste årene lagt noe større vekt på å involvere arbeidslivet (Frøyland & Spjelkavik 2014). Dette er en dreining som også finner sin støtte i evalueringslitteraturen. I forbindelse med arbeidet med NOU 2012: 6 om arbeidsrettede tiltak leverte PROBA en litteraturstudie av evalueringer av arbeidsrettede tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne (PROBA 2011). Foruten empiri fra Norge dekker studien Sverige, Danmark, Tyskland, Belgia, Storbritannia og USA. Her konkluderes det med at det synes å være relativt godt grunnlag for å si at oppfølging i ordinært arbeidsliv er det mest effektive hvis målet er at deltakeren skal gå over til en ordinær jobb. En forutsetning for dette er imidlertid at arbeidsgiverne involveres.

De politiske signalene som er formidlet i stortingsproposisjonen om endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (Prop. 39 L (2014–2015)), legger også vekt på virkemidler som er ment å involvere etterspørselssiden i arbeidsmarkedet, det vil si arbeidsgiverne. Dette skal gjøres gjennom mer bruk av det ordinære arbeidslivet i arbeidsmarkedspolitikken. Opplæring og kvalifisering skal fortsatt være en viktig del av arbeidsmarkedspolitikken, men denne skal i større grad kombineres med og gjennomføres i ordinært arbeidsliv. Regjeringen understreker at en forutsetning for at dette skal lykkes, er at arbeidsgivere motiveres til i større grad å ansette utsatte grupper i arbeidsmarkedet.

I 2012 lanserte NHO prosjektet Ringer i Vannet. Dette er en rekrutteringsstrategi som skulle ta tak i behovet for i større grad å involvere bedriftene i arbeidet med IA-avtalens delmål 2. Ved å sette arbeidsgivernes behov i sentrum ville en senke risikoen bedriftene tar når de ansetter personer med oppfølgingsbehov. Helt konkret skjer dette ved at det blir inngått en rekrutteringsavtale mellom tiltaksarrangør (attføringsbedrift) og en potensiell arbeidsgiver (medlemsbedrift), som inneholder en rekke krav og forventninger til de to aktørene. Tiltaksarrangøren skal avklare hva arbeidsgiverens behov er, og finne frem aktuelle kandidater som kan fylle dette behovet. Videre skal de forberede kandidatene for de kravene bedriften stiller, og så gi tett oppfølging på arbeidsplassen slik at både arbeidsgiver og arbeidstaker får den veiledning de har behov for. Arbeidsgiverne på sin side forplikter seg til å melde fra om de rekrutteringsbehovene de har.

Ringer i Vannet bygger også opp en organisatorisk ramme for et tettere samarbeid attføringsbedriftene imellom, både for å øke sjansene for å finne de best egnede kandidatene og for å gjøre det lettere å identifisere næringslivets behov for arbeidskraft. Dette skal i sum føre til at bedriftene får en tryggere rekruttering av kompetent arbeidskraft, ved en profesjonell utvelgelse og prekvalifisering av kandidater.

Evalueringer av IA-avtalen har som nevnt avdekket manglende prioritering av arbeidet knyttet til delmål to fra bedriftenes side (Sintef 2013, ASD 2013). I tillegg

fremheves hvor viktig det er at arbeidsgiverne deltar i en den faglige diskusjonen rundt arbeidsinkludering. Samtidig sendes det politiske signaler i arbeids- og velferdspolitikken om å prioritere tiltak som legger vekt på arbeidsgiverdeltakelse. Ringer i Vannet fremstår dermed som et svært relevant initiativ.

Gangen i rapporten

I denne rapporten gis det først en beskrivelse av aktørene som inngår i Ringer i Vannet, og hvilken rolle de har. Dette omfatter initiativtakeren NHO Service, tiltaksarrangørene (attføringsbedriftene), tiltaksdeltakerne (personer som har fått identifisert et behov for et arbeidsrettet tiltak gjennom oppfølging fra NAV) og potensielle arbeidsgivere (medlemsbedrifter i NHO). Videre gjennomgår vi det metodiske rammeverket som er utarbeidet for prosjektet. Helt konkret vil det si kontrakten som inngås mellom tiltaksarrangør og arbeidsgiver, og metodeheftet som beskriver gangen i rekrutteringsprosessen fra kontrakten inngås, til en eventuell ansettelse av kandidaten. Fra intervjuer med prosjektledelsen i NHO og et utvalg av attføringsbedrifter og arbeidsgivere gjengis partenes erfaringer så langt i prosjektet. Formålet med studien har ikke vært å evaluere effekten av prosjektet, men å identifisere suksesskriterier som fører til at arbeidsgivere får rekruttert personer med relevante ferdigheter, slik at resultatet blir et langvarig ansettelsesforhold. Disse suksesskriteriene knyttes til metodikken som benyttes, og samarbeidsrelasjoner både mellom attføringsbedrift og arbeidsgiver og mellom attføringsbedriftene. Avslutningsvis oppsummerer vi prosjektet så langt og vurderer hvilke faktorer som det bør rettes søkelys mot for at prosjektet skal lykkes i arbeidet med å bidra til at attføringsbedriftene får bedre tilgang til næringslivet, både som utprøvsarena og arbeidsplass for tiltaksdeltakere.

2 Aktørene i Ringer i Vannet

NHO har som initiativtaker til prosjektet hatt som formål å bidra til en bedre jobb-match mellom personer som deltar på et arbeidsrettet tiltak hos en attføringsbedrift, og arbeidsgivere som er medlemmer i organisasjonen. Det er to hovedgrep som skal sikre dette. For det første forplikter tiltaksarrangøren (attføringsbedriften) og NHO-bedriften (arbeidsgiveren) seg til et samarbeid ved å inngå en kontrakt som gir en beskrivelse av forventninger og ansvar knyttet til ansettelsesprosessen. I tillegg skal det i denne ansettelsesprosessen jobbes etter et metodisk rammeverk som vektlegger arbeidsgivernes behov for arbeidskraft. I sum skal dette bidra til å i større grad involvere NHOs medlemsbedrifter i arbeidet med å inkludere personer med redusert arbeidsevne.

Ringer i Vannet-prosjektet omfatter med andre ord fire sentrale aktører. Den første er NHO, ved NHO Service, som leder selve prosjektet og de regionale prosjektledere som har som oppgave å koordinere arbeidet i de ulike NHO-regionene. Den andre aktøren er tiltaksarrangørene. Dette omfatter de attføringsbedriftene som er organisert i NHO Service. De ulike kandidatene eller arbeidssøkerne utgjør den tredje gruppen. Denne består av personer i målgruppen for de tiltakene attføringsbedriftene tilbyr, det vil si at de hos NAV er klassifisert med behov for «spesielt tilpasset innsats». Den fjerde og siste aktøren er de potensielle arbeidsgiverne, som utgjøres av NHOs medlemsbedrifter. I dette avsnittet gis det en nærmere beskrivelse av disse aktørene og hvilke roller de har i prosjektet.

NHO

Sentral prosjektledelse

Ringer i Vannet-prosjektet driftes av NHO Service på vegne av NHO-fellesskapet. NHO Service er den tredje største landsforeningen i NHO og organiserer nær 600 foretak med over 2900 virksomheter i blant annet renholdsbransjen og bemanningsbransjen samt bedrifter som tilbyr helse- og velferdstjenester, og attføringstiltak. Det er utnevnt en sentral prosjektleder med ansvar for å drive fellesaktivitetene i prosjektet, som å legge til rette for styingsmøter og jevnlig møter med de regionale prosjektlederne. Styringsgruppen til Ringer i Vannet består i tillegg til direktører sentralt i NHO av regionale

prosjektledere og regiondirektører i NHO, representanter for attføringsbedriftene, Arbeids- og velferdsdirektoratet, LO, Fellesforbundet og medlemsbedriftene i NHO.

Da prosjektet startet opp, fikk NHO Service et tilsagn på 4,5 millioner fra Arbeidsmiljøfondet. Arbeidsmiljøfondet er en finansieringskilde for arbeidsmiljøforskning og -utvikling i norsk arbeidsliv. Av disse midlene gikk over halvparten til NHO-regionene for å dekke utgifter til regionale prosjektledere samt en andel av utgiftene som påløper attføringsbedriftene.

Regionale prosjektledere

For hver av NHOs 15 regioner¹ er det ansatt en prosjektleder som jobber ut mot både attføringsbedrifter og arbeidsgivere samt mot den sentrale ledelsen i prosjektet. Det varierer fra region til region om dette er heltids- eller deltidsstillinger, men det er primært i de store byene at det har vært behov for at prosjektlederne jobber full tid. Når det gjelder hvilke konkrete arbeidsoppgaver prosjektlederne har ansvar for, er det ikke utarbeidet en sentral stillingsinstruks som beskriver disse. Dette bestemmes lokalt i de ulike NHO-regionene. Basert på informasjon gitt i intervjuene som er gjennomført, tar prosjektlederne ansvar for å

- gjøre Ringer i Vannet kjent for det lokale næringslivet, ved for eksempel informasjonsarbeid rettet mot næringslivsorganisasjoner eller konkrete bedrifter
- legge til rette for innledende møter mellom arbeidsgivere og attføringsbedrifter
- påse at arbeidet knyttet til prosjektet er i tråd med NHOs strategiske planer
- legge til rette for og lede møter mellom attføringsbedriftene

Det gjennomføres jevnlig møter mellom prosjektlederne og den sentrale ledelsen i NHO, med informasjons- og erfaringsutveksling mellom regionene.

Tiltaksarrangøren

Attføringsbedriftene

Forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter har hatt en sentral rolle i norsk arbeidsmarkedspolitikk gjennom de siste 30–40 årene. Disse tiltaksbedriftene har vært et viktig virkemiddel for å realisere samfunnets mål om å inkludere personer med redusert arbeidsevne i arbeidslivet. Det finnes to hovedtyper skjærmede virksomheter. Bedriftene deler disse inn i henholdsvis vekstbedrifter og attføringsbedrifter. Den viktigste

¹ NHO Agder, NHO Buskerud, NHO Finnmark, NHO Hordaland, NHO Innlandet, NHO Nordland, NHO Oslo og Akershus, NHO Rogaland, NHO Møre og Romsdal, NHO Sogn og Fjordane, NHO Telemark, NHO Troms og Svalbard, NHO Trøndelag, NHO Vestfold og NHO Østfold

forskjellen mellom de to er at vekstbedrifter i første rekke konsentrerer seg om tiltaket *Varig tilrettelagt arbeid*, mens attføringsbedriftenes tjenester omfatter avklaring og utprøving av arbeidsevne, kvalifisering og tiltaksplasser for tidsubestemt tilrettelagt arbeid. Attføringsbedriftene er offentlig eller ideelt eide aksjeselskaper med utbytteforbud. De har to inntektskilder: inntekter fra produksjon i bedriftene og gjennomføring av arbeidsrettede tiltak som NAV har kjøpt. De er med andre ord NAVs forlengede arm i oppfølgingsarbeidet. Bedriftene inngår samarbeidsavtaler med Arbeids- og velferdsstaten om levering av følgende tiltak: avklaring, arbeidspraksis i skjermet virksomhet, arbeid med bistand, kvalifisering i arbeidsmarkedsbedrift, tilrettelagt arbeid i arbeidsmarkedsbedrift og varig tilrettelagt arbeid. Tiltakene er nærmere beskrevet i figur 2.1. Her gis det en oversikt over målgruppene for de ulike tiltakene og innhold og varighet.

Figur 2.1 Arbeidsrettede tiltak som leveres av attføringsbedriftene.

Tiltak	Hvem	Hva	Varighet
Avklaring	Personer som har behov for en mer omfattende bistand enn den Arbeids- og velferdsetaten kan tilby. Kan også tilbys sykmeldte. Avklaring i skjermet virksomhet kan bare tilbys personer med nedsatt arbeidsevne.	Systematisk kartlegging og vurdering av den enkeltes arbeidsevne og eventuelle ytterligere behov for bistand for å komme inn på arbeidsmarkedet eller beholde arbeidet. Tiltaksarrangør er vanligvis skjermede virksomheter, men tiltaket kan også være anbudsbasert.	Tilpasset deltakerens individuelle behov ut fra dennes muligheter på arbeidsmarkedet. Inntil 4 uker med mulighet for forlengelse i inntil ytterligere 8 uker.
Arbeidspraksis i skjermet virksomhet	Personer som har vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet. Arbeidspraksis i skjermet virksomhet kan bare tilbys personer med nedsatt arbeidsevne.	Tilrettelagt arbeidstrening med oppfølging. Tiltaket skal bidra til å prøve ut den enkeltes muligheter på arbeidsmarkedet og til å styrke deltakernes muligheter til å komme i arbeid eller utdanning.	Arbeidspraksis i skjermet virksomhet kan vare i inntil ett år med mulighet for forlengelse i ytterligere ett år.
Arbeid med bistand	Personer med nedsatt arbeidsevne	Gi hensiktsmessig og nødvendig bistand med sikte på integrering av personer med nedsatt arbeidsevne i ordinært arbeidsliv. Arbeid med bistand kan kombineres med andre arbeidsrettede tiltak når det er hensiktsmessig. Tiltaksarrangør er skjermede virksomheter.	Inntil tre år. Dersom tiltaket brukes ved overgang fra skole eller soning i institusjon kan varigheten forlenges med inntil seks måneder.
Kvalifisering i arbeidsmarkedsbedrift	Personer med nedsatt arbeidsevne	Gi høyere reell og formell kompetanse gjennom tilrettelagt opplæring og arbeidstrening.	Inntil to år, men mulighet for forlengelse dersom det er nødvendig for å oppnå fagbrev.
Tilrettelagt arbeid i arbeidsmarkedsbedrift	Personer med nedsatt arbeidsevne	Varig tilrettelagt arbeid for deltakere som har liten mulighet for å få arbeid i det ordinære arbeidslivet. Tiltaket gjennomføres i reelle bedriftsmiljøer.	Ingen tidsbegrensning. Formidling til arbeid i det ordinære arbeidsliv skal likevel vurderes jevnlig.
Varig tilrettelagt arbeid (skjermet eller ordinært)	Personer som har eller i nær fremtid ventes å få innvilget varig uførepensjon etter folketryktdloven, og som har behov for spesiell tilrettelegging og tett oppfølging.	Tilby personer arbeid i en skjermet virksomhet, med arbeidsoppgaver tilpasset den enkeltes arbeidsevne. Varig tilrettelagt arbeid kan også tilbys som enkeltplasser i ordinære virksomheter.	Tiltaket er ikke tidsbegrenset. NAV skal likevel jevnlig vurdere om det kan være aktuelt med overføring til andre arbeidsrettede tiltak eller utdanning eller formidling til ordinært arbeidsliv.

Kilde: NOU 2012: 6

Per 31. desember 2013 var 108 attføringsbedrifter tilsluttet Attføringsbedriftene i NHO Service.

Årlig yter attføringsbedriftene tjenester til mer enn 35 000 personer. Målgruppen omfatter personer som i NAVs terminologi er klassifisert i henhold til innsatskategoriene «spesielt tilpasset innsats» eller «varig tilpasset innsats». Selv om dette ofte er knyttet til helserelaterte problemer, kan også rus og ulike former for sosial mistilpasning spille inn. Nærmere 50 prosent av dem som deltar på arbeidsrettede tiltak, har så store lese-, skrive- eller regnevansker at de har omfattende problemer med å få eller beholde ordinært arbeid.

Key Account Manager-rollen (KAM)

De fleste attføringsbedriftene baserer oppfølgingen av tiltaksdeltakere på Supported Employment (SE). I en kartlegging av bruken av SE i Europa (European Commission 2011) ble det gitt en definisjon av metodikken. En måte å beskrive tilnærmingen på var at «SE ble utført av en jobbspesialist som har til oppgave å hjelpe mennesker med nedsatt arbeidsevne med å få og beholde lønnet arbeid på det ordinære arbeidsmarkedet» (Frøyland & Spjelkavik 2014). Jobbspesialisten har ansvar for å gi tett individuell oppfølging, sørge for en god jobbmatch for kandidaten, ha en foregripende dialog med arbeidsgiver, sikre jobbfastholdelse og karriereutvikling, ha kunnskap og tilgang til annen tilgjengelig støtte i støttesystemet og aktivt å involvere relevante deler av støtteapparatet.

I Ringer i Vannet har en valgt å i større grad rendyrke dialogen med arbeidsgiverne gjennom å utnevne en næringslivskonsulent i attføringsbedriften, eller Key Account Manager (KAM). KAM-en har ansvar for kontakt og samarbeid mellom tiltaksarrangør og NHO-bedrift og utgjør dermed bindeleddet mellom attføringsbedriften og den potensielle arbeidsgiveren. NHO Service har utarbeidet en veiledning som beskriver de konkrete oppgavene og ansvarsområdene som følger med KAM-rollen.

KAM-ens viktigste oppgaver er å kartlegge og bli kjent med potensielle arbeidsgivere samt påse at disse får et best mulig tilbud av aktuelle kandidater og oppfølging fra tiltaksarrangørene. Dette gjelder både den attføringsbedriften hvor KAM-en jobber, og de attføringsbedriftene denne samarbeider med. Han eller hun har altså ansvar for kartlegginger og fremdrift i rekrutteringsprosessen av kandidater. De skal også påse at NHO-bedriften er informert om progresjon og muligheter underveis.

Ofte har veilederne i attføringsbedriftene, eller jobbspesialistene, en profesjonsutdanning innen pedagogikk eller helse- og sosialfag. Dette anses som en god bakgrunn for å bistå tiltaksdeltakerne med opplæring eller gi sosial støtte. Den kompetansen og de ferdighetene som er viktige for en KAM, skiller seg ifølge Ringer i Vannet-metodikken fra dette. For å utføre oppgavene som en næringslivskonsulent er tillagt i Ringer i Vannet, er god kjennskap til næringslivet en forutsetning og erfaring i salg og markedsføring en fordel.

Kandidatene – personer med behov for spesielt tilpasset innsats

De potensielle kandidatene som rekrutteres via Ringer i Vannet, vil i de fleste tilfeller være personer som gjennom en arbeidsevnevurdering hos NAV er plassert i innsatskategorien «spesielt tilpasset innsats». Denne innsatsen tilbys brukere som etter en arbeidsevnevurdering har fått fastslått at arbeidsevnen er nedsatt, samtidig som det legges til grunn at brukeren vil kunne skaffe seg arbeid gjennom egeninnsats og en innsats fra NAV eller andre samarbeidende aktører (NAV 2010). Dette er altså personer som på grunn av sykdom, skade eller andre hindringer har behov for ekstra oppfølging fra etaten for å få eller beholde arbeid. Selve bistandsbehovet fastsettes på følgende måte:

Når en person tar kontakt med et NAV-kontor og beskriver hvilke behov han eller hun har for bistand eller jobbønsker, gjør saksbehandleren først en innledende kartlegging som kalles behovsvurdering. Denne innledende kartleggingen kan ha tre mulige utfall. Hvis NAV forventer at brukeren når målet om arbeid i løpet av relativt kort tid og gjennom egenaktivitet, får han eller hun tilbud om NAVs generelle tjenester som formidling, veiledning til yrkesvalg, bistand til jobbsøking med mer (standardinnsats). Er det en mismatch mellom brukerens kvalifikasjoner/erfaring og arbeidslivets krav som fordrer tiltak av relativt kort varighet, lages det en aktivitetsplan, og brukeren tilbys kvalifisering, norskopplæring eller lignende tiltak (situasjonsbestemt innsats).

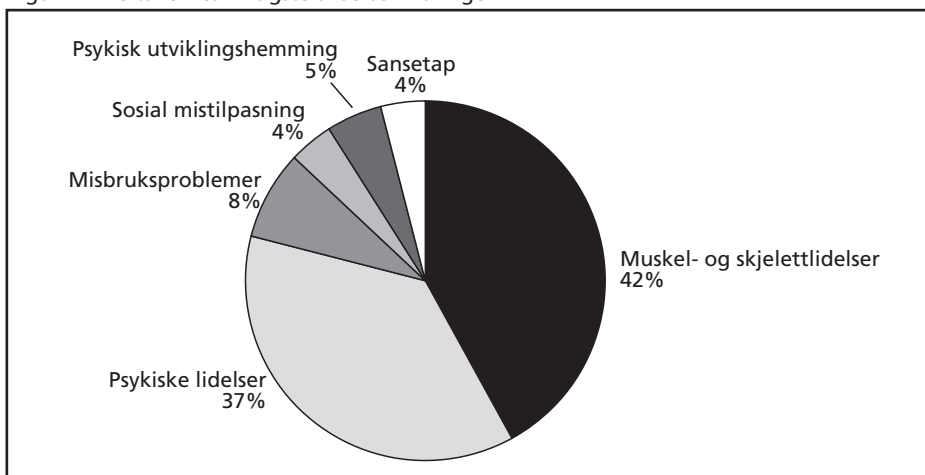
Et tredje utfall kan være at den som henvender seg til NAV, har et mer omfattende bistandsbehov, og at det dermed skal foretas en arbeidsevnevurdering. En slik arbeidsevnevurdering består av en egenvurdering med brukerens oppfatning av egne muligheter og en såkalt ressursprofil. Denne ressursprofilen er en systematisk kartlegging av den enkeltes ressurser og hindringer for å komme tilbake til arbeidslivet. Alle som søker arbeidsavklaringspenger, skal ha en slik arbeidsevnevurdering. Hvis arbeidsevnevurderingen fastslår at arbeidsevnen er nedsatt og krever spesielt eller varig tilpasset innsats, utarbeider NAV også her en aktivitetsplan som beskriver hvilke virkemidler som anses nødvendige og hensiktsmessige sett i lys av de målsettinger den enkelte har. Hva som er målet for oppfølgingen med hensyn til yrke, yrkesretning eller næring, og hvilke virkemidler som er aktuelle for brukeren, nedfelles i et oppfølgingsvedtak. Dette vedtaket er NAVs vurdering av brukerens behov og benyttes for å styre den videre innsatsen (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2010). Dette oppfølgingsvedtaket definerer med andre ord hvem som er i målgruppen for tiltak blant personer med nedsatt arbeidsevne.

Det er gjort en rekke analyser som har kartlagt hva som kjennetegner tiltaksdeltakere med nedsatt arbeidsevne. I NOU 2012: 6 påpekes det at det er noen generelle trekk som går igjen. For det første er aldersgruppen mellom 20 og 40 år overrepresentert blant tiltaksdeltakerne. I tillegg er utdanningsnivået blant tiltaksdeltakerne betydelig lavere enn i befolkningen ellers. Det vil si at en langt større andel har grunnskole som

høyeste utdanningsnivå. Mange har også hatt relativt lange perioder utenfor arbeidslivet hvor de har mottatt ulike former for trygdeytelser.

Attføringsbedriftene har også kartlagt hvilke arbeidshindringer som er mest utbredt blant deltakerne på tiltakene de tilbyr. Disse viser at 42 prosent har muskel- og skjelettlidelser, 37 prosent har psykiske lidelser, mens 8 prosent av deltakere har misbruksproblemer.

Figur 2.2 Deltakernes viktigste arbeidshindringer.



Kilde: Attføringsbedriftene 2013

Arbeidsgiverne – NHO-medlemsbedrifter

Ringer i Vannet er først og fremst rettet mot potensielle arbeidsgivere som er medlemsbedrifter i NHO. En av målsettingene med prosjektet har vært å sikre disse en trygg rekruttering av kompetent arbeidskraft. Per desember 2014 har over 600 bedrifter inngått en Ringer i Vannet-avtale med en attføringsbedrift. Dette omfatter bedrifter fra de fleste av landsforeningene i NHO, som vil si kunnskaps- og teknologibedrifter og bedrifter fra byggenæringen, kraftnæringen, fiskeri- og havbruksnæringen, mediebedrifter, bedrifter fra bilbransjen, handel, logistikk og transport, mat og drikke, landbruk, reiseliv, industri, teknologi samt olje og gass.

Tall fra NHO som angir attføringsbedriftenes vurdering av hvilke bransjer som gir størst mulighet for formidling av kandidater, viser at om lag 40 prosent oppgir dette til å være butikk og handel, i underkant av 20 prosent svarer hotellnæringene, og 10 prosent svarer henholdsvis renhold og industri. De to landsforeningene som til nå har flest bedrifter med en Ringer i Vannet-avtale, er for øvrig NHO Service og NHO Reiseliv.

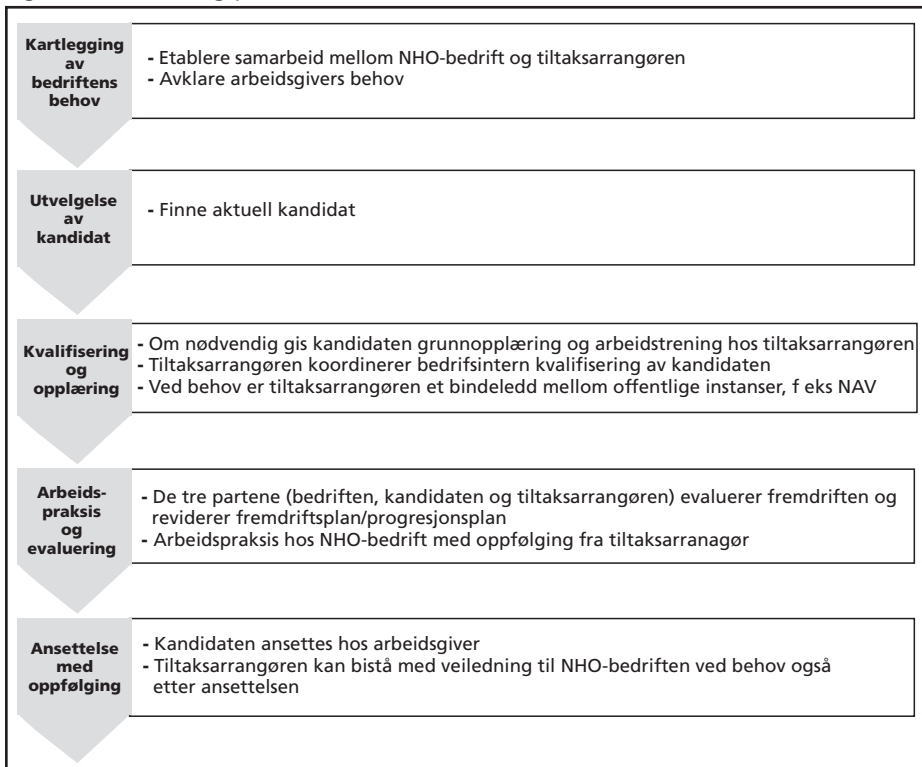
3 Rekrutteringsprosessen

I rapporten *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?* (Schafft & Spjelkavik 2014) fremheves planlegging som ett av tre områder hvor NAV har et potensial for forbedring i arbeidet med personer med særskilte oppfølgingsbehov. Dette innebærer at det gjøres forberedelser før arbeidsgivere og kandidater møtes. Slike forberedelser kan være å kartlegge arbeidssøkernes kompetanse og arbeidsmiljø og mulige arbeidsoppgaver hos den aktuelle bedriften samt å klargjøre ansvarsfordeling og forventninger mellom den potensielle arbeidstakeren, arbeidsgiveren og jobbveilederen. En mangel på tydelighet og avklaringer kan skape problemer som påvirker målsettingene for arbeidsutprøvningsfasen, kvaliteten på den videre oppfølgingen, og avgjøre i hvilken grad en lykkes med rekrutteringsprosessen.

En viktig del av Ringer i Vannet-initiativet har vært utarbeidelsen av en metodikk som nettopp skal sikre et best mulig samarbeid mellom tiltaksarrangør, arbeidsgiver og arbeidssøker. Denne metodikken gir en skjematisk beskrivelse av prosessene fra rekrutteringen av bedriften til kandidaten eventuelt går over i et ansettelsesforhold. Selve utarbeidelsen skjedde i dialog med både NHO-bedriftene og attføringsbedriftene. Blant annet gjennomførte NHO Service en spørreundersøkelse hos attføringsbedriftene, hvor det ble spurt om hva som fungerte når en hadde personer inne på praksisplasser, og hva det var som ikke fungerte. Metodeheftet er tilgjengelig på Ringer i Vannets hjemmesider². En skjematisk fremstilling av de ulike fasene er gitt i figur 3.1 (på neste side). I de neste avsnittene går vi gjennom de fem fasene som utgjør Ringer i Vannet-tilnærmingen, og beskriver hvilke aktiviteter som inngår.

² <http://www.nhoservice.no/category.php/category/Dokumenter/?categoryID=490>

Figur 3.1 Rekrutteringsprosessen.



Samarbeid mellom attføringsbedrift og NHO-bedrift

Rekrutteringsavtalen

I den første av de fem fasene som utgjør RiV-metodikken, skal kontakten mellom den aktuelle NHO-bedriften og attføringsbedriften etableres. Målet med denne kontakten er å inngå en rekrutteringsavtale mellom de to aktørene hvor en beskriver prosessene rundt opplæring, skolering, arbeidspraksis og ansettelse. Avtalen inneholder også en beskrivelse av forventninger, formaliteter og forpliktelser som ligger i samarbeidet.

NHO-bedriften forplikter seg til å melde inn sitt rekrutteringsbehov minst en gang årlig. Når rekrutteringsbehovet er fastsatt, skal det kartlegges hva slags type kompetanse som kreves til de aktuelle stillingene.

De forventningene den potensielle arbeidsgiveren kan ha til attføringsbedriften, er at denne skal

- gjøre seg kjent med NHO-bedriftens behov, kompetansenivå innen aktuell bransje, bedriftskulturen osv.
- finne best mulige kandidater til NHO-bedriften, som beskrevet i bedriftens kravspesifikasjon til aktuelle og ledige stillinger
- foreta nødvendig kvalifisering av kandidaten før introduksjon hos arbeidsgiver
- bistå med å finne egnede arbeidsoppgaver, eventuelt oppgavejusteringer i bedriften, når det er hensiktsmessig.
- gi den aktuelle kandidaten en skreddersydd oppfølging når denne er hos NHO-bedriften i forbindelse med blant annet tilpasset arbeidstrening og kvalifisering, ordinær innføring i stillingen, inngåelse av lærekontrakt, tilrettelegging av nødvendige hjelpemidler og parallelle kvalifiseringsløp. Kontaktpersonen har også ansvar for at nødvendig oppfølging og hjelp iverksettes. Dette innebærer også nødvendig koordinering av andre ressurser i utføringsbedriften.
- påse at oppfølgingen gjennomføres ut fra arbeidsgivers behov sett ut fra aktuell arbeidstid, arbeidsted osv.
- avslutte praksis/arbeidsforholdet med umiddelbar virkning hvis dette er ønsket av NHO-bedriften eller av kandidaten
- kunne kontaktes av arbeidsgiver etter ansettelsen i forbindelse med forhold knyttet til den nå ansatte kandidaten for å sikre at vedkommende beholder jobben

NHO-bedriften forventes å

- behandle kandidaten på en etisk forsvarlig måte, i tråd med gjeldende lover og regler i arbeidslivet samt aktuelt regelverk knyttet til de iverksatte arbeidsrettede tiltak
- følge opp kandidatene og legge forholdene til rette på en slik måte at man kan foreta en ordinær ansettelse så snart som mulig
- stille til rådighet en fast kontaktperson for aktuelle kandidater
- påse at kandidaten inngår i arbeidsmiljøet i bedriften og har tilgang til de samme sosiale arenaer og arbeidsmiljøtiltak som andre ansatte

Kartlegging av bedriftens behov

Utgangspunktet for Ringer i Vannet er at tiltaksarrangøren ut fra arbeidsgivernes behov for arbeidskraft skal bruke ressurser på å finne aktuelle kandidater som kan dekke dette behovet. For å bidra til dette er det utarbeidet et kartleggings skjema som er ment å gi en oversikt over NHO-bedriftens bedriftskultur, arbeidsoppgaver, kompetansekrav til de ansatte og det sosiale arbeidsmiljøet.

Skjemaet omfatter beskrivelser av avdelinger/arbeidsoppgaver som det kan være aktuelt for medlemsbedriften å rekruttere kandidater til fra en attføringsbedrift, hvilke formelle og uformelle kvalifikasjoner som kreves, og hvordan behovet for arbeidskraft er i den nærmeste fremtid. I tillegg kan bedriften gi uttrykk for om de ønsker å rekruttere kandidater fra bestemte grupper, for eksempel unge på arbeidsavklaringspenger, personer med rusmisbruk, psykiske lidelser, muskel- og skjelettlidelser, tidligere domfellelser eller lignende. Det blir også gitt beskrivelser av både det sosiale arbeidsmiljøet og det fysiske arbeidsmiljøet, om man har erfaring med tilrettelegging av arbeidsplassen fra tidligere, og om det tilbys intern opplæring ved bedriften.

Utvelgelse av kandidat

Den grunnleggende ideen som Ringer i Vannet bygger på, er at utvelgelsen av en aktuell kandidat skal skje med utgangspunkt i et konkret rekrutteringsbehov hos bedriften. Bedriften melder inn dette behovet til KAM-en ved den attføringsbedriften de har inngått avtale med. Så informerer KAM-en veiledere i både egen bedrift og de andre attføringsbedriftene i det regionale nettverket for finne personer som kan tenkes å fylle de oppgavene som følger av den ledige stillingen. Det gjøres med andre ord en slags «screening» av de potensielle kandidatene. Når attføringsbedriftene har funnet en eller flere egnede kandidater, sendes det informasjon om dette til hoved-KAM-en, som da foretar en siling og videresender informasjonen til den aktuelle NHO-bedriften. Dersom tiltaksarrangøren identifiserer kandidater som i stor grad tilfredsstill de kravene arbeidsgiverne stiller, men som kanskje ikke imøtekommer alle kriteriene, kan det iverksettes tiltak (kvalifisering og opplæring) for å innfri arbeidsgivers forventning.

Kvalifisering og opplæring

Bedriftskartleggingen er ment å identifisere både NHO-bedriftens kompetansebehov og kandidatens eventuelle mangelfulle kompetanse. Hvis kandidaten har behov for

opplæring, vil tiltaksarrangørens rolle kunne være å legge til rette for den nødvendige kompetansehevingen. Dette kan innebære at det må gjennomføres en kompetansekartlegging, kartlegging og opplæring av dem med lese-, skrive- og matematikkvanser, kartlegging av norskkompetanse, veiledning om hvordan opplæring kan oppnås, lære-kandidatordning, oppstart av lærlingløp osv. Opplæring og veiledning i sosial kompetanse kommer også inn under dette. Målet er å sikre at arbeidsgiverne får kandidater som kan møte de kravene som den aktuelle stillingen innebærer.

Arbeidspraksis og evaluering

I metodeheftet til RiV fremheves det at praksisperioden er et virkemiddel for at arbeidsgiveren skal kunne bli kjent med kandidaten, og at kandidaten skal få mulighet til å opparbeide seg kompetanse og arbeidsevne som gjør denne i stand til møte de kravene som følger med den ledige stillingen. I denne praksisperioden har ikke medlemsbedriftene arbeidsgiveransvar for kandidaten, og skulle det mot formodning ikke fungere, kan en bestemme seg for å avslutte praksisforholdet på dagen uten at det medfører merarbeid for arbeidsgiveren.

Ansettelse med oppfølging

En rekrutteringsavtale har fast ansettelse av kandidaten som mål. Dette presiseres i rekrutteringsavtalen. Dersom en kandidat tilfredsstiller NHO-bedriftens kravspesifikasjon for rekruttering, skal det legges til rette for ansettelse på ordinære vilkår. Målet er at ansettelse skal skje så snart som mulig på vilkår som er hensiktsmessige og i tråd med vanlige rutiner i den aktuelle bransjen/stillingen.

I noen tilfeller der NHO-bedriften ikke har rekrutteringsbehov, kan det avtales rene praksisløp. Disse må være kommunisert og avtalt på forhånd slik at alle impliserte parter (også kandidaten) er enige om at dette kun dreier seg om en ren praksisplass/kvalifisering. Arbeidspraksisen innrettes slik at kandidaten får relevant arbeidstrening/utprøving og/eller kvalifisering som gir en reell mulighet for fremtidig ansettelse.

Etter ansettelse kan NHO-bedriften så lenge denne har en rekrutteringsavtale, be om veiledning fra tiltaksarrangøren etter behov. Veiledningen bør gis uavhengig av hvor lenge kandidaten har vært ansatt hos NHO-bedriften, forutsatt at det fremdeles foreligger en rekrutteringsavtale mellom partene. Tiltaksarrangøren har ikke anledning til spesifikt å følge opp kandidatene etter ansettelse (med unntak av om det er aktive tiltak knyttet til kandidaten etter ansettelse, f.eks. Arbeid med bistand), men

kan være tilgjengelig for NHO-bedriften i form av rådgivning av mer generell art – for eksempel hvordan komme i kontakt med riktig person i NAV og hvordan kontakte hjelpemiddelsentralen.

4 Problemstillinger og metodisk tilnærming

Utgangspunktet for Fafos prosjekt *I jobb med Ringer i Vannet?* har vært å beskrive den tilnærmingen til arbeidsinkludering som utgjør Ringer i Vannet, og identifisere mulige suksessfaktorer som kan ha verdi for det videre arbeidet med å få personer utenfor arbeidsstyrken over i relevante og langsiktige ansettelsesforhold. For å få belyst de aktuelle problemstillingene gjennomførte Fafo i perioden fra november 2014 til januar 2015 intervjuer med tre av partene i Ringer i Vannet-initiativet: de regionale prosjektlederne i NHO, ansatte i attføringsbedriftene som var organisert i NHO Service, og som deltok i prosjektet, og medlemsbedrifter i NHO som hadde tegnet en Ringer i Vannet-avtale med en attføringsbedrift.

Ved hjelp av intervjuene ønsket vi å få belyst følgende konkrete problemstillinger:

- Hva gjør «Ringer i Vannet» for å matche arbeidsgivere og arbeidstakere, og hvilke erfaringer er gjort med dette?
- Hvordan velges arbeidstakerne ut?
- Hvordan arbeides det med å få arbeidsoppgavene og arbeidssøkerens kompetanse til å stå til hverandre?
- Hvordan påvirkes og vurderer deltakerne samarbeidet mellom tiltaksarrangør/attføringsbedrift og arbeidsgivere/bedrift?
- Hvordan påvirkes samarbeidet mellom attføringsbedriftene?
- Hvordan skjer oppfølgingsarbeidet i bedriften?
- Er det bestemte typer jobber og kompetanse/ferdigheter som etterspørres?
- Hva er arbeidsgivernes erfaringer med å delta i Ringer i Vannet (eventuelt sammenlignet med tidligere samarbeid med tiltaksbedrifter og erfaringer med å ha arbeidssøkere i praksis)?
- Hva vurderer aktørene som utslagsgivende for at arbeidsforholdet kan fortsette etter praksisperioden?
- I hvilken grad ender en praksisperiode med et varig arbeidstilbud i bedriften?

I denne typen studier hvor en ønsker å få mer og dypere kunnskap om erfaringer med og suksesskriteriene i et gitt prosjekt, benyttes som regel et såkalt eksplorerende opplegg. Vi valgte derfor hovedsakelig et induktivt design med kvalitative intervjuer som metode. Slike intervjuer åpner for mulighetene til å gå mer i dybden av relevante forhold ved et fenomen eller som i dette tilfellet Ringer i Vannet-prosjektet. Designet gjør det mulig å fange opp det unike ved både Ringer i Vannet-metodikken og samarbeidet mellom aktørene og bidrar til å få frem ulike nyanser og detaljer. I tillegg til innsamlede kvalitative data har vi benyttet statistikk hentet fra NHOs egen evaluering av Ringer i Vannet. Grunnlaget for dette tallmaterialet er innhentet gjennom en spørreundersøkelse rettet mot atførbingsbedrifter organisert hos NHO, som ble gjennomført høsten 2014. Resultatene fra denne spørreundersøkelsen som omfatter svar fra fem bedrifter, er benyttet for å gi en indikasjon på i hvilken grad enkelte av tilbakemeldingene er representative.

Når det gjelder utvalget av intervjuobjekter, er dette basert på

- I. informantenes stilling og relevans for prosjektet
- II. snøballmetoden
- III. systematiske søk på Ringer i Vannets nettside/app³

For å få mer kunnskap om Ringer i Vannet valgte vi innledningsvis å intervju to nøkkelinformanter. Det vil her si to medarbeidere i prosjektet ansatt sentralt i NHO. Disse ga oss bakgrunnen for initiativet samt relevant informasjon om organisering og gjennomføring. I tillegg valgte vi ut fem regionale prosjektledere for å få innblikk i erfaringer på regionalt nivå. Av disse fikk forskerne lister over relevante intervjuobjekter i atførbingsbedrifter og NHO-bedrifter (snøballmetoden). Ut fra disse listene ble det foretatt et tilfeldig utvalg. I tillegg ble det valgt intervjuobjekter på bakgrunn av informasjon fra prosjektets nettside/app.

Det er i alt gjennomført femten intervjuer fordelt på to personer sentralt i NHO, tre regionale prosjektledere, fem kontaktpersoner i NHO-bedrifter og fem atførbingsbedrifter. Forskerne deltok også på et prosjektledermøte i regi av NHO og fikk gjennom dette møtet relevant informasjon om gjennomføringen og status for prosjektet.

I og med at utvalget består av personer og bedrifter som jobber med Ringer i Vannet, og som i utgangspunktet har vært positive til initiativet, kan valget av respondenter ikke karakteriseres som tilfeldig. Dette har vært en bevisst strategi. Hovedformålet med studien har ikke vært å evaluere effekten av prosjektet, men å identifisere suksesskriterier knyttet til metodikken, samarbeidsrelasjonene både mellom atførbingsbedriftene og NHO-bedriftene og atførbingsbedriftene seg imellom samt å finne ut om prosjektet

³ NHO har utviklet en app som gir informasjon om Ringer i vannet-prosjektet, metodikk, nyheter, hvem som deltar i prosjekt og styringsgruppe, samt om hvilke atførbings- og NHO-bedrifter som deltar.

anses å ha bidratt til en bedre og mer langsiktig jobbmatch. Informantene har imidlertid formidlet kritiske refleksjoner både rundt tilnærmingen og gjennomføringen av prosjektet og forslag til forbedringer. Disse utgjør en viktig del av rapporten.

Når den endelige utvelgelsen av informanter var foretatt, ble det sendt ut en e-post med informasjon om prosjektet (se vedlegg 3). Vi opplevde stor entusiasme for å bidra til undersøkelsen. Som følge av logistiske og økonomiske hensyn ble intervjuene hovedsakelig gjennomført per telefon. I og med at tematikken ikke kan oppfattes som sensitiv og intervjuobjektene i stor grad bestod av ledere og koordinatører, vurderte vi dette som en hensiktsmessig metode. Alle intervjuer i Oslo-området ble for øvrig gjennomført ansikt til ansikt. Intervjuene er transkribert og anonymisert.

På grunn av anonymitetshensyn har vi valgt å presentere de ulike sitatene som benyttes, med betegnelsene «NHO-bedrift», «Attføringsbedrift»⁴ og «Prosjektleder» (uavhengig av om det er prosjektledere/koordinatører sentralt eller regionalt i NHO). Vi har også fjernet/endret noe tekst i enkelte sitater.

Intervjuguiden var organisert under de to hovedtemaene for undersøkelsen, nemlig metodikk og samarbeid. Selv om intervjuguiden fungerte strukturerende, var den ikke styrende. For å fange opp relevante emner som gikk utover det som i utgangspunktet var ansett som studiens hovedtemaer, ble det derfor åpnet for at intervjuobjektene kunne reflektere fritt rundt de erfaringene som var gjort til nå i prosjektet.

⁴ Attføringsbedriftene som deltar i Ringer i Vannet, er også NHO-bedrifter, men for enkelthets skyld har vi valgt å kalle dem «attføringsbedrifter».

5 Erfaringer med Ringer i Vannet

Motivasjonen for å delta

Ringer i Vannet er et initiativ som er ment å bidra til økt inkludering av personer som av ulike grunner, og over tid, har stått utenfor arbeidslivet. Derigjennom kan Ringer i Vannet også fungere som et virkemiddel for å øke IA-bedrifters måloppnåelse knyttet til delmål 2 i IA-avtalen. Ifølge våre informanter er nettopp dette en begrunnelse for deltakelse:

RiV er en måte å bidra til at bedriftene kan innfri delmål 2 i IA-avtalen. I tillegg får vi muligheten til å synliggjøre den kompetansen attføringsbedriftene representerer overfor NHO-bedriftene. Dette kan gi attføringsbedriftene en større gjennomslagskraft. Holder ikke bare å ruste opp arbeidssøkerne. Arbeidslivet er en lukket klubb. [...] Den døren som synes å være låst, kan vi lukke opp. (Attføringsbedrift)

Vi er en IA-bedrift. Det handler litt om at vi er et selskap som er opptatt av menneskene i organisasjonen vår, opptatt av mangfoldet en organisasjon faktisk er. Vi vil gjenspeile samfunnet for øvrig, og skal vi få til det, så må vi få alle typer av mennesker inn. Det ligger så mye uutnyttede ressurser som går til spille fordi bedriften ikke i stor nok grad klarer å skape rom for alle. Vi trenger sårt arbeidskraften. [...] (NHO-bedrift)

Flere arbeidsgivere oppgir at deltakelse i Ringer i Vannet skyldes et ønske om å ta et sosialt samfunnsansvar, men uten at de refererer til IA-avtalens delmål 2. Det kan i) handle om ledere som er særlig samfunnsengasjert, og som ønsker å bidra til å inkludere personer som av ulike årsaker står utenfor arbeidslivet, og ii) handle om organisasjonsutvikling, hvor inkludering tas på alvor. En av de intervjuede i en av attføringsbedriftene påpeker at styrken ved Ringer i Vannet er at en finner NHO-bedrifter som ønsker å ta samfunnsansvar, og som er genuint interessert i å få folk i arbeid. Det vises til at det handler om holdninger og bedriftskultur. Andre påpeker at tanken prosjektet hviler på, appellerer til bedriftene:

Det er politisk vilje for samfunnsengasjement og å selge prosjektet, som framstår som veldig forståelig for bedriftene. Det er tettere opptil måten de alltid har tenkt. [...] At dette handler om å få folk tilbake i jobb og dermed få ned kostnadene for samfunnet. Og samtidig hjelpe noen som en kanskje ikke ville sett før. [...] (Prosjektleder)

Jeg er nok over snittet samfunnsengasjert og opptatt av medmenneskelighet. [...] Jeg tror det handler om at man som organisasjon ser verdien i å bygge en organisasjon som er preget av samhold, mangfold og raushet. (NHO-bedrift)

Dette siste sitatet tyder på en organisasjon hvor arbeid med inkludering fremstår som en naturlig del av driften av organisasjonen. Det vil si at inkludering ikke er noe særskilt som en jobber med ved siden av alt annet, men at inkludering er en del av kulturen på arbeidsplassen. Schafft og Spjelkavik (2014:9) viser til amerikansk forskning som indikerer at arbeidssøkere i Supported Employment har større muligheter for å lykkes i jobben i virksomheter kjennetegnet av en generell inkluderingskultur, mens kanadisk forskning på personer med psykiske lidelser viser at disse personene lykkes bedre på arbeidsplasser som er preget av en aksept for mangfold. Denne formen for kunnskap om virksomhetene kan også være verdifull for en KAM:

Når jeg rekrutterer bedrifter, så tenker jeg på hva slags type kandidater vi har på tiltak hos oss, og hvem vi kommer til å få. [...] Vi har en del NHO-bedrifter her i mitt område, og det er ikke alle som egner seg til slike rekrutteringer. Det kan handle om bedriftskulturer – noen har ikke kulturer for å ta vare på folk. Det kan være nok til at jeg ikke prøver der. (Attføringsbedrift)

Det vi også ser i våre intervjuer, er at Ringer i Vannet er en god anledning til å *formalisere* et allerede eksisterende samarbeid med en eller flere attføringsbedrifter. Flere NHO-bedrifter påpeker at de har hatt et godt samarbeid med attføringsbedrifter over tid, og når arbeidsgiver blir kontaktet av disse med spørsmål om å delta i Ringer i Vannet, så er det naturlig for dem å formalisere dette samarbeidet.

Ringer i Vannet blir også oppfattet som en god, trygg og alternativ *rekrutteringsmulighet* for bedriftene, og flere er opptatt av at risikoen knyttet til eventuelle feilansettelser er liten og lavere enn ved den tradisjonelle måten å rekruttere på:

Vi rekrutterer folk for å få god arbeidskraft, ikke bare sosialt engasjement. Motivasjonen for å delta er at det gir muligheten for å få prøvd ut aktuelle kandidater, noe som en ikke gjør når en søker etter folk i avisen. (NHO-bedrift)

Det er en blanding av samfunnsansvar, men også å få kandidater som matcher de behovene vi har. I løpet av året blir det mange feilansettelser hos oss. På denne måten er det mye lettere å finne rett person. (NHO-bedrift)

Antall rekrutteringsavtaler som er inngått i forbindelse med prosjektet, er en åpenbar indikator på bedriftenes ønske og vilje knyttet til inkludering av personer utenfor arbeidslivet. Samtidig sier ikke disse avtalene noe om hvorvidt det faktisk foregår inkludering/ansettelser eller ikke. Avtalen i seg selv er kun en intensjonsavtale uten bindinger av noe slag for bedriftene. Informantene våre oppgir da også at det finnes en rekke «sovende» avtaler. Det vil si at en har en rekke avtaler som er underskrevet, men

som ikke nødvendigvis brukes aktivt av partene. Det kan være flere årsaker til dette. Det kan forklares av at bedriftene ønsker en så spesifikk kompetanse at utføringsbedriftene har problemer med å finne den blant sine kandidater. Det kan være at bedriftene er så små av størrelse at en ikke kan forvente noen ansettelser på kort sikt. Men det kan også handle om KAM-enes innsats overfor bedriftene og hvilken kunnskap de har om det lokale næringslivet.

Forankring

Forankring i NHO-bedriftene

Ved prosjektarbeid som involverer flere nivåer i virksomhetene, er forankring viktig. En større studie av kommuners deltakelse i ulike nettverk viser for eksempel at: «Topp-ledere som bryr seg om prosjektarbeidet, kan bidra til både å inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig» (Moland mfl. 2013:16). Forankring kan også komme til uttrykk gjennom ulike personalpolitiske dokumenter og andre handlings- og verdidokumenter i virksomheten.

Funnene i denne studien tyder på at hvis Ringer i Vannet skal fungere godt, så krever det forankring hos ledelsen. Dette er kanskje særlig viktig i de tilfeller der det er snakk om store nasjonale bedrifter som har signert nasjonale avtaler, og som også alle regionkontorer må forholde seg til. Toppledelsens oppmerksomhet gir mer konsentrert innsats, press og legitimering lenger ned i organisasjonen. Det er tross alt på lokalt nivå inkluderingen av kandidater foregår, og uten forankring på mellomledernivå vil en ikke lykkes spesielt godt med et prosjekt som dette:

Avdelingsleder må være innforstått med behovet for tilrettelegging. [...] Poenget er at avdelingsleder må verne om vedkommende. Og kanskje være arbeidsleder, ta seg litt god tid på morgenen, ta en kopp kaffe og diskutere seg gjennom dagen med vedkommende, planlegge sammen med kandidaten, være litt fadder, være litt ledsager de første to månedene før en slipper dem mer og mer på egen hånd. Det er et merarbeid her for avdelingsleder både i forhold til at de må bruke mer tid på planlegging, og at de må bruke mer tid på oppfølging, rettleiding og veiledning. (NHO-bedrift)

Forankring er også viktig i forhold til den lokale ledelsen. [...] Må være tydeligere på mellomledernivå. [...] Det er kjempeviktig for det er det som blir arbeidshverdagen. Men det er også utrolig viktig at mellomleders leder er tydelig på at dette skal vi holde på med. Hvis denne personen signaliserer at dette er noe tøys, så vil det gjenspeile seg. [...] (NHO-bedrift)

Begrunnelsen for *hvorfor* forankring er så viktig, kommer til uttrykk på flere måter. For det første må kontaktpersonen i bedriften ha myndighet til å ansette kandidater, hvis ikke kan en oppleve at en starter en prosess som blir stoppet høyere oppe i myndighetshierarkiet i organisasjonen. For det andre handler det om å forberede ledere på hva de kan forvente av kandidatene uten at en utleverer disse mer enn nødvendig.

Et annet kriterium som fremstår som viktig for å lykkes med et prosjekt som Ringer i Vannet, er forankring på ansattnivå. Kandidaten skal fungere i et større arbeidsmiljø, og derfor er det viktig at ansatte får informasjon om hva Ringer i Vannet innebærer, og hvilke eventuelle konsekvenser det kan ha for dem. Det er lokalt på den enkelte arbeidsplass/avdeling den reelle inkluderingen av enhver ansatt foregår. Personer med ekstra utfordringer *kan* oppleves som en belastning for arbeidsmiljøet. Mangel på informasjon kan føre til at en som kollega uforvarende stiller spørsmål som kan være en belastning for kandidaten, og det kan også bidra til at en som kollega ikke tar nødvendige hensyn. *Alle* nyansatte på en arbeidsplass vil kreve noe av sine kolleger i form av sosial inkludering, veiledning og opplæring. Personer med ekstra utfordringer kan ha behov for en ekstraordinær innsats fra kolleger, derfor er det viktig at de inkluderes og får komme med sine synspunkter og eventuelle spørsmål.

Hvis det er noen som sliter med ett eller annet, så må vi vite om det slik at vi så langt det lar seg gjøre, kan dele dette med de ansatte. For å sørge for at vedkommende ikke møter urealistiske forventninger hos kollegene. (NHO-bedrift)

Kollegers oppfatning og vurdering av kandidaten er også viktig for kandidatens videre skjebne i og med at disse kan være med på å avgjøre om vedkommende blir vurdert som skikket til stillingen. Det er derfor viktig at de ansatte kjenner konteksten og kan gjøre sine refleksjoner i lys av denne. Åpenhet og informasjon om eventuelle arbeidsbegrensninger kan også komme fra kandidaten selv. Jo større åpenhet kandidaten utviser, jo enklere vil det være både for arbeidsgiver som tilrettelegger, og for kolleger. Det betyr ikke at en kandidat skal behøve å utlevere seg selv. Det er kandidaten selv som bør få regulere og ha kontroll over hva vedkommende selv ser som nødvendig informasjon i en arbeidskontekst.

Schafft og Spjelkavik (2014:18) påpeker at å generelt være opptatt av mangfold i en virksomhet kan bidra til god takhøyde og trivsel på en arbeidsplass. En slik inkluderingskultur gjør inkludering til noe naturlig i en organisasjon og ikke til noe særskilt en gjør kun på grunn av et sosialt samfunnsansvar eller for å nå et delmål i en inkluderingsavtale. En av våre attføringsbedrifter er inne på akkurat dette:

Det er to ting som avgjør om det går bra: 1 om kandidaten klarer å stå i det, og at det passer for dem, og en av de viktigste faktorene er at 2 det er en eller flere personer i bedriften som er genuint interessert i mennesker, for å få dette til. Det er helt nødvendig. Man må ha takhøyde. (Attføringsbedrift)

Inkludering av ansatte som har stått utenfor arbeidslivet, trenger på den annen side ikke være en belastning. Inkludering kan oppleves som både meningsfullt, selvfølgelig og viktig for de ansatte. Kolleger kan på et overordnet nivå oppleve at de gjør en god samfunnsinnsats, men ikke minst vil de oppleve at inkludering i praksis kan gjøre en enorm forskjell for personer som har stått utenfor arbeidslivet. Det åpner kanskje også generelt for større toleranse og respekt overfor «annerledeshet».

[...] Vi opplever en organisasjon som er stolt over det vi faktisk gjør sammen, gjennom at man føler at man er med på å inkludere flere i arbeidslivet. Jeg håper den effekten kommer sterkere, og jeg merker det allerede hos oss. Man synes det er godt å jobbe i en bedrift hvor alle blir ivaretatt. (NHO-bedrift)

Det er ikke å stikke under stol at arbeidsmiljøet generelt får en positiv effekt når det gjelder å kunne bidra til at en person som har vært utenfor, får en mulighet i vår bedrift. Det å være med på den oppturen – da skjer det noe i arbeidsmiljøet. En kan være litt stolt over at «min bedrift er en inkluderende bedrift». Da føler en at en som kollega også har bidratt til å få en ut i arbeidslivet. (Prosjektleder)

Schafft og Spjelkavik (2014:18) finner lignende funn i sin studie og påpeker at et «[...] inkluderende arbeidsmiljø ikke bare er en forutsetning for inkludering av utsatte grupper, men at det til dels også kan være et resultat av det».

Forankring i attføringsbedriftene

Vi har ingen informasjon om hvilke begrunnelser KAM-ene har hatt for å søke på disse stillingene. Det kan være faglig begrunnet: at man mener denne måten å tenke inkludering på er godt egnet, det kan være ildsjeler som brenner for faget, og som ønsker å tilegne seg andre perspektiver. Uansett kan en tenke seg at de fleste som har søkt på stillingen, har hatt en ekstra interesse for prosjektarbeidet og metodikken.

Våre intervjuer tyder på at KAM-ene er en sammensveiset gruppe som har utvidet sitt kontaktnett/nettverk gjennom deltakelse i prosjektet, og at felles møtearenaer har bidratt til mer erfaringsutveksling og samarbeid mellom attføringsbedriftene. Én attføringsbedrift oppgir at metodikken skal benyttes av alle ansatte i bedriften, mens en annen påpeker at Ringer i Vannet-metodikken ikke nødvendigvis er forankret hos de andre ansatte i attføringsbedriften, og at ressursene som har vært lagt ned i prosjektet, har vært omfattende, og at dette har bidratt til at jobbkonsulenter som ikke jobber med Ringer i Vannet, har fått mer å gjøre.

Key Account Manager (KAM)

Selve ryggraden i Ringer i Vannet må sies å være de såkalte Key Account Managers (KAM). Det er først og fremst disse som skal drive innsalg av prosjektet til NHO-bedrifter, selv om de også har fått hjelp fra lokale prosjektledere til å informere medlemsbedrifter om prosjektet. Det forventes at KAM-ene har god oversikt over lokalt (og til dels regionalt) arbeidsmarked, at de gjør grundige kartlegginger av bedriftene så vel som kandidatene, at de bedriver nettverks- og relasjonsbygging, at de har tett dialog med virksomhetene, og at de følger opp virksomhetene over tid. En næringslivskonsulent, slik denne rollen kommer til uttrykk i Ringer i Vannet, er ikke helt sammenlignbar med jobbspesialistrollen i Supported Employment. Næringslivskonsulentene rendyrker i større grad enn jobbspesialistene dialogen med virksomhetene, og våre funn tyder dessuten på at kandidatene i Ringer i Vannet ikke nødvendigvis har omfattende bistandsbehov, slik en finner hos jobbsøkerne i Supported Employment⁵.

Nye perspektiver og kompetanser

Den største endringen, for flere av attføringsbedriftene, med Ringer i Vannet-metodikken er at de må dreie blikket mer i retning av enkeltbedrifters behov og tone ned det sosialfaglige noe. Men dette i seg selv er ikke nok. En KAM må ha god kunnskap om hele det lokale næringslivet, det vil si å være en næringslivskonsulent. Dette er en form for kunnskap som er i stadig endring, og det innebærer at en må være tett på næringslivet for å henge med i hva som etterspørres i dag, og hva som vil etterspørres frem i tid. Kunnskap om bedrifter som er i en nedbemanningsfase, er også relevant. Dette innebærer at i tillegg til god kompetanse om kandidatene trenger de nye former for kompetanse. Den nye kompetansen handler dels om endring av perspektiv fra bruker til bedrift – uten at en mister bruker ute av syne – og dels om nettverksbygging:

Den nye måten å jobbe på, det vil si å sette bedriften mer i fokus, krever en holdningsendring også hos attføringsbedriften. [...] Vanlig arbeidsmåte har vært å ta utgangspunkt i brukeren og de behovene de har, og så henvende seg til bedriftene. Nå er spørsmålet: Hva finnes for deltakerne der ute? (Attføringsbedrift)

Denne formen for kompetanse blir av Spjelkavik (i Frøyland & Spjelkavik 2014) kalt inkluderingskompetanse og blir definert på denne måten:

«Inkluderingskompetanse innebærer å ha generell kunnskap om arbeidsmarkedet og å skaffe kunnskap om den aktuelle arbeidsplassen og arbeidsopp gavene, om

⁵ Spjelkavik (Frøyland & Spjelkavik 2014:47) viser for øvrig til studier som antyder at det har vært en målgrufforskryning, og at det ikke lenger er de med et omfattende bistandsbehov som er målgruppen i Supported Employment.

arbeidsgivers forventninger og krav og om den enkeltes støttebehov i den aktuelle arbeidssituasjonen» (Spjelkavik i Frøyland & Spjelkavik 2014:40)

Dette handler altså om «place»-biten i «train then place» og er kun en del av inkluderingskompetansebiten. «Train»-biten, som vi skal se på senere, vil variere en god del. Flere av kandidatene som har blitt formidlet til fast arbeid i denne studien, ser ut til å være kandidater som ikke har et omfattende bistandsbehov⁶, noe som gjør flere av disse kandidatene relativt sett «lett ansettbare». Likevel må det foretas en kartlegging av kandidatene, og KAM-enes kartleggingsarbeid, det vil si «place»-biten, i denne studien ser i stor grad ut til å ha vært grundig.

En annen grunn til at det er viktig med tett kontakt mellom KAM-en og næringslivet, men som kun én i våre intervjuer nevner, er det faktum at mange stillinger i dag aldri lyses ut. Det betyr at *nettverk* er helt essensielt for å få kunnskap om disse jobbene:

Det er så mange jobber i dag som ikke lyses ut, og jeg presiserer at de må ut å lage nettverk for kandidatene sine for de har ikke nødvendigvis nettverk selv. Hvis de allerede har en god dialog med noen, så kan en be de anbefale dem. (Prosjektleder)

En KAM må ha næringslivsperspektiv og et godt kontaktnett (bedrifter). Det er hvilke relasjoner man har, som gir resultater. (Attføringsbedrift)

Mamelund og Widding (2014:35), som har undersøkt NAVs formidlings- og rekrutteringstjenester, viser at NAVs saksbehandlere har en rekke ulike måter å skaffe seg informasjon om ledige stillinger på. Den aller viktigste informasjonskilden oppgis å være NAV.no, etterfulgt av lokale aviser og henvendelser fra arbeidsgivere. Den fjerde mest oppgitte informasjonskilden er «oppsøkende arbeid overfor arbeidsgivere». Dette er for øvrig en av de viktigste oppgavene og den viktigste informasjonskilden til en KAM i Ringer i Vannet. Denne tette og oppsøkende måten å jobbe på ser ut til å gi KAM-ene verdifull informasjon om virksomhetenes ansettelsesbehov både på kort og lang sikt. I tillegg har KAM-ene i en del tilfeller fått kunnskap om at det finnes en rekke jobber hvor kandidatenes formelle kompetanse oppfattes som mindre viktig for arbeidsgiver enn egnethet og personlige egenskaper.

En annen viktig kompetanse som blir nevnt at en KAM bør inneha, er *salgskompetanse*. Dette anses som vesentlig fordi KAM har som oppgave å kontakte bedriftene og selge inn i) rekrutteringsavtaler som i neste omgang ii) skal føre til praksisplass eller aller helst fast ansettelse. I utgangspunktet har ikke ansatte i attføringsbedriftene nødvendigvis inngående kunnskap om det lokale arbeidsmarkedet og hvilken kompetanse kandidater må ha for å fylle ulike stillinger. Jo mer komplekst arbeidsmarkedet er lokalt, og jo større det er, jo mer krevende er det å inneha en slik oversikt. Og vice

versa: Jo mindre komplekst det lokale arbeidsmarkedet er, jo enklere er det å inneha slik kompetanse.

Vi har vel vært for lite opptatt av hva bedriftene tenker, hva de trenger av støtte/support. Derfor er det nå større fokus på salg, markedsføring, arbeidsmiljølov, sykefraværsoppfølging og ansettelsesprosesser. Samtidig skal vi opprettholde veiledningskompetansen som skal til for å støtte arbeidssøkere med ulike utfordringer. (Attføringsbedrift)

Det er behov for kompetanseheving. Og det er stor forskjell på KAM-ene. De med salgserfaring har bedre resultater. Det er jo snakk om å skulle selge på en helt annen måte. De skal selge et samarbeid fremfor en enkelt kandidat. Du skal tilby dem arbeidskraft. [...] (Prosjektleder)

Vi har ikke informasjon om i hvilken grad KAM-ene har mottatt kompetanseheving innenfor salg, men vi vet at enkelte KAM-er har slik erfaring fra tidligere jobber.

Tidsbruk

Det varierer hvor mye tid de ulike KAM-ene bruker på Ringer i Vannet. Noen utfører prosjektarbeidet på toppen av det ordinære arbeidet og har ingen ekstra tid avsatt til prosjektet, andre har en dedikert prosentandel avsatt til bruk på prosjektet. Metodikken som sådan krever en ekstra innsats hos KAM-ene, og det er derfor lett å tenke seg at tid avsatt til prosjektet betyr mye for gjennomføringen av det. En av de intervjuede i en attføringsbedrift påpeker at det er forskjellig hvor mye de ulike attføringsbedriftene bidrar, og sier at dette er personavhengig. Vedkommende uttrykker for øvrig klart at «[...] de som legger mest i det, også høster mest». Våre funn sier for øvrig ikke noe entydig om dette. En av de intervjuede mener at prosjektarbeidet er integrert i måten vedkommende jobber på til daglig, og ser ikke arbeidet med Ringer i Vannet som noe særskilt. Unntaket er innsalg av rekrutteringsavtaler som oppgis som noe vedkommende avsetter tid til bolkvis. Andre oppgir å ha organisert seg slik at en KAM på vegne av en gruppe KAM-er leter etter aktuelle kandidater i de samarbeidende attføringsbedriftene. Dette gir en effektiviseringsgevinst så vel som flere aktuelle kandidater å tilby arbeidsgivere.

Taushetsplikt og behovet for informasjon

En åpenbar utfordring når en skal få til en god jobbmatch mellom kandidat og virksomhet, er attføringsbedriftenes taushetsplikt. Noen av NHO-bedriftene er på sin side opptatt av at for å få til en vellykket match må de ha en viss innsikt i hva som er kandidatens utfordringer. Alle vet at kandidatene som rekrutteres via prosjektet, har

bagasje av varierende art med seg, og det anses som viktig for inkluderingen av kandidaten at virksomheten har noe kunnskap om hva denne bagasjen innebærer. Det er for øvrig slik at både bedrift og KAM respekterer taushetsplikten, men det påpekes at en kan få mye informasjon om en kandidat uten å spørre KAM direkte. Denne formen for «taus og implisitt kommunikasjon» forutsetter for øvrig en viss grad av tillit mellom KAM og NHO-bedrift:

[...] Det er lett å komme inn på sensitive ting. Hvis det er ting jeg føler at KAM ikke kan eller vil svare på, så kan jeg stille noen spørsmål som gjør at KAM kan si noe om det er aktuelt å gå videre eller ikke, uten å svare konkret. (NHO-bedrift)

[...] Jeg er nødt til å vite hva som ligger bak, hva som er i ryggsekken til vedkommende, hvis jeg skal klare å legge til rette i organisasjonen for at vedkommende i den første perioden er trygt innenfor komfortsonen sin. Den åpenheten er man helt avhengig av hvis man skal få RiV til å fungere. Man sier mye ved ikke å si noen ting hvis en stiller de riktige spørsmålene. (NHO-bedrift)

Det er for øvrig ikke slik at åpenhet er viktig mellom bare KAM og bedrift. Det påpekes at det er vel så viktig at det er åpenhet mellom kandidat og en eventuell arbeidsgiver. Da unngår en taushetsproblematikken og også mulige fallgruver. At kandidaten selv forteller om eventuelle utfordringer til arbeidsgiver, oppleves som en styrke for begge parter.

De er jo inne i en attføringsbedrift fordi de har problemer, men vi får kjenne til hva dette er. Både attføringsbedriftene og kandidatene har vært veldig åpne på dette. Og det er veldig viktig for oss, for det sier noe om hvilke hensyn vi må ta til kandidaten. [...] (NHO-bedrift)

På denne måten gis kandidatene selv makt over sin situasjon og kan selv vurdere hva de mener er relevant informasjon å dele med arbeidsgiver. Det er viktig å være klar over at også i ordinære jobbintervjuer kan tilbakeholdelse av viktig og relevant informasjon for arbeidsgiver være en oppsigelsesgrunn.

Oppfølgingsrollen

Ifølge Ringer i Vannet-metodikken skal KAM-ene sørge for at arbeidsgiverne får den oppfølgingen de måtte ha behov for, både i for- og etterkant av en ansettelse/praksisperiode. Arbeidet knyttet til slik oppfølging varierer stort. Noen bedrifter ønsker tett og langvarig oppfølging av sine kandidater, mens andre trenger minimalt av oppfølging. Dette vil avhenge av kandidatens utfordringer og graden av jobbmatch. Et annet viktig poeng som flere trekker frem, er nytten av kun å ha én person å forholde seg til i kontakten med tiltaksapparatet:

Det at vi har fått tildelt en hovedkontaktperson, er nytt, og det er jo veldig fint å ha en kontakt vi kjenner. Dessuten: Andre attføringsbedrifter tar bare kontakt når de har en kandidat, men vi føler KAM gjør mer enn dette. (NHO-bedrift)

En av de intervjuede KAM-ene påpeker også at det er en fordel at bedriftene kun har én kontaktperson fordi «det gir en langsiktighet i kontakten overfor bedriftene». Dette oppgis å være en fordel fordi denne langsiktigheten kan føre til ansettelser som bedriftene per i dag ikke har muligheter for, men som de kan ha muligheter for noe frem i tid. Denne langsiktigheten bidrar også til at en kan starte et forberedelsesløp av kandidater. Hvis en transportvirksomhet, vet at de vil oppleve stor avgang av sjåfører på grunn av pensjonering de kommende årene, så kan attføringsbedriftene finne egnede kandidater som kan få opplæring i dette yrket, og som kan stå klare når denne avgangen inntreffer. Dette vil være en stor fordel både for kandidatene og for virksomhetene.

Grundige kartlegginger og bærekraftige ansettelser

God kartlegging av virksomhetens behov og den enkelte kandidat gir grundig kunnskap for mer bærekraftige ansettelser. Denne måten å arbeide på setter store krav til KAM-en og eventuelt andre ansatte i attføringsbedriftene. Som vi har påpekt tidligere, så er det en ting at det for enkelte tiltaksarrangører krever en perspektivendring som heller mer i retning av bedriftenes behov enn tidligere, men en må også ha god kunnskap om det lokale arbeidsmarkedets behov. Kunnskap om hvilke stillinger som er tilgjengelige, og å vite hva kravene for ansettelse i disse stillingene er, er arbeidskrevende og fordrer antakelig relativ tett og jevnlig kontakt og dialog med næringslivet. Som påpekt i metodikkheftet til Ringer i Vannet må tiltaksarrangørene tilpasse seg «det ordinære næringsliv i sin kommunikasjonsform» (s. 4).

Kartlegging av NHO-bedriftene

En grundig kartlegging av NHO-bedriftene er ment å bidra til å sikre bedre match mellom bedriftens behov og profil og kandidatens kunnskap og profil (Metodikkhefte s. 6). I dette ligger det indirekte et mål om mer bærekraftige ansettelser ved at kandidaten faktisk fyller et arbeidskraftbehov fremfor at han eller hun utfører mer eller mindre oppkonstruerte arbeidsoppgaver i et kortere eller lengre tidsrom. Det er utarbeidet et kartleggingsskjema i Ringer i Vannet som gir et godt utgangspunkt i møtet mellom attføringsbedrift og NHO-bedrift. Blant flere av de intervjuede oppfattes dette skjemaet som å være veiledende. Det betyr at en på lokalt nivå forbedrer disse skjemaene slik at de oppfattes som mer treffsikre og relevante for den lokale konteksten. Disse

skjemaene fungerer som et bakgrunnsdokument og utarbeides i samarbeid mellom attføringsbedrift og NHO-bedrift og kan inneholde:

[...] Stillingsbeskrivelse for hver enkelt: Hva går jobben ut på? Hva kreves av fysiske forutsetninger? Hva kreves av språkferdigheter? Skal personen servere alkohol og lignende? Beskrivelse på detaljnivå. [...] I tillegg ser vi på rekrutteringsbehovet her og nå. Er det et akutt behov? Er det behov for en heltids- eller deltidsstilling? [...] (NHO-bedrift)

Kartleggingen av arbeidsgiver har vi gjort tidligere, men denne metodikken har gjort oss bedre til å se bedriftens behov. Dette er noe av det beste med Ringer i Vannet, nemlig at vi har fått en mer skjematisk tilnærming. (Attføringsbedrift)

Til tross for at en skal ta utgangspunkt i bedriftens behov, er det viktig at KAM-en tydelig formidler til arbeidsgivere hva det innebærer, og hvilket ansvar en tar på seg når en inngår slike avtaler. Tett kontakt og god dialog med bedriftene bidrar på denne måten til en forventningsavklaring for begge parter, og en av de intervjuede påpeker at det er viktig å avklare overfor bedriftene at attføringsbedriftene ikke er et rekrutteringsbyrå. En annen attføringsbedrift påpeker at forventningsavklaringer også er nødvendige fordi enkelte bedrifter stiller så høye krav til kandidatene at attføringsbedriftene vil ha problemer med å finne egnede kandidater. «Man trenger å realitetsorientere enkelte arbeidsgivere», uttaler den intervjuede. Denne realitetsorienteringen er avhengig av tett kontakt mellom attføringsbedrift og NHO-bedrift, og det ligger et særskilt ansvar hos KAM for å sørge for dette. KAM-en har en todelt rolle og må både fungere som en talsperson for kandidatene og deres særskilte problematikk og være lydhør overfor arbeidsgiverne ved å ta deres forventninger og krav på alvor.

Kartlegging av kandidatene

Ifølge Ringer i Vannet-metodikken skal KAM-en foreta en kartlegging eller avklaring av kandidatene hvor målet er å få en god oversikt over kandidatenes ferdigheter, kompetanse og egnethet. Dette gjøres for å oppnå en god jobbmatch mellom kandidat og bedrift. Jobbmatch kan forstås som «[...] et samsvar mellom arbeidssøkerens ønsker og forutsetninger og arbeidsgiverens behov for arbeidskraft for den type arbeidsoppgaver som ønskes utført» (Spjelkavik & Thingbø-Støldal i Frøyland & Spjelkavik 2014:56). I ordinære ansettelsesprosesser søker en virksomhet etter kandidater med spesifikke kompetanser og kunnskap, og en arbeidssøker søker arbeidet på grunn av en egen vurdering av relevans og kompetanse. Ordinære arbeidssøkere må gjennom flere ulike samlingsprosesser der formell kompetanse som oftest er et viktig kriterium. Men formell kompetanse er ikke det eneste en arbeidsgiver er opptatt av ved ansettelser, for vel så viktig er det gjerne at en passer inn på arbeidsplassen. Det betyr at

sosiale forhold ved arbeidsplassen og arbeidssøkers personlige egenskaper også blir tillagt vekt. Det betyr ikke at arbeidssøker må ha en tilnærmet lik profil som de andre ansatte i virksomheten, men vedkommende må passe inn i et lokalt arbeidsmiljø og i en overordnet virksomhetsprofil. Skal en for eksempel jobbe i en servicebedrift, må en inneha ulike sosiale egenskaper som å like mennesker, være blid og høflig. Viktigheten av en slik matching av kandidat og virksomheters profil fant også en dansk studie som så på inkludering av ansatte med hjerneskade, psykiske lidelser eller utviklingshemming (Rosenstock mfl. 2004).

En ansettelsesprosess er ofte tidkrevende og medfører økonomiske kostnader. Utover å sile ut kandidater etter formalkompetanse, erfaringskompetanse og personlig egnethet vil et mål under en nyansettelse også være å redusere risiko. Det vil si at arbeidsgiver prøver å unngå feilansettelser. Virksomheter som har undertegnet en Ringer i Vannet-avtale, har i utgangspunktet tatt et standpunkt som innebærer at en ønsker «annerledesheten» velkommen (selv om denne inkluderingsviljen kan mangle i praksis). Kandidater som blir rekruttert via Ringer i Vannet, vil derfor i utgangspunktet bli vurdert på en litt annen måte enn ordinære jobbsøkere.

Selv om mange av våre intervjuobjekter påpeker at kravet til formell kompetanse betyr lite for mange av virksomhetene, så legges det i større grad vekt på kandidatens sosiale ferdigheter, det vil si at kandidatens profil må passe inn i virksomhetens profil. For noen virksomheter vil det bety sosiale og utadvendte kandidater, mens det for andre kan dreie seg om mer introverte kandidater med stor evne til konsentrasjon og nøyaktighet. Denne heterogeniteten av både bedrifters og kandidaters profil viser viktigheten av inngående kunnskap om både kandidater og virksomheter.

Et av de viktigste kravene i Ringer i Vannet-metodikken er at KAM-en må kartlegge hvilke kvalifikasjoner kandidaten eventuelt må tilegne seg for å kunne fylle bedriftens stillingskrav. Denne kvalifiseringen kan foregå hos tiltaksarrangøren eller som eksterne kurs/utdanninger i samarbeid med NAV. Denne kvalifiseringsprosessen kan også foregå i den aktuelle NHO-bedriften i en på forhånd avtalt praksisperiode. Kvalifisering på arbeidsplassen er i tråd med «place then train»-metoden. Både attførings- og NHO-bedriftene påpeker at formell kompetanse i mange typer av stillinger blir tillagt liten vekt. Det kandidaten trenger å lære, vil bedriften selv ta seg av. Flere av virksomhetene er i større grad opptatt av at kandidatene har en personlighet som anses som nødvendig for utøvelse av arbeidet. Årsaken til dette kan være at en del av virksomhetene vi har intervjuet, er utpregede servicevirksomheter hvor kravet til sosiale og utadvendte kandidater anses som viktigere enn formell kompetanse:

Vi er en menneskeintensiv virksomhet. Hos oss må du være glad i å være sammen med mennesker. Så lenge du trives og har det godt sammen med andre og synes det er meningsfylt å få lov til å omgås andre mennesker, har et godt humør og er positivt innstilt, så kan vi lære deg alt du trenger å vite. Vi ser ikke så mye på hvorvidt du er

faglært eller ikke. I 80 prosent av jobbene er ikke det viktig. Vi kan lære deg det du trenger å kunne. Men personlige egenskaper – det å være imøtekommende, ydmyk og nysgjerrig på andre mennesker og ha et ønske om å kunne være til hjelp – kan vi ikke lære deg. [...] (NHO-bedrift)

Når det gjelder RiV, tenker vi ikke på kjønn og alder. Da er det fokus på om de har de kvalifikasjonene som skal til, og om kjemien stemmer. Det spiller ingen rolle om du er 60 år eller 26 år, så lenge en har den serviceinnstillingen som skal til. (NHO-bedrift)

Enkelte av intervjuobjektene i utføringsbedriftene påpeker at de er overrasket over at arbeidsgivere vektlegger formell kompetanse i så liten grad, og at dette har vært en vekker. Dette illustrerer for øvrig hvor viktig det er å ha nær kontakt og dialog med arbeidslivet. Myter og egne forestillinger om hva næringslivet vil ha, kan vise seg å være til hinder for å få personer utenfor arbeidslivet inn i jobb. Kartleggingen av både bedrift og kandidat er derfor essensiell. I de utføringsbedriftene hvor en lykkes med kartleggingen av både virksomhet og kandidat, oppgir de intervjuede at en opplever positive resultater. Arbeidsgiverne understreker at KAM-enes innsats i dette arbeidet er avgjørende for hvor vellykket det blir. En dyktig KAM vet hva arbeidsgiver vil ha, og bidrar til et godt, tillitsfullt og effektivt samarbeid:

[...] Det jeg er veldig positiv til, er at det forarbeidet som blir gjort i forhold til kandidatene, er veldig bra. Det forutsetter at vi har en KAM som vet hva vi holder på med, og som vet hva vi vil ha. Det gjør det veldig betryggende, den vurderingen som gjøres av kandidaten. Når jeg mottar en CV fra KAM, så vet jeg at den er bra og vesentlig mye bedre enn den var før. [...] (NHO-bedrift)

KAM sparer tid ved å kjenne oss godt. Merarbeid for KAM hvis kandidaten kommer i retur. Det kan være irriterende å intervju folk som absolutt ikke skal være her. Jeg blir ikke irritert på kandidaten, men på systemet rundt [...]. Det handler om å finne de rette kandidatene på et tidlig stadium. Det er veldig bra med RiV. (NHO-bedrift)

Et annet poeng som blir fremhevet av flere, er at det blir færre avslag fra bedriftene med den grundige bakgrunnsjekken av kandidat og bedrift som nå foretas av KAM-en. Kartleggingsverktøyet fremstår på bakgrunn av disse utsagnene som en form for nyttig kvalitetssikring som skåner både bedrift og kandidat for unødvendige og tidkrevende prosesser. Det tyder dessuten på at denne rekrutteringsmetoden bidrar til en bedre match mellom kandidat og jobb. Dette kan ha flere fordeler som vi skal se under neste punkt.

Opplæring – «place then train»

Som vi tidligere har vært inne på, har «train then place» vært en dominerende arbeidsmodell i flere tiår. Tanken bak «train then place» har vært at brukere må klargjøres og kvalifiseres i skjermede omgivelser (attføringsbedrift) før en kan slippe brukerne ut i det ordinære arbeidsmarkedet. Tanken om skjerming og brukernes trinnvise tilnærming til det ordinære arbeidsmarkedet har vært velmenende, men forskning tyder på at dette ikke har vært en heldig strategi da det kan bidra til å låse brukere inne i rehabiliteringsindustrien (Spjelkavik 2013). Denne tilnærmingen har i mindre grad hatt virksomhetenes behov i fokus. Så lenge virksomhetene ikke har egnede oppgaver å tilby en kandidat, er sannsynligheten for fast ansettelse heller liten. En kan da spørre seg om korte ansettelser i mange ulike virksomheter er med på å bygge opp kandidatens selvtillit og ikke minst følelsen av mestring og motivasjon.

Ringer i Vannet baserer seg derimot på tankegangen om at den beste formen for opplæring, tilfriskning og erfaringsoppbygging skjer i ordinære jobber på ordinære arbeidsplasser, det vil si «place then train». Dette perspektivet har mindre søkelys rettet mot diagnose og utfordringer hos den enkelte kandidat og mer mot brukernes «ressurser» og profil, det vil si kandidatens styrker sett i lys av virksomhetenes behov. Et viktig mellomledd i begge disse to modellene er NAV og/eller attføringsbedriftene og deres arbeid med å kvalifisere kandidater til arbeid. De NHO-bedriftene vi har intervjuet, uttrykker for øvrig tydelig at de for det meste lærer opp sine kandidater selv. Dette kan forklares med at mange av disse stillingene ikke krever fagkompetanse. Den kompetansen som er nødvendig, blir så bedriftsspesifikk at det er naturlig at bedriftene selv står for opplæringen. Denne praksisperioden opplyses også som en fin måte å bli kjent med kandidatene på.

Ringer i Vannet er en ordning som kan misbrukes av bedriftene, og særlig er spørsmålet om gratis arbeidskraft relevant. En av de intervjuede i en NHO-bedrift sier følgende om dette:

Uansett så tar vi alltid inn en praksiskandidat som et tillegg i den eksisterende organisasjonen. Vi tar dem aldri inn og baserer virksomheten på dem. Det er et vesentlig punkt. De blir som vanlige lærlinger. Ergo må en ikke som bedrift gå i den fellen å tenke at dette er gratis arbeidskraft. Det kan bli en verdifull arbeidstaker hvis du tar godt vare på den og sørger for å bruke praksisperioden bra og gir dem nødvendig opplæring. Da er det en vann-vinn-situasjon. Da får bedriften en arbeidstaker som en selv har vært med på å utvikle. (NHO-bedrift)

Disse funnene kan bidra til å forklare at mange av virksomhetene i denne undersøkelsen er mindre opptatt av formell kompetanse enn personlige egenskaper. Dette er arbeidsplasser som kan absorbere ufaglært arbeidskraft, og som faktisk har best nytte av å lære opp sine ansatte selv. «Place then train» passer antakelig spesielt godt for denne typen

arbeidsplasser. Det viktigste er at de personlige egenskapene passer for virksomheten – alt annet kan læres fordi det er relativt enkle arbeidsoppgaver. Andre ganger opplever en så god match mellom kandidat og arbeidsgiver at det er lite eller intet behov for opplæring. Det betyr at enkelte kandidater faktisk ikke er så vanskelig å ansette, og at de kan komme ut i jobb med relativt enkle grep. Det disse arbeidstakerne har hatt behov for, er kanskje den lille ekstra hjelpen til å komme seg inn i arbeidsmarkedet, slik har Ringer i Vannet fungert som en viktig døråpner. Disse ansatte representerer ingen ekstra «belastning» for virksomheten eller for arbeidsmiljøet, snarere tvert imot.

Rekruttering

Bedre match mellom kandidat og jobb?

En grundig kartlegging av kandidat og bedrift, slik vi har sett at Ringer i Vannet legger opp til, ser ikke overraskende ut til å gi bærekraftige jobber, forstått som faste ansettelse. En dansk undersøkelse (Rosenstock mfl. 2004) om personer med mentale funksjonsnedsettelse i særskilte jobber viste at for at virksomhetene skal etablere jobber for disse, må arbeidsplassen ha tilstrekkelig med arbeidsoppgaver som disse personene vil være i stand til å utføre. Det handler altså om å fylle et behov og at dette behovet må matche en kandidats evner. Denne måten å jobbe på gir ifølge våre intervjuede arbeidsgivere færre og mer lojale kandidater å velge blant, men samtidig opplyser de at kandidatene de blir tilbudt, i større grad enn tidligere matcher arbeidsgivernes uttalte behov. Dette er fordelaktig av to grunner: For det første vil kandidater, som gjerne har slitt mye i livet og møtt mye motgang, oppleve større grad av mestring. For det andre blir antakelig virksomhetene mer velvillig innstilt når de ser at kandidatene de tilbys, både behersker jobben og er lojale medarbeidere:

Du får dobbelteffekt av det. For det første så får du en arbeidstaker som kommer inn i en jobb, som kanskje har stått utenfor i lang tid. Du vil oppleve en takknemlighet hos dem som du ikke finner hos andre. Du ender opp med mer lojale arbeidstakere som er mindre borte fra jobb. (NHO-bedrift)

De fleste av våre intervjuede i NHO-bedriftene mener at Ringer i Vannet-metodikken har bidratt til bedre jobbmatch mellom bedrift og kandidat. En av attføringsbedriftene stiller seg noe mer avventende til om dette er tilfelle, men påpeker samtidig at metodikkens suksess avhenger av nære relasjoner til og god kunnskap om bedriften, noe som faktisk ligger som en forutsetning i metodikken. At dette er viktig, påpeker også flere NHO-bedrifter.

Tilbud og etterspørsel etter kandidater

Ifølge våre informanter er virksomhetene positive til å ta imot kandidater, men en opplever ikke sjelden at det er mangel på kandidater når virksomhetene melder behovet til KAM-ene. Det kan skyldes flere forhold. For det første handler det om hvilke kandidater attføringsbedriften(ene) har til rådighet. Det er ikke alltid slik at kandidatens kompetanse matcher virksomhetens behov. I stedet for å sende en kandidat på intervju til virksomheten og håpe at det fungerer, innebærer metodikken i Ringer i Vannet at det skal foregå en siling av kandidater slik at en får mer bærekraftige ansettelse. Denne silingen av kandidater ser ut til å fungere veldig godt flere steder for det første fordi det ser ut til at den gode kartleggingen og forståelsen av arbeidsgivers behov har bidratt til varige ansettelsesforhold. Men – som påpekt – baksiden av medaljen er at virksomhetene mottar færre kandidater:

Jeg får færre kandidater enn tidligere. Forarbeidet som er gjort, er vesentlig mye bedre enn tidligere, og det henger sammen med det samarbeidet jeg har med KAM. KAM har blitt bedre kjent med oss. Hadde jeg pushet mer på, så kunne jeg nok fått flere kandidater. De kandidatene vi snakker om, de har KAM ikke funnet i eget system. Er forpliktet til å gå videre ut hvis en ikke har kandidater i eget system. Det er veldig bra. (NHO-bedrift)

Vi ser derimot dette som en styrke ved metodikken. Færre feilansettelser skåner både kandidaten og arbeidsgiver. Og det er interessant at virksomhetene mener denne silingen er særlig viktig med tanke på å beskytte kandidatene:

[...] Noe av det viktigste med RiV er at en får en mye bedre treffrate. [...] Når du har vært utenfor arbeidslivet noen år, så har du veldig ofte veldig dårlig selvtillit og liten tro på egne ferdigheter. Det å komme ut i en form for utprøving eller praksisplass hvor du river listen på første forsøk ... Du er nødt til å legge til rette for positive opplevelser for at de kandidatene skal komme seg raskest mulig tilbake til jobb. Da er det superviktig med den avklaringen. Om vedkommende har de riktige personlige forutsetningene, og om man har mulighet for å tilegne seg den kunnskapen som skal til for å løse den jobben de settes til. [...]. (NHO-bedrift)

Samtidig bidrar en også til økt effektivisering ved ikke å kaste bort tiden til ansatte i virksomhetene, til KAM-ene selv og, kan vi tillegge, kandidatene.

En utfordring flere av de intervjuede påpeker, er tidsperspektivet arbeidsgiverne har rundt rekrutteringsbehovet. På den ene siden kan bedriften ha langvarige rekrutteringsplaner – noe som kan bidra til å klargjøre aktuelle kandidater i attføringsbedriftene. Andre ganger opplever bedriftene akutt behov for arbeidstakere. Det er særlig i slike tilfeller attføringsbedriftene kan få problemer med å finne aktuelle kandidater. En måte noen løser dette på, er å samarbeide med andre attføringsbedrifter:

Noen ganger kan det være relativt korte frister, noe som er litt uvant for attføringsbedriftene. Da leter jeg i databasen for å se om det er personer som er egnet. Så tar jeg kontakt med respektive veiledere for å høre hvor i tiltaksprosessen personene er. Så sender vi aktuelle CV-er til arbeidsgiver, slik at de kan vurdere de ulike kandidatene. (Attføringsbedrift)

En annen måte å øke antallet aktuelle kandidater i attføringsbedriftene på er ved godt samarbeid med det lokale NAV-kontoret.

Samarbeid

Attføringsbedriftenes samarbeid med NHO-bedriftene

For å oppnå gode resultater – det vil si å få kandidater som har stått utenfor arbeidslivet, inn i (varig) arbeid – krever mye godt samarbeid mellom ulike aktører. Våre intervjuobjekter er i det store og hele godt fornøyde med samarbeidet mellom attføringsbedriftene og NHO-bedriftene. Noen har vært fornøyde med dette samarbeidet lenge før Ringer i Vannet-prosjektet, mens andre har opplevd økt og bedre samarbeid etter at de begynte å benytte Ringer i Vannet-metodikken.

Rammene og samarbeidet med attføringsbedriften gir mulighet for å få en god jobbmatch. Vi har jo jobbet med denne typen praksis tidligere, men det har ikke vært like vellykket. Man har fått en kandidat, og så har man glemt oppfølgingen underveis. Vi trenger litt hjelp underveis, trenger å bli «pushet». (NHO-bedrift)

Det å bygge relasjoner med arbeidsgivere tar tid, men det bærer frukter. Vi får arbeidsgivere som i større grad er villig til å prøve personer som ikke bare skal gi en midlertidig avlastning, men som kan gi lojale medarbeidere. [...] (Attføringsbedrift)

Vi har ikke mye informasjon om det er variasjoner i samarbeidet mellom attføringsbedrifter og NHO-bedrifter avhengig av hvor en befinner seg geografisk i landet, men en NHO-bedrift påpeker at små forhold gjør det enkelt å ta kontakt med attføringsbedriftene.

Et godt samarbeid er avhengig av flere forhold, som god dialog mellom KAM og bedrift, men også interne forhold i NHO-bedriftene kan ha betydning. En bedrift mener at samarbeidet fungerer bra, men at de selv har et forbedringspotensial når det gjelder å melde bedriftens behov til attføringsbedriften. Det er muligens en indikasjon på at KAM-en også kunne vært tettere på bedriften.

Samarbeid mellom attføringsbedriftene

Ringer i Vannet legger opp til at en ikke kun skal se etter aktuelle kandidater i egen bedrift, men etablere et attføringsnettverk hvor en både deler ledige stillinger og rekrutterer egnede kandidater. NHOs egen evaluering av Ringer i Vannet (2014) viste at flertallet (63 prosent) mente at Ringer i Vannet hadde ført til bedre samarbeid med andre attføringsbedrifter innenfor egen region, mens 37 prosent svarte «nei» på dette. Det kan være flere årsaker til at så pass mange svarer «nei» på dette spørsmålet. Det kan for det første handle om geografiske avstander. I enkelte regioner er det mange mil mellom de ulike attføringsbedriftene. Det oppleves lite relevant å samarbeide for disse attføringsbedriftene fordi kandidatene en har, ikke ønsker å pendle over lange avstander:

Ikke samarbeid utover regionen. NAV har en landsdekkende database, men våre brukere er ikke så fleksible at de kan søke jobber utover i landet. For vår del er det den regionale og lokale forankringen som er en styrke. (Attføringsbedrift)

Det er for lange avstander. Det er ikke hensiktsmessig å ha daglig samarbeid med attføringsbedrifter som ligger 15–25 mil unna. Det er sjelden at folk ønsker å flytte på grunn av jobb. (Attføringsbedrift)

Andre ganger kan det handle om intern konkurranse mellom attføringsbedriftene. Det vil si at attføringsbedriftene ikke ønsker å avse sine kandidater til andre. Dette oppleves som lite hensiktsmessig sett fra arbeidsgiveres ståsted, men det er også lite hensiktsmessig med tanke på måloppnåelsen om å få flest mulig ut i lønnet arbeid. Andre intervjuede forteller derimot om en liten samarbeidsrevolusjon attføringsbedriftene imellom:

Før hadde vi lite kontakt med de andre attføringsbedriftene. Det har vært en liten revolusjon, det at vi samarbeider så tett og ikke bare er konkurrenter. [...] Det å ha kontakt med attføringsbedriftene gir tilgang til flere mulige kandidater for ledige jobber, for det er ofte vi ikke kan levere en egnet kandidat. (Attføringsbedrift)

Vi synliggjør overfor de andre attføringsbedriftene hvilke bedrifter vi har gjort avtale med. [...]. Vi benytter WebCruiter. Her registrerer vi hvilken attføringsbedrift arbeidssøkerne hører til, og hvilken kompetanse de har. Dette gir tilgang til kandidater fra alle attføringsbedriftene og navn på kontaktpersoner som vi kan ta kontakt med. (Attføringsbedrift)

Disse situatene illustrerer noe viktig – nemlig at målet om å få kandidater i arbeid overskygger alle andre forhold. At attføringsbedrifter holder igjen kandidater av konkurransemessige hensyn, er dysfunksjonelt og lite hensiktsmessig både fra kandidatens ståsted og fra samfunnets ståsted. At det faktisk foregår et samarbeid med attføringsbedriftene, bekrefter en av NHO-bedriftene på denne måten:

Det som er endret med RiV: 1 Alt av vår rekruttering går via attføringsbedriften slik at de har mulighet til å gjøre søket sitt i sin database og/eller med sine samarbeidsrelasjoner i regionen for øvrig, for å se om de kan ha kandidater som treffer kravspesifikasjonen vår. [...] (NHO-bedrift)

Attføringsbedriftene som samarbeider, gjør dette på ulike måter. I noen tilfeller tar en KAM på seg jobben med å kontakte andre attføringsbedrifter hvis en mangler aktuelle kandidater i egen attføringsbedrift. Noen har mer tungvinte systemer som er basert på e-postkontakt, mens andre har begynt å bruke verktøyet WebCruiter. NHOs evaluering av Ringer i Vannet fra 2014 viste at 84 prosent av deltakerne ikke hadde begynt å bruke dette verktøyet. Dette er antakelig et verktøy som burde vært på plass fra starten av prosjektet fordi det bidrar til å effektivisere kandidatutvelgelsen. Men i løpet av 2015 vil dette verktøyet innføres flere steder.

Samarbeidet med NAV

Det er store variasjoner knyttet til hvordan informantene opplever samarbeidet med NAV. Enkelte steder er de svært godt fornøyde, og de har funnet en god samarbeidsform, mens andre oppgir å ha et relativt dårlig samarbeid. Dette samsvarer godt med NHOs egen evaluering av Ringer i Vannet. På spørsmålet om NAV lokalt er positivt til bedriftens engasjement i Ringer i Vannet-strategien, svarer 71 prosent positivt på dette, mens 29 prosent svarer negativt. Det er flere faktorer som oppgis i våre intervjuer om hva som er årsaker til godt eller mindre godt samarbeid mellom attføringsbedriftene og NAV. Én trekker frem perioden for lønnstilskudd for disse kandidatene:

Vi har en ordning med attføringsbedriften hvor vi tar inn kandidaten fra tre til seks måneder, som er en ren praksisperiode. Hvis vi har et langsiktig behov som skal dekkes, eller vi har et langsiktig behov for kandidaten, så trekker vi NAV inn. Vi sier at her kan det se ut til at vi kan lykkes med en kandidat, men vi trenger mer tid, og vi ber om at NAV blir med på en form for lønnstilskudd inntil vi får kandidaten opp på et produktivt nivå – hvor vi kan justere ned tilretteleggingen og redusere våre internkostnader. I fase to må NAV inn og kompensere oss litt for det merarbeidet og merkostnaden vi har. NAV har vært med på det. [...] Det er ofte for kort tid at NAV kun gir tilskudd i tre måneder, og at kandidaten så må over på bedriftens lønnsliste. Det er helt urimelig å ha en prøvetid på tre måneder på en kandidat som har vært ute av arbeidslivet i lang tid, når man i en ordinær ansettelse ville hatt seks måneder. [...] På et tidspunkt vil gevinsten for bedriften være større enn kostnaden, og der har du skjæringspunktet for når NAV skal trekke seg ut. (NHO-bedrift)

En av informantene som stiller seg kritisk til Ringer i Vannet-metodikken, mener for øvrig at det er viktig at bedriften selv betaler for kandidatene, og begrunner det på denne måten:

Hvis vi plasserer en person ut på tiltak og formidler at vi ikke vet om personen møter opp, eller hvor mye personen har av kompetanse, og arbeidsgiveren i tillegg ikke trenger å betale lønn, da appellerer vi til bedriftens sosiale ansvar. Når da personen skal over i en lønnet stilling, er det umulig å forhandle. Du har begynt så langt på minus at det er vanskelig å få bedriften til å gi den ansatte en anstendig lønn. [...] Jeg er helt uenig med tilnærmingen som går på at det å betale for kandidatene reduserer risikoen for bedriften. Det er alltid en risiko å ansette, og den er bedriften villig til å ta. (Attføringsbedrift)

Den tidligere nevnte danske undersøkelsen (Rosenstock mfl. 2004) som så på ansettelsesmuligheter for personer med hjerneskade, psykiske lidelser eller utviklingshemming, viste at til tross for at ansettelse kunne være begrunnet ut fra sosialt ansvar, var det viktig at ansettelsene var utgiftsnøytrale for arbeidsgiverne, det vil si at disse personene ikke må være en økonomisk belastning for arbeidsgiverne. Lønnskutt blir i undersøkelsen oppgitt som å være en viktig faktor for å gå inn i slike ansettelsesprosesser, slik vår informant fra NHO-bedriften også påpeker.

NAV har muligheter for å gi arbeidsgivere tidsbegrenset eller tidsubestemt lønnskutt, som blant annet er ment å redusere arbeidsgivernes risiko ved ansettelse av personer med redusert arbeidsevne, men ifølge våre intervjuer kan det se ut til at dette tilskuddet kunne vært benyttet i større grad enn i dag. NAV må for øvrig ta flere hensyn når de bevilger slike tilskudd, og et av de viktigste er å unngå at virksomhetene benytter disse kandidatene som gratis arbeidskraft. Denne problemstillingen er også våre informanter opptatt av. En av prosjektlederne påpeker at denne problemstillingen er en klar over, og en har krevd tydelighet fra NHOs side om at «[...] praksisperioden ikke er en gratisperiode. Det er en periode der kandidaten skal bli kjent med arbeidsplassen». Prosjektlederen har for øvrig ingen eksempler på at ordningen har blitt misbrukt.

Representantene for de virksomhetene vi har snakket med, sier også klart fra om at de ikke er med i Ringer i Vannet for å få gratis arbeidskraft, og en viktig begrunnelse er at kandidaten skal fylle et faktisk behov hos arbeidsgiver:

[...] Når vi sier ja til praksis, så er det fordi vi ser at dette kan bli en ansettelse. Vi tar ikke inn kandidater for en kort periode. [...] Den første kandidaten hadde tre måneder prøvetid. [...] Men vi opplevde at det var altfor lenge. Vi ville ha vedkommende i sving på ordinære vilkår mye før. [...] Neste kandidat så reduserte vi prøvetiden til to måneder. Det trenger vi. De første ukene er alt bare gøy, spennende og nytt, og det tar tid å komme inn i rutinene. Men når man har kommet inn i rutinene – det

er da du kjenner om dette er noe du vil. Kandidaten må få tid til å kjenne på dette. [...] Etter de to måneder var både kandidat og vi klare. (NHO-bedrift)

Det vil for øvrig ligge et ansvar hos KAM-en for å unngå eventuelt misbruk av ordningen. Opplever KAM-en at arbeidsgivere utnytter Ringer i Vannet-ordningen, så kan en utelukke disse bedriftene i fremtiden.

Selv om mange av våre informanter forteller om til dels «trøblete» forhold til NAV, så er det også mange som peker på at de har et godt samarbeid med NAV lokalt. Andre forteller om et ikke-forhold til NAV i Ringer i Vannet-prosjektet. Én sier følgende:

Har ikke hatt så mye med NAV å gjøre. Hvor vellykket kontakten har vært, er personavhengig. [...] Føringene fra NAV kommer jo ovenfra, så jeg har vært forundret over at NAV ikke har en litt mer samarbeidende tilnærming til sine arrangører, som kunne gi et mer utviklende og «blomstrende» samarbeid. (Attføringsbedrift)

Ved innføringen av NAV-reformen i juli 2006 ble etatens markedsarbeid til dels lavt prioritert. En AFI-undersøkelse (Mamelund & Widding 2014:30) om NAVs formidlings- og rekrutteringstjenester viser at de intervjuede lederne mener at dette skyldes flere forhold, som organisatoriske utfordringer og nedbemanning i mange lokale NAV-kontorer samt at tyngden av kompetanse i den nye sammenslåtte etaten var innenfor trykdeområdet. Inntektssikring ble altså prioritert fremfor rekruttering til arbeid. Dette hevdes nå i stor grad å være i endring. Undersøkelsen viser for øvrig at markedsinnsatsen varierer med NAV-kontorenes størrelse. Små kontorer har hatt mer oppmerksomhet rettet mot dette enn større kontorer. Forklaringer som nevnes på disse forskjellene, knyttes til organisering av arbeidet og at større kontorer kan ha flere brukere med komplekse problemer. En annen forklaring kan være størrelsen på og kompleksiteten i det lokale arbeidsmarkedet. På mindre steder er det enklere å få en rimelig oversikt over det lokale arbeidsmarkedet, og nærheten mellom de ulike aktørene kan være en fordel. Ifølge våre informanter har enkelte NAV-kontorer begynt å jobbe etter samme mal som Ringer i Vannet. Dette kan på den ene side være positivt for bedrifter som ønsker å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. På den annen side ser vi at det kan det skape noe forundring hos NHO-bedriftene som har undertegnet en rekrutteringsavtale med Ringer i Vannet. Det vises til at de har blitt kontaktet av NAV hvor de har blitt forelagt en rekrutteringsavtale som er svært lik Ringer i Vannet. NAV begrunner henvendelsen med at de har et bredere spekter av kandidater å tilby enn attføringsbedriftene som deltar i Ringer i Vannet. Dette mener NHO-bedriftene at en må rydde opp i. En annen NHO-bedrift påpeker at NAV kun har blitt en instans som hjelper bedriftene i deres sykefraværsarbeid, og at de i mindre grad opplever NAV som aktive i rekrutteringssammenheng. Andre forteller om NAV-kontorer som ser ut til å være mer pragmatiske, og hvor drivkraften og hovedmålet handler om å få personer ut i arbeid og ikke om *hvem som får personene ut i arbeid*.

Måloppnåelse

Avtalene virksomhetene inngår med NHO på regionalt eller sentralt nivå, er i utgangspunktet en intensjonsavtale. Det innebærer at det er helt opp til virksomhetene om de ønsker faktisk å bruke avtalen eller ikke. Intervjuobjektene våre forteller om noen virksomheter som har sovende avtaler – det vil si avtaler som er inngått, men som ikke har ført til verken praksisplass eller fast ansettelse. Andre virksomheter jobber aktivt og konkret for å oppfylle avtalens intensjoner.

NHOs egen evaluering av Ringer i Vannet viste at på spørsmålet om hvor mange personer virksomheten har formidlet ut i jobb til NHO-bedrifter i løpet av 2014, svarte et flertall (47 prosent, tilsvarende 62 respondenter) av virksomhetene at de hadde ansatt mellom én og fem personer. 24 prosent svarte at de hadde ansatt mellom seks og ti ansatte, 14,5 prosent hadde ansatt mellom elleve og tjue personer, mens 6,5 prosent hadde ansatt tjue personer eller flere. Kun 8 prosent svarte at de ikke hadde ansatt noen. Det er litt uklart om disse ansettelsene er et resultat av Ringer i Vannet alene. En kan uansett tenke seg at de virksomhetene som svarer at de har ansatt mange kandidater, er store virksomheter. I våre intervjuer svarer informantene at de har ansatt mellom én og fem personer som et resultat av Ringer i Vannet, og de faller således inn under den største kategorien i NHOs evaluering.

Spjelkavik (Frøyland & Spjelkavik 2014:45) viser til at måloppnåelsen i Supported Employment er usikker. Det finnes ingen god oversikt verken på nordisk eller europeisk nivå, og det antas at over halvparten av kandidatene ikke får noen jobb. Det viser viktigheten av å ha gode målesystemer for å fange opp pålitelige tall fra Ringer i Vannet-prosjektet.

I NHOs evaluering av Ringer i Vannet ble respondentene stilt følgende spørsmål: «Hvilken bransje mener du gir størst mulighet for formidling av kandidater»? Bransjen som troner på topp med 42 prosent, var butikk og handel, etterfulgt av hotell (18 prosent) og renhold (10 prosent). Dette samsvarer ganske bra med svarene hos våre informanter:

Hotellbransjen har utmerket seg, men jeg synes vi har en god spredning både når det gjelder bedriftsstørrelse og bransje. Hotell, service og handel er de tre største næringene. (Attføringsbedrift)

[...] I sum er det få NHO-bedrifter. De store industribedriftene har vært engstelige for å inngå denne typen avtaler fordi etterspørselen her er liten. Bransjen har dessuten noen utfordringer for tiden som har ført til permitteringer. (Attføringsbedrift)

Oppfattelsen av hvilke bransjer som egner seg best, kan ha en sammenheng med det lokale næringslivet og hva slags holdninger til inkludering disse bransjene og virksomhetene har. Det som kanskje er viktigere enn type bransje, er kravene til utdanning eller

rettere sagt mangelen på krav til utdanning. De virksomhetene som har arbeid som ikke krever en form for fagutdanning, oppgis å egne seg godt:

[...] Min erfaring lokalt er at det er enklest å få folk inn i varehandelen. Det kreves liten utdanning, og det er variert arbeid. Og det passer ofte godt deltakere som vi har fra NAV. Men vi har mest verkstedindustri og produksjonsbedrifter. (Attføringsbedrift)

Grunnlaget for måloppnåelse ligger i stor grad hos KAM-en og arbeidet denne gjør. En av prosjektlederne mener at forskjeller i måloppnåelse mellom attføringsbedriftene kan forklares med flere forhold. De må ses i lys av ledelse og organisatoriske forhold: i) i hvor stor grad attføringsvirksomheten satser på markedsarbeid. Dette er ifølge prosjektlederen et lederansvar. I tillegg må det ses i lys av ii) tiden attføringsbedriften setter av til å bli kjent med næringslivet. Dette er også et lederansvar. Utover dette handler det om KAM-enes motivasjon, kompetanse og deres evne til nettverksbygging.

Prosjektgjennomføring

NHO som initiativtakere og prosjektledere

Det at Ringer i Vannet er et NHO-prosjekt, har i seg selv effekt. For å opprette kontakt med potensielle arbeidsgivere vurderer attføringsbedriftene det som svært verdifullt å ha en organisasjon som NHO i ryggen:

Verdien av merkevaren NHO er uvurderlig. (Attføringsbedrift)

Sentralt har vi også fått drahjelp fra John G. Bernander og Kristin Skogen-Lund, som har vært verdifull. Prosjektet er blitt gitt legitimitet og prestisje gjennom NHO. (Attføringsbedrift)

Nå har NHO, gjennom den sentrale prosjektledelsen i NHO Service og de lokale prosjektlederne, også hatt ansvar for å drive prosjektet. Fra prosjektstart i 2012 hadde man lagt opp til at enkelte elementer måtte finne sin løsning underveis. En av de regionale prosjektlederne oppgir at Ringer i Vannet er «[...] et prosjekt som startet fra scratch, og som har måttet gå seg til». Hvorvidt dette er blitt godt nok kommunisert til alle attføringsbedriftene, er uklart. Det er enkelte som hevder at manglende infrastruktur for prosjektet har vært ødeleggende:

Det har vært for lite struktur på dette prosjektet. Dette gjelder alt fra manglende rapporteringssystem, prosedyrer for å dele kontakter med andre attføringsbedrifter med mer. Det er altfor mye som er blitt bestemt underveis i prosjektet. (Attføringsbedrift)

En viktig del av arbeidet for prosjektlederne har da vært å legge til rette for fagsamlinger og kunnskapsdeling attføringsbedriftene (KAM-ene) imellom for å dra nytte av erfaringer og lokale initiativer underveis. De har også involvert medlemsbedriftene.

En viktig del av arbeidet til prosjektlederne har vært informasjonsarbeid til deltakerne i prosjektet, det vil si både attføringsbedrifter og NHO-bedrifter som har inngått en Ringer i Vannet-avtale.

NHO sentralt har vært veldig positive til prosjektet, de er synlige og fungerer godt som et bindeledd. Vært flinke til å ta kontakt med oss og høre hvordan det går, noe som gir oss følelsen av å bli sett. (NHO-bedrift)

Regional prosjektleder – har veldig godt samarbeid. Hun gjør en god jobb med å holde liv i dette prosjektet. Minner oss om det – det er lett å bli oppslukt i andre ting. Hun tar jevnlig kontakt med meg, og jeg tar kontakt med henne. Hun er grei å ha som en partner for å få til ting. (Attføringsbedrift)

Ringer i Vannet fremstår på bakgrunn av disse sitatene som et prosjekt som har vært litt «løst» i kantene. Enkelte ganger kan det være en god idé å la veien bli til mens en går, men svakheten ved å mangle gode målesystemer er at effekten fra prosjektet kan bli vanskelig å måle. Dette vil kunne få betydning for videreføring og rekruttering av nye NHO-bedrifter.

Omdømme og media

NHOs evaluering av Ringer i Vannet viser at om lag halvparten av dem som har svart på undersøkelsen, oppgir at virksomheten har fått medieoppslag i forbindelse med prosjektet. I våre intervjuer understrekes det hvor viktig det er med slike medieoppslag, samtidig som flere mener at media kunne vært benyttet i enda større grad enn per i dag. Oppmerksomhet i media gir både attføringsbedriftene og NHO-bedriftene anledning til å vise hva de har oppnådd gjennom deltakelse i prosjektet. Dette gir godt omdømme i lokalmiljøet og kan gi noen konkurransefortrinn både på kort og lang sikt:

Det er med på å løfte fokuset på det en attføringsbedrift gjør, og det vi kan lykkes med. Min erfaring er at den største effekten er at vi har fått enda bedre omdømme rundt hva vi får til. Det trenger vi fordi vi kommer til å bli enda mer konkurranseutsatt. At det kommer andre nasjonale aktører som ønsker å gjøre samme jobben som oss, og da trenger vi å ha noen måltall å vise til, og vi trenger å ha et godt omdømme lokalt. I tillegg til å kunne matche økonomisk i forhold til det vi leverer. Det nytter ikke bare å ha en god pris, man må kunne vise til resultater. Å få plass i lokal media. Kunne vise historier som folk kan kjenne seg igjen i. (Attføringsbedrift)

Andre informanter påpeker at det ligger et større potensial i å bruke media, og at dette kunne bidratt til bedre måloppnåelse. I det ligger ikke bare at de enkelte medlemsbedriftene og attføringsbedriftene driver aktivt og utadrettet arbeid mot lokale medier, men også NHO på sentralt nivå kunne tatt et større og mer aktivt grep om dette. En NHO-bedrift påpeker at NHO kunne kommunisert prosjektet tydeligere ut til sine medlemsbedrifter, og at bedrifter som er medlemmer, kunne fått resultater raskere hvis en hadde fått større oppmerksomhet rundt det:

NHO sentralt kunne profilert det mer. Har vært på noen lokale samlinger hvor det var påfallende få bedrifter til stede. Attføringsbedriftene var der, men de potensielle samarbeidsbedriftene for RiV var ikke der. Det handler litt om at man ikke har nådd frem med budskapet. Det burde vært tre ganger flere bedrifter enn attføringsbedrifter der. (NHO-bedrift)

Det oppgis at innsalg hos de ulike mediene kan være krevende for de lokale KAM-ene, men én prosjektleder hevder at opplæring og kursing av KAM-ene kan bidra til at en lykkes bedre med dette. Samtidig påpekes det at mediene gjerne er mer interessert i enkeltpersoners personlige historier enn historier om attføringsbedriftene og NHO-bedriftene. Dette kan for øvrig være utfordrende fordi kandidatene det angår, ikke ønsker å stå frem i media.

6 Suksesskriterier og videreføring

Suksesskriterier

Både evalueringer av IA-avtalen og effektanalyser av arbeidsrettede tiltak legger vekt på at arbeidsgiverne må spille en aktiv rolle for å nå målet om økt yrkesdeltakelse for utsatte grupper utenfor arbeidslivet. I tillegg er det i Stortingsproposisjon 39 L (2014–2015) gitt politiske signaler om at det skal gjøres mer bruk av arbeidslivet i den aktive arbeidsmarkedspolitikken. Denne tilnærmingen ligger også til grunn for utformingen av NHOs prosjekt Ringer i Vannet. I første omgang har prosjektet vært rettet mot attføringsbedriftene (tiltaksarrangørene) organisert i NHO Service og NHOs medlemsbedrifter (arbeidsgiverne). Det er utarbeidet et metodisk rammeverk som legger vekt på arbeidsgivernes behov, med beskrivelse av hvordan ansettelsesprosessen skal forløpe. For å sikre at attføringsbedriftene og arbeidsgiverne forplikter seg til et samarbeid og benytter metodikken, inngås det også en kontrakt mellom de to partene.

Hovedformålet med denne undersøkelsen har vært å identifisere hva aktørene oppfatter som nødvendige forutsetninger eller kriterier for å få til en god og varig match mellom tiltaksdeltaker og arbeidsgiver. Disse suksesskriteriene er knyttet både til momenter i selve metodikken som benyttes i ansettelsesprosessen, og til selve samarbeidet mellom aktørene. De tilbakemeldingene som er gitt i intervjuene Fafo har gjennomført, trekker frem følgende forhold:

Økt vekt på arbeidsgivernes behov gir større grad av varige ansettelser

De personene vi har intervjuet, representerer aktører som på en eller annen måte jobber med prosjektet. I all hovedsak støtter disse tilnærmingen som ligger til grunn for prosjektet, det vil si at det i rekrutteringsfasen rettes større søkelys på bedriftens behov for arbeidskraft. Dette anses som et godt utgangspunkt for å lykkes med å få flere personer utenfor arbeidslivet i jobb og i varige ansettelsesforhold. Antallet kandidater som blir ansatt på bakgrunn av Ringer i Vannet, har til nå vært relativt beskjedent, men både attføringsbedrifter og arbeidsgivere gir uttrykk for at stillingene i stor grad ser ut til å være bærekraftige. Det vil med andre ord si at de fører til varige ansettelser, som ikke bare er en fordel for arbeidsgiverne, men også for kandidatene. Flere av informantene legger vekt på den gevinsten som ligger i at den enkelte kandidat imøtekommer de kra-

vene og løser de oppgavene som følger en gitt stilling, og som igjen fører til en styrket selvfølelse for personer som har prøvd seg gjentatte ganger i arbeidslivet uten å lykkes.

- **Prosjektets suksess hviler på hvordan næringslivskonsulenten (KAM-en) utfører sine oppgaver**

En dyktig næringslivskonsulent (KAM) er en sentral forutsetning for å lykkes med Ringer i Vannet-arbeidet. KAM-en må ha inngående kunnskap om det lokale næringslivets rekrutteringsbehov på kort og lang sikt og hvilken kompetanse som etterspørres. De må være gode på salg, markedsføring og nettverksbygging. Det kreves også at KAM-en er tett på virksomhetene, det vil si har jevnlig kontakt med dem. I tillegg må KAM-en ha kjennskap til de aktuelle kandidatene. En dyktig KAM, forstått som en som klarer å matche kandidat med NHO-bedriftens behov, bidrar til å øke attføringsbedriftens omdømme hos NHO-virksomhetene. Dette igjen fører til økt tillit mellom arbeidsgivere og tiltaksarrangører og gir en åpen samtale om utvikling og utfordringer til den enkelte kandidat. Samtidig skal dette ha ført til at det i større grad enn tidligere legges konkrete planer for fremtidig rekrutteringsarbeid. Dette har gjort det mulig for attføringsbedriftene å starte målrettede opplæringsløp. Det å kun ha en kontaktperson hos en tiltaksarrangør oppleves for øvrig som en stor fordel blant arbeidsgiverne.

- **Kartleggingen av bedriftene bidrar til bedre jobbmatch**

Et viktig moment i Ringer i Vannet-metodikken som bidrar til bedre jobbmatch, er selve kartleggingen av bedriftene som skal beskrive arbeidsmiljø, arbeidskrav og arbeidsbehov i hver enkelt bedrift. Skjemaet gir god oversikt over hva den enkelte stilling krever av kompetanse og egenskaper. Fra arbeidsgivernes side gis det også uttrykk for at en slik gjennomgang er bevisstgjørende og konkretiserer hva som faktisk skal til for å utføre de ulike arbeidsoppgavene.

- **Kandidatens personlige egenskaper er mer avgjørende enn formell kompetanse**

«Place then train»-metoden ser ut til å være vellykket når det tas hensyn til virksomhetenes behov for arbeidskraft, og når dette behovet knyttes til hvilke personlige egenskaper kandidaten bør ha. Mange av jobbene som formidles gjennom Ringer i Vannet, har arbeidsoppgaver som kan gjennomføres uten formell kompetanse, og hvor opplæringen kan skje i bedriftene. Har personene de rette personlige forutsetningene, er det større sannsynlighet for at dette fører til et ansettelsesforhold.

- **Økt samarbeidet mellom tiltaksarrangører gir flere aktuelle kandidater**

Ringer i Vannet legger opp til at det etableres nettverk hvor attføringsbedriftene deler ledige stillinger og erfaringer med prosjektet. I NHO-regioner med mange attføringsbedrifter oppgir våre intervjuobjekter at de i det store og hele er godt fornøyde med samarbeidet, og flere mener at prosjektet har bedret både forståelsen og dialogen dem imellom. Dette er naturlig nok avhengig av at begge partene er motivert og jobber målrettet for å imøtekomme de føringene som ligger i avtaleverk og metodikk. Samarbeidet har også gitt større tilgang på arbeidssøkere som kan imøtekomme bedriftenes krav.

- **Inkluderingsarbeidet må forankres i hele virksomheten**

Ved prosjektarbeid som involverer flere nivåer i virksomhetene, er forankring viktig. Funnene i denne studien tyder på at hvis Ringer i Vannet skal fungere godt, så krever det forankring i hele NHO-bedriften som skal ansette kandidater. Dette omfatter ikke bare på toppnivået i bedriften, men også mellomledere og ansatte på lokalt nivå, der hvor inkluderingen i praksis foregår. Begrunnelsen for *hvorfor* forankring er så viktig, kommer til uttrykk på flere måter. For det første må kontaktpersonen i bedriften ha myndighet til å ansette kandidater. Hvis ikke kan en oppleve at det startes en prosess som blir stoppet høyere oppe i myndighetshierarkiet i organisasjonen. For det andre handler det om å forberede ledere på hva de kan forvente av kandidatene uten at en utleverer disse mer enn nødvendig. I tillegg skal kandidaten fungere i et større arbeidsmiljø, og derfor er det viktig at ansatte får informasjon om hva rekruttering via Ringer i Vannet kan innebære i form av veiledning og opplæring.

Videreføring av Ringer i Vannet?

Prosjektet Ringer i Vannet skal løpe ut juni 2015. Det er stor enighet blant våre intervjuede om at dette er et initiativ som bør fortsette, men at det er enkelte forbedringspunkter og/eller utfordringer knyttet til den videre prosjektgjennomføringen.

- **Attføringsbedriftenes arbeidsbyrde**

Gjennomføringen av prosjektet hviler i stor grad på attføringsbedriftene. Ansvar for at føringene som ligger i kontrakten, og metodikken følges opp, er plassert her. Det er en rekke forhold som bestemmer hvor ressurskrevende det er for attføringsbedriften å drive de ulike prosessene som inngår i Ringer i Vannet. Arbeidsgivernes engasjement er for eksempel avgjørende for hvor tidkrevende kartleggingen av bedriftenes behov er.

Et annet eksempel er kommunikasjonsflyten mellom attføringsbedriftene, som legger føringer på hvor lang tid det tar å formidle ledige stillinger og finne aktuelle kandidater. Det er en nødvendig forutsetning for at prosjektet skal lykkes, at attføringsbedriftenes motivasjon opprettholdes. Derfor er det også viktig at NHO, både sentralt og regionalt, identifiserer for hvilke oppgaver sentrale løsninger kan lette arbeidsbyrden. Et konkret eksempel er prosessen rundt utvelgelse av kandidater. Her oppgis det å være et behov for enhetlige løsninger som kan lette denne delen av arbeidet.

- **NAV som samarbeidspartner**

Flere attføringsbedrifter oppfatter samarbeidet med NAV som utfordrende. I enkelte tilfeller blir NAV fremsatt som konkurrent til attføringsbedriftene. Dette oppleves som noe uryddig. Det etterlyses en avklaring på lokalt nivå mellom attføringsbedrifter og NAV, blant annet med begrunnelse i det felles målet å få folk i arbeid. Blant de attføringsbedriftene som oppgir at dette samarbeidet fungerer godt, er det ut fra det innsamlede datamaterialet vanskelig å fastslå om dette har med personkjemi å gjøre og/eller om formen på samarbeidet er forankret i NAV-organisasjonen i form av retningslinjer eller instruksjer.

- **Manglende statistikk for måloppnåelse**

En mangel som nevnes i gjennomføringen av dette prosjektet, er at det er vanskelig å fastslå grad av måloppnåelse. Dette skyldes i hovedsak til dels utydelige evalueringskriterier og attføringsbedrifter som ikke fører god nok statistikk, eller som ikke oversender statistikk til NHO sentralt. Å ikke kunne vise til tall på måloppnåelse er en svakhet også med tanke på nyrekruttering av bedrifter. Det vi ser, er at omfanget av rekruttering i forbindelse med Ringer i Vannet er beskjedent, men at de det gjelder, i stor grad ser ut til å havne i fast ansettelse etter en periode. Dessuten legger Ringer i Vannet opp til en langsiktighet i opplærings- og rekrutteringsarbeidet, noe som gjør at en kan forvente økt grad av formidlinger på sikt.

Litteratur

- Bråthen, M. & Vetvik, K. (2011). Personer med nedsatt arbeidsevne – hvem er de? *Arbeid og velferd*, 1-2011. NAV.
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal.
- Hernes, T., Heum, I. & Haavorsen, P. (2010). *Arbeidsinkludering. Om det nye politikk- og praksisfeltet i velferds-Norge*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Luhin, H. (1986). *Arbeid og Samfunn. Arbeidsmarkedspolitik i Norge gjennom 100 år*. Oslo: NKS-forlaget.
- Mamelund, S. E. & Widding, S. (2014). *NAV's formidlings- og rekrutteringstjenester*. AFI-rapport 14/2014.
- Moland, L. E., Lien, L., Nygård, L. & Hofstad, T. (2013). *Læringsnettverk og innovasjon i kommunene*. Fafo-rapport 2013:52.
- NAV (2010). *Retningslinjer for oppfølgingsvedtak i NAV*. Utarbeidet av Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- NHO Service (2012). *Ringer i Vannet. Metodikk for samarbeidet mellom NHO-bedrifter og tiltaksbedrifter*.
- NHO Service (2014). *2014 – Statistikk og trender*.
- NOU 2012: 6. *Arbeidsrettede tiltak*.
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I. & Jensberg, H. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. Sintef rapport A24444.
- PROBA (2011). *Virkning av arbeidsrettede tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne – En litteraturstudie*. Rapport 2011-2.
- Prop. 39 L (2014–2015). *Endringer i arbeidsmiljøloven og sosialtjenesteloven (adgang til midlertidig ansettelse mv. og vilkår om aktivitet for stønad til livsopphold)*.

- Rosenstock, M., Tinggaard, K., Holth, H. & Jensen, S. (2004). *Ansættelsesmuligheder for personer med hjerneskade, sindslidelse eller udviklingshæmning*. København 2004. Socialforskningsinstituttet.
- Schafft, A. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?* AFI-rapport 5/2014.
- St.meld. nr. 9 (2006-2007). *Arbeid, velferd og inkludering*.

Vedlegg 1 – Kopi av rekrutteringsavtalen

Rekrutteringsavtale

heretter kalt NHO-bedriften, inngår med dette et samarbeid med
heretter kalt Attføringsbedriften.

Hensikten med rekrutteringsavtalen er at NHO-bedriften samarbeider med Attføringsbedriften for å få dekket behov for kompetent arbeidskraft gjennom ordinær ansettelse. Avtalen beskriver prosessen rundt nødvendig kvalifisering i regi av Attføringsbedriften, opplæring og skoloring, arbeidspraksis og ansettelse. Avtalen inneholder også en beskrivelse av forventninger, formaliteter og forpliktelser i samarbeidet.

NHO-bedriften

Attføringsbedriften

Kontaktperson:

Telefon:

E-post:

Rekrutteringsbehov

Etter behov, og minst en gang årlig, fastsette NHO-bedriften sitt rekrutteringsbehov i løpet av den kommende avtaleperiode. I denne sammenheng defineres også den type kompetanse som kreves til de aktuelle stillinger, herunder formell og uformell kompetanse. Bedriftene avtaler også hvilken kompetanse som er påkrevet før kandidaten presenteres for NHO-bedriften og hva som kan forventes av arbeidstrening/kvalifisering på bedriften før eventuell ansettelse.

Forventninger til Attføringsbedriften

- Kontaktpersonen skal gjøre seg kjent med NHO-bedriftens behov, kompetansenivå innen aktuell bransje, bedriftskulturen etc.
- Å finne best mulig kandidater til NHO-bedriften som beskrevet i bedriftens kravspesifikasjon til aktuelle og ledige stillinger.
- Foreta nødvendig kvalifisering av kandidaten før introduksjon hos arbeidsgiver.
- Bistå med å finne egnede arbeidsoppgaver, eventuelt oppgavejusteringer i bedriften når det er hensiktsmessig.
- Aktuell kandidat skal få skreddersydd oppfølging av Attføringsbedriften når denne er hos NHO-bedriften i forbindelse med bl.a. tilpasset arbeidstrening og kvalifisering, ordinær innføring i stillingen, inngåelse av lærekontrakt, tilrettelegging av nødvendige hjelpemidler og parallelle kvalifiseringsløp. Kontaktpersonen har også ansvar for at nødvendig oppfølging og hjelp iverksettes. Dette innebærer også nødvendig koordinering av andre ressurser i Attføringsbedriften.

- Oppfølgingen gjennomføres ut fra arbeidsgivers behov sett ut i fra aktuell arbeidstid, arbeidsted etc.
- Avslutte praksis/ arbeidsforholdet med umiddelbar virkning hvis dette er ønsket av NHO-bedriften eller av kandidaten.
- Etter ansettelse er arbeidsgiveransvaret fastlagt, men arbeidsgiver kan, ved behov, kontakte kontaktpersonen i relasjoner knyttet til den nå ansatte kandidaten for å sikre at vedkommende beholder jobben.

Forventninger til NHO-bedriften

- Å behandle kandidaten på en etisk forsvarlig måte, i tråd med gjeldende lover og regler i arbeidslivet samt aktuelt regelverk knyttet til de iverksatte arbeidsrettede tiltak.
- Bedriften forventes å følge opp kandidatene og legge forholdene til rette på en slik måte at man kan foreta en ordinær ansettelse så snart som mulig.
- Stille til rådighet en fast kontaktperson for aktuelle kandidater.
- Kandidaten skal inngå i arbeidsmiljøet i bedriften og ha tilgang til de samme sosiale arenaer og arbeidsmiljøtiltak som andre ansatte.

Avtalens varighet

Avtalen løper til den sies opp av en av partene.

Oppsigelse av avtalen

NHO-bedriften kan si opp avtalen med umiddelbar virkning. Attføringsbedriften er pliktig til å vedlikeholde avtalen så lenge det finnes aktive kandidater der, men kan for øvrig si opp avtalen om videre rekruttering med én måneds varsel.

Sted og dato

For NHO-bedriften

For Attføringsbedriften

Vedlegg 2 – Kartleggings skjema av bedrift

Bedriftens navn:			
Antall ansatte:		Dato for kartlegging	
Kontaktperson i bedriften:			
KAM hos tiltaksarrangør:			
Bransje/næring/type virksomhet:			

I hvilke avdelinger/arbeidsoppgaver kan det være aktuelt å rekruttere kandidater fra en tiltaksarrangør?
Har bedriften ønske om å rekruttere kandidater fra en spesiell gruppering, f.eks. unge på arbeidsavklaringspenger, personer med rusmisbruk, psykiske lidelser, muskel og skjelettlidelser, tidligere domfellelser m.m?
Hvordan er behovet for rekruttering i den nærmeste framtid; om et halvt år, ett år osv. og for hvilke stillinger antas det å oppstå rekrutteringsbehov?
Hvilke formelle og uformelle kvalifikasjoner eller hvilken egnethet kreves i de forskjellige funksjoner?
Finnes det tidligere erfaringer med tilrettelegging av arbeidsplassen, og hvilke tilrettelegginger kan man se for seg på sikt?
Er det noe ved arbeidsmiljøet i bedriften som bør tas hensyn til ved utvelgelse av egnede kandidater f.eks. kjønnsdominans, fysisk arbeidsmiljø, støy eller mulige utfordringer vedr. tilgjengelighet e.l.?

Tilbys intern opplæring ved bedriften, i tilfelle hva slags?
Formell/uformell kompetanse:
Sosial egnethet:
Stillingsstørrelser:
Funksjonsnedsettelse:
Rus/rulleblad:
Språk:
Andre momenter som vi som rekrutteringspartner bør vite noe om:

Vedlegg 3 – Informasjonsbrev til respondentene

Undersøkelse om suksesskriterier i NHO satsingen «Ringer i vannet»

Fafo er en samfunnsvitenskapelig forskningsstiftelse som arbeider med problemstillinger innen arbeidsliv, velferdspolitik og levekår nasjonalt og internasjonalt.

Fafo skal på oppdrag fra NAV gjennomføre en undersøkelse av NHOs satsing «Ringer i vannet». Utgangspunktet for denne satsingen er en antakelse om at arbeidsrettede tiltak har hatt for lite fokus på arbeidsgivers behov, og at dette har framstått som et hinder for å få personer med redusert arbeidsevne over i arbeid. Ved å sette arbeidsgiverens behov og muligheter for rekruttering i sentrum, skiller dermed "Ringer i Vannet" seg fra de fleste tradisjonelle tiltak rettet mot denne målgruppen. Målet med undersøkelsen er blant annet å dokumentere metoden som utgjør "Ringer i Vannet", og identifisere hvilke kriterier som må ligge til grunn for at kandidater med redusert arbeidsevne går over i et varig ansettelsesforhold. Vi skal også vurdere i hvilken grad disse kriteriene kan ha overføringsverdi for andre aktører som jobber med å få personer med ulike utfordringer inn i arbeidslivet.

Selv om undersøkelsen er finansiert av NAV ved FARVE (Forsøksmidler i arbeid og velferd), er prosjektet fullt og helt Fafos ansvar.

Du har blitt kontaktet med forespørsel om å delta i undersøkelsen fordi vi ønsker å intervju et utvalg nøkkelpersoner i utvalgte attføringsbedrifter og partnerbedrifter, samt regionale prosjektledere. Målsettingen med intervjuene er blant annet å få frem hva de ulike nøkkelpersonene mener er styrker og svakheter i metodikken til «Ringer i vannet», og styrker og svakheter i samarbeidet mellom attføringsbedrift og partnerbedrift.

Vi vil understreke at det er helt frivillig å delta. Dersom du takker ja til å delta i undersøkelsen, kan du likevel når som trekke deg innen prosjektslutt 28. februar 2015. Intervjuene vil ta ca. en time. Noen av intervjuene vil foregå per telefon.

Ingen bortsett fra forskerne vil vite hva du har fortalt i intervjuene. Innen prosjektslutt vil vi anonymisere alle personopplysninger vi har om deg. Ingen enkeltpersoner vi kunne gjenkjennes i fremtidige publikasjoner. Resultatene fra undersøkelsen vil bli publisert i en Fafo-rapport, og vil legges ut på våre nettsider: www.faf.no.

Dersom du ønsker å delta i undersøkelsen, eller har noen spørsmål til undersøkelsen, kan du kontakte:

Prosjektleder Magne Bråthen (22 08 86 33 / 932 52 602 eller magne.brathen@faf.no)

Med vennlig hilsen

Magne Bråthen

Forsker



Ringer i Vannet

NHO-prosjektet Ringer i Vannet ønsker å motivere medlemsbedriftene til å bidra i arbeidet med å inkludere personer med redusert arbeidsevne i større grad enn tidligere. I prosjektet legges det til rette for et mer forpliktende samarbeid mellom attføringsbedrifter og arbeidsgivere, og samtidig legges det vekt på arbeidsgivernes behov for arbeidskraft. I rapporten beskrives metoden som benyttes og hvilke elementer som kan ha verdi for det videre arbeidet med å få personer utenfor arbeidsstyrken over i relevante og langsiktige ansettelsesforhold.



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-rapport 2015:23
ISBN 978-82-324-0209-0
ISSN 0801-6143
Bestillingsnr. 20428