



# Arbeidsgiverperspektivet i inkludering

En undersøkelse blant NHOs medlemsbedrifter

---

Rapport 2018 - 12



Proba-rapport nr. 2018 -12, Prosjekt nr. 18047

ISSN: 1891-8093

PDS/MAH,HB, november 2018

--

Offentlig

--

# Arbeidsgiverperspektivet i inkludering

En undersøkelse blant NHOs medlemsbedrifter

Utarbeidet for NHO



# Forord

Prosjektet *Arbeidsgiverperspektivet i inkludering* ble gjennomført i perioden september – november 2018. Pia Dybvik Staalesen har vært prosjektleder, og Mari Amdahl Heglum prosjektmedarbeider. Helene Berg har vært kvalitetssikrer.

Vi ønsker å takke NHO for et interessant prosjekt. Vi vil også takke for at så mange av NHOs medlemsbedrifter har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen og til å la seg intervju. Med deres hjelp har vi fått et veldig godt datamateriale til undersøkelsen!

Oslo, november 2018

Pia Dybvik Staalesen



# Innhold:

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER .....	1
1 INNLEDNING .....	6
1.1 Problemstillinger og diskusjon .....	7
1.1.1 Personer med tilretteleggings- og oppfølgingsbehov .....	7
1.1.2 Match arbeidsgiver – arbeidstaker .....	8
1.1.3 Forhold på arbeidsplassen som påvirker muligheten til arbeidsinkludering .....	9
1.2 Metode .....	11
1.2.1 Litteraturgjennomgang .....	11
1.2.2 Spørreundersøkelse til NHOs medlemsbedrifter .....	12
1.2.3 Intervjuer med bedrifter innenfor utvalgte bransjer .....	13
2 ERFARINGER MED ARBEIDSINKLUDERING .....	15
2.1 Begrunnelser for inkludering .....	15
2.2 Rekruttering av kandidater med tilretteleggings- og oppfølgingsbehov .....	16
2.2.1 Hvem er kandidatene og hvordan rekrutteres de? .....	20
2.2.2 Praksisperiode og type ansettelse .....	21
2.2.3 Praksisperiode som ikke ender med ansettelse .....	21
2.3 Oppsummering .....	21
3 MULIGHETER OG BARRIERER .....	23
3.1 Hva bidro til ansettelse? .....	23
3.2 Mulighet til å tilby redusert stilling til kandidater med helseutfordringer .....	27
3.3 Hva opplever bedriftene som barrierer? .....	28
3.4 Muligheter og hindre i fire utvalgte bransjer .....	35
3.4.1 Reiseliv .....	35
3.4.2 Bygg og anlegg .....	37
3.4.3 Helse og omsorg .....	38
3.4.4 IT-bransjen .....	39
3.5 Oppsummering .....	40
4 VIRKEMIDLER FOR Å INKLUDERE FLERE I ARBEID .....	42
4.1 Kjennskap til NAVs virkemidler .....	42
4.2 Erfaringer med NAVs virkemidler .....	43
4.2.1 Lønntilskudd .....	44
4.2.2 Mentortilskudd .....	46
4.2.3 Inkluderingstilskudd .....	48
4.3 Ordninger knyttet til kompetanseheving og fagbrev .....	48
4.4 Hvilke virkemidler vurderer bedriftene som viktige? .....	50
4.5 Oppsummering .....	54
5 DISKUSJON OG ANBEFALINGER .....	56





# Sammendrag og konklusjoner

Høy sysselsetting er avgjørende for å opprettholde gode velferdsordninger og sikre virksomhetene tilgang på nødvendig arbeidskraft. For den enkelte gir det å være i arbeid – eventuelt med tilrettelegging og oppfølging – en følelse av deltakelse og mestring. Selv om sysselsettingen er høy i Norge, er den lav for enkelte grupper. En stor andel innvandrere og funksjonshemmede står utenfor arbeidsmarkedet, og antall unge på helserelaterte ytelser har økt de siste årene.

Oppgaven med å inkludere flere i arbeid må løses av flere aktører i samarbeid. De senere årene har det vært økt bruk av ordinære arbeidsplasser for både avklaring, arbeidstrening og kvalifisering. Bedriftenes rolle i å ta i mot og inkludere personer som har behov for ekstra tilrettelegging eller oppfølging, er av stor betydning i arbeidet med å øke sysselsettingen.

På oppdrag for NHO har vi undersøkt hvilke barrierer arbeidsgivere opplever når det gjelder å inkludere personer som står utenfor arbeidsmarkedet, hvordan arbeidsgivere vurderer potensialet for å ansette personer med nedsatt arbeidsevne, og hvilke tiltak som er nyttige for arbeidsgivere når det gjelder arbeidsinkludering.

Vi belyser også hvordan situasjonen og behovet varierer mellom ulike bransjer.

## Problemstillinger og metode

De overordnede problemstillingene som besvares i denne rapporten er:

- Hvilke barrierer opplever arbeidsgivere at står i veien for å inkludere personer fra utsatte grupper?
- Hvilket potensial opplever arbeidsgivere at er tilstede for å ansette personer med behov for gradert stilling på grunn av nedsatt arbeidsevne?
- Hvilke tiltak vil ifølge arbeidsgivere være nyttige i arbeidet med inkludering?
- Hvordan skiller situasjonen og behovene seg fra hverandre i ulike bransjer?

Med utsatte grupper menes her personer som trenger ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb på grunn av fysiske eller psykiske helseutfordringer, mangelfull kompetanse/ikke fullført utdanning eller svake norsksferdigheter. Analysen er basert på en spørreundersøkelse til et stort utvalg NHO-bedrifter, og intervjuer med daglig leder/HR-leder i bedrifter innenfor bransjene reiseliv, bygg og anlegg, IT og helse og omsorg. Spørreundersøkelsen er sendt til totalt 14 809 bedrifter, og besvart av 3 789 unike respondenter, som gir en svarprosent på 26 prosent. Vi har gjennomført totalt 23 intervjuer jevnt fordelt på de fire utvalgte bransjene.

## Bedriftenes erfaringer med arbeidsinkludering

Om lag halvparten av bedriftene oppgir i spørreundersøkelsen at de jobber aktivt/konkret med inkludering, mens om lag 1/3 oppgir at de har rekruttert én eller flere ansatte i løpet av de siste tre årene som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb. Andelen som har erfaringer

med å rekruttere fra denne gruppen, varierer imidlertid mellom bransjer. Innen reiseliv, logistikk og transport, og service og handel har en større andel bedrifter erfaring med slike rekrutteringer enn øvrige bransjer, mens det motsatte er tilfelle for bedrifter i Abelia, Nelfo, Norsk Olje og gass og Mediebedriftenes landsforbund. Vi ser en klar tendens til at små bedrifter i mindre grad inkluderer personer med ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging enn større bedrifter, og at bedrifter med rekrutteringsavtale med Ringer i vannet og/eller IA-avtale oftere har konkret inkluderingserfaring enn bedrifter uten slike avtaler.

I 70 prosent av rekrutteringsprosessene som førte til ansettelse var kandidatene i arbeidspraksis i bedriften i forkant av ansettelsen.

## Muligheter og barrierer

De viktigste faktorene for arbeidsgivere når de skal ansette personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov er kandidatenes motivasjon for jobben, og mulighet til å vurdere kandidaten gjennom praksis/utprøving. Dette fremkommer av spørreundersøkelsen og understøttes av intervjuundersøkelsen. Mange (om lag 1/3) oppgir også økonomisk tilskudd fra NAV som viktig, men oppfølging og bistand fra NAV er mindre viktig enn at det er den rette kandidaten som formidles. Inntrykket fra intervjuundersøkelsen er at mange av bedriftene bruker mye ressurser på opplæring av kandidatene, og at økonomisk tilskudd (for eksempel lønnstilskudd) i den første tiden muliggjør dette.

30 prosent av bedriftene oppgir i spørreundersøkelsen at de har gode muligheter til å tilby gradert stilling til personer med behov for slik tilrettelegging. Bedrifter innen transport, reiseliv og service og handel har i større grad mulighet til å tilby deltid enn andre bransjer, mens det motsatte er tilfelle for bedrifter i Byggenæringens landsforbund og Nelfo.

Bedriftenes behov for arbeidskraft er en avgjørende faktor for arbeidsinkludering, og for en del bedrifter er det vanskelig å forutsi når de vil ha rekrutteringsbehov. Enkelte arbeidsgivere kvier seg for å ta i mot kandidater hvis de må love fast ansettelse for kandidater på sikt.

64 prosent av bedriftene oppgir i spørreundersøkelsen at de *ikke* har rekruttert personer med behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging de siste tre årene. Vanlige årsaker som oppgis er at de ikke har mulighet til å tilrettelegge for personer som har behov for det, at de ikke har mulighet til å drive opplæring, at de ikke har fått tak i kandidater som matcher bedriftens behov, eller at det er for stor risiko for bedriften dersom kandidaten ikke fungerer.

En annen viktig grunn til at bedrifter ikke har inkludert personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, er at de ikke har hatt rekrutteringsbehov, eller at de har liten kjennskap til muligheten til å rekruttere gjennom kanaler som for eksempel NAV eller tiltaksbedrift.

Spørreundersøkelsen viser at det samlet sett oppleves vanskeligere for arbeidsgivere å inkludere personer med svake norskferdigheter enn personer med manglende kompetanse eller helseutfordringer, og i intervjuundersøkelsen er det flere som etterlyser mer systematikk og krav knyttet til progresjon i norsk

mens en person er i praksis eller opplæring i bedriften, og mer bransjespesifikk norskopplæring.

De fire bransjene vi har sett nærmere på, forteller om bransjespesifikke muligheter og utfordringer:

- Reiseliv synes å ha de beste bransjeforutsetninger, og mest konkret erfaring med arbeidsinkludering.
- Blant de fire bransjene er det reiseliv og bygg/anlegg som synes å ha best kjennskap til NAV/tiltaksbedrifter som mulig rekrutteringskanal, og disse bedriftene strekker seg også langt for å gi opplæring og andre tilpasninger for kandidatene. Bedriftene i denne bransjen forteller også om at de ofte har rekrutteringsbehov.
- Innen IT og helse/omsorg vurderer informantene også at de har mulighet til å drive arbeidsinkludering, men vi oppfatter at det er behov for større bevissthet blant disse bedriftene om mulighetene for å rekruttere personer som har behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging. Det er også behov for bedre kunnskap om bransjene blant aktørene som formidler kandidater, dette gjelder særlig IT-bransjen. De fleste av bedriftene i disse bransjene har krav om formell kompetanse, men for enkelte av oppgavene er det tilstrekkelig med opplæring/kursing.

### **Virkemidler for å inkludere flere i arbeid**

Blant NAVs økonomiske virkemidler knyttet til arbeidsinkludering, er lønnstilskudd det som er best kjent, og mest brukt, av bedriftene i spørreundersøkelsen. Totalt svarer 84 prosent at de kjenner godt eller litt til tilskuddet. Blant de bedriftene som har ansatt personer med ekstra behov for oppfølging og tilrettelegging er det 78 prosent som har mottatt lønnstilskudd.

Blant de som har erfaring med lønnstilskudd, er det flere som trekker frem at varigheten på tilskuddet ikke er hensiktsmessig, og særlig er det en ulempe for bedriftene at tilsagnet bare gis for tre måneder av gangen. Både spørreundersøkelse og intervjuer tyder på at bedriftene ønsker seg mer forutsigbarhet knyttet til lønnstilskudd, og at tilskuddet kan tilpasses bedre til den enkelte situasjon. Bedriftene begrunner ofte bruk av lønnstilskudd med at opplæring av kandidat tar mer tid enn ved ordinær ansettelse.

Det er vesentlig færre som kjenner til mentorordningen og inkluderingstilskudd, henholdsvis 70 og 68 prosent av alle bedriftene i undersøkelsen svarer at de ikke har hørt om disse virkemidlene. Blant de som har erfaringer med dem, er det mange som synes søknadsprosess og informasjon/oppfølging fra NAV er forbedringsområder. En del mener også at varigheten på mentortilskuddet er for kort.

Spørreundersøkelsen viser at virkemidlene som skal til for å rekruttere personer med ekstra behov for tilrettelegging eller oppfølging, varierer med hvilke utfordringer kandidaten har. Arbeidsgiverne mener det er viktigere å kunne prøve ut kandidaten gjennom praksis før ansettelse når det dreier seg om personer med mangelfull kompetanse/utdanning eller svake norskerdigheter, enn hvis det er personer med helseproblemer. Ved rekruttering av personer med

helseutfordringer oppfattes det som viktigere med god informasjon om kandidaten, og oppfølging fra NAV/tiltaksbedrift, enn ved rekruttering av kandidater fra de andre to gruppene.

Når det gjelder andre former for opplæring og kvalifisering, inkludert opplæring i norsk, er inntrykket at en del bedrifter har systemer for dette eller tilbyr kursing av kandidater. Mange etterspør imidlertid ordninger og støtte til å kurse kandidater, og det er liten oversikt over hvilke muligheter som finnes her. Når det gjelder å heve språkferdighetene til kandidater, synes bedriftene overlatt til seg selv i å finne løsninger.

## Diskusjon og anbefalinger

Vi har vurdert hvilke implikasjoner funnene har for utforming av virkemidler innen arbeidsinkludering. Vi mener at det blant annet er behov for følgende:

- Bedriftenes kjennskap til muligheten for å rekruttere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov fremstår som en barriere, særlig i de bransjene hvor man i liten grad driver arbeidsinkludering i dag. Bedriftene må i større grad presenteres for muligheten til å rekruttere kandidater fra disse gruppene, og de må veiledes i å rekruttere på alternative måter.
- Det viktigste for bedriftene er at kandidatene selv er motivert for jobben. Motiverte kandidater betinger at veileder i NAV/tiltaksbedrift forstår arbeidsplassen og oppgavene som utføres der, at oppgavene egner seg for kandidaten, og at kandidaten får god informasjon og forventningsavklaring knyttet til arbeidet. Det er et mål for NAV/tiltaksbedrifter at veilederne skal bruke mye tid på kontakt med arbeidsgivere. Likevel varierer det i praksis hvor aktive veilederne er i denne oppgaven, og hvor systematisk man går til verks. Funnene i denne studien understreker betydningen av systematisk markedsarbeid og at de som formidler har kjennskap til den konkrete bedriften.
- Det er viktig for bedriftene å ha mulighet til å vurdere en kandidat gjennom praksis/utprøving, og spesielt viktig når det gjelder kandidater som ikke har formelle kvalifikasjoner eller har svake norskferdigheter. I flere av NAVs tiltak er det et mål at flest mulig skal formidles direkte til ordinær ansettelse, fortrinnsvis uten praksisperiode først. Slik vi vurderer det har bedriftene ofte behov for å få vurdert kandidaten i arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet, og det bør vurderes om NAV kan bruke praksis mer strategisk enn i dag.
- Økonomisk tilskudd fra NAV er viktig for at bedrifter skal ansette personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov. Lønnstilskudd er best kjent og mest brukt blant bedriftene i undersøkelsen, mens relativt få kjenner til mentorordningen og inkluderingstilskudd.
- Det er behov for å gjøre lønnstilskuddet mer fleksibelt, slik at det kan tilpasses den enkelte situasjon. Det er særlig behov for å kunne tilpasse varigheten av tilskuddet.
- Bedriftene er opptatt av å få kompensert de ekstra utgiftene de har ved rekruttering av personer med ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging. Det er forvirring rundt hva de ulike tilskuddene skal dekke og

bedriftene søker om det de kjenner til. Det bør vurderes en forenkling eller sammenslåing av tilskuddsordninger for å gjøre det mer oversiktlig for bedriftene.

- Det er vanskeligere for bedriftene å inkludere personer med svake norskferdigheter enn andre grupper. Det er vanskelig for arbeidsgiverne å vurdere kandidatenes norskferdigheter, og de har liten eller ingen oversikt over om det finnes støtteordninger, eller hvor de kan få veiledning knyttet til dette. Det er behov for en mer systematisk tilnærming når det gjelder formidling av kandidater med svake norskferdigheter. Arbeidsgivere bør få bistand til å definere kompetansemål i norsk for kandidatene, og til å finne frem til relevant språkopplæring og eventuelle støtteordninger.
- Manglende mulighet hos arbeidsgivere for å drive opplæring av kandidater er en barriere for arbeidsinkludering. Det er behov for mer informasjon knyttet til hvilken bistand bedriftene kan få til å drive opplæring av kandidater som trenger mer opplæring enn hva bedriften gir ved ordinær ansettelse. Vi oppfordrer til bedre dialog mellom virkemiddelapparatet og ulike bransjer om kompetansebehov, og større grad av felles opplæring og kursing i temaer som er relevante for de ulike bransjene.
- Det finnes en rekke støtteordninger for bedrifter. NAV forvalter mange av dem, men også ordninger utenfor NAV er relevante, blant annet ordninger forvaltet av Kompetanse Norge. Det er behov for bedre kobling og samordning mellom de ulike ordningene som ligger i, og utenfor, NAV.

# 1 Innledning

Høy sysselsetting er avgjørende for å opprettholde gode velferdsordninger og sikre virksomhetene tilgang på nødvendig arbeidskraft. For den enkelte gir det å være i arbeid – eventuelt med tilrettelegging og oppfølging – en følelse av deltakelse og mestring. Selv om det er høy sysselsetting i Norge, er det enkelte trekk ved det norske arbeidsmarkedet som gir grunn til bekymring. Blant de vi regner som kjernegruppen av arbeidstakere, er sysselsettingen avtakende. Dette gjelder særlig menn og de yngre aldersgruppene. Videre er det lav sysselsetting blant funksjonshemmede sammenlignet med andre OECD-land, og flere innvandrergupper deltar i mindre grad i arbeidsmarkedet enn andre grupper. Antall timer som den enkelte arbeider i Norge, er også lavere enn i mange andre land. En utvikling som vekker særlig bekymring i Norge, er at stadig flere i arbeidsfør alder mottar en helserelatert ytelse, og økningen har vært sterkest blant personer under 30 år. I internasjonal sammenheng har Norge en stor andel av befolkningen som mottar helserelaterte ytelser.<sup>1</sup>

Det er tatt en rekke initiativ som har som mål å inkludere flere av dem som står utenfor arbeidsmarkedet, i arbeid. Det er blant annet nedsatt en ekspertgruppe, Sysselsettingsutvalget, som skal analysere utviklingen i sysselsettingen i Norge og foreslå tiltak for økt sysselsetting. Regjeringen har også tatt initiativ til Inkluderingsdugnaden, et felles samfunnsoppdrag for å få flere i arbeid. Inkluderingsdugnaden har tre satsingsområder: Å redusere arbeidsgivers risiko ved ansettelse, å utvikle tilbudet til arbeidssøkere med psykiske helseproblemer, og å bedre mulighetene til opplæring. Et annet initiativ er intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen. Avtalen bygger på en felles forståelse om at arbeid er bra for de aller fleste, og at arbeid fremmer helse. Den nåværende IA-avtalen utløper i 2018, og det er foreløpig ikke kjent hvordan en eventuell ny avtale vil se ut. Innholdet i dagens delmål 2 – å hindre frafall og øke arbeidsdeltakelse blant utsatte grupper – vil imidlertid fortsatt være en sentral oppgave for både myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner.

Oppgaven med å inkludere flere i arbeid må løses av flere aktører i samarbeid. De senere årene har det vært økt bruk av ordinære arbeidsplasser for både avklaring, arbeidstrening og kvalifisering. Forskning viser at det å komme raskt ut i ordinært arbeid, for så å få opplæring og oppfølging på arbeidsplassen (kalt place-then-train eller Supported Employment), gir bedre resultater enn bruk arbeidstrening i skjermede virksomheter.<sup>2</sup> Det å bruke ordinært arbeidsliv som hovedarena for inkludering av personer med bistandsbehov, kan imidlertid by på utfordringer for både arbeidssøker, arbeidsgiver og virkemiddelapparat. Bedrifter er svært ulike både når det gjelder størrelse, organisering, yrker og arbeidsoppgaver, og de har ulike forutsetninger for å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. Barrierer og muligheter knyttet til å inkludere utsatte grupper i arbeidslivet kan handle om forhold ved arbeidssøker, forhold på arbeidsplassen/

---

<sup>1</sup> Eurostat/Labour Force Survey

<sup>2</sup> Se blant annet NOU 2012:6 Arbeidsrettede tiltak

trekk ved bransjen, og mer strukturelle forhold knyttet til arbeidsmåter og metodikk hos NAV/tiltaksbedrift eller knyttet til virkemidlene for å få flere i arbeid.

Sysselsettingsutvalget skal analysere utviklingen i sysselsettingen i Norge, og foreslå tiltak for å øke arbeidsdeltakelsen. I den sammenheng ønsker NHO å bringe frem ny kunnskap om arbeidsgiverperspektivet på inkludering. Rapporten belyser hvilke barrierer arbeidsgivere opplever når det gjelder å inkludere personer som står utenfor arbeidsmarkedet, hvordan arbeidsgivere vurderer potensialet for å ansette personer med nedsatt arbeidsevne, og hvilke tiltak som er nyttige for arbeidsgivere når det gjelder inkludering. Vi belyser også ulike bransjers situasjon og behov.

## 1.1 Problemstillinger og diskusjon

Problemstillingene for prosjektet, slik de ble skissert av NHO, har vært:

- Hvilke **barrierer** opplever arbeidsgiver at står i veien for at de skal kunne inkludere flere personer fra utsatte grupper (personer med nedsatt funksjonsevne/arbeidsevne, mangelfull utdanning, mangelfulle språkkunnskaper e.l.)?
- Hvilket **potensial** opplever arbeidsgiver at er tilstede for å ansette personer som har behov for gradert stilling/deltidsstilling på grunn av nedsatt arbeidsevne?
- Hvilke **tiltak** vil ifølge arbeidsgiverne være nyttige i arbeidet med å inkludere flere i jobb?
- Hvordan skiller **ulike bransjer** seg fra hverandre i situasjonsbeskrivelse og behov?

Innenfor inkluderende arbeidsliv skiller man gjerne mellom *rekruttering* av personer som er utsatt på arbeidsmarkedet og *fastholdelse* av personer som allerede er ansatt, men som trenger tilrettelegging for eksempel på grunn av helseproblemer som oppstår. Tidligere forskning viser at arbeidsgivere er mer motivert til å unngå fravær og frafall blant de som allerede er ansatt enn å ansette personer som av ulike årsaker har nedsatt arbeidsevne.<sup>3</sup> I dette prosjektet vektlegger vi arbeidsgivers synspunkter og erfaringer når det gjelder *rekruttering*.

### 1.1.1 Personer med tilretteleggings- og oppfølgingsbehov

Det er ulike årsaker til at personer har utfordringer med å komme i jobb. I denne undersøkelsen har vi brukt betegnelsen *personer med ekstra behov for tilrettelegging eller oppfølging*. Blant disse er det en stor gruppe som har fysiske eller psykiske helseproblemer som gjør at de har behov for tilpassede arbeidsoppgaver eller arbeidstid. I mars 2017 var det over 130 000 mottakere av AAP. En stor andel av AAP-mottakerne har psykiske lidelser eller muskel-

---

<sup>3</sup> Schaft og Spjelkavik 2014: Arbeidsgiverperspektivet i inkludering. Hva er god inkluderingskompetanse? AFI-rapport 5/2014



/skjelettlidelser, det gjaldt henholdsvis 42 og 30 prosent (nav.no). I tillegg var det rundt 60 000 personer som var registrert med nedsatt arbeidsevne, men uten rett til AAP.

En del av NAVs brukere har ikke fullført utdanning eller opplæring, og vil dermed bare være kvalifisert til visse yrker og stillinger. Disse utgjør den andre hovedgruppen av personer vi ser på i denne studien. En tredje gruppe er personer som har problemer med å skaffe jobb fordi de ikke har tilfredsstillende norskferdigheter. Vi vet også at mange av NAVs brukere har komplekse utfordringer, med både helseproblemer, manglende kompetanse, og ofte også sosiale og økonomiske bekymringer.

Personer med ulike utfordringer vil i ulik grad ha behov for tilpasninger på arbeidsplassen. Men behovet for tilpasninger avhenger også av hvilken type arbeid det er snakk om. En god match mellom arbeidssøkers forutsetninger og muligheter og arbeidsgivers behov for kompetanse og arbeidskraft bidrar til at en arbeidstaker raskt eller etter noe tid kan gjennomføre vanlige arbeidsoppgaver i bedriften og være til samme nytte som de andre ansatte. En god jobbmatch bidrar til stabil og langvarig tilknytning til arbeidslivet.

### 1.1.2 Match arbeidsgiver – arbeidstaker

Samarbeidet mellom arbeidsgiver og NAV eller tiltaksbedrifter som formidler kandidater, er av stor betydning for bedriftene når de skal ta i mot en kandidat. Det handler om veileders kjennskap til bedriftens oppgaver og behov, evne til å matche kandidat og bedrift, veileders bistand til å avklare forventninger, bistand til å søke tilskudd fra NAV og oppfølging etter ansettelse. Tidligere studier viser at arbeidsgiver ønsker at rekrutteringen tar utgangspunkt i bedriftens behov, og en god match mellom søker på den ene siden og arbeidsplass, arbeidsoppgaver og arbeidsgivers forventninger på den andre.<sup>4</sup> De ønsker også god informasjon om kandidatens kvalifikasjoner og utfordringer, felles forståelse av hva arbeidet innebærer, god informasjon om virkemidler og tiltak, samt tydelig ansvarsdeling mellom de involverte om hvem som har ansvar for oppfølging og hvordan den skal foregå. Schaft og Spjelkavik (2014) finner at det fra et arbeidsgiverperspektiv er behov for bedre koordinering av arbeidsgiveroppfølgingen i NAV, tydeligere avtaler og avklaringer i starten av et inkluderingsløp og proaktiv oppfølging fra NAV/tiltaksbedrift.

God match mellom arbeidsgiver og arbeidstaker betinger selvsagt også at arbeidstaker er motivert, interessert i arbeidet og føler forpliktelse overfor arbeidet som skal gjøres. Et av funnene i Østlandsforsknings studie av inkludering av flyktninger i arbeidslivet viser at det er en utfordring med kandidater som ikke er motiverte, som for eksempel blir plassert av NAV på en arbeidsplass som «siste utvei».<sup>5</sup> Innstilling til arbeidsplassen er altså ikke utelukkende et individuelt forhold, men kan også være et resultat av mer strukturelle forhold, som at kartlegging og avklaringer hos både arbeidsgiver og arbeidssøker ikke har vært

---

<sup>4</sup> Se for eksempel Schaft og Spjelkavik 2014, Nicolaisen 2017

<sup>5</sup> Østlandsforskning 2018: Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet



tilstrekkelig, eller at en person presses inn i en utprøving han eller hun ikke er motivert for. Hos mange av tiltaksarrangørene er motivasjon et viktig kriterium for å delta, men veiledere i tiltak jobber som regel mye med deltakernes motivasjon også underveis i tiltaket. Arbeidssøkerens motivasjon og engasjement for arbeidsplassen og arbeidsoppgavene trekkes frem som en av de viktigste suksessfaktorene for rekruttering. Også Næringslivets økonomibarometer (mai 2018) viser at det viktigste for at bedriften skal ansette en person som har problemer med å få jobb, er at personen er motivert.

### 1.1.3 Forhold på arbeidsplassen som påvirker muligheten til arbeidsinkludering

#### **Kompetansekrav og kompetanseutvikling i ulike bransjer og yrker**

Det er svært ulike kompetansekrav i ulike yrker. Til de fleste yrker kreves det i dag formell utdanning. Utdanning vil som regel være en fordel fordi det øker sjansene for fast stilling, større stillingsprosent eller muligheten til å få ny jobb senere.<sup>6</sup> Samtidig er det slik at en stor andel av NAV-brukerne har droppet ut av skolegang eller ikke tatt utdanning. De kan likevel være viktig arbeidskraft, særlig i bransjer der man kan få opplæring eller utdanning på arbeidsplassen.

Evalueringen av Ringer i vannet, NHOs eget prosjekt for å sysselsette flere av de som er deltakere i arbeidsmarkedstiltak, viser at bransjer som gir størst mulighet for formidling av kandidater er butikk og handel, hotell, renhold og industri. De to landsforeningene som har flest bedrifter med Ringer i vannet-avtale er NHO Service og NHO Reiseliv.<sup>7</sup> Hovedgrunnen til at disse bransjene er velegnet for arbeidsinkludering, er at det ikke er høye krav til formalkompetanse. Arbeidsgivers opplæringskostnader og risiko er relativt lave, og mange av de store aktørene har interne opplæringsløp. Det er også muligheter for å gjøre karriere uten formell utdanning innen for eksempel varehandel.<sup>8</sup> Forutsetningene for å inkludere personer med lav/manglende utdanning er altså bedre på arbeidsplasser der det ikke er krav til formell utdanning.

Flere bransjer har tradisjon for å drive utdanning på arbeidsplassen, som for eksempel byggebransjen, bilbransjen og deler av industrien. Her kan man ta fagbrev gjennom en lærling- eller praksiskandidatordning. På slike arbeidsplasser kan også mulighetene for å inkludere være gode, dersom kandidaten er motivert for å ta fagbrev.

I tilfeller der arbeidsgiver ikke har mulighet til å drive opplæring, kan en kandidat få kvalifisering gjennom kurs fra NAV eller andre aktører, for å møte kompetansekravene. Det finnes ulike støtteordninger for dette.

---

<sup>6</sup> Nicolaisen 2017: Inkludering av unge på AAP – et arbeidsgiverperspektiv. Arbeid og velferd 2/2017

<sup>7</sup> Fafo 2015: Ringer i vannet. NHO-bedriftenes bidrag til økt inkludering. Fafo-rapport 2015/23

<sup>8</sup> Nicolaisen 2017

Det er også mulig å inkludere ufaglærte på arbeidsplasser hvor det ellers kreves høy utdanning, for eksempel i støttefunksjoner, men mulighetene er mer begrenset ettersom antall stillinger som passer ufaglærte er færre.

Et annet viktig krav som stilles i en del stillinger og yrker er et godt norsknivå (ofte målt ved standard tester som norskprøve 3 eller Bergenstesten). Gode ferdigheter i norsk er viktig for å kommunisere med kunder eller brukere av en tjeneste, men dette avhenger av hvilken tjeneste eller kundegruppe det dreier seg om. For eksempel er det mindre krav til språkkompetanse innenfor servering og renhold. Andre steder kan norskkunnskaper være viktig av sikkerhetshensyn. Samtidig finnes det også arbeidssteder hvor man fint kan starte i jobb selv uten å kunne norsk, hvis man er villig til å lære det på sikt.

En utfordring for arbeidsgiver når det gjelder kandidater med annen bakgrunn enn norsk, kan være å vurdere en arbeidssøkers språkkompetanse opp mot arbeidsgivers behov, både for arbeidsgiver og for den som eventuelt formidler kandidaten.

### **Kjennetegn ved arbeidet**

Kjennetegn ved arbeidet, som oppgaver, organisering av arbeidet og arbeidstid, påvirker mulighetene til å inkludere. På de fleste arbeidsplasser inngår de ansatte i en produksjonslinje, enten vi snakker om produksjon av varer eller tjenester. Å ha en ansatt med nedsatt arbeidsevne kan derfor berøre hele arbeidsplassen, organisatorisk, logistisk og/eller kommunikasjonsmessig.<sup>9</sup>

Dersom arbeidet er organisert slik at flere ledd er gjensidig avhengig av hverandre, kan det være ekstra krevende å inkludere en med nedsatt arbeidsevne. Graden av spesialisering vil også variere, og ha betydning for inkluderingsmulighetene. Dersom en kandidat må kunne beherske mange oppgaver, kan det ta lengre tid før han eller hun kan betraktes som en fullverdig medarbeider. Samtidig er det lettere å inkludere kandidaten i arbeidsfellesskapet dersom han eller hun deltar i hele arbeidsprosessen.<sup>10</sup>

Ulike yrker innebærer ulik grad av samarbeid mellom kolleger, og samhandling med kunder eller brukere. Dette påvirker inkluderingsbetingelsene. For en arbeidsgiver er det viktig tjenestene til enhver tid utføres med god kvalitet.

### **Bedriftsstørrelse, rekrutteringsbehov og fleksibilitet**

Størrelsen på virksomheten kan påvirke mulighetene for å inkludere. Evalueringene av IA-avtalen viser at større virksomheter oftere inngår IA-avtale enn mindre virksomheter, og Falkum og Solberg (2015) viser at store virksomheter har en mye større evne til å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne enn mindre virksomheter.<sup>11</sup> Det kan være flere samvirkende årsaker til dette. Større virksomheter har oftere strategier for å ansette personer

---

<sup>9</sup> Proba 2013: Kronikk i DN: Hva slags «arbeid til alle»? Helene Berg, Pia Dybvik Staalesen og Synne Klíngenberq, 4.6.2013

<sup>10</sup> Nicolaisen 2017

<sup>11</sup> Falkum, Eivind & Solberg, Anne Grethe. AFI-rapport 5/2015. «Arbeidsgiveres inkluderingssevne».

med særskilt behov for oppfølging og tilrettelegging. I tillegg har de har oftere større HR-avdelinger, og etablerte rutiner for personelhåndtering og oppfølging av denne typen arbeidstakere, som kan reduserer barrierer for å ansette fra denne gruppen.

Falkum og Solberg (2015) viser også at det er avgjørende å ha en viss turnover i virksomheten. Deres analyse viser at jo flere nyansatte virksomheten har hatt i løpet av de to siste årene, desto høyere er inkluderingsevnen. I tillegg er det høyere inkluderingsevne i virksomheter med stor fleksibilitet og mange variasjoner i arbeidsorganiseringen, som oftere er større bedrifter enn mindre. Store virksomheter med jobbrotasjon, skiftordninger og mer bruk av deltid, har altså større mulighet for å inkludere enn små virksomheter med lite administrative ressurser og begrensede muligheter for å variere organiseringen av arbeidet.

### **Potensialet for arbeidsinkludering**

Potensialet for å rekruttere personer som ellers ville ha vansker med å få jobb, avhenger i stor grad av ledelsens innstilling til å inkludere utsatte grupper. Holte, Solberg & Mathiesen (2017) konkluderer blant annet med at den mest betydningsfulle barrieren for inkludering sitter sentralt i organisasjonen, fordi inkluderingsarbeid handler om underliggende verdier og holdninger til de som skal inkluderes. Administrativ kapasitet, rammebetingelser, samt internkultur og holdninger på arbeidsplassen, har også betydning for hvordan man vurderer potensialet for å rekruttere gjennom NAV og tiltaksbedrifter.<sup>12</sup>

Videre har bedriftens kjennskap til muligheten for å rekruttere gjennom for eksempel NAV eller en tiltaksbedrift, og kjennskap til virkemidlene som er tilgjengelig, betydning. Tidligere erfaringer med å rekruttere på denne måten, erfaringer med oppfølging fra NAV eller andre aktører, og erfaringer med virkemidlene er også avgjørende for hvorvidt bedriften ønsker å gjøre det igjen.

## **1.2 Metode**

Undersøkelsen er hovedsakelig basert på en spørreundersøkelse til et stort utvalg NHO-bedrifter og intervjuer med representanter for bransjene reiseliv, bygg og anlegg, IT og private leverandører av helse- og omsorgstjenester. I de neste avsnittene beskriver vi utvalgene og hvordan vi har gått frem.

### **1.2.1 Litteraturgjennomgang**

Vi startet prosjektet med en gjennomgang av litteratur og andre relevante kilder som beskriver arbeidsgiverperspektivet i inkludering, samt aktuelle tiltak for arbeidsgiverne. Vi har henvist til noe av litteraturen i diskusjonen over, og har brukt funn fra tidligere undersøkelser til å utforme spørsmål i spørreundersøkelsen og intervjuguider.

---

<sup>12</sup> Holte, Solberg & Mathiesen. IRIS-rapport 2017/254. «Unge – Ressurs eller risiko? Bedrifters syn på unges inntreden i arbeidslivet, handlingsrom for inkludering og NAV sin rolle.»

## 1.2.2 Spørreundersøkelse til NHOs medlemsbedrifter

For å belyse barrierer og muligheter knyttet til arbeidsinkludering, samt synspunkter på tiltak og virkemidler, har vi sendt ut en spørreundersøkelse til NHOs medlemsbedrifter.

Sentrale temaer som dekkes i spørreundersøkelsen er:

- Bedriftenes holdninger til og erfaringer med arbeidsinkludering
- I hvilken grad og hvordan bedriftene har rekruttert ansatte med behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging
- Kjennetegn ved kandidatene bedriftene har rekruttert, hvilken type stilling kandidatene får og bruk av praksis/utprøving i forkant av ansettelse.
- Faktorer som har betydning for om kandidatene blir ansatt
- Kjennskap til ulike virkemidler og tiltak, hvilke virkemidler bedriftene har erfaring med og hvordan de vurderer disse
- Hvilke virkemidler og tiltak som skal til for at bedriftene skal ansette flere personer med nedsatt arbeidsevne som følge av a) helseutfordringer, b) mangelfull kompetanse/ikke fullført utdanning eller «hull i CVen», og c) svake norskkunnskaper.

I analysen av spørsmålene i undersøkelsen benytter vi noen sentrale bakgrunnsvariabler. Enkelte av bakgrunnsvariablene er hentet fra NHOs medlemsregister, andre fra spørreundersøkelsen. Bedriftsstørrelse er basert på bedriftenes egen rapportering av antall ansatte i spørreundersøkelsen. Variabelen «bransje» er hentet fra NHOs medlemsregister og tilsvarende NHO-landsforening. Denne variabelen består av totalt 17 kategorier. Kategorier med få svar er ekskludert i figurene i analysen.

### Utvalg, svarprosent og representativitet i spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk til HR-leder/daglig leder i alle medlemsbedrifter (ikke bare hovedenhet) som er registrert med to årsværk eller mer i NHOs medlemsregister. Totalt ble undersøkelsen sendt til 14 809 bedrifter. Tiltaksbedrifter organisert under Arbeid og Inkludering ble tatt ut fra utvalget, fordi flere av spørsmålene i undersøkelsen omhandler bruk av, og synspunkter på, deres tjenester. Undersøkelsen ble først distribuert 12.oktober 2018, og var åpen for besvarelser frem til 30. oktober 2018. Det ble sendt to purringer i perioden.

Tabellen under viser oversikt over utvalg og svarprosent for hver landsforening, og totalt. Tabellen viser også representativitet for bransjene i undersøkelsen, forstått som bransjenes andel av utvalget, sammenliknet med bransjenes andel av respondentene (N). Total svarprosent for undersøkelsen er 26 prosent<sup>13</sup>. Vi ser at vi har god representativitet for alle landsforeningene i undersøkelsen.

---

<sup>13</sup> Vi fikk rundt 500 feilmeldinger på e-postadressene ved første utsendelse. Disse er ikke tatt hensyn til når vi har beregnet svarprosent. Som andel av det totale utvalget er dette så få at det ikke endrer den totale svarprosenten. Total svarprosent inkludert 500 feilmeldinger= 26,48% ≈ 26%. Total svarprosent ekskludert 500 feilmeldinger=25,59% ≈ 26%.

Tabell 1.1 Oversikt over utvalg, svarprosent og representativitet for hver landsforening.

Landsforening	Utvalg (antall)	Svarprosent*	Representativitet	
			Andel av utvalg	Andel av N
Sjømat Norge	314	26 %	2 %	2 %
Norsk olje og gass	120	38 %	1 %	1 %
Norsk Industri	1737	33 %	12 %	15 %
Nelfo	1310	25 %	9 %	8 %
NHO Transport	97	31 %	1 %	1 %
NHO Sjøfart	33	33 %	0 %	0 %
NHO Service og Handel	2146	22 %	15 %	13 %
NHO Reiseliv	2241	21 %	15 %	12 %
NHO Mat og Drikke	856	33 %	6 %	7 %
NHO Luftfart	53	23 %	0 %	0 %
NHO Logistikk og Transport	220	26 %	2 %	2 %
NBF	1073	21 %	7 %	6 %
MBL	275	28 %	2 %	2 %
INT	16	25 %	0 %	0 %
Energi Norge	228	31 %	2 %	2 %
BNL	2910	25 %	20 %	19 %
Abelia	1180	30 %	8 %	9 %
Total	14809	26 %	100 %	100 %

\*Svarprosent= andel respondenter som har gjennomført + respondenter som har delvis gjennomført/avgitt noen svar.

Nelfo: Landsforening for bedrifter innen elektro, it, ekom, automatisering, systemintegrasjon og heis

NBF: Norges Bilbransjeforbund

MBL: Mediebedriftenes landsforening

INT: Bedrifter som ikke er organisert i en landsforening

BNL: Byggenæringens landsforening

### 1.2.3 Intervjuer med bedrifter innenfor utvalgte bransjer

I tillegg til spørreundersøkelsen har vi gjennomført 23 intervjuer med daglige ledere eller HR-ansvarlige i bedrifter i noen utvalgte bransjer. Hensikten med intervjuene er å studere noen av bransjene mer i dybden. Vi valgte bransjene bygg/anlegg, helse/velferd, IT-bransjen og reiseliv. Bransjene dekker til sammen flere interessante aspekter, som etterspørsel etter arbeidskraft, ulike kompetansekrav og mulighet for opplæring/kompetanseutvikling på arbeidsplassen, ulike typer oppgaver og arbeidsorganisering. Utvalget dekker videre en bransje som vi vet har mulighet til å drive arbeidsinkludering og som har en del erfaring (reiseliv, jf. Ringer i vannet-evalueringen og andre studier), og bransjer hvor vi har mindre kunnskap om hva som skal til (bygg/anlegg, IT-bransjen). Ifølge Kompetansebarometeret vurderer også bransjene behovet for

norskkunnskaper litt ulikt (reiseliv vurderer norsk skriftlig/muntlig som et mindre viktig kompetansekrav enn andre bransjer).

Det ble sendt ut intervjuforespørsler til 47 bedrifter, og totalt 23 bedrifter takket ja, og er blitt intervjuet. Intervjuene er jevnt fordelt på de fire utvalgte bransjene:

- Bygg og anlegg: 7 intervjuer
- Helse og velferd: 5 intervjuer
- IT-bransjen: 5 intervjuer
- Reiseliv: 6 intervjuer

Tre av bedriftene som fikk forespørsel om intervju svarte ja, men ble likevel ikke intervjuet. Disse besvarte våre henvendelser sent i prosjektperioden, og intervjuene ble ikke gjennomført av hensyn til tidsrammen for prosjektet.

Vi intervjuet også tre regionansvarlige fra NHOs Ringer i vannet-prosjekt. Hensikten var å få belyst deres erfaringer med bedriftenes barrierer og muligheter, og særlig å få tilbakemelding på våre første analyser av data fra spørreundersøkelsen og intervjuer.

### **NHOs Ringer i vannet-prosjekt**

NHO har utviklet og drevet et prosjekt kalt Ringer i vannet. Prosjektet innebærer en arbeidsmetodikk der Arbeids- og inkluderingsbedriftene (tiltaksbedrifter organisert under NHO) inngår rekrutteringsavtaler med NHO-bedrifter. Bedriften får en fast kontaktperson som skal gjøre seg kjent med bedriften, oppgaver og rekrutteringsbehov, og formidle aktuelle kandidater som av ulike årsaker står utenfor arbeidslivet. I Ringer i vannet-metodikken er det vanlig med en uforpliktende praksisperiode før bedriften bestemmer seg for om de ønsker å gå videre med kandidaten. Bedrift og kandidat skal også få oppfølging fra arbeids- og inkluderingsbedriften den første tiden i arbeid.

Blant arbeidsgiverne vi intervjuet er det en overvekt av bedrifter med Ringer i vannet-avtale. Blant respondentene i spørreundersøkelsen har 8 prosent avtale med Ringer i vannet. Til sammenlikning er det 31 prosent som har IA-avtale (en del har begge deler). I vår undersøkelse har vi ikke fokusert spesielt på Ringer i vannet. En del av de vi har intervjuet, snakker ut fra sine erfaringer med Ringer i vannet. Vi mener likevel at hoveddelen av informasjonen er mer generell, og relevant for hvordan alle de ulike aktørene jobber med å formidle personer med oppfølgingsbehov.

### *Begreper*

I Ringer i vannet-prosjektet omtales utprøvsperioden i bedrift som praksisperiode. NAVs tiltak Arbeidstrening har et liknende formål, og tiltaket ble tidligere kalt Arbeidspraksis. I spørreundersøkelsen og intervjuer har vi brukt begrepet praksis om begge variantene.

## 2 Erfaringer med arbeidsinkludering

Mange av NHOs medlemmer svarer i undersøkelser som NHO tidligere har gjennomført, at de er positive til å rekruttere personer som har vansker med å komme inn på arbeidsmarkedet. Samtidig kan arbeidsgivere frykte fravær, tidkrevende oppfølging og negativ innvirkning på produktiviteten. Arbeidsgivere kan også føle seg usikre på hvordan de skal møte arbeidssøkere med ulike utfordringer. Arbeidsgiver må veie ønsket om å inkludere med krav om produktivitet og lønnsomhet. Over tid må kandidaten være nyttig for virksomheten, og forsvare lønnsutgiftene som bedriften har.

I dette kapitlet belyser vi NHO-bedriftenes erfaringer med arbeidsinkludering. Med arbeidsinkludering mener vi i denne sammenheng om bedriftene har rekruttert personer som trenger ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb, som følge av:

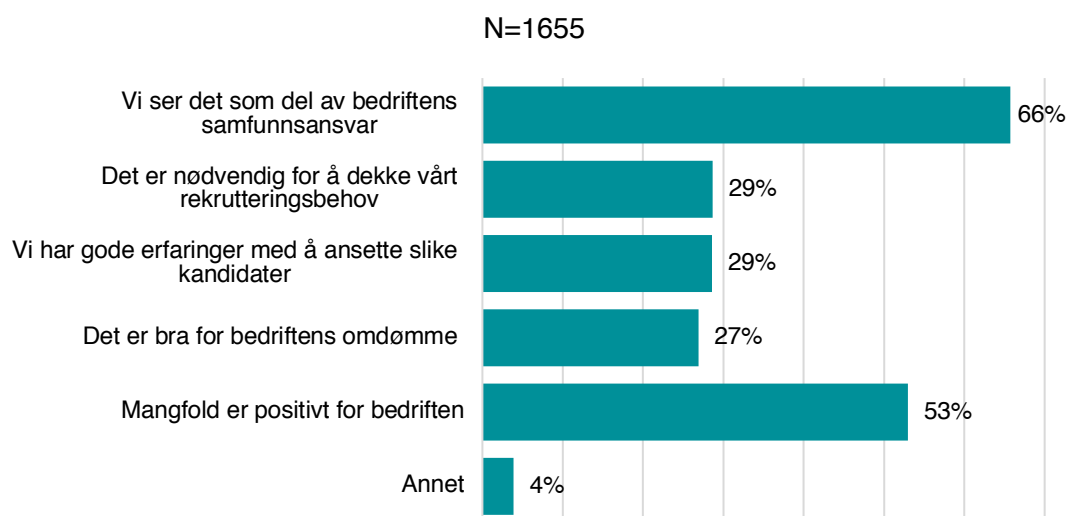
- Fysiske eller psykiske helseutfordringer/nedsatt funksjonsevne
- Mangelfull kompetanse/ikke fullført utdanning/hull i CVen, eller
- Svake norskerferdigheter

Vi viser hvilke bedrifter som har erfaring med å rekruttere på denne måten, og beskriver enkelte kjennetegn ved kandidatene og ansettelsene.

### 2.1 Begrunnelser for inkludering

Blant respondentene i spørreundersøkelsen er det 48 prosent som oppgir at bedriften jobber aktivt/konkret med inkludering. Vi spurte disse om hva som er de viktigste grunnene til at de jobber med inkludering.

*Figur 2.1 Hva er grunnen til at dere jobber med inkludering? Velg de viktigste grunnene, inntil tre. Alle bedrifter.*



De viktigste grunnene er, som vist i Figur 2.1, at bedriftene ser dette arbeidet som en del av sitt samfunnsansvar (66 prosent), og at de oppfatter mangfold som positivt for bedriften (53 prosent).



Nær en tredjedel oppgir at det er nødvendig for å møte rekrutteringsbehov. Undersøkelsen viser at det særlig er bedrifter i foreningene NHO Transport og Byggenæringens landsforening (BNL) som oppgir at det er nødvendig å drive inkludering for å dekke rekrutteringsbehovet. Henholdsvis 55 og 39 prosent oppgir dette som en viktig grunn.

I intervjuene fikk vi flere eksempler på hvorfor arbeidsgiverne ønsker å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. Flere trakk frem at de ønsker å gi personer i lokalmiljøet som har utfordringer, en sjanse. Andre ledere fortalte at de hadde som utgangspunkt at alle kan bidra, uavhengig av bakgrunn og historikk, hvis de er motiverte og får en sjanse. Noen trakk frem at det er positivt for arbeidsmiljøet. Et par av arbeidsgiverne var del av store konsern, hvor det er bestemt sentralt at bedriftene aktivt skal rekruttere på denne måten, eller hvor det er «del av kulturen».

Blant informantene som driver mer systematisk med arbeidsinkludering, eller bruker NAV eller tiltaksbedrifter strategisk for å rekruttere, var det flere som hevdet at de på den måten får motiverte og fornøyde medarbeidere som gir det lille ekstra:

*Jeg ser på om dette er noen som er interessert i å gjøre en innsats. Gevinsten for meg er stor hvis de er villige til å gi litt i jobben de får.*

Et par av bedriftene som har tett kontakt med tiltaksbedrift gjennom Ringer i vannet oppfattet at denne måten å rekruttere på er mindre tidkrevende enn å lyse ut stillinger, i alle fall etter hvert som tiltaksbedrift blir godt kjent med bedriften og tilbyr relevante kandidater. Én forteller:

*Vi har hatt jevn vekst og behov for å rekruttere. I starten annonserte jeg etter folk, og fikk 150 søknader. Det var ressurskrevende og vi ansatte uten å vite hvordan personen ville fungere i miljøet. (...) Mange av kandidatene vi får nå har store hull i CVen, de ville blitt sortert ut med en gang hvis jeg hadde lyst ut. (...) Men nå ser vi hvordan kandidatene fungerer i praksis over tid, hvordan de samarbeider med teamet. Det er hektisk, viktig at alle henger med og har kjemi. Det er veldig lett å gi tilbud til de som er ferdig utprøvd og opplært. Det er en tryggere måte å rekruttere på.*

## 2.2 Rekruttering av kandidater med tilretteleggings- og oppfølgingsbehov

Vi spurte også om konkrete erfaringer med arbeidsinkludering. I spørreundersøkelsen fikk bedriftene spørsmål om de i løpet av de siste tre årene har rekruttert ansatte (ikke arbeidspraksis) som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb. Figuren nedenfor viser den samlede svarfordelingen, samt fordelingen innenfor hver av NHOs landsforeninger.

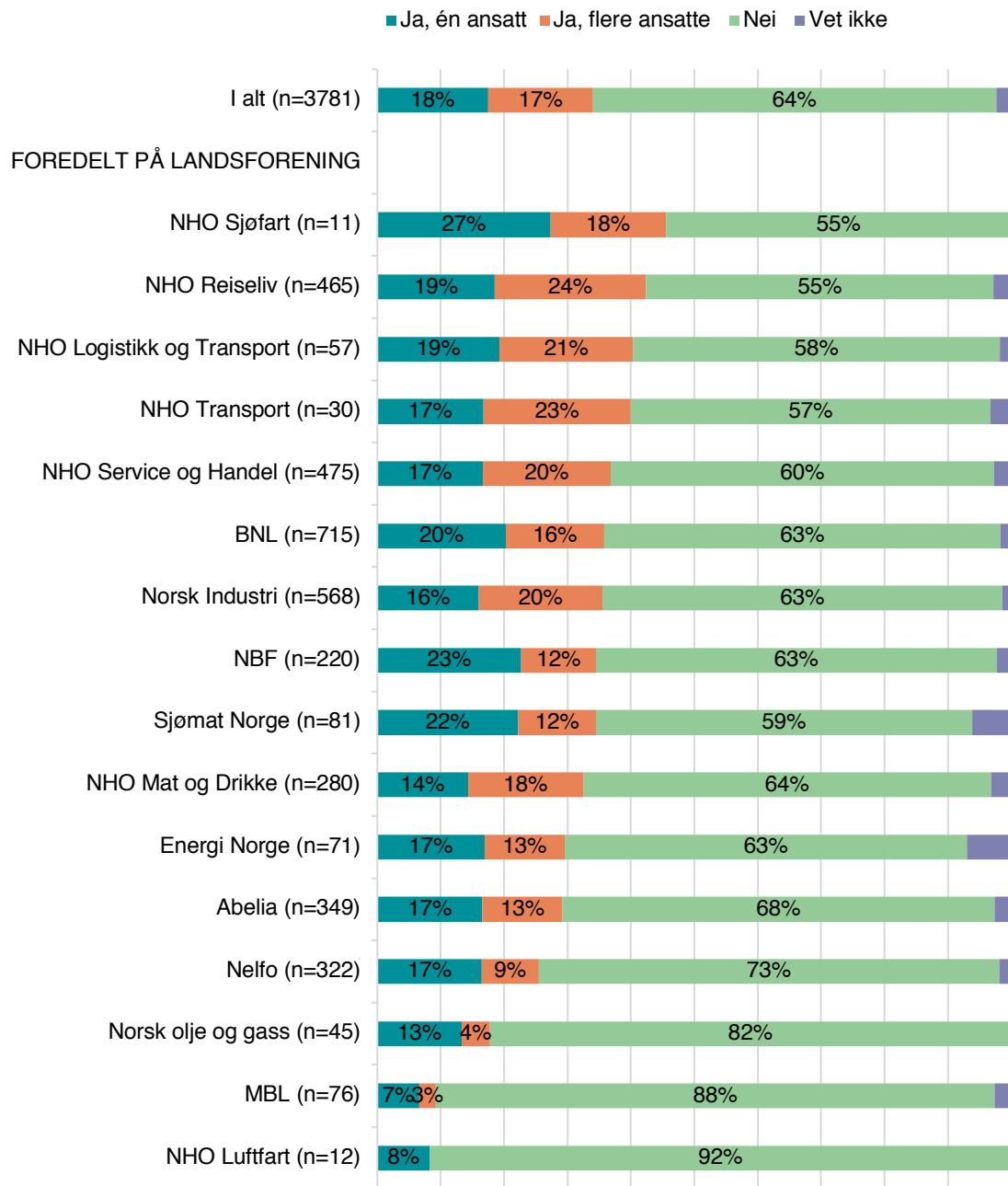
Blant de totalt 3 783 bedriftene som har svart, oppgir 34 prosent at de har rekruttert én eller flere kandidater som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging.



Svarfordelingen innen hver av landsforeningene viser at dette er vanligere i enkelte bransjer enn i andre. Flest bedrifter oppgir å ha rekruttert på denne måten innenfor logistikk og transport, reiseliv og service og handel. I alle disse bransjene oppgir rundt 40 prosent av bedriftene at de har rekruttert én eller flere kandidater med behov for ekstra oppfølging/tilrettelegging. Sjøfart har få respondenter, men blant de som har svart oppgir 45 prosent at de har rekruttert én eller flere personer med ekstra oppfølgingsbehov.

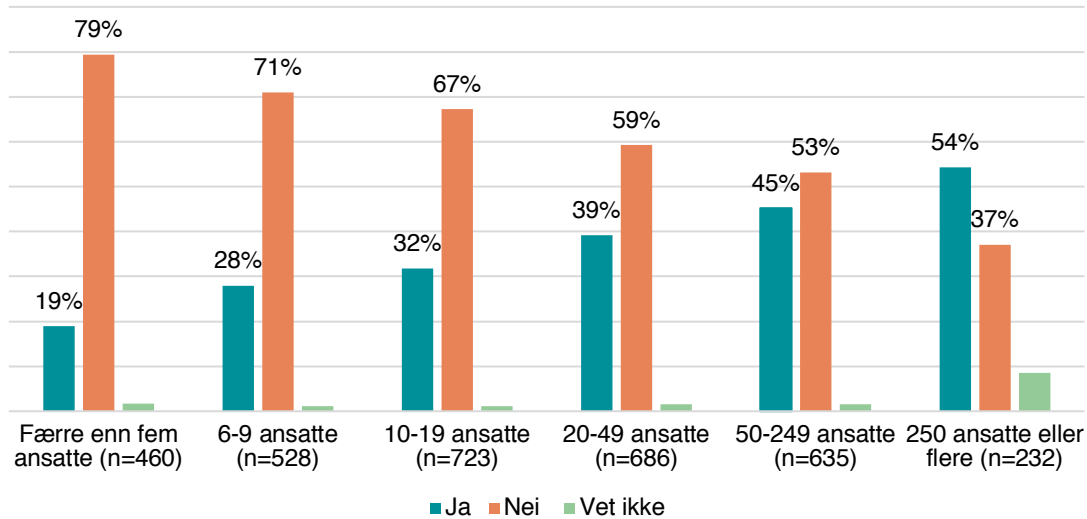
I mediebedriftenes landsforening (MBL) og Norsk Olje og Gass er det relativt få bedrifter som har rekruttert fra denne gruppe. I NHO Luftfart er det få respondenter, men blant de som har svart er det under 8 prosent som har bedrifter som har rekruttert slike kandidater.

**Figur 2.2** Har bedriften i løpet av de siste tre årene rekruttert ansatte (ikke arbeidspraksis) som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb? Svar etter landsforening.



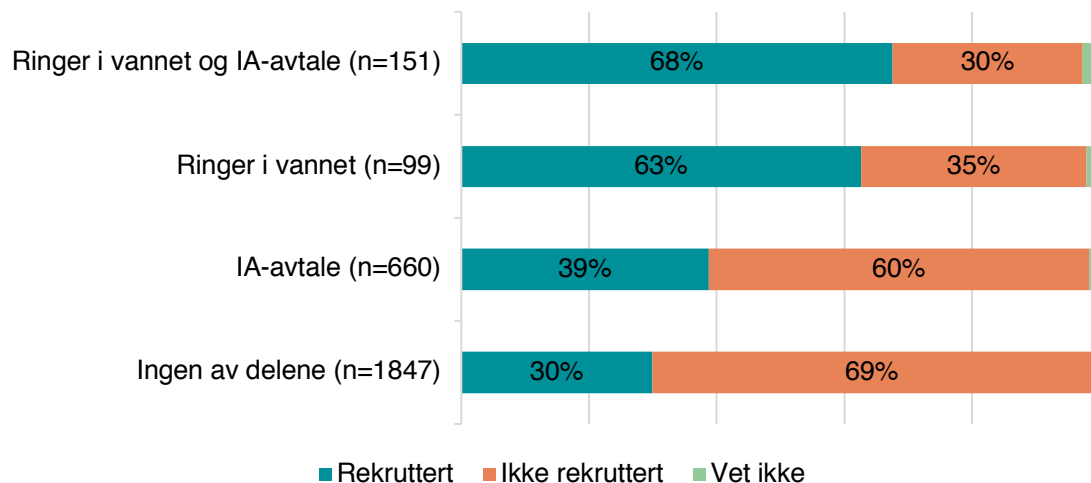
I Figur 2.3 viser vi svarene etter bedriftsstørrelse. Her ser vi en klar tendens til at små bedrifter i mindre grad inkluderer personer med bistandsbehov, enn større bedrifter. Vi ser spesielt at andelen som oppgir å ikke ha rekruttert er lavere jo større bedriften er. Blant bedrifter med færre enn fem ansatte oppgir 79 prosent at de ikke har rekruttert noen med ekstra oppfølgingsbehov, mens blant bedrifter med 250 ansatte eller flere er tallet 37 prosent. Tilsvarende ser vi at andelen som har rekruttert øker jevnt med bedriftsstørrelse, fra 19 prosent av bedriftene med færre en fem ansatte, til 54 prosent av bedriftene med 250 ansatte eller flere.

**Figur 2.3** Har bedriften de siste tre årene rekruttert ansatte (ikke på arbeidspraksis) som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb? Etter bedriftsstørrelse målt i antall ansatte.



Vi har også sett på hvilken betydning det har at bedriftene har IA-avtale og rekrutteringsavtale med Ringer i vannet. Figur 2.4 nedenfor viser at 68 prosent av respondentene med både rekrutteringsavtale og IA-avtale har ansatt én eller flere som har ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov i løpet av de siste tre årene. For respondentene som har rekrutteringsavtale men ikke IA-avtale er tilsvarende tall 63 prosent, og 39 prosent av bedriftene som har IA-avtale men ikke rekrutteringsavtale har rekruttert fra denne gruppen. Tallet for de som ikke har slike avtaler, er 30 prosent.

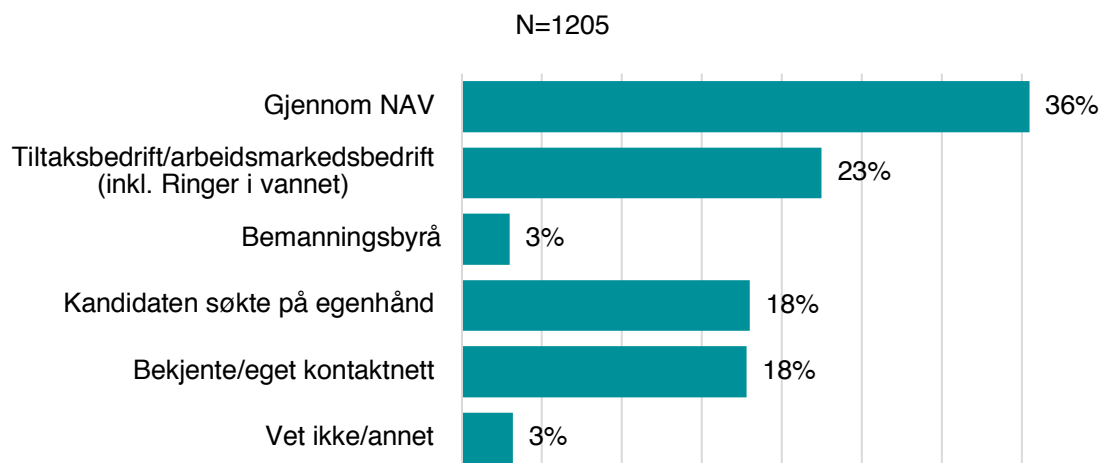
**Figur 2.4** Prosentandel bedrifter som oppgir å ha rekruttert én eller flere ansatte med behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging, blant de med Ringer i vannet-avtale, IA-avtale, begge deler og ingen av delene



## 2.2.1 Hvem er kandidatene og hvordan rekrutteres de?

Bedriftene som oppga at de har rekruttert én eller flere kandidater de siste tre årene med ekstra oppfølgings- og tilretteleggingsbehov (ikke arbeidspraksis), fikk spørsmål knyttet til rekrutteringen av den siste kandidaten. Figur 2.5 viser svarfordelingen på spørsmålet om hvordan bedriftene kom i kontakt med kandidaten.

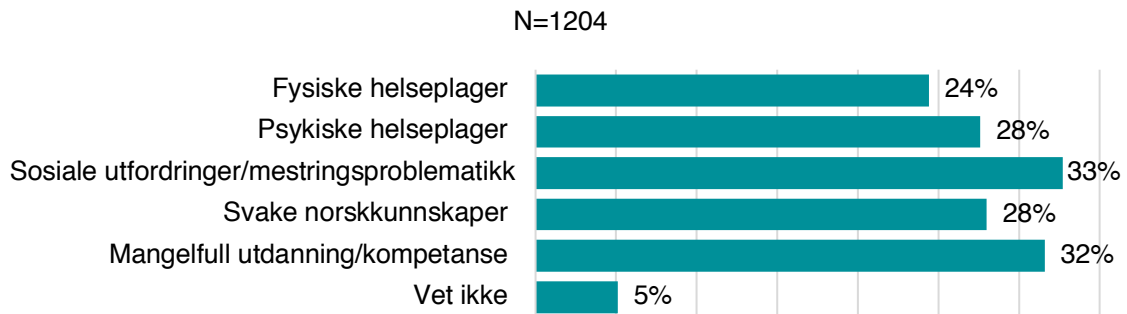
Figur 2.5 På hvilken måte kom bedriften i kontakt med kandidaten?



Vi ser at det vanligste er å komme i kontakt med kandidater gjennom NAV (36 prosent), eller gjennom tiltaksbedrift (23 prosent), men at det også er vanlig å komme i kontakt med kandidater på andre måter. Totalt er det om lag 40 prosent som er kommet i kontakt med kandidaten på andre måter, enten via bekjente/eget kontaktnett, eller ved at kandidaten søkte på egen hånd. Når vi bryter ned svarene på dette spørsmålet etter bedriftsstørrelse, ser vi også en tendens til at store bedrifter i større grad rekrutterer via NAV og arbeidsmarkedsbedrifter, mens små bedrifter i større grad rekrutterer via eget kontaktnettverk eller ved at kandidaten søker på egen hånd.

Bedriftene fikk også spørsmål om hva som var hovedutfordringen som gjorde at kandidaten tidligere hadde hatt problemer med å komme i jobb. Resultatene fremstilt i Figur 2.6 viser at bedriftene samlet sett har rekruttert forholdsvis jevnt fra de gruppene vi hadde satt opp, men at det er noe vanligere å rekruttere kandidater med mangelfull utdanning/kompetanse og sosiale utfordringer, enn kandidater med fysiske helseplager.

Figur 2.6 Hva var hovedutfordringen som gjorde at kandidaten tidligere hadde hatt problemer med å komme i jobb? Flere svar mulig.



## 2.2.2 Praksisperiode og type ansettelse

Rundt 70 prosent av bedriftene som har rekruttert én eller flere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov de siste tre årene svarer at kandidatene var i praksis/utprøving i bedriften i forkant av ansettelse, og her er det liten forskjell mellom bedrifter av ulik størrelse og bransje.

Det mest vanlige er at personene som blir ansatt, får en heltidsstilling. Om lag halvparten av bedriftene oppgir at kandidaten har blitt ansatt i fast heltidsstilling, mens rundt 20 prosent svarer at kandidatene ble ansatt i fast deltid. Om lag 30 prosent oppgir at kandidatene ble ansatt i midlertidig stilling/vikariat.

I analysen har vi sett på om det er noen sammenheng mellom hvilken type stilling kandidatene har fått og hvilke typer utfordringer de har hatt for å komme i jobb. Vi ser at det er vanligere med deltid for personer med fysiske helseplager (38 prosent) og psykiske helseplager (33 prosent), enn gjennomsnittet for alle (20 prosent). Dette er naturlig, i og med at mange av dem i utgangspunktet har nedsatt arbeidsevne, og gjerne kombinerer jobb med en trygdeytelse. Det er noe vanligere med midlertidig stilling for kandidater med sosiale utfordringer/mestringsproblematikk (35 prosent) og mangelfull kompetanse (36 prosent), enn det er for andre.

## 2.2.3 Praksisperiode som ikke ender med ansettelse

Bedriftene fikk også spørsmål om de har hatt personer i praksis eller utprøving som ikke er blitt ansatt. 42 prosent av bedriftene i undersøkelsen svarer at de har hatt én eller flere ansatte i arbeidspraksis eller annen form for utprøving som ikke har ført til ansettelse, og 55 prosent svarer nei. Blant de 42 prosentene som oppgir at de har hatt personer i praksis som ikke er blitt ansatt, svarer omlag halvparten av dette gjelder én person, og omlag halvparten at det gjelder flere.

## 2.3 Oppsummering

Hovedfunn i denne delen er:

- Rundt en tredjedel av bedriftene har rekruttert én eller flere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov i løpet av de siste tre årene

- Bedrifter som i størst grad har rekruttert personer fra denne gruppen, tilhører landsforeningene NHO Reiseliv, NHO Transport og logistikk, og NHO Service og handel. Det er vanligere at store bedrifter inkluderer personer med ekstra behov for oppfølging og tilrettelegging, enn at små gjør det.
- I landsforeningene Mediebedriftenes landsforening (MBL) og Norsk olje og gass er det få som har rekruttert personer med ekstra oppfølgings- og tilretteleggingsbehov, sammenliknet med gjennomsnittet.
- De fleste bedriftene kommer i kontakt med kandidaten gjennom NAV eller tiltaksbedrift, men det er også en del kandidater som søker på egen hånd eller kommer i kontakt med bedriften gjennom bekjente/nettverk.
- I 70 prosent av rekrutteringsprosessene, var kandidaten først i arbeidspraksis i bedriften.

## 3 Muligheter og barrierer

Kjennetegn ved de ulike arbeidsplassene og bransjene, og arbeidets krav og art, har betydning for hvilke muligheter bedriften har til å ta inn personer som er utsatt på arbeidsmarkedet. Videre må de som ansetter, ha bevissthet rundt det å inkludere personer som ellers har utfordringer knyttet til å komme i jobb, og ha kunnskap om muligheten til å rekruttere kandidater gjennom NAV, tiltaksbedrift eller liknende. Kandidatens motivasjon og forutsetninger har selvsagt også betydning, det samme har samarbeid mellom tiltaksbedrift/NAV og arbeidsgiveren. I mange situasjoner vil også økonomiske støtteordninger ha betydning for mulighetene for å rekruttere personer med behov for ekstra oppfølging/tilrettelegging.

Det er et mål at flere personer skal kunne være i jobb selv om de har helseutfordringer. En del av disse har ikke mulighet til å være i full jobb. Et viktig spørsmål er dermed hvilke muligheter bedriftene har til å opprette eller tilpasse stillinger som passer til arbeidsevnen til personer i denne gruppen.

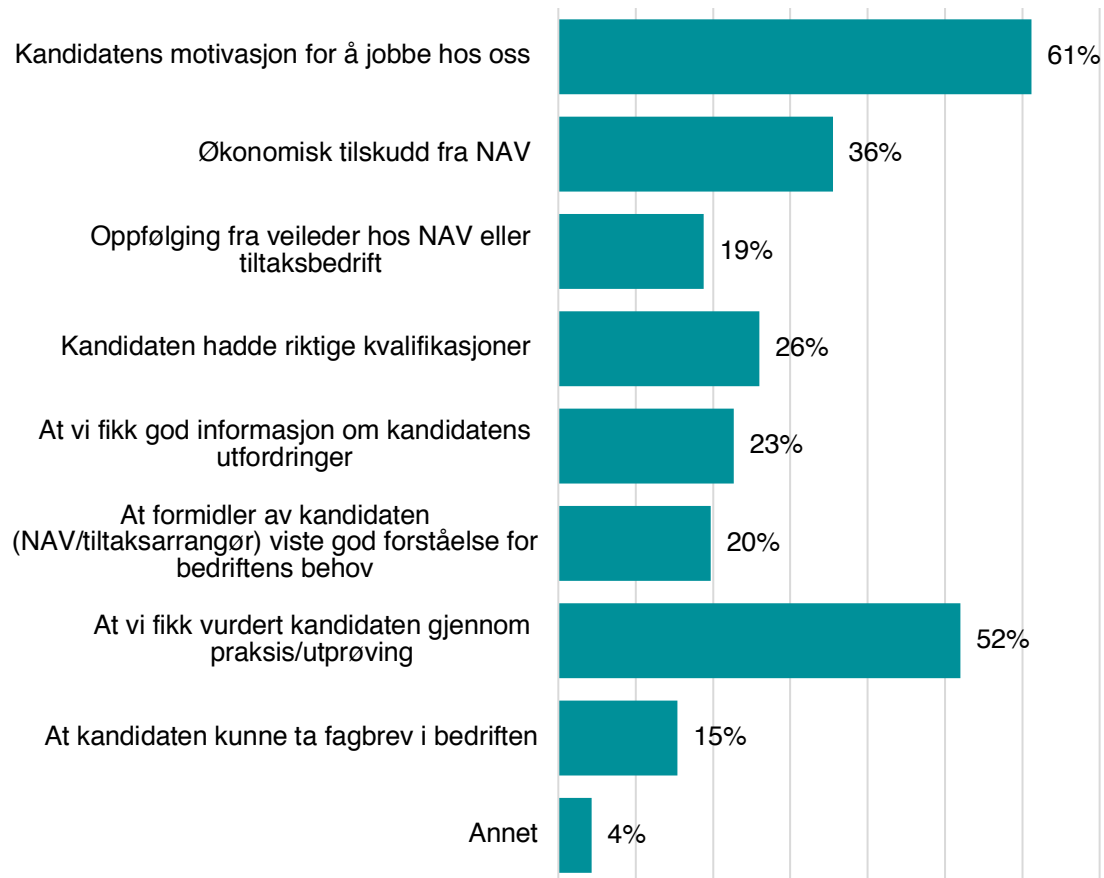
I dette kapitlet viser vi hvilke faktorer som har betydning for at en kandidat blir ansatt. Vi belyser også hvilke muligheter bedriftene har til å tilby deltidsstillinger, og hva som er utfordringer knyttet til dette. Videre viser vi hva bedriftene oppgir som barrierer for å drive arbeidsinkludering. Vi viser hovedsakelig resultater fra spørreundersøkelsen, og illustrerer med eksempler fra intervjuene. Vi beskriver også erfaringer med arbeidsinkludering fra fire utvalgte bransjer.

Bedriftenes synspunkter på NAVs virkemidler og ordninger for fagbrev og opplæring/kompetanseheving behandles i neste kapittel.

### 3.1 Hva bidro til ansettelse?

Vi ba de bedriftene som har rekruttert personer som trenger ekstra oppfølging eller tilrettelegging, om å oppgi hvilke faktorer som hadde betydning for at personen ble ansatt. Bedriftene ble bedt om å oppgi de inntil tre viktigste faktorene fra en forhåndsdefinert liste. Svarfordelingen for alle bedriftene samlet er vist i Figur 3.1.

Figur 3.1 Hvilke faktorer hadde betydning for at personen ble ansatt?  
Kryss av de viktigste faktorene, inntil tre (N= 1199)



Den faktoren som flest respondenter trekker frem som viktig for ansettelse, er kandidatens motivasjon for jobben, 61 prosent har oppgitt dét. Videre har litt over halvparten svart at det hadde betydning å få vurdere kandidaten gjennom praksis eller utprøving. I foregående kapittel så vi at 70 prosent av de som har rekruttert, hadde en periode med praksis før ansettelse.

Litt over en tredjedel trekker frem økonomisk tilskudd fra NAV som viktig. I hvilken grad økonomiske virkemidler er av betydning for arbeidsgivernes vilje til å inkludere personer med nedsatt produktivitet, vil antakelig avhenge av blant annet bedriftens størrelse og økonomi. Man kan tenke seg at faktorer som økonomisk tilskudd fra NAV og oppfølging fra NAV eller tiltaksbedrift er viktigere for mindre bedrifter, som ikke har dedikerte ansatte som driver med personalsaker, og som kanskje har mindre ressurser og muligheter til å drive opplæring og tilrettelegging. Spørreundersøkelsen viser imidlertid at de små bedriftene (under 10 ansatte) vurderer økonomisk støtte som mindre viktig for ansettelsen de har gjort, enn det større bedrifter gjør.

En del av respondentene har også kommentert i åpent tekstfelt at en viktig faktor var at de ønsket å gi kandidaten en sjanse eller at kandidaten var fra lokalmiljøet.



## Motiverte kandidater, utprøving, riktig match

Inntrykket fra intervjuene støtter opp om funnene i spørreundersøkelsen. Også her trakk arbeidsgiverne frem at det viktigste er motiverte kandidater, som vet hva jobben innebærer og er klar for å lære seg det som skal til. Et par av informantene sier:

*Vi ser at hvis den ansatte har motivasjon og vilje, så fungerer alt. Hvis det mislykkes så kan det selvfølgelig være helsemessige årsaker til det, men oftest er det manglende motivasjon. Hvis de for eksempel er her bare fordi de blir tvunget ut i det av NAV.*

*Så lenge de vet hva arbeidsgiver forventer av dem, det er det viktigste, at de er med på det og skjønner det. Vi trenger folk som kan jobbe, som innfrir kravene. Det må NAV ta med kandidatene. Det er en jobb personen skal gjøre, uansett hvem som betaler lønna.*

I de tilfellene en praksisperiode er blitt avsluttet, har det ifølge arbeidsgiverne som regel vært fordi kandidaten ikke har vært motivert, eller ikke har møtt opp. Enkelte ganger har grunnen vært at kandidaten har hatt helseutfordringer som er blitt forverret eller hindret dem i å utføre jobben.

I intervjuene fikk vi også mange eksempler på at arbeidsgiver ønsket en form for praksisperiode før en eventuell ansettelse. Nær alle vi intervjuet trakk frem dette som viktig, og inntrykket er at det er særlig viktig når personen ikke har den kompetansen som skal til eller det er vanskelig å vurdere kompetansen. Arbeidsgiverne trekker frem ulike begrunnelser for at det er viktig med praksisperiode. Et synspunkt som går igjen, er at en praksisperiode er viktig for å se hvordan kandidaten fungerer i arbeidsmiljøet, og at det gir arbeidsgiver et inntrykk av om kandidaten kan fungere i rollen. Et par utsagn illustrerer:

*Vi er veldig opptatt av at alle skal passe inn i laget. Og de må være villige til å lære.*

*Med praksisperiode får vi god tid til å se om personen har det vi mener de må ha, og vi blir litt kjent. Ser om de kan fungere i rollen, eller får en god indikasjon i alle fall. Men det er også for kandidaten selv, at de ser hvordan det er å jobbe hos oss, og at de får tid på seg til å vise hva de kan. Da trenger de ikke la seg stresse av at de må vise alt på et intervju.*

Motiverte kandidater betinger at den som formidler har god kjennskap til bedriften og arbeidsoppgavene, og at kandidaten får god informasjon om hva jobben innebærer. Mange av bedriftene opplevde at de får presentert relevante kandidater. Én arbeidsgivers utsagn illustrerer betydningen av at den som formidler, kjenner bedriften:

*Veldig mange av oppgavene blir automatisert nå. De som formidler kandidater, presser på og mener at det må jo være noen enkle manuelle oppgaver, men jeg sier nei. Vi har ikke råd til å bruke penger på slike oppgaver lenger, vi må ha ned kostprisen. Det blir mismatch når tiltaksbedriften spør «har dere noen enkle manuelle oppgaver....?» Vi kan ikke ha folk her som vi ikke har oppgaver til.*

## Betydningen av oppfølging

Spørreundersøkelsen viser at forhold som handler om oppfølging og bistand fra NAV eller tiltaksbedrift er mindre viktige enn at det er den rette kandidaten som formidles. Her er det lite forskjell i hvordan respondenter fra ulike bransjer og bedriftsstørrelser svarer.

I intervjuene hadde informantene delte meninger om hvor viktig det er å få oppfølging knyttet til kandidaten som er i bedriften. Flere trakk frem at dette er veldig viktig i starten, mens kandidaten er i praksis.

*Vi er åpne for å prøve mange ting, men det skorter ofte på tid. Vi har en tight arbeidsdag. Det å følge opp godt nok har vært en utfordring. Det har vært til hjelp at det er en aktør som er tett på.*

Flere forteller at det er oppfølging en gang i måneden fra tiltaksbedriften, og at dette stort sett er tilstrekkelig. De får satt av tid til å vurdere hvordan det går med kandidaten og hva det er behov for videre.

Noen forteller at de fyller ut søknader til NAV i samarbeid med veileder i tiltaksbedriften. Arbeidsgiver definerer arbeidsoppgaver, opplæring og kompetansemål. Tiltaksbedrift fyller ut resten og følger opp søknaden hos NAV.

*Det å legge til rette for at vi har et godt beslutningsgrunnlag, det er viktig. Og det er viktig at bedriften selv ikke blir overlatt til seg selv, og ikke må gjøre alt på egen hånd. Vi har ikke mye ressurser til å sette på dette, da leier vi heller inn arbeidskraft.*

Rundt 20 prosent av bedriftene trekker frem som viktig at de fikk god informasjon om kandidaten. Dette handler blant annet om åpenhet knyttet til kandidatens utfordringer, som var et tema i intervjuene. Informantene hadde noe delte meninger om hvor viktig de anså dette. Noen hadde som utgangspunkt at de ikke ville vite så mye om kandidatens historikk, at det viktigste er «her og nå». Andre spurte i intervjuet om hva som var årsaken til hull i CV og så videre. Hovedinntrykket er at det er viktig med åpenhet rundt utfordringer som er relevant for arbeidet:

*Det er viktig at vi kjenner til utfordringene til kandidaten, vi ønsker ikke for den enkelte eller for oss som bedrift å komme i en vanskelig situasjon fordi det er forhold som vi ikke har visst om.*

Det er flere av informantene som trekker frem betydningen av å ha én fast kontaktperson hos aktøren som formidler kandidaten, enten det er tiltaksbedrift eller NAV. Et par trakk også frem at det kan være forvirrende når ulike aktører tar kontakt for å formidle kandidater eller lærlinger. De ulike aktørene som formidler, har ofte ulik metodikk og virkemidler.

Inntrykket fra intervjuene er at det er svært varierende hvor systematisk kontakt det er mellom bedriftene og NAV. Et par av bedriftene har tett kontakt med det lokale NAV-kontoret, mens andre erfarer at det varierer fra kontor til kontor, eller fra sak til sak. Enkelte har opplevd at en kandidat har byttet NAV-veileder flere ganger i løpet av en praksisperiode, noe som er til frustrasjon for både arbeidsgiver og kandidaten. Noen nevner at det blir forvirrende når både tiltaksbedrifter og NAV tar kontakt om kandidater, med ulike fremgangsmåter.

## Rekrutteringsbehov og kjennskap til mulighetene ved arbeidsinkludering

En avgjørende forutsetning for arbeidsinkludering, er at bedriften har behov for arbeidskraft. Flere av informantene våre sier at de ofte ikke har rekrutteringsbehov når de får en henvendelse om en kandidat. Noen av informantene trekker frem at de som formidler kandidater, må bli flinkere til å undersøke rekrutteringsbehov.

Noen ganger er det vanskelig for arbeidsgiver å forutsi hvilke rekrutteringsbehov de har noen måneder frem i tid. Noen er likevel interesserte i å ha aktuelle kandidater i praksis, og forsøke å få dem inn i fast jobb. Underveis kan det dukke opp behov for eksempel som følge av økt ordretilgang eller at en annen ansatt slutter.

I noen tilfeller må arbeidsgiver skrive under på at det er mulighet for fast ansettelse, når det inngås avtale om arbeidspraksis. Én forteller:

*Jeg skriver at det er en mulighet, men ingen garanti. Jeg er avhengig av at jeg har et reelt behov og at kandidaten passer inn. Jeg oppfordrer dem til å søke jobber mens de er her også, så det ikke blir en hvilepute.*

*Det vokser ikke faste jobber på trær, man må ha et økonomisk fundament. Og for en del kandidater tar det tid å komme opp på riktig nivå.*

Både spørreundersøkelsen og intervjuundersøkelsen viser at bedriftene må presenteres for muligheten til å rekruttere kandidater gjennom tiltaksbedrift eller NAV, og de må bli presentert for konkrete kandidater, for at de skal vurdere denne rekrutteringskanalen. Flere av informantene mener at NAV og tiltaksbedrifter kan bli mer offensive, og spørre bedriftene jevnlig om muligheter. Noen av bedriftene oppfatter at tiltaksbedriftene er mer aktive, og at de sjelden blir kontaktet av NAV. Dette kan ha sammenheng med at flere av bedriftene har rekrutteringsavtale gjennom Ringer i vannet, og dermed har en egen kontaktperson (KAM). Samtidig vet vi at det varierer i hvilken grad og hvordan NAV-kontorene henvender seg direkte til arbeidsgivere, en del av denne kontakten går gjennom tiltaksbedrifter.

Inntrykket fra intervjuene er at arbeidsgivere som har rekrutteringsbehov som de ikke får dekket, har mer bevissthet rundt NAV som rekrutteringskanal. De strekker seg for å få inn personer selv om de ikke har helt riktig kompetanse, for eksempel ved å tilby opplæring/kurs eller tilrettelagte lærlingeløp.

*Det hardner til når det gjelder å skaffe seg faglært arbeidskraft. Nå er det mindre tilstrømming fra utlandet av søkere. Vi ønsker varige løsninger og en lojal arbeidsstyrke.*

## 3.2 Mulighet til å tilby redusert stilling til kandidater med helseutfordringer

Den enkeltes arbeidsevne vurderes i forhold til konkrete arbeidsoppgaver, det vil si at den samme personen kan ha full arbeidsevne i for eksempel en kontorjobb, og nedsatt arbeidsevne i en fysisk krevende jobb. Flere med nedsatt arbeidsevne vil imidlertid ha behov for redusert stillingsprosent over tid. For eksempel er det personer som ønsker å jobbe kombinert med gradert uførepensjon.

Vi har spurt bedriftene om hvordan de vurderer muligheten for å tilby deltidsstillinger til kandidater som på grunn av helseutfordringer ikke har mulighet til å jobbe fulltid. Rundt 30 prosent svarer at de vurderer mulighetene som svært eller ganske gode. 40 prosent svarer at mulighetene er ganske dårlige eller svært dårlige.

Respondenter fra landsforeningene Transport, Reiseliv, og Service og handel vurderer mulighetene for å tilby deltid som bedre enn respondenter fra de andre foreningene. 61 prosent av respondentene fra NHO Transport vurderer muligheten for deltidsarbeid som svært eller ganske god. Tallet for Reiseliv er 52, og for Service og handel 47.

Undersøkelsen viser videre at det er vanskeligere med deltidsarbeid blant bedriftene i Byggenæringens landsforening og Nelfo, sammenliknet med de andre landsforeningene. I intervjuene med bedrifter fra bygg og anleggsbransjen fikk vi det samme inntrykket. I og med at arbeidet foregår på byggeplasser som må være fullt bemannet hele tiden, er det vanskelig å legge til rette for redusert stilling.

Blant de som svarer at det er vanskelig å tilby deltidsstillinger, oppgir rundt halvparten som årsak at «arbeidsoppgavene ikke kan utføres i deltidsstilling». Rundt 30 prosent svarer at deltidsstillinger innebærer mer arbeid for øvrige ansatte, og at det krever mer administrasjon (26 prosent svarer dette).

I spørreundersøkelsen er det flere som oppgir i det åpne kommentarfeltet at det er vanskelig med folk i deltid på grunn av skiftarbeid og arbeidsprosesser der man er avhengig av at for eksempel maskiner betjenes hele tiden.

Vi har ikke så mange respondenter fra NHO Sjøfart, men ser at respondenter herfra kommenterer at det ikke er mulig å ha deltidsstillinger på sjøen, og at det også kreves helsedokumentasjon for å arbeide på sjøen. Bedrifter som baserer seg på utleie av arbeidskraft skiller seg også ut, i og med at oppdrag hos kunde som regel er basert på 100 prosent-stillinger.

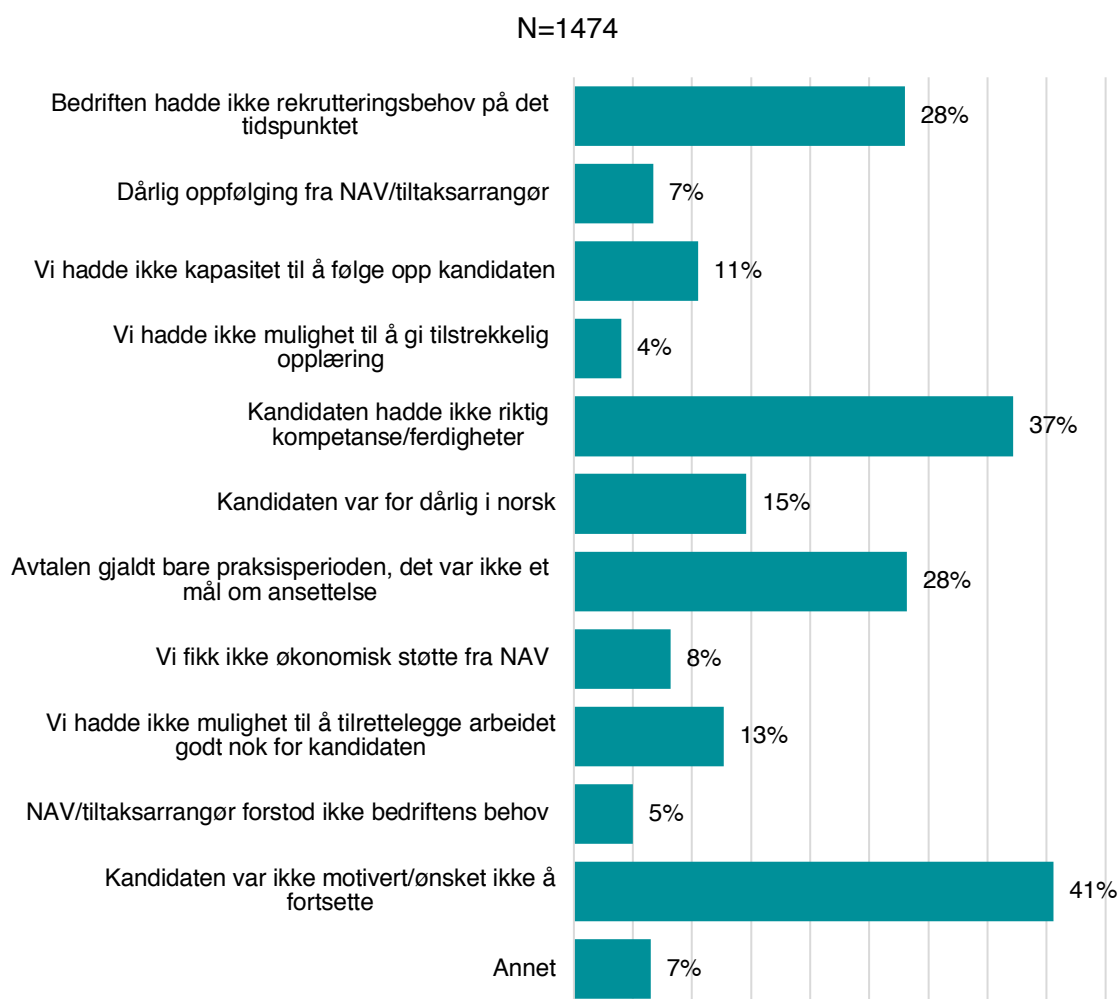
Vi fikk også en del informasjon om hvilke muligheter arbeidsgiverne i våre fire utvalgte bransjer har til å tilrettelegge for deltid. Dette er nærmere omtalt i del 3.4.

### 3.3 Hva opplever bedriftene som barrierer?

Arbeidsgiverne som vi intervjuet vektla ikke barrierer i stor grad, i og med at de har flere eksempler på vellykket inkludering. Én ting som kom frem blant et par av bedriftene, var at de hadde brukt mye ressurser på å tilrettelegge for personer som allerede var i arbeidsstokken, og som hadde helseproblemer. Det hadde derfor tatt tid før de hadde tenkt tanken med å inkludere nye med ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging. Fra spørreundersøkelsen har vi imidlertid informasjon om hva som er hindre for arbeidsinkludering. Vi har belyst hva bedriftene opplever som barrierer gjennom to spørsmål.

Bedriftene som oppga at de har hatt personer i praksis som ikke ble ansatt, fikk spørsmål om årsakene til at personen(e) ikke ble ansatt. Svarfordelingen er vist i Figur 3.2.

Figur 3.2 Hva er de viktigste grunnene til at personen(e) ikke ble ansatt? Velg inntil tre av alternativene.



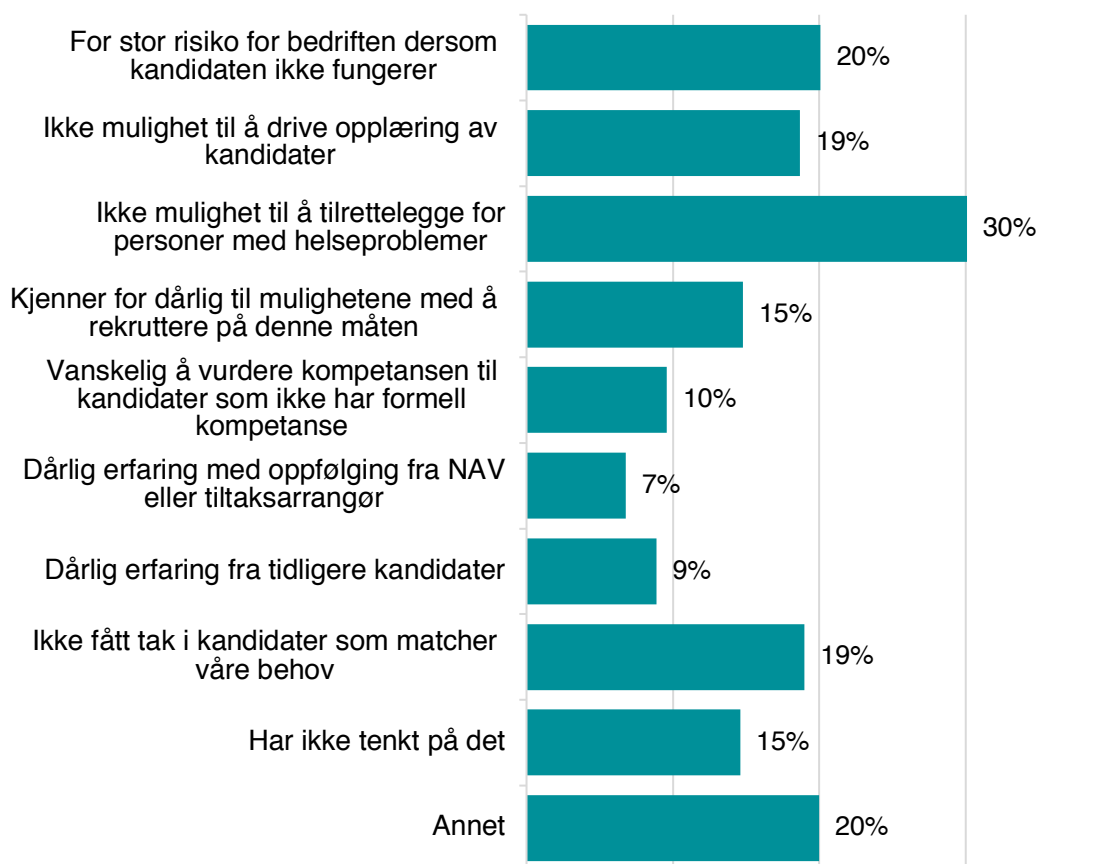
De to årsakene flest bedrifter oppgir er at kandidaten selv ikke var motivert, eller ikke ønsket å fortsette (41 prosent), og/eller at kandidaten ikke hadde riktig kompetanse/ferdigheter (37 prosent). Mange oppgir også at kandidaten ikke ble ansatt fordi bedriften ikke hadde rekrutteringsbehov (28 prosent), og/eller at avtalen bare gjaldt praksisperioden, og at det aldri var mål om ansettelse i utgangspunktet (28 prosent).

Dårlig/manglende oppfølging, manglende økonomisk støtte eller forståelse for bedriftens behov hos NAV/tiltaksbedrift, er mindre viktige årsaker til å ikke ansette. Henholdsvis 7 prosent, 8 prosent og 5 prosent oppgir disse alternativene. Det er også få som oppgir manglende mulighet til å gi opplæring som årsak. I det åpne kommentarfeltet er det noen som skriver at kandidaten ble syk, fikk en annen jobb eller begynte på skole.

64 prosent av bedriftene som har svart på undersøkelsen oppgir at de *ikke* har rekruttert ansatte med behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging, og vi har

sett at tallet også er vesentlig høyere enn dette i enkelte bransjer, og i små bedrifter. Alle bedriftene som svarte at de ikke har rekruttert, fikk deretter spørsmål om å oppgi årsakene til dette. De ble bedt om å krysse av de inntil tre viktigste grunnene, og svarfordelingen er vist i Figur 3.3.

**Figur 3.3** *Hva er grunnen til at dere ikke har rekruttert ansatte som har hatt behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging for å komme i jobb? Sett kryss for de viktigste grunnene, inntil tre (N= 2 230)*



Vi ser at den årsaken flest bedrifter oppgir, er at de ikke har mulighet for å tilrettelegge for personer med helseproblemer. 30 prosent av bedriftene oppgir dette som grunn. Om lag 20 prosent oppgir også at det vil være for stor risiko for bedriften dersom kandidaten ikke fungerer, at de ikke har mulighet til å drive opplæring, og/eller at de ikke har fått tak i kandidater som matcher bedriftens behov. Om lag 15 prosent svarer at de ikke har tenkt på det, eller at de kjenner for dårlig til mulighetene for å rekruttere på denne måten. Om lag 10 prosent svarer at de synes det er vanskelig å vurdere kompetansen til kandidater som ikke har formell kompetanse og/eller at de har dårlige erfaringer fra tidligere kandidater. 7 prosent svarer at de har dårlig erfaring med oppfølging fra NAV eller tiltaksbedrift.

Vi har undersøkt om svarene varierer med bedriftsstørrelse. Man kan tenke seg at små bedrifter har mindre økonomisk handlingsrom og at det derfor innebærer en stor risiko for dem å gjøre feilansettelser. Analysen viser imidlertid at flere av de store bedriftene (250 ansatte eller flere) oppgir «stor risiko for bedriften dersom kandidaten ikke fungerer» som grunn til at de ikke har rekruttert ansatte med ekstra oppfølgings- og tilretteleggingsbehov. 29 prosent av de større bedriftene i utvalget oppgir dette som en av grunnene, mot nær 20 prosent av bedriftene med under 10 ansatte. De små bedriftene svarer i større grad enn de store at de ikke har mulighet til å drive opplæring av kandidater. Det er en større andel av de små bedriftene som oppgir at de ikke har tenkt på muligheten (17 prosent), enn blant de store bedriftene (5-10 prosent).

Vi har også undersøkt svarfordelingene etter bransje. Grunnene som respondentene oppgir til ikke å ha rekruttert personer med bistandsbehov fordeler seg ganske likt, men det er enkelte trekk det er verdt å merke seg: Respondenter fra BNL oppgir i større grad enn snittet at de ikke har mulighet til å tilrettelegge arbeidsoppgaver og arbeidstid. Videre oppgir en større andel respondenter fra foreningene Abelia, Energi Norge, MBL, og Norsk Olje og gass at de ikke har fått tak i kandidater som matcher behovene.

Av Figur 3.3 ser vi at hele 20 prosent av bedriftene som ikke har rekruttert noen de siste tre årene velger svarkategorien «annet» på spørsmålet om årsaker. De ble bedt om å beskrive andre årsaker til at de ikke har rekruttert denne typen kandidater. Vi har sortert utsagnene, og nær halvparten av kommentarene handler om at bedriften ikke har hatt rekrutteringsbehov, er nystartet og foreløpig ikke har ansatt noen, eller at de har nedbemannet i perioden. En stor andel kommenterer også at de ikke har fått søkere som har hatt behov for tilrettelegging, eller at de ikke har blitt presentert for muligheten.

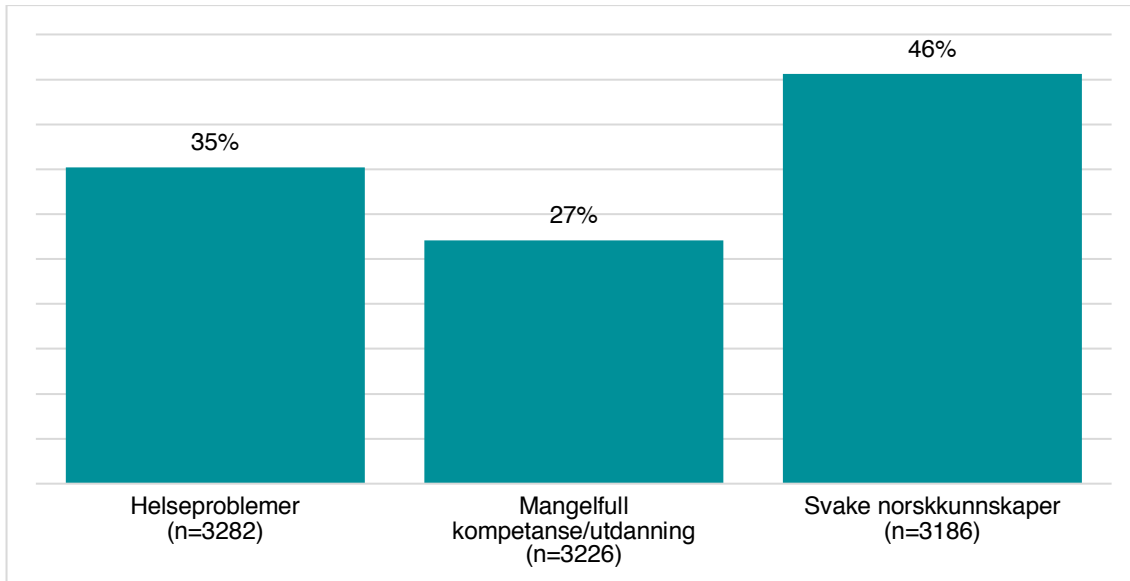
En del skriver at de har nok med å følge opp allerede ansatte som har tilretteleggingsbehov eller lærlinger. Andre svar som går igjen i kommentarfeltet er fra aktører i for eksempel konsulent- og bemanningsbransjen som selv leier ut personell til eksterne kunder og som skriver at det er vanskelig å tilrettelegge for ansatte hos en tredjepart. Andre igjen skriver at arbeidet krever sikkerhetsklareringer eller sertifikater.

### **Er det grupper som er spesielt vanskelige å inkludere?**

Figuren nedenfor viser antall bedrifter som oppgir i spørreundersøkelsen at de har liten mulighet til å inkludere henholdsvis personer med nedsatt arbeidsevne som følge av helseproblemer, personer med mangelfull kompetanse/utdanning og personer med svake norskkunnskaper.



Figur 3.4 Prosentandel bedrifter som oppgir at de ikke har mulighet til å inkludere personer med helseproblemer, mangelfull kompetanse og svake norskkunnskaper



Vi ser at den gruppen som synes vanskeligst å inkludere, er personer som ikke har tilstrekkelig gode norskkunnskaper. Det er langt flere som oppgir at de har liten mulighet til å inkludere personer som er svake i norsk, enn som oppgir at de ikke kan inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning.

Arbeidsgiverne vi snakket med, har ulike erfaringer knyttet til det å ansette personer med svake norskkunnskaper. For noen er det uaktuelt å rekruttere kandidater som ikke er gode i norsk. Andre er åpne for dette, og i noen tilfeller erfarer de at språket kommer etter hvert, opp til et tilfredsstillende nivå. Flere har på den annen side hatt kandidater som ikke er blitt bedre i norsk, selv om arbeidsgiver har forsøkt å legge til rette for at kandidaten skal få språktraining.

Noen arbeidsgivere har vurdert kandidater som gode nok i norsk, men at de er blitt overrasket over hvor dårlig kommunikasjonen har fungert når kandidaten først har startet i jobb. Flere har strukket seg langt for å gi språkopplæring. Noen har betalt språkkurs til enkelte ansatte som de har kombinert med jobb, andre har bidratt med å undersøke hvor kandidaten kan få norskopplæring. Noen etterlyser bransjespesifikk norskopplæring.

*Vi kan ikke ha folk på kurs i arbeidstida, da forsvinner poenget. Det burde vært sånn at vi kan ha med lærer noen få dager, som kan observere hva som er problemet og gi dem bransjerelevant norskopplæring. Det går på tekniske ord, og det å skjønne sammenhenger. Ingen av oss har råd til fire uker på norskkurs, vi må ha inntjening hver eneste dag.*

Et par av informantene savner mer systematikk og krav knyttet til progresjon i norsk når en kandidat skal i praksis eller ansettes, og at det eksplisitt settes opp mål for dette når kandidaten begynner, og at det følges opp med konkrete tiltak:

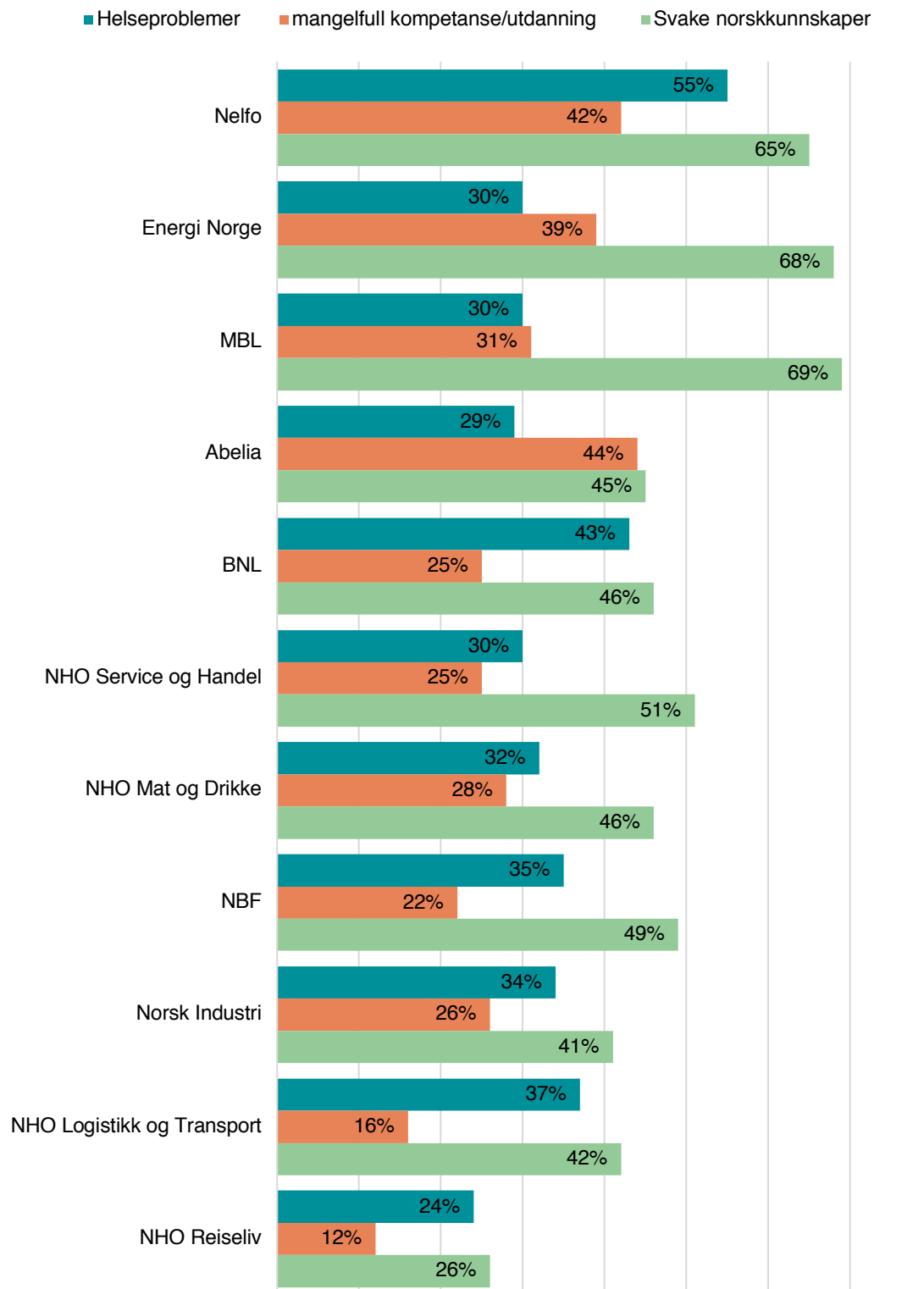
*En må fokusere på språkopplæring tidlig i løpet. Hvis det skal være en del av arbeidsdagen må det ligge som en del av kontrakten. For eksempel*



*kunne det kommet en person fra voksenopplæringa en dag i uka for å følge opp. Slik at ikke alt ansvaret ligger på individet til å melde seg til kurs selv, men at norskkurs og deltakelse på disse er et krav for å være med på tiltakene.*

Vi har sett nærmere på resultatene fra spørreundersøkelsen, hvorvidt det er bedrifter/bransjer som utpeker seg blant de som svarer at de ikke har mulighet til å inkludere de ulike gruppene. Vi finner ikke noe mønster i svarfordelingene når det gjelder bedriftsstørrelse. Når det gjelder bransje, er det enkelte variasjoner som gjør seg gjeldende. Figuren nedenfor viser hvordan svarene fordeler seg i de ulike bransjene.

Figur 3.5 *Andel bedrifter i hver bransje som oppgir å ha liten mulighet til å inkludere ulike grupper*



Bransjer sortert etter summen av de tre søylene fra høyest til lavest. Bransjer med færre enn 50 respondenter er ekskludert. (n) er over 180 for alle søyer i alle bransjer, med unntak av Energi Norge (n=63/59/60), MBL (n=60/59/58) og NHO Logistikk og Transport (n=51/50/52).

Figuren over viser hvordan bedrifter fra de ulike landsforeningene vurderer muligheten til å inkludere personer med helseproblemer, personer med mangelfull kompetanse og personer med svake norskferdigheter. Landsforeningene øverst i figuren er de hvor *størst andel svarer at de har liten mulighet* til å inkludere de ulike gruppene. Dette gjelder særlig landsforeningene Nelfo, Energi Norge og Mediebedriftenes landsforbund. Landsforeningene nederst i figuren er de hvor *minst andel svarer at de har liten mulighet* til å inkludere. Her ser vi at svarene fordeler seg ganske likt i flere av landsforeningene, og at NHO reiseliv er den foreningen som har best mulighet til å inkludere personer fra alle de tre gruppene.

I de neste avsnittene belyser vi ulike sider ved arbeidsinkludering i fire utvalgte bransjer, reiseliv, bygg/anlegg, helse/omsorg og IT-bransjen.

## 3.4 Muligheter og hindre i fire utvalgte bransjer

I kapittel 2 så vi at bedrifter i NHO Reiseliv er de som i størst grad driver arbeidsinkludering, 43 prosent av dem svarte at de har inkludert én eller flere personer som har en form for oppfølgings- og tilretteleggingsbehov. Det er også flere bedrifter enn snittet som har rekruttert på denne måten i NHO Service og handel og BNL, mens det i Abelia er færre bedrifter enn snittet som har rekruttert kandidater med oppfølgings- og tilretteleggingsbehov.

Vi har intervjuet representanter for fire bransjer, for å få et bedre inntrykk av hvilke muligheter de har til å inkludere ulike grupper som er utsatt på arbeidsmarkedet, og hva som er barrierene. En del av bedriftene vi intervjuet, har utviklet forretningsideer hvor de baserer seg på å ansette arbeidstakere med spesifikke diagnoser eller arbeidstakere som har vært lenge ute av arbeidslivet. Et par av bedriftene har for eksempel egne kurs hvor de sertifiserer for oppdrag hos kunder. De tar inn personer som har mangelfull kompetanse, og gir dem opplæringen som trengs før de formidles til oppdrag hos kunder i helsesektoren. Blant informantene er det også arbeidsgivere som er veldig engasjerte i temaer knyttet til arbeidsinkludering, og som aktivt jobber med å rekruttere personer som har ulike former for bistandsbehov. Bedriftene i utvalget vårt er i så måte ikke representative for bransjene. De forholder seg likevel til bransjekrav, og utfører oppgaver som er vanlige innenfor bransjen, og intervjuene belyser muligheter og utfordringer knyttet til inkludering av ulike grupper.

I de neste avsnittene beskriver vi det vi oppfatter som bransjespesifikke faktorer som har betydning for arbeidsinkludering, slik informantene formidler det.

### 3.4.1 Reiseliv

Spørreundersøkelsen til bedriftene viser overordnet at NHO-reiseliv er den bransjen som i størst grad har mulighet til å inkludere. Figur 3.5. over viser at det er en lavere andel bedrifter som oppgir at de har liten mulighet til å inkludere personer med oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, sammenliknet med de andre bransjene. Dette gjelder både for kandidater med helseproblemer, kandidater med mangelfull kompetanse/utdanning og kandidater med svake norskferdigheter. Samtidig ser vi at det er variasjon mellom de tre gruppene: Bare

12 prosent av reiselivsbedriftene svarer at de i liten grad kan inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning eller hull i CVen, mens for personer med helseproblemer og svake norskkunnskaper er andelen henholdsvis 24 og 26 prosent.

Aktørene vi har intervjuet innen reiselivsbransjen er hoteller av ulik størrelse. Ett av dem er et selvstendig hotell, de andre er del av større kjeder. Hotellene kjennetegnes av at en del av oppgavene ikke krever formell utdanning, som for eksempel renhold, deler av vedlikehold/vaktmesteroppgaver og servering. I andre stillinger er det faglærte, dette gjelder for eksempel kokkene. I de stillingene hvor det ikke er kundebehandling, er det heller ikke et absolutt krav å være god i norsk.

Alle informantene fra reiselivsbransjen fortalte at de har mye erfaring med å inkludere personer som har hatt problemer med å komme i jobb. De vurderte alle at det er gode muligheter i bransjen for å drive arbeidsinkludering, særlig fordi mange av oppgavene kan løses av personer uten formell kompetanse. Hotellene gir opplæring i temaer som HMS, brannrutiner og livredning til nyansatte. Det er også mulig å klatre på karrierestigen etter hvert som man får opplæring og erfaring, eller hvis man går inn i et løp som lærling og får formell kompetanse.

Det er mulig å tilrettelegge for deltid hvis det er kandidater som har behov for det, ifølge informantene. Samtidig er det svært hektisk på et hotell, og det er drift hele døgnet. Ting må skje til visse tider, og det er vanskelig å tilrettelegge arbeidstider og oppgaver. Det er en del fysiske oppgaver, og det er stort sett høyt tempo. I avdelinger der det er mindre fysiske oppgaver, er det stort sett kundekontakt.

*Det er en del deltid i vår bransje, og noen ganger er det nødvendig fordi turnus skal gå opp.*

*Generelt for bransjen er at vi er driftsorienterte, og det kan være vanskelig å ha helseproblemer her. Det er mye fysisk arbeid. Men det er noe forskjell fra de ulike avdelingene.*

Alle arbeidsgiverne fra denne bransjen hadde erfaring med å ansette personer med svake norskkunnskaper. Ingen av dem vurderte dette som noe hinder for ansettelse, men det varierte informantene imellom hvor viktig de mente det er at kandidatene lærer seg godt norsk mens de er på arbeidsplassen. Et par mente at det bør stilles strengere krav til progresjon i norsk, og eventuelt krav ved ansettelse om å bestå norskprøve innen en viss tid. Én av arbeidsgiverne hadde tenkt på en mulig bonusordning for ansatte som tar initiativ til å gå på norskkurs. Begrunnelsen for at det er viktig med norsk språk, er at alle ansatte må kunne følge med på personalmøter, og på instruksjoner dersom det for eksempel begynner å brenne. Et par mente at det går fint hvis kandidaten kan engelsk. Felles for arbeidsgiverne vi snakket med er at de har lagt til rette for at kandidatene kan lære seg norsk i kombinasjon med jobben. De store kjedene har tilbud om norskkurs for ansatte som tilbys i samarbeid med blant annet Folkeuniversitetet. For hotellet som ikke er del av kjede, er det for kostbart å betale kurs for de ansatte, men arbeidsgiver bisto i å finne frem til kurstilbydere og å legge til rette arbeidstid slik at de ansatte kan delta.

Ved alle hotellene hadde de også erfaring med å tilpasse lærlingeløp til personer som har vært utenfor arbeid over tid. Flere hadde positiv erfaring med å gi opplæring som fører til kompetansebevis som frokostkokk. Dette er et bevis på at kandidaten mestrer deler av kokkefaget, og det inkluderer den praktiske delen av prøven (ikke den teoretiske). Noen av hotellene hadde hatt satsinger i samarbeid med NAV for å utdanne frokostkokker, mens andre etterlyste mer informasjon om muligheter for tilrettelagte lærlingeløp.

### 3.4.2 Bygg og anlegg

Spørreundersøkelsen viser at blant bedriftene i Byggenæringens landsforbund (BNL) er det 25 prosent som svarer at de i liten grad har mulighet til å inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning eller hull i CVen, mens 43 og 46 prosent svarer at de i liten grad kan inkludere personer med henholdsvis helseproblemer og svake norskkunnskaper (se Figur 3.5).

Informantene fra bygg- og anleggsbransjen er håndverksbedrifter (snekkere, malere, montører), anleggsgartner og andre anleggsbedrifter, samt en industribedrift. Alle vi snakket med har erfaring med å rekruttere kandidater som har vært lenge utenfor arbeid, gjennom NAV, tiltaksbedrift eller kommunen.

Bransjen kjennetegnes ved at en stor andel av de ansatte har fagbrev, og alle vi intervjuet hadde erfaring med å ha lærlinger i bedriften.

Informantene fra bygg og anlegg fortalte at de så gode muligheter for å inkludere personer som er villige til å lære seg arbeidsoppgavene og eventuelt gå inn i et lærlingeløp for å få formell kompetanse. Inntrykket er at det likevel også er behov for personer som ikke kan gå inn i et opplæringsløp. Blant annet trengs det ansatte som hjelper til på byggeplassen eller som kan bidra i deler av produksjonen der det ikke trengs formell kompetanse. Et par av bedriftene har lagervirksomhet i tillegg til hovedvirksomheten, hvor det er mulig å ansette personer uten formelle kvalifikasjoner. Noen arbeidsgivere krever konkrete sertifikater eller bevis, som for eksempel truckførerbevis, som et absolutt krav for å ta inn kandidater.

Hindrene for arbeidsinkludering, slik informantene beskriver det, er at det er vanskelig å tilrettelegge arbeidstiden eller tilby deltidsstillinger til personer som har behov for det på grunn av helseutfordringer. De fleste oppgavene er i utgangspunktet av fysisk art, og er som regel vanskelige å utføre med fysiske helseplager. I mange av bedriftene i denne bransjen, særlig på byggeplasser/anlegg, er man avhengig av at oppgavene gjennomføres når det er planlagt, hvis ikke stopper produksjonen opp.

*Jeg er skeptisk til dette med reduserte stillinger. Det har med kontinuitet og forutsigbarhet på byggeplassen. Her må du følge et prosjekt og vi kan ikke tilrettelegge hele prosjektet rundt en person som bare kan jobbe 30 prosent.*

*Vi bygger hver eneste dag, det er ikke bra at det fungerer mandag og onsdag, men ikke de andre dagene.*

En annen barriere handler om sikkerhet. I produksjonsbedrifter og på byggeplasser er det blant annet krav til hvordan maskiner skal brukes og HMS-

krav og prosedyrer som må følges. Dette innebærer at de ansatte må være konsentrerte og følge med, samt at de må kunne forstå beskjedene som gis. Et par utsagn illustrerer:

*Vi trenger at de ansatte er mentalt til stede. Det har med sikkerhet å gjøre. Du må være 100 prosent fokusert i arbeidsoperasjonene. Det er ikke rom for å gjøre feil. Vi har få skjermede oppgaver.*

*Det er ekstra utfordrende med svake norskkunnskaper. Vi er en skadeutsatt bransje, og det er farlig dersom beskjeder oppfattes feil. Det er risiko for skader, og det kan føre til store kostnader hvis noe er gjort feil og det ikke oppdages før senere i prosjektet.*

Noen av bedriftene i denne bransjen har sesongvariasjoner i driften, og enkelte har store variasjoner i oppdragsmengde. Noen av arbeidsgiverne fortalte at de har opprettet midlertidige sesongstillinger som har fungert som springbrett for enkelte kandidater, etter endt praksisperiode.

Inntrykket fra intervjuene er at bedriftene i bygg og anlegg setter pris på at tiltaksbedrift eller NAV følger opp kandidaten og arbeidsgiver i den første tiden. Slik vi tolker informantene, er oppfølgingen viktigere for bedrifter i denne bransjen enn i de andre tre bransjene vi har studert. En av grunnene som trekkes frem, er at det er en bransje hvor det er vanlig å leie inn ekstra personell ved behov. Hvis det å inkludere personer med bistandsbehov gir mye ekstraarbeid, er innleie et enklere alternativ. God oppfølging er derfor viktig.

### 3.4.3 Helse og omsorg

Bedriftene vi har intervjuet i denne bransjen er private leverandører av helse- og omsorgstjenester, organisert i NHO Service og Handel. Noen leverer tjenester til offentlig sektor, på anbud. Andre fungerer som en type bemanningsbyrå, som formidler personale innen helsetjenester. Spørreundersøkelsen viser at (se Figur 3.5) det er en høyere andel av bedriftene i Service og Handel som oppgir at de har liten mulighet for å inkludere sammenliknet med bedrifter innen reiseliv, og en noe lavere andel sammenliknet med bedrifter organisert i Byggenæringens landsforbund. Vi ser imidlertid at det også her er forskjeller i muligheten for å inkludere ulike grupper. Omlag dobbelt så mange oppgir liten mulighet for å inkludere personer med svake norskkunnskaper (51 prosent), sammenliknet med personer med helseproblemer (30 prosent) og/eller mangelfull kompetanse/utdanning (25 prosent). Det er også større forskjeller mellom gruppene her, enn det er innen reiseliv og byggenæringen.

Helse og omsorg er en bransje hvor deltid er vanlig, og informantene var enige om at det går fint å legge til rette for at personer som trenger det, kan få redusert stilling. En del av oppgavene i sektoren er imidlertid krevende psykisk, så én av informantene trakk frem at en del områder ikke egner seg for personer som selv har psykiske helseproblemer. Det er også relativt få skjermede oppgaver, som kontorarbeid, i bransjen. De fleste oppgavene dreier seg om å yte tjenester til pasienter og brukere.

Et par av arbeidsgiverne innen helse/omsorg trakk frem at det å selv ha eller ha hatt helseproblemer, er en kompetanse som kan utnyttes innen helsesektoren.

Ansatte som selv har brukererfaring, kan ha bedre forståelse av situasjonen til pasientene eller brukere av en tjeneste, noe som bidrar positivt. Én forteller:

*Jeg mener vi som bransje har store muligheter, men vi må innse at det vi vanligvis ser på som svakheter ved denne type arbeidstakere faktisk kan være en styrke i helse- og omsorgsbransjen. Å ha egne erfaringer med helseproblemer kan være gode ressurser i arbeidet med brukere og pasienter.*

Vi spurte leverandørene innen helse og omsorg om mulighetene til å inkludere personer med svake norskkferdigheter. Her var erfaringene litt ulike. Flertallet mente at det er vanskelig å inkludere personer uten tilstrekkelig norskkompetanse. Norsk er viktig i store deler av bransjen, både med hensyn til å forstå arbeidsoppgavene, journaler, medisinbehandling m.v., og med tanke på å kommunisere og få en relasjon med brukerne av tjenesten. Én av arbeidsgiverne hadde kurset en gruppe utenlandske helsearbeidere til norskprøve 3 før ansettelse. Én av informantene hadde erfaring med at enkelte omsorgsoppgaver fint kan løses uten å være så god i norsk.

En barriere for leverandører av helsetjenester til offentlig sektor, som konkurrerer om oppdrag i anbudsmarkedet, er at det er krav om at de som utfører arbeidet er fagpersoner, og at de har bestått krav om norskprøve. Det er derfor ikke mulig å ta inn personer som ikke har disse kvalifikasjonene idet de starter i bedriften.

#### 3.4.4 IT-bransjen

IT bedriftene vi har intervjuet er organisert i Abelia. Spørreundersøkelsen viser at blant bedrifter i Abelia er det 29 prosent som svarer at de i liten grad har mulighet til å inkludere personer med helseproblemer, og henholdsvis 44 og 45 prosent oppgir det samme for personer med mangelfull utdanning/kompetanse og svake norskkunnskaper (se Figur 3.5). Sammenliknet med de andre bransjene omtalt over (reiseliv, bygg og anlegg, og helse og omsorg) er det en større andel som svarer at de i *liten grad* har mulighet til å inkludere fra de tre gruppene. Abelia skiller seg imidlertid fra for eksempel bygg og anlegg, ved å ha en annen fordeling mellom de tre gruppene. Mens det i bygg og anlegg er flere som oppgir at det er vanskelig å inkludere personer med helseproblemer, og færre som svarer at det er vanskelig å inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning, er det motsatt blant bedrifter i Abelia: Her har bedriftene mindre mulighet til å inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning, enn personer med helseproblemer.

Vi har intervjuet IT-bedrifter som utvikler ulike typer digitale tjenester, og flere av dem har mange ulike roller/yrker representert i bedriften, som for eksempel utviklere, testere, selgere, markedsførere og administrativt personale.

Felles for bedriftene vi har snakket med, er at de stort sett krever høyere utdanning. Noen har bachelorgrad som minimum. De har relativt få oppgaver som ikke krever høyere utdanning, og mange oppgaver som tidligere var manuelle, er automatisert. Det er også en del av arbeidsplassene i denne bransjen som oppfattes som svært attraktive, og det er konkurranse om jobbene.

Bedriftene vi har snakket med, har interne opplæringsløp for nyansatte. Enkelte oppgaver krever ikke høyere utdanning, men at kandidaten får grundig opplæring først. To av virksomhetene vi var i kontakt med, har hatt suksess med å ansette personer med diagnosen Aspergers til å teste dataprogrammer. Dette arbeidet krever konsentrasjon og nøyaktighet, som er en styrke hos mange med denne diagnosen. I tilfeller hvor kandidaten trenger mer tid på opplæring enn vanlig, eller har behov for at en kollega følger opp spesifikt, er det mulig å legge til rette for dette med økonomisk støtte (mentorordning, lønnstilskudd).

Informantene forteller at det stort sett er uproblematisk å legge til rette for fysiske funksjonsnedsettelse. Alle representantene for denne bransjen mener også at det er mulig å tilrettelegge arbeidstid for personer som har behov for det.

Når det gjelder språk, er inntrykket at det er viktig med norsk for å kommunisere med kolleger og kunder, men at en god del av arbeidet også foregår på engelsk. Mange av oppgavene krever godt nivå i engelsk. Én av informantene uttaler at «det er litt bedre med en som kan godt engelsk, men ikke norsk, enn omvendt.»

Inntrykket fra intervjuer med koordinatorene i Ringer i vannet er at en barriere for å formidle til IT-bransjen, er at de som formidler kandidatene har lite kunnskap om hvilke kompetansekrav som er i bransjen. I noen tilfeller kan det være tilstrekkelig med kurs eller sertifiseringer på spesifikke områder, men det er vanskelig å vite hva som er relevant opplæring. Sett i forhold til de tre andre bransjene vi har studert, formidler informanter fra IT-bransjen i større grad at de savner bedre bransjekompetanse blant de som formidler.

## 3.5 Oppsummering

Hovedfunn i denne delen er:

- Bedriftene som har rekruttert personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, oppgir «kandidatens motivasjon for jobben», «at bedriften fikk vurdert kandidaten gjennom praksis/utprøving» og «økonomisk tilskudd fra NAV» som viktige faktorer for at personen ble ansatt. Intervjudataene støtter opp om dette funnet.
- Oppfølging og bistand fra NAV knyttet til ansettelsesprosessen og den første tiden i jobb er mindre viktig enn at det er den rette kandidaten som formidles, ifølge spørreundersøkelsen. I intervjuene var informantene delte i hvor viktig dette er. Flere opplevde at det har stor betydning med god og jevnlig oppfølging i den første perioden kandidaten er i bedriften.
- Rundt 30 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen vurderer at de har gode muligheter til å tilby deltidsstillinger til personer som har behov for dette som følge av helseutfordringer. Bedrifter i landsforeningene Transport, Reiseliv og Service og handel vurderer mulighetene som særlig gode, mens det er vanskeligere med deltidsarbeid blant bedrifter i Byggenæringens landsforbund og Nelfo.
- Mange av bedriftene vi intervjuet bruker mye ressurser på å lære opp kandidater. Dersom opplæring tar mer tid enn normalt, eller hvis kandidaten



må ha en som følger dem den første tiden, er det behov for økonomisk støtte i form av for eksempel lønnstilskudd.

- En avgjørende faktor for arbeidsinkludering, er bedriftenes behov for arbeidskraft. Det kan også være utfordrende for arbeidsgiver å forutsi rekrutteringsbehov, og enkelte arbeidsgivere kvier seg for å skrive under på avtaler der de må «love» fast ansettelse for kandidaten. Inntrykket fra intervjuene er at bedrifter med rekrutteringsbehov har større bevissthet rundt NAV eller tiltaksbedrift som rekrutteringskanal.
- 64 prosent av bedriftene har *ikke* rekruttert personer som har ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging. Den grunnen som flest oppgir, er at de ikke har mulighet til å tilrettelegge for personer med helseproblemer. Om lag 20 prosent oppgir også at det vil være for stor risiko for bedriften dersom kandidaten ikke fungerer, at de ikke har mulighet til å drive opplæring, og/eller at de ikke har fått tak i kandidater som matcher bedriftens behov. En annen grunn til at bedrifter ikke har inkludert personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, er at de ikke har hatt rekrutteringsbehov, eller at de har liten kjennskap til muligheten til å rekruttere på denne måten.
- Blant bedrifter som har hatt personer i praksis som ikke ble ansatt i etterkant, oppgis det et at kandidaten ikke var motivert eller ikke ønsket å fortsette, som den viktigste grunnen til at personen ikke ble ansatt. Det at personen ikke hadde riktig kompetanse er en annen viktig grunn.
- Spørreundersøkelsen viser at det er vanskeligere for bedriftene å inkludere personer med svake norskferdigheter enn personer med manglende kompetanse eller helseutfordringer. I intervjuene var det flere arbeidsgivere som var villige til å ansette personer med svake norskferdigheter, og at flere har strukket seg langt for å bidra i språkopplæring. En del av informantene savner at det er mer systematisk og krav knyttet til progresjon i norsk når en kandidat skal i praksis eller ansettes andre etterlyste mer bransjespesifikk språkopplæring.
- De fire bransjene vi har sett nærmere på, forteller om bransjespesifikke muligheter og utfordringer. Reiseliv synes å ha best forutsetninger for å drive arbeidsinkludering, og bedriftene herfra har mest erfaring med å rekruttere personer som er utsatt på arbeidsmarkedet. Inntrykket er at bedrifter med stadig rekrutteringsbehov, blant våre fire bransjer gjelder dette innen bygg/anlegg og reiseliv, har bevissthet rundt NAV/tiltaksbedrifter og liknende som rekrutteringskanal, og strekker seg for å gi opplæring og andre tilpasninger for kandidatene. Representanter for bransjene helse/omsorg og IT vurderer også at de har mulighet for å drive arbeidsinkludering i større grad enn i dag, men vi oppfatter at det er behov for større bevissthet blant bedriftene om muligheten til å rekruttere personer som trenger ekstra oppfølging eller tilrettelegging. Det er også behov for bedre kunnskap om bransjene blant aktørene som formidler kandidater, dette gjelder særlig IT-bransjen.

## 4 Virkemidler for å inkludere flere i arbeid

Det er viktig at virkemidlene som skal bidra til å få flere i jobb, er treffsikre for arbeidsgiverne og reduserer risikoen som arbeidsgiver opplever ved å inkludere personer som har utfordringer på arbeidsmarkedet. Videre er det viktig at bedriftene får kjennskap til de ulike virkemidlene, for å kunne søke om det som er relevant når de skal ansette en kandidat.

Virkemidler i denne sammenheng handler både om NAVs tilskuddsordninger som er rettet mot bedriftene og om ordninger som skal bidra til kvalifisering.

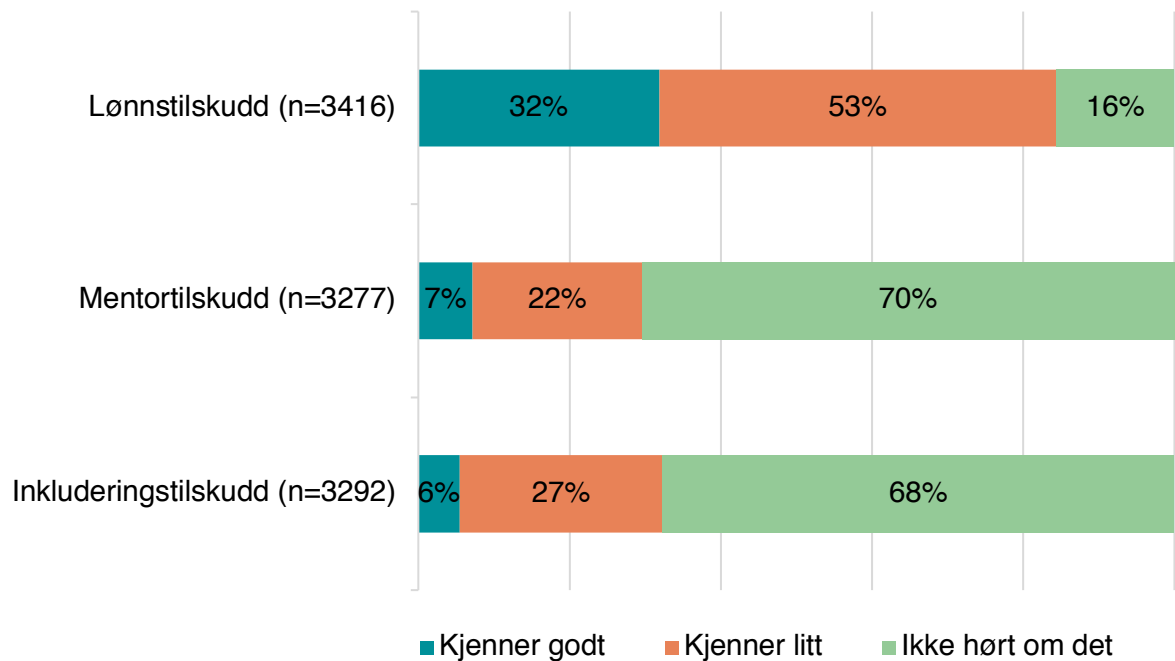
I dette kapitlet presenterer vi resultater fra spørreundersøkelsen knyttet til sentrale virkemidler i NAVs portefølje, samt synspunkter som kom frem i intervjuene om disse temaene. Vi belyser også erfaringer fra informantene med ulike ordninger for kvalifisering, kompetanseheving og opplæring på arbeidsplassen.

### 4.1 Kjennskap til NAVs virkemidler

NAV forvalter ulike økonomiske virkemidler som skal kompensere for merutgifter som arbeidsgivere har når de ansetter en person med nedsatt arbeidsevne. De sentrale ordningene er inkluderingstilskudd, mentortilskudd og lønnstilskudd. De to første tilskuddene skal dekke merkostnader ved tiltak som opplæring og oppfølging på arbeidsplassen. Med mentortilskuddet kan man frikjøpe en kollegas arbeidstid for å få tilstrekkelig tid til å inkludere den nyansatte. Inkluderingstilskuddet kan også brukes til kjøp av utstyr eller annet som må til for å tilrettelegge på arbeidsplassen. Lønnstilskudd skal kompensere for lavere produktivitet. Det finnes både midlertidig og varig lønnstilskudd, i denne undersøkelsen har vi vektlagt erfaringer med midlertidig lønnstilskudd.

I spørreundersøkelsen spurte vi om respondentene kjenner til de ulike virkemidlene som er relevante for dem som arbeidsgivere. Både bedrifter som har erfaring med arbeidsinkludering og bedrifter som ikke har det, fikk spørsmålet. Figuren nedenfor viser svarfordelingen.

Figur 4.1 Kjenner du til følgende virkemidler/ordninger? Alle bedrifter



Lønnstilskudd er det virkemiddelet flest kjenner til, 32 prosent svarer at de kjenner godt til lønnstilskudd og 52 prosent svarer at de kjenner det litt. 14 prosent svarer at de kjenner godt til tilretteleggings- og oppfølgingsavtalen, og 47 prosent svarer at de kjenner denne litt. Det er vesentlig færre som kjenner til mentorordningen og inkluderingsstilskudd, henholdsvis 70 og 68 prosent svarer at de ikke har hørt om disse virkemidlene.

Fra intervjuene er hovedinntrykket at en del av informantene har mottatt økonomisk støtte i forbindelse med ansettelse av en kandidat, men mange var i tvil om hva slags tilskudd det dreide seg om. Flere viste til at det var noe tiltaksbedriften hadde presentert for dem, og hjulpet dem med å søke om, men at de ellers hadde lite kjennskap til det. Blant informantene var det også noen som visste sikkert at de hadde mottatt lønnstilskudd, og inntrykket fra intervjuene er at dette er det virkemiddelet som er mest kjent og som de hadde mest konkrete erfaringer med.

## 4.2 Erfaringer med NAVs virkemidler

Blant bedriftene som har ansatt personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov de siste tre årene, er det 78 prosent som oppgir i spørreundersøkelsen at de har mottatt lønnstilskudd og 13 prosent oppgir at de har mottatt mentorstilskudd. Fem prosent svarer at de har mottatt inkluderingsstilskudd.

Felles for de økonomiske virkemidlene, er at arbeidsgiver må søke NAV om å få tilskuddet. Fra andre prosjekter kjenner vi til at en del bedrifter ikke tar seg bryet

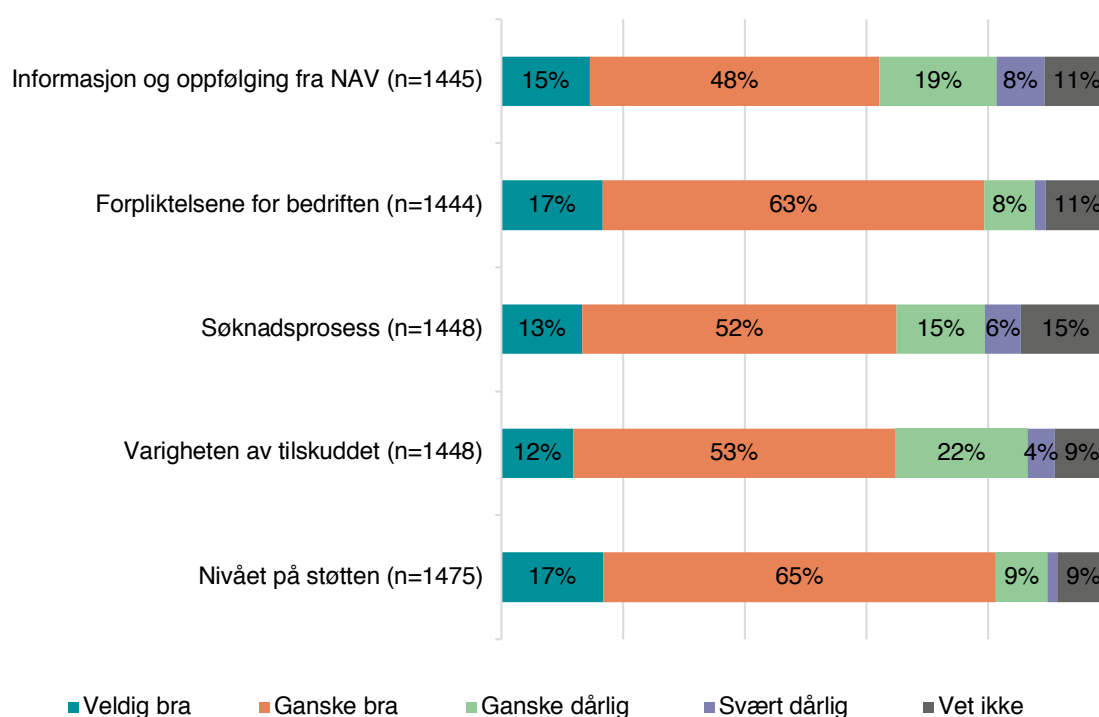
med å søke hvis det er komplisert, og hvis ikke tilskuddets størrelse veier opp for tidsbruken ved å søke.

I spørreundersøkelsen spurte vi bedriftene som har brukt/mottatt virkemidler fra NAV, om synspunkter på disse. Vi spurte om ordningene lønnstilskudd, mentortilskudd og inkluderingstilskudd.

## 4.2.1 Lønnstilskudd

De av respondentene som har mottatt lønnstilskudd, fikk spørsmål om hvordan de synes ulike faktorer ved ordningen fungerer.

Figur 4.2 *Lønnstilskudd. Bedriftenes vurderinger av hvordan de ulike faktorene knyttet til lønnstilskudd fungerer.*



Som vi ser av figuren over, svarer flertallet av de som har mottatt lønnstilskudd, at de ulike sidene ved tilskuddet fungerer veldig bra eller ganske bra. Over 70 prosent svarer at nivået på støtten fungerer veldig eller ganske bra. Hvis vi ser på forskjellen mellom de enkelte faktorene når det gjelder hva respondentene mener fungerer dårlig, ser vi at de er mest misfornøyd med varigheten på tilskuddet (26 prosent svarer at dette fungerer ganske dårlig eller svært dårlig), og informasjon og oppfølging fra NAV (27 prosent svarer dårlig eller svært dårlig). I overkant av 20 prosent svarer at søknadsprosessen fungerer dårlig.

Mange av respondentene har skrevet inn synspunkter på lønnstilskuddet i åpent kommentarfelt. Vi ser at en god del av kommentarene dreier seg om varigheten på tilskuddet:

*Lønnstilskudd bør være så langvarig at den ansatte rekker å komme opp på positivt nivå på lønnsomhet.*

Flere argumenterer med at det kreves såpass omfattende opplæring at de trenger en lengre periode med tilskudd enn hva de har fått. Andre mener det er utfordrende når tilsagnet bare gis for tre måneder av gangen, et utsagn illustrerer dette:

*Tilsagn gis bare for tre måneder av gangen, altfor kort og lite forutsigbart. Muntlig kan man få en slags indikasjon om inntil 12 måneder.*

Varigheten var også et tema i intervjuene. Flere av bedriftene hadde også her erfaring med at enkelte kandidater trenger mye tid før de er selvgående, og de ønsker seg forutsigbarhet knyttet til lønnstilskuddet i slike tilfeller. De er tydelige på at dette ikke gjelder i alle tilfeller – noen ganger holder det med en kortere periode med tilskudd. Men når de ser at opplæring kommer til å ta tid, er det viktig med forutsigbarhet. Enkelte ganger får bedriften lovnad om en lengre periode muntlig. Noen sitater illustrerer:

*Det som er viktig er at det må være en langsiktig plan, og det må tilpasses bedriftens behov. Noen ganger trengs det et mye lengre perspektiv.*

*Vi ble lovet 12 måneder lønnstilskudd hvis vi lovet fast kontrakt etterpå. Så kom det nye regler og NAV kunne ikke gi mer enn tre måneder. NAV bør ha større myndighet lokalt til å tilpasse disse virkemidlene.*

Noen etterlyste større fleksibilitet knyttet til lønnstilskudd:

*De som jobber på NAV jobber for generelt, de klarer ikke å tilpasse til kandidaten og bedriften og hva som må gjøres i det konkrete tilfellet for at det skal fungere.*

I det åpne kommentarfeltet er det også synspunkter knyttet til NAVs oppfølging i forbindelse med lønnstilskudd. Noen kommenterer at det er ulik oppfølging fra ett NAV-kontor til et annet, eller at de har problemer med å komme i kontakt med NAV for å få svar på spørsmål knyttet til lønnstilskudd. Andre har erfart at NAV slipper tak i kandidat og arbeidsgiver for raskt, eller at NAV ikke følger opp kandidaten i det hele tatt. I tillegg understreker mange at det er vanskelig å søke om tilskuddet.

Noen skriver som kommentar at nivået burde være høyere fordi arbeidsgiver ikke blir kompensert for tiden det tar å følge opp kandidaten. Noen nevner også at lønnstilskuddet burde kunne tilpasses mer individuelt, og eventuelt kombineres med andre ordninger for å få en tilpasset løsning for den enkelte. Noen få kommenterer at det burde være enklere å få lønnstilskudd til lærlinger.

Flere av arbeidsgiverne vi intervjuet, hadde fått lønnstilskudd for kandidater etter endt praksisperiode. Enkelte hadde også startet direkte med lønnstilskudd. En del hadde opplevd at de var usikre på om de skulle gå videre med en kandidat etter endt praksis. I slike tilfeller hadde de søkt om lønnstilskudd etter praksisperioden, slik at arbeidsgiver fikk tilstrekkelig tid til å lære opp og utvikle kandidaten før de overtok de fulle lønnskostnadene. Et par presiserte at ordningen bidro til at belastningen for arbeidsgiver blir mer rettferdig – «hvis personen yter 40 prosent, så skal jeg betale for 40 prosent. Senere yter han kanskje 60 prosent, da betaler jeg for det.» En annen trakk frem at lønnstilskudd kan motivere til å ta inn kandidater som trenger ekstra oppfølging:

*Noen trenger såpass stor oppfølging at det er krevende. Lønnstilskudd er avgjørende for at vi skal kunne ta inn disse kandidatene, det gjør at det blir mulig.*

Fra intervjuene vet vi at enkelte arbeidsgivere har kviet seg for å gå inn på en ordning med lønnstilskudd, fordi det innebærer fast ansettelse fra dag én. Dersom det har vært en praksisperiode i forkant, er det lettere å vurdere hvorvidt det er aktuelt med fast ansettelse – med eller uten lønnstilskudd – slik vi tolker informantene.

Følgende sitat oppsummerer en del av synspunktene knyttet til lønnstilskudd:

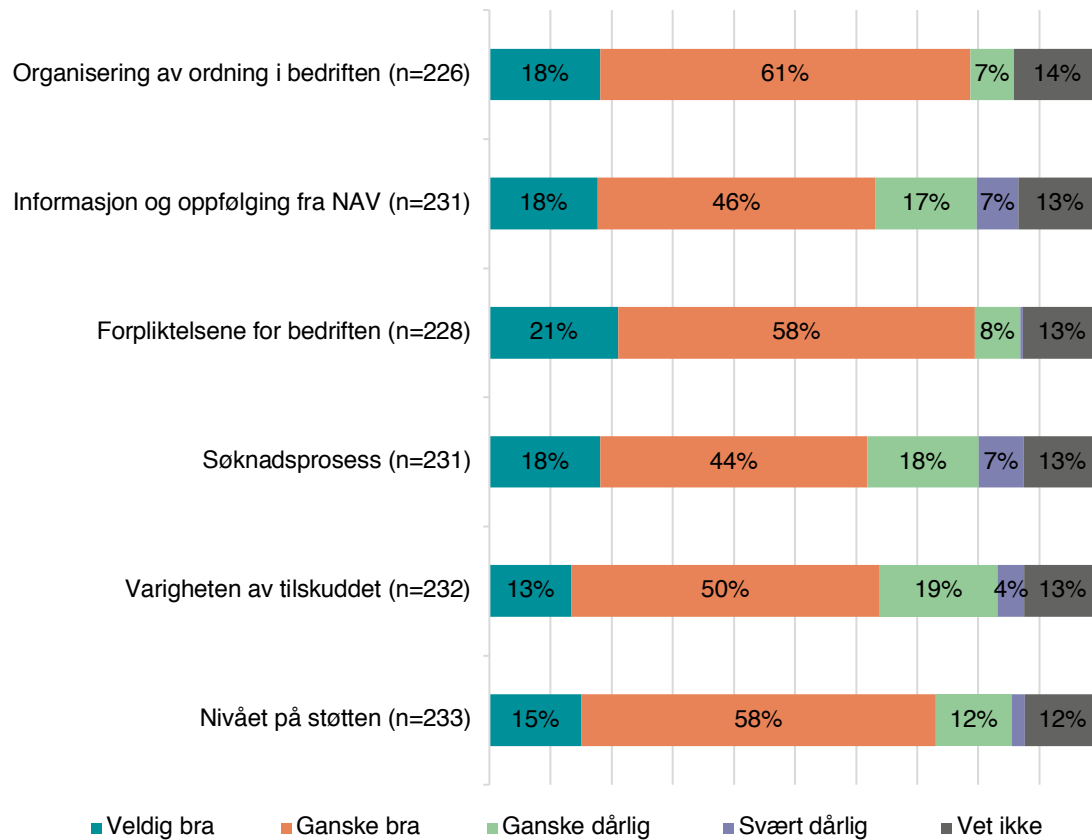
*Vi har brukt lønnstilskudd et par ganger. Det virker som det er større krav til dokumentasjon enn når det er praksis. Vi får type 10 000 kroner i tre måneder, og må signere på at det er stor sjanse for fast ansettelse. Derfor har vi ikke brukt det så mye. Men i de tilfellene hvor vi har vurdert å ansette, men er usikre, da har vi søkt lønnstilskudd. Det har vært spørsmål om å ansette med lønnstilskudd uten praksis. Det er jeg veldig mye mer skeptisk til. Med praksis får jeg sett over tid at det fungerer.*

Vi spurte også informantene om søknadsprosessen knyttet til lønnstilskudd. Flere hadde erfart at det var kronglete, og at det var litt «frem og tilbake» før det ble riktig, men vi fikk ikke konkret informasjon om hvilke deler av søknadsarbeidet som var utfordrende. Et par mente det var uheldig for bedriften å måtte forskuttere lønn, uten å ha fått endelig tilsagn om lønnstilskudd. Et par påpekte også at søknadsprosessen burde være mer digitalisert. Noen hadde fått hjelp fra tiltaksbedrift til dette.

#### 4.2.2 Mentortilskudd

De av respondentene som har mottatt lønnstilskudd, fikk tilsvarende spørsmål om hvordan tilskuddet fungerer. Svarene er gjengitt i figuren nedenfor.

Figur 4.3 *Mentortilskudd. Bedriftenes vurderinger av hvordan de ulike faktorene knyttet til mentortilskudd fungerer.*



På samme måte som på lønnstilskudd, vurderer respondentene varigheten på tilskuddet og informasjon og oppfølging fra NAV som de faktorene som fungerer dårligst, 24 prosent svarer at dette fungerer ganske eller svært dårlig. Organisering av mentorordning i bedriften ser ut til å fungere bra, 79 prosent svarer at dette fungerer veldig eller ganske bra.

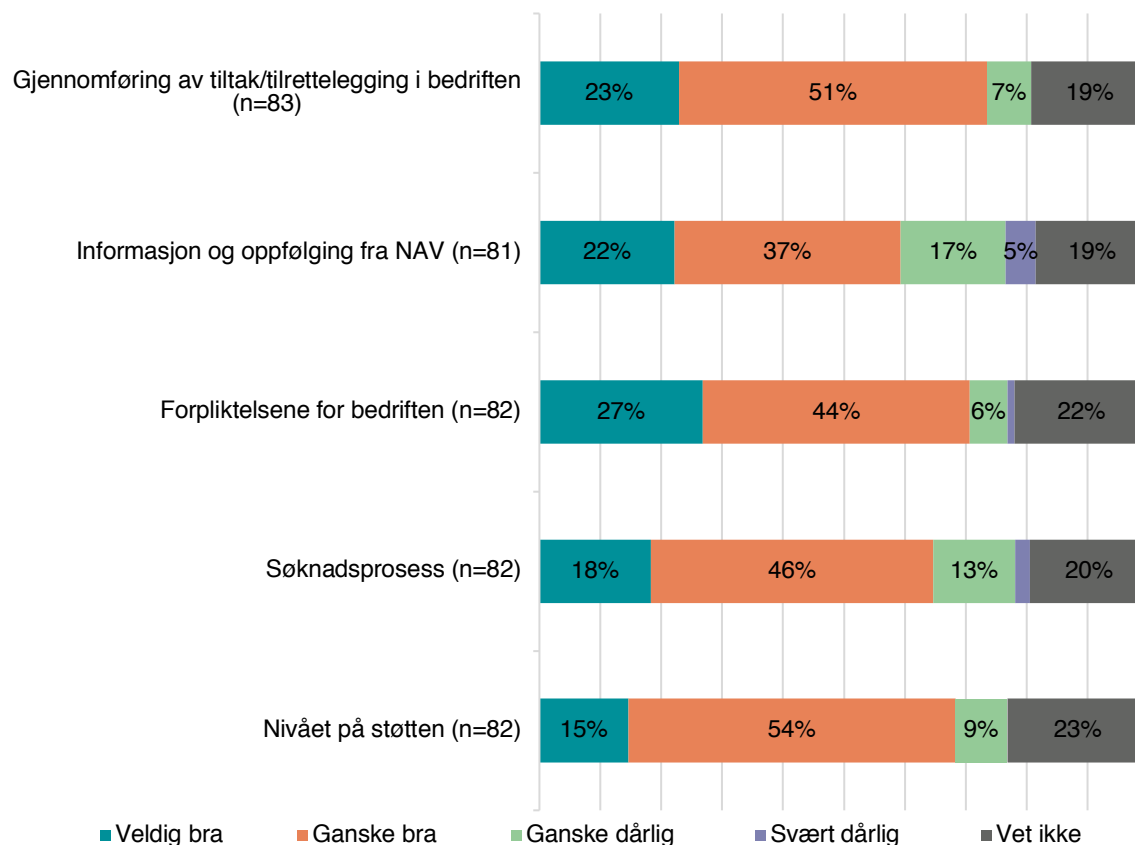
I det åpne tekstfeltet, ser vi at en kommentar som går igjen er at det er tidkrevende å søke og at det er komplisert når NAV betaler på etterskudd. Noen kommenterer at det er for kort varighet på tilskuddet, og at tilsagnet bør gis for en lengre periode av gangen. Noen kommenterer detaljer i søknadsskjemaet, som at man må oppgi en navngitt mentor i skjemaet, men at det i praksis er flere som er involvert i oppgaven i bedriften.

Arbeidsgiverne vi intervjuet hadde lite erfaring med mentorordningen. De som hadde benyttet den, var fornøyde og mente at det fungerer bra for personer som trenger ekstra oppfølging eller opplæring på arbeidsplassen. En av informantene hadde erfaring med å kombinere lønnstilskudd og mentorordning.

### 4.2.3 Inkluderingsstilskudd

Bare fem prosent av bedriftene som har inkludert personer med ekstra oppfølgingsbehov, oppgir i spørreundersøkelsen at de har mottatt inkluderingsstilskudd. Vi spurte disse om hvordan de vurderer ulike sider ved tilskuddet.

Figur 4.4 Inkluderingsstilskudd. Bedriftenes vurderinger av hvordan de ulike faktorene knyttet til inkluderingsstilskudd fungerer.



Vi ser at respondentene stort sett vurderer at de ulike faktorene fungerer bra, men at både søknadsprosess og informasjon fra NAV vurderes som noe mindre bra enn de andre sidene ved tilskuddet.

Respondentene har også delt enkelte synspunkter på disse tilskuddene i åpent kommentarfelt. Vi ser at noen av kommentarene dreier seg om at søknadsprosessen er for tidkrevende i forhold til hva bedriften får igjen av støtte, og at saksbehandlingstiden er lang.

## 4.3 Ordninger knyttet til kompetanseheving og fagbrev

I spørreundersøkelsen oppga 21 prosent av bedriftene at de har hatt kandidater med mangelfull kompetanse/utdanning som har tatt fagbrev på jobb. 15 prosent oppga at dette var viktig for ansettelse.



Inntrykket vårt fra intervjuene er at en del av kandidatene som formidles fra NAV eller tiltaksbedrift, etter hvert går inn i en form for opplæring i bedriften. Noen går inn i løp som leder mot fagbrev, eventuelt som voksenlærling eller praksiskandidat, andre tar kompetansebevis. Informantene forteller at dette ofte er temaer som kommer opp etter hvert, enten i løpet av praksisperioden eller senere i løpet, når arbeidsgiver er blitt kjent med kandidaten og kandidaten er blitt kjent med faget og arbeidsplassen. Noen arbeidsgivere forsøker å få til lærlingeløp for å sikre at kandidaten opprettholder motivasjonen, eller presenterer et slikt løp for å «teste» om kandidaten er motivert for å fortsette.

Informantene fortalte om ulike varianter av tilrettelegging av et lærlingeløp: Enkelte kandidater fikk planlagt løp som er lengre enn vanlig, og noen kandidater hadde tatt deler av fagbrevet eller bare den praktiske delen av det (kompetansebevis). Som nevnt har enkelte av hotellene hatt en satsing på å gi kompetansebevis som frokostkock for en gruppe kandidater.

Flere av bedriftene hadde god erfaring med voksenlærlinger. Enkelte i denne gruppen har en del arbeidserfaring fra før, og kan derfor komme raskere gjennom et opplæringsløp.

Vi har ikke spurt spesifikt om de ulike ordningene, men inntrykket fra intervjuet er at bedriftene har fått god informasjon og hjelp til å tilpasse løp hos opplæringskontorene. Alle bedriftene vi snakket med som hadde tatt inn lærlinger med ekstra oppfølgingsbehov, hadde relativt mye erfaring med å ha lærlinger i bedriften generelt.

Det finnes også ulike støtteordninger for bedrifter som ønsker å heve kompetansen til sine ansatte. Kompetansepluss er en slik ordning. Én arbeidsgiver fortalte at han hadde fått presentert ordningen og søkt om støtte, og var i gang med å kartlegge basisferdigheter blant kandidatene som er rekruttert gjennom NAV. Tanken var å plukke ut en gruppe som skal få kompetanseløft, som igjen kan ruste dem til å ta fagbrev eller kompetansebevis. Arbeidsgiver erfarte at det å gi kurs og andre former for opplæring, bidrar til at de ansatte blir sett og at de gir mer tilbake. Utover dette eksemplet, var det ingen av informantene som hadde kjennskap til ordninger som Kompetansepluss.

Et par av bedriftene fortalte at de har helt konkrete kompetansekrav, som for eksempel at en kandidat har truckførerbevis, som de regner med at NAV eller tiltaksbedrift bistår kandidaten med før de starter i arbeid. Mange av bedriftene gir mye opplæring internt. I tilfeller der opplæringen tar mer tid enn normalt, er det enkelte arbeidsgivere som søker lønnskudd eller mentortilskudd for å kompensere for merutgifter. Andre informanter har ikke kjennskap til for eksempel mentorordningen som kan brukes til dette formålet. Flere etterlyser muligheten for å få støtte til å kurse kandidater, ikke bare til intern opplæring. Vi har nevnt tidligere at mange strekker seg for å bidra til at kandidatene får bedre norskferdigheter når det er relevant, men at flere etterlyser bedre muligheter for norskopplæring som kan kombineres med jobb, finansiering av norskkurs og/eller bransjerelatert norskopplæring.

Hovedinntrykket fra intervjuene er at de fleste får god hjelp fra opplæringskontorer til å tilrettelegge løp som fører til fagbrev eller kompetansebevis. Når det gjelder ordninger som bidrar til kvalifisering og kompetanseheving,

har at bedriftene liten oversikt over hva som finnes. De etterlyser særlig løsninger som kan bidra til å heve norskkompetansen til aktuelle kandidater. Et par sier:

*Jeg har hørt at det finnes tiltak gjennom Kompetanse Norge som gir norskopplæring på arbeidsplassen. Men dette er ikke noe initiativ som NAV tar, det må man finne ut av selv.*

*Jeg ønsker meg mer informasjon om det finnes ordninger. Man hører litt fra andre bedrifter bare.*

*Flere av kandidatene som presenteres for oss, har språklige utfordringer. Vi har ikke fått presentert noen gode løsninger for dette, men NAV har ikke vært gode på å markedsføre hva som finnes av hjelp i disse tilfellene.*

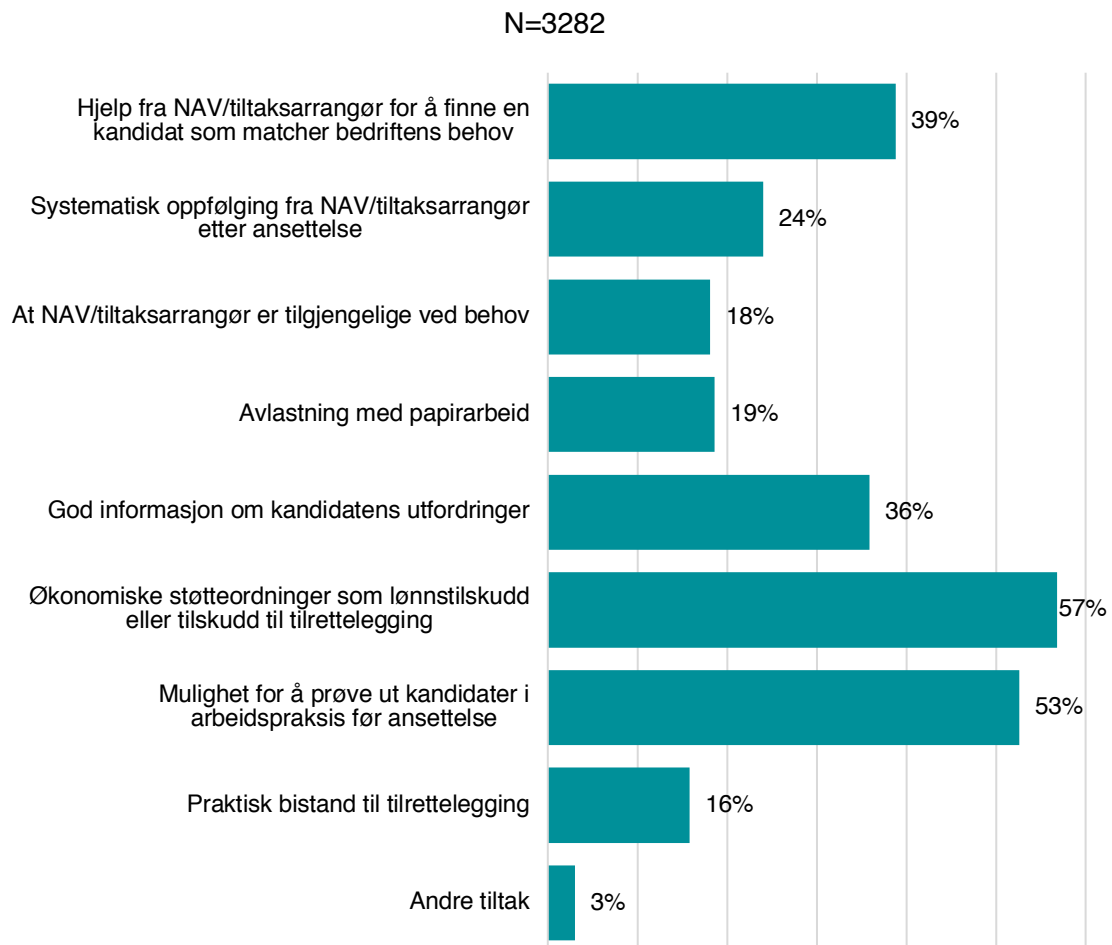
## 4.4 Hvilke virkemidler vurderer bedriftene som viktige?

Både i intervjuene og i spørreundersøkelsen har vi forsøkt å få belyst hvilke virkemidler bedriftene oppfatter som hensiktsmessige når de skal inkludere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov. Personer som har stått utenfor arbeidslivet over tid, har ulike grunner til dette. Mens noen har helseproblemer som gjør at de trenger tilrettelagt arbeid, har andre utfordringer knyttet til manglende eller lav kompetanse. I og med at barrierene for å komme i jobb er ulike, er det nærliggende å tro at det er ulikt hvilke virkemidler som oppfattes som hensiktsmessige i de ulike situasjonene. Her viser vi hva bedriftene oppfatter som nyttige virkemidler når det gjelder inkludering av ulike grupper i arbeid.

### **Tiltak og virkemidler for personer som har nedsatt arbeidsevne som følge av helseproblemer**

Den første gruppen vi har stilt spørsmål om, er personer med nedsatt arbeidsevne som følge av fysiske eller psykiske helseutfordringer. Vi spurte bedriftene hvilke tiltak eller ordninger som skal til for at virksomheten kan ansette flere personer med slike utfordringer. Svarene er vist i figuren nedenfor.

**Figur 4.5** *Hvilke tiltak/ordninger skal til for at virksomheten skal ansette flere personer med nedsatt arbeidsevne som følge av psykiske eller fysiske helseproblemer? Sett kryss for de tre tiltakene du vurderer som viktigst for bedriften.*



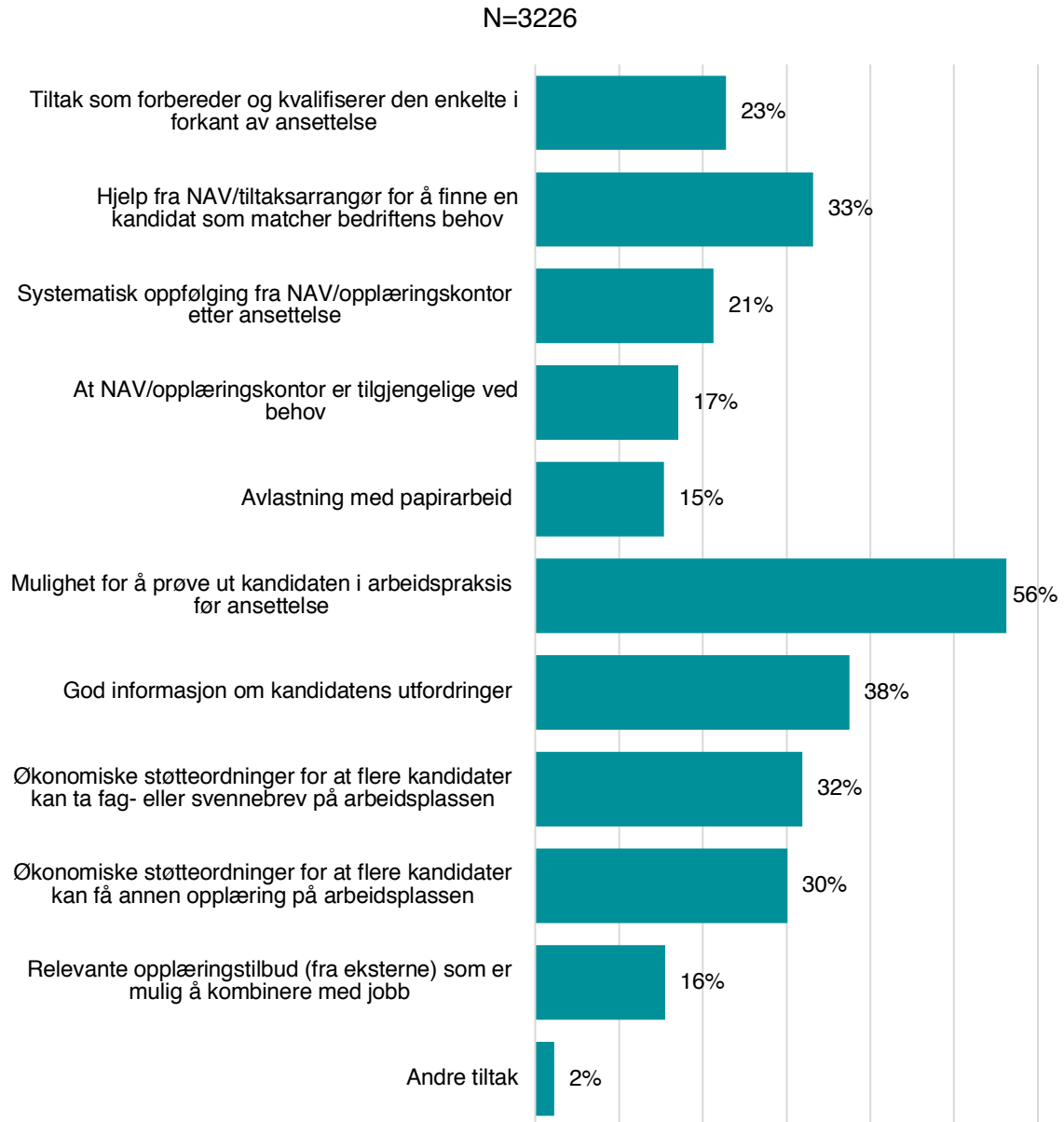
Svarkategorien «Vi har i liten grad mulighet til å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne» er ikke med i figuren. 35 prosent av bedriftene svarer dette, enten alene eller i kombinasjon med andre alternativer.

Undersøkelsen viser at det viktigste virkemiddelet for denne gruppen er økonomiske støtteordninger som lønnstilskudd eller tilskudd til tilrettelegging. 57 prosent svarer at dette er et viktig tiltak. 53 prosent svarer også at det er viktig å få prøve ut kandidaten i arbeidspraksis før ansettelse, og 39 prosent trekker frem som viktig at de får hjelp til å finne en kandidat som matcher bedriftens behov.

### **Tiltak og virkemidler for personer som har mangelfull kompetanse**

Videre spurte vi om hvilke tiltak og virkemidler som skal til for at bedriften kan ansette personer som har mangelfull kompetanse/ikke fullført utdanning eller "hull i CVen". Svarene er vist i figuren under.

**Figur 4.6** *Hvilke tiltak/ordninger skal til for at virksomheten skal ansette flere personer med nedsatt arbeidsevne som følge av mangelfull kompetanse/ikke fullført utdanning eller "hull i CVen"? Sett kryss for de tre tiltakene du vurderer som viktigst for bedriften.*



Svarkategorien «Vi har i liten grad mulighet til å inkludere personer med nedsatt arbeidsevne» er utelatt fra figuren. 27 prosent av bedriftene svarer dette, enten alene eller i kombinasjon med andre alternativer.

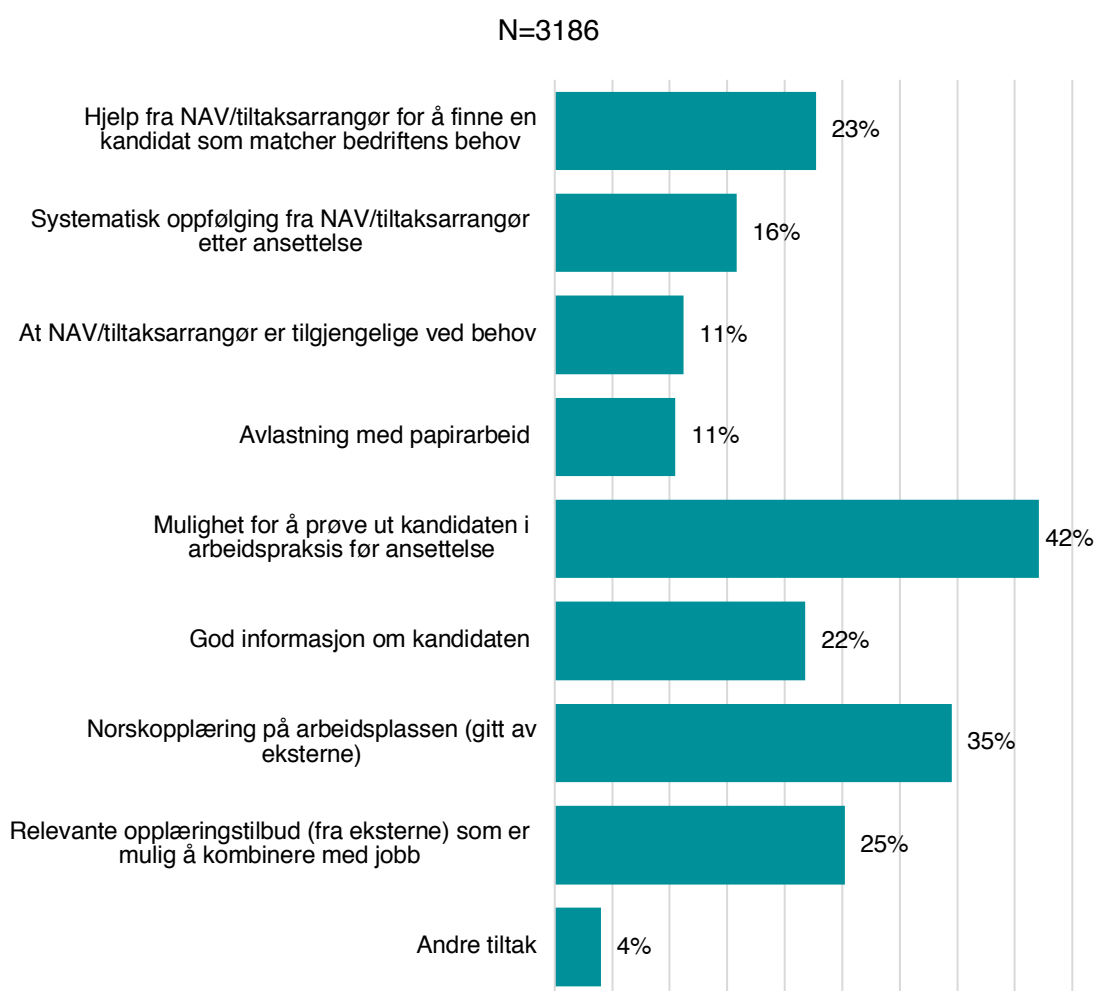
Når det gjelder denne gruppen, er det klart viktigste tiltaket å få mulighet til å prøve ut kandidaten i en form for arbeidspraksis før ansettelse. Det nest viktigste for bedriftene, er å få god informasjon om kandidatens utfordringer. Når det gjelder ordninger som skal bidra til kvalifisering og kompetanseheving, ser vi at støtteordninger som kan gi opplæring eller mulighet til å ta fagbrev på arbeidsplassen, fremstår som noe viktigere enn tiltak som kvalifiserer den enkelte i forkant av ansettelse. Undersøkelsen viser også at det er viktigere med

ordninger som legger til rette for en form for opplæring på arbeidsplassen 30-32 prosent trekker frem dette som viktig), enn tilbud som gis utenfor arbeidsplassen (16 prosent).

### Tiltak og virkemidler for personer med svake norskferdigheter

Den siste gruppen vi stilte spørsmål om, er personer som har svake norskferdigheter. Figuren nedenfor viser hvilke tiltak og virkemidler respondentene vurderer som viktige for å inkludere personer fra denne gruppen.

Figur 4.7 *Hvilke tiltak skal til for at virksomheten kan ansette flere personer med svake norskkunnskaper? Sett kryss for de tre tiltakene du vurderer som viktigst for bedriften.*



Svarkategorien «Vi har i liten grad mulighet til å inkludere personer med svake norskferdigheter» er ekskludert fra figuren. 46 prosent av bedriftene svarer dette, enten alene eller i kombinasjon med andre alternativer.

Også her ser vi at det som vurderes som viktigst, er muligheten til å prøve ut kandidaten før ansettelse. Videre er det 35 prosent som svarer at norskopplæring

gitt på arbeidsplassen er viktig for å inkludere personer fra denne gruppen, og 25 prosent som trekker frem opplæringstilbud som er mulig å kombinere med jobb.

Blant de som har kommentert i det åpne tekstfeltet, er det en del som nevner økonomisk støtte for at ansatte skal kunne gå på norskkurs som viktig tiltak.

### Sammenlikning av svarene for de tre gruppene

Hvis vi sammenligner svarene på de tre spørsmålene, ser vi at det oppfattes som viktigere med oppfølging fra NAV/tiltaksbedrift, at NAV er tilgjengelige og at arbeidsgiver får god informasjon om kandidaten hvis man skal ansette personer med helseutfordringer enn personer fra de to andre gruppene – personer med mangelfull kompetanse eller svake norskkferdigheter.. Det er også viktigere at NAV/tiltaksbedrift bistår med å finne en kandidat som matcher bedriftens behov når det gjelder personer med helseproblemer, sett i forhold til de to andre gruppene.

Undersøkelsen viser videre at det er viktigere å kunne prøve ut kandidaten før ansettelse når det dreier seg om kandidater med mangelfull kompetanse eller mangelfulle norskkferdigheter, enn når det dreier seg om kandidater med helseproblemer.

## 4.5 Oppsummering

Hovedfunnene i dette kapitlet er:

- Blant NAVs økonomiske virkemidler knyttet til arbeidsinkludering, er lønnstilskudd det som er best kjent. Det er også det tilskuddet som er mest brukt blant bedrifter som har ansatt personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov.
- Blant de som har erfaring med lønnstilskudd, er det flere som trekker frem at varigheten på tilskuddet ikke er hensiktsmessig, og særlig er det en ulempe for bedriftene at tilsagnet bare gis for tre måneder av gangen. Både spørreundersøkelse og intervjuer tyder på at bedriftene ønsker seg mer forutsigbarhet knyttet til lønnstilskudd, og at tilskuddet kan tilpasses bedre til den enkelte situasjon. Bedriftene begrunner ofte bruk av lønnstilskudd med at opplæring av kandidat tar mer tid enn ved ordinær ansettelse.
- Når det gjelder mentortilskudd og inkluderingstilskudd, viser spørreundersøkelsen at bedriftene synes søknadsprosess og informasjon /oppfølging fra NAV er forbedringsområder. En del trekker også frem varigheten på mentortilskuddet som for kort.
- Bedriftene vi intervjuet har erfaring med ulike former for opplæring i bedriften. De av bedriftene som har kandidater som er gått inn i lærlingeløp, forteller om ulike muligheter for å tilpasse løpene ut fra kandidatens forutsetninger. Mange har fått god hjelp av opplæringskontor til å lage et tilpasset løp.
- Når det gjelder andre former for opplæring og kvalifisering, inkludert opplæring i norsk, er inntrykket at en del bedrifter har systemer for dette eller tilbyr kursing av kandidater. Mange etterspør imidlertid ordninger og

støtte til å kurse kandidater, og det er liten oversikt over hvilke muligheter en har her. Når det gjelder å heve språkferdighetene til kandidater, synes bedriftene overlatt til seg selv i å finne løsninger.

## 5 Diskusjon og anbefalinger

I rapporten har vi vist hvilke erfaringer ulike typer bedrifter og bransjer har med å rekruttere personer som har hatt utfordringer med å komme i jobb som følge av helseproblemer, mangelfull kompetanse eller mangelfulle norskerferdigheter. Vi har også belyst hvilke barrierer bedriftene opplever når det gjelder arbeidsinkludering. I dette kapitlet diskuterer vi sentrale funn, og hvilke implikasjoner funnene har for politikkkutformingene. Vi har også enkelte konkrete anbefalinger når det gjelder hvilke tiltak og virkemidler som er hensiktsmessige, basert på bedriftenes erfaringer.

### **Arbeidsgivernes kjennskap til arbeidsinkludering**

To tredjedeler av bedriftene i spørreundersøkelsen har ikke rekruttert personer som har ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging. Mange oppgir som grunn at de ikke har mulighet til å tilrettelegge for personer som har behov for det, at de ikke har mulighet til å drive opplæring, at de ikke har fått tak i kandidater som matcher bedriftens behov, eller at det er for stor risiko for bedriften dersom kandidaten ikke fungerer.

En annen viktig grunn til at bedrifter ikke har inkludert personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, er at de ikke har hatt rekrutteringsbehov, eller at de har liten kjennskap til muligheten til å rekruttere gjennom kanaler som for eksempel NAV eller tiltaksbedrift. 15 prosent av respondentene oppgir som grunn at de ikke har tenkt på det, og samme andel oppgir at de kjenner for dårlig til mulighetene ved å rekruttere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov. I åpent kommentarfelt er det også mange som skriver at de ikke har hatt søkere med behov for tilrettelegging.

Arbeidssøkere med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, og som kommer via NAV, tiltaksbedrift, flyktningetjeneste, oppfølgingstjenesten eller andre aktører, søker sjeldnere jobb via tradisjonelle kanaler enn ordinære arbeidssøkere. Blant bedriftene i vårt utvalg som har erfaring med arbeidsinkludering, har flertallet kommet i kontakt med kandidaten gjennom NAV eller tiltaksbedrift. Slik vi tolker det, må bedriftene presenteres for muligheten til å rekruttere kandidater med ekstra oppfølgings- og tilretteleggingsbehov, og de må veiledes i å rekruttere på alternative måter. Bedriftenes (manglende) kjennskap til muligheten for å rekruttere på denne måten, er antakelig en barriere, særlig i de bransjene hvor man i liten grad driver arbeidsinkludering.

Slik vi vurderer det, er det behov for konkret informasjon til arbeidsgivere om hva NAV og andre aktører som formidler kandidater, kan tilby. Vårt inntrykk er også at mange av bedriftene ikke tar stilling til hvorvidt de skal ansette en person med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov før de blir presentert for en konkret kandidat. Vi vurderer derfor at det er viktig at aktørene som formidler kandidater, bruker tid på direkte kontakt med arbeidsgiver for å bli kjent med bedriften og presentere aktuelle kandidater. En avgjørende faktor for arbeidsinkludering, er bedriftenes behov for arbeidskraft. Hvis den som formidler, kjenner bedriftene på forhånd, er det mulig å komme i forkant av rekrutteringsprosesser eller time «innsalg» av kandidater.



## **Bransjeforståelse, motivert kandidat, riktig match**

Bedriftene som har rekruttert personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, oppgir «kandidatens motivasjon for jobben» som den viktigste faktoren for at personen ble ansatt. Intervjudataene støtter opp om dette funnet. Inntrykket fra intervjuene er at flere av arbeidsgiverne strekker seg langt for å bistå med opplæring og annen tilrettelegging, dersom kandidaten er motivert for å lære seg oppgavene og bidra på arbeidsplassen.

Motiverte kandidater betinger at veileder i tiltaksbedrift eller NAV (eller annen formidler) forstår arbeidsplassen og oppgavene som utføres der, at oppgavene egner seg for kandidaten og at kandidaten får god informasjon og forventningsavklaring knyttet til arbeidet. Mange av informantene trakk frem at det er viktig at den som formidler kandidater, forstår bedriften og oppgavene godt. Noen hadde erfaring med at kandidaten måtte ut i arbeid som følge av for eksempel krav fra NAV om aktivitet, men at dette fungerer dårlig fordi kandidaten da er mindre motivert.

I eksemplene fra intervjuene der det var tydelig at arbeidsgiver og NAV/tiltaksbedrift forstår hverandre godt, er også inntrykket at de har hatt kontakt over tid, og møtt hverandre flere ganger. Flere presiserte at de ønsket at NAV/tiltaksbedrift undersøker bedriftens behov og muligheter, slik at kandidatene som presenteres er relevante for bedriften.

Vi kjenner til at det er et mål for både NAV-interne tiltak og ulike tiltak levert av tiltaksbedrifter, at veilederne skal bruke mye tid på kontakt med arbeidsgivere. Likevel varierer det i praksis hvor aktive veilederne er i denne oppgaven, hvilken metodikk man bruker og hvor systematisk man går til verks. Funnene i denne studien understreker betydningen av systematisk markedsarbeid og at de som formidler har kjennskap til den konkrete bedriften.

Blant de fire bransjene vi har sett nærmere på, er inntrykket at aktørene som formidler kandidater har mindre kjennskap til IT-bransjen enn til de andre bransjene. Inntrykket er at det er behov for en bedre forståelse av de ulike sidene ved digital kompetanse, og krav knyttet til dette. Forståelse av digital kompetanse hos NAV/tiltaksbedrift er antakelig relevant overfor flere bransjer, særlig etter hvert som stadig færre oppgaver er manuelle.

## **Betydningen av å få vurdert kandidaten på arbeidsplassen**

I 70 prosent av tilfellene der bedriftene har rekruttert kandidater med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, har kandidaten først vært i praksis i bedriften. Praksisperioden er kostnadsfri for bedriften (med unntak av kostnader knyttet til for eksempel arbeidsklær, forsikringer og liknende). I intervjuene fikk vi mange eksempler på hvorfor det er verdifullt for arbeidsgiverne med en slik praksisperiode, men det som ble hyppigst nevnt er at det gir en mulighet til å se hvordan arbeidstaker fungerer i arbeidsmiljøet og med oppgavene, samt at det gir tid til å gi opplæring eller vurdere opplæringsbehov, før bedriften eventuelt overtar arbeidsgiveransvar.

En praksisperiode gir en mulighet for kandidaten til å vise seg frem. Undersøkelsen viser at dette er spesielt viktig når det gjelder kandidater som ikke

har formelle kvalifikasjoner, og lite å vise til på CVen, samt hvis kandidaten har svake norskerferdigheter. En barriere for arbeidsgiver når det gjelder å inkludere personer med mangelfull kompetanse/utdanning, er å vurdere hva kandidaten kan.

I tillegg gir praksisperioden en mulighet for å vurdere motivasjon for jobben og om kandidaten synes jobben er riktig. Blant bedrifter som har hatt personer i praksis som ikke ble ansatt i etterkant, oppgis det at kandidaten ikke var motivert eller ikke ønsket å fortsette, som den viktigste grunnen til at personen ikke ble ansatt. Det at personen ikke hadde riktig kompetanse er en annen viktig grunn.

Mange av bedriftene som har besvart undersøkelsen, har rekrutteringsavtale med Ringer i vannet. De er vant til et opplegg der kandidaten som oftest er i praksis en periode i bedriften, og man kan tenke seg at de i større grad enn andre etterspør et slikt opplegg. Vi oppfatter likevel at bedriftene har mange begrunnelser for at praksisperioden er viktig for dem, og eksempler der dette har fungert bra. Vi vet samtidig at det i flere av NAVs tiltak er et mål at flest mulig skal formidles direkte til ordinær ansettelse, fortrinnsvis uten praksisperiode først. Slik vi vurderer det, er det ofte et behov for å få vurdert kandidaten i arbeids-situasjonen og arbeidsmiljøet, særlig når det gjelder personer med mangelfull kompetanse eller mangelfulle norskerferdigheter.

### **Oppfølging fra NAV/tiltaksbedrift**

Oppfølging og bistand fra NAV knyttet til ansettelsesprosessen og den første tiden i jobb er mindre viktig enn at det er den rette kandidaten som formidles, ifølge spørreundersøkelsen. I intervjuene hadde informantene delte meninger om hvor viktig dette er. Flere opplevde at det har stor betydning med god og jevnlig oppfølging i den første perioden kandidaten er i bedriften.

Spørreundersøkelsen tyder på at betydningen av god oppfølging fra NAV/tiltaksbedrift, at NAV er tilgjengelige og at arbeidsgiver får god informasjon om kandidaten varierer etter hvilke utfordringer vedkommende har. Disse faktorene er viktigere hvis man skal ansette personer med helseutfordringer enn personer med mangelfull kompetanse/utdanning eller svake norskerferdigheter.

Blant de fire bransjene vi har sett nærmere på, er inntrykket at bedriftene i bygg- og anleggsbransjen har noe mindre tid og mulighet til å følge opp enkeltkandidater og utfordringer de måtte ha, enn i de andre bransjene. Dette kan ha sammenheng med organiseringen av arbeidet. Noen av informantene trakk frem at alternativet til å rekruttere personer fra NAV/tiltaksbedrift, er å leie inn ekstra bemanning. Derfor er det viktig med bistand fra NAV/tiltaksbedrift, slik at det ikke blir for tidkrevende å drive arbeidsinkludering.

Vi vet at et viktig element både i Ringer i vannet og i flere av NAVs oppfølgingstiltak, er nettopp det å følge opp arbeidsgiver og kandidat mens kandidaten er i bedriften. Ut fra våre funn, vurderer vi at dette er viktig, men at bistanden må tilpasses den enkelte bedrift og situasjon.

## **Virkemidler og tiltak**

### *NAV's tilskuddsordninger*

Undersøkelsen vår viser at en viktig grunn til at bedriftene har ansatt personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov, er at de har fått økonomisk tilskudd fra NAV.

Vi har kartlagt erfaringer med NAVs ulike tilskuddsordninger som er rettet mot bedrifter som ansette kandidater med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov. Undersøkelsen viser at lønnstilskudd er mest kjent blant bedriftene. Det er også det tilskuddet som er mest brukt blant respondentene.

Blant de som har erfaring med lønnstilskudd, er det flere som trekker frem at varigheten på tilskuddet ikke er hensiktsmessig, og særlig er det en ulempe for bedriftene at tilsagnet bare gis for tre måneder av gangen. Både spørreundersøkelsen og intervjuene tyder på at bedriftene ønsker seg mer forutsigbarhet knyttet til lønnstilskudd, og at tilskuddet kan tilpasses bedre til den enkelte situasjon. Bedriftene begrunner ofte bruk av lønnstilskudd med at opplæring av kandidat tar mer tid enn ved ordinær ansettelse, og at det derfor tar tid før kandidaten er helt selvgående.

Slik vi forstår informantene, har de brukt lønnstilskudd i enkelte situasjoner der vi mener at mentortilskudd hadde vært mer riktig. Noen av bedriftene etterlyste også muligheten til å få kompensert for tiden som går med til opplæring, i tillegg til lønnstilskudd. Slik vi tolker det, kunne mentortilskudd i kombinasjon med lønnstilskudd fungert i slike tilfeller. En del etterspør antakelig lønnstilskudd fordi dette er den ordningen de kjenner til. Bedriftene er opptatt av å få kompensert for de ekstra utgiftene de har knyttet til å ta i mot og lære opp en kandidat, enten det handler om utgifter til opplæring, mentor, eller annet. Hvilken type tilskudd de mottar har de mindre bevissthet rundt.

Vi vurderer at det er behov for å gjøre lønnstilskuddet mer fleksibelt, slik at det kan tilpasses den enkelte situasjon. Slik vi forstår informantene, er det særlig behov for å kunne tilpasse varigheten bedre. Dette vil også bidra til at perioden med lønnstilskudd blir mer forutsigbar for bedriftene. Vi oppfordrer også til å vurdere en forenkling eller sammenslåing av tilskuddsordninger, slik at det blir mer oversiktlig for bedriftene.

### *Norskopplæring*

Spørreundersøkelsen viser at det generelt er vanskeligere for bedriftene å inkludere personer med svake norskerferdigheter enn personer med manglende kompetanse/utdanning eller helseutfordringer. I intervjuene var det flere arbeidsgivere som var villige til å ansette personer med svake norskerferdigheter, og flere har strukket seg langt for å bidra i språkopplæring. Noen av bedriftene som er del av store konserner, har tilbud om norskopplæring til ansatte. Inntrykket fra intervjuene er imidlertid at bedriftene – og den enkelte kandidat – er litt overlatt til seg selv i å finne løsninger og tiltak for å øke norskkompetansen. Noen av kandidatene har vært gjennom norskopplæring i introduksjonsprogrammet, men ikke fått tilstrekkelig bra nivå i norsk for jobben de søker. Andre har ikke rett til gratis norskundervisning.

Inntrykket er at det er vanskelig for bedriftene å vurdere kandidatens norskerferdigheter, og hvor god norskforståelsen er i praksis. Videre er det også utfordrende for arbeidsgiver å definere konkret hva kandidaten bør kunne og hva som skal til å for å komme på riktig nivå. Til sist har arbeidsgiverne liten eller ingen oversikt over om det finnes støtteordninger for å øke ansattes norskerferdigheter, eller hvor de kan få veiledning knyttet til dette.

Norskopplæring er sjelden del av de typiske oppfølgingstiltakene i NAVs portefølje, og NAV/tiltaksbedrift har ikke konkrete tilbud til bedriftene knyttet til opplæring i norsk.

En del av informantene savner at det er mer systematikk og krav knyttet til progresjon i norsk når en kandidat skal i praksis eller ansettes, andre etterlyste mer bransjespesifikk språkopplæring.

Vi vurderer at det er behov for en mer systematisk tilnærming når det gjelder formidling av kandidater med svake norskerferdigheter. Arbeidsgivere som har behov for det, bør få bistand til å definere kompetansemål i norsk for kandidater som ikke har gode nok ferdigheter, samt bistand til å finne frem til relevant språkopplæring og eventuelle støtteordninger som kan dekke utgifter. Én idé er å utvikle bransjespesifikke kurs hvor bedriftene kan kjøpe plasser – og hvor arbeidstaker bruker av fritiden for å delta.

#### *Ordninger for annen opplæring og kvalifisering*

Bedriftene vi intervjuet har erfaring med ulike former for intern opplæring. Mange av dem bruker mye ressurser på å lære opp kandidater i arbeidsoppgavene. Det varierer mellom bedriftene hvor gode muligheter de har til å drive opplæring og i hvilken grad de har opplæringssystemer for nyansatte. Dersom opplæringen tar mer tid enn ved ordinære ansettelse, har bedriftene søkt om lønnstilskudd eller mentortilskudd.

Spørreundersøkelsen viser at én barriere for å drive arbeidsinkludering, er at en del av bedriftene ikke har mulighet til å drive opplæring. Noen av de vi intervjuet, etterspurte også tilskuddsordninger for å kurse ansatte. Ett konkret forslag var kursing i HMS for bransjen.

Vi har ikke satt oss inn i de ulike ordningene i detalj, men forstår at det finnes muligheter for å få støtte til både opplæring som gis internt og annen form for kompetanseheving/kvalifisering, som for eksempel Kompetansepluss-midlene som forvaltes av Kompetanse Norge. Inntrykket fra de vi har snakket med er at slike ordninger er lite kjent, og at det på samme måte som for norskopplæring er opp til den enkelte bedrift å finne løsninger, og skaffe seg oversikt over ordninger som kan bidra til kompetanseheving eller kvalifisering.

De av bedriftene som har kandidater som er gått inn i lærlingeløp, forteller om ulike muligheter for å tilpasse løpene ut fra kandidatens forutsetninger. Mange har fått god hjelp av opplæringskontor til å lage et tilpasset løp. Inntrykket fra intervjuene er at dette fungerer bra for bedriftene.

Vi vurderer at det er behov for mer informasjon knyttet til hvilken bistand bedriftene kan få til å drive opplæring av kandidater i de situasjonene hvor de

ikke selv har rutiner eller mulighet for å gjøre det, eller i situasjoner hvor kandidaten trenger mer opplæring enn hva bedriften gir ved ordinær ansettelse.

Vi ser også at flere bedrifter har behov for liknende kompetanse. Flere av hotellene trenger for eksempel kokker. Vi har også hørt om et eksempel der en gruppe kandidater har fått kompetansebevis som frokostkokk, som blir vurdert som et vellykket tiltak.

For den enkelte bedrift er det krevende å finne ut hvordan de kan løse kompetanseutfordringer. Men dersom NAV/tiltaksbedrift snakker med flere i samme bransje om hva slags kompetanse de har behov for, er det antakelig mulig å definere innhold i kompetansebevis som er relevante for bedriftene, og som gjør kandidatene mer attraktive, eller å kurse en gruppe kandidater som skal formidles innen samme bransje.

Vi oppfordrer til bedre dialog med bedrifter og bransjer om kompetansebehov, og større grad av felles opplæring og kursing i temaer som er relevante for de ulike bransjene.

Mer systematikk knyttet til opplæring og kvalifisering vil også komme kandidatene til gode og bidra til mer varig tilknytning til arbeidsmarkedet, i og med at de i senere jobbsøkerprosesser har konkret kompetanse å vise til.

#### *Bedre samordning mellom ulike tiltak*

Det finnes en rekke ulike støtteordninger for bedriftene, både når det gjelder kostnader knyttet til å tilrettelegge for kandidater, opplæring og kvalifisering. NAV forvalter mange av de sentrale tilskuddsordningene, men også ordninger utenfor NAV er relevante når det gjelder arbeidsinkludering. Dette gjelder blant annet ordninger som forvaltes av Kompetanse Norge.

Aktørene som formidler kandidater til bedriftene, som oftest NAV eller tiltaksbedrift, har stort sett god kjennskap til NAVs ordninger og tiltak, men i mindre grad kjennskap til ordninger utenfor NAVs portefølje. Dette kan også være én av årsakene til at ordningene knyttet til kompetanseheving er mindre kjent blant bedriftene.

I tillegg er det mange ulike aktører som henvender seg til bedriftene og ønsker at de skal ta i mot kandidater og lærlinger. I tillegg til NAV og ulike tiltaksbedrifter, får bedriftene også henvendelser fra blant annet fylkeskommune og opplæringskontor. For bedrifter som mottar mange henvendelser, er det forvirrende når formidlerne bruker ulik metodikk og tilbyr ulike ordninger og hjelp.

Vi vurderer at det er behov for bedre kobling og samordning mellom de ulike ordningene som er relevante for arbeidsgivere som skal ansette personer med ekstra oppfølgings- og tilretteleggingsbehov. Når bedriftene vurderer å ansette en kandidat, er det viktig at de får presentert alle tiltak og virkemidler som er relevante, og som kan bidra til å minske risikoen og ekstrakostnadene for bedriften.

## Anbefalinger

Oppsummert mener vi det er behov for følgende:

- Bedriftenes kjennskap til muligheten for å rekruttere personer med ekstra oppfølgings- eller tilretteleggingsbehov fremstår som en barriere, særlig i de bransjene hvor man i liten grad driver arbeidsinkludering i dag. Bedriftene må i større grad presenteres for muligheten til å rekruttere kandidater fra disse gruppene, og de må veiledes i å rekruttere på alternative måter.
- Det er svært viktig for bedriftene er at kandidatene selv er motivert for jobben. Motiverte kandidater betinger at veileder i NAV/tiltaksbedrift forstår arbeidsplassen og oppgavene som utføres der, at oppgavene egner seg for kandidaten, og at kandidaten får god informasjon og forventningsavklaring knyttet til arbeidet. Funnene i denne studien understreker betydningen av systematisk markedsarbeid og at de som formidler har kjennskap til den konkrete bedriften.
- Det er viktig for bedriftene å ha mulighet til å vurdere en kandidat gjennom praksis/utprøving, og spesielt viktig når det gjelder kandidater som ikke har formelle kvalifikasjoner eller har svake norskferdigheter. I flere av NAVs tiltak er det et mål at flest mulig skal formidles direkte til ordinær ansettelse, fortrinnsvis uten praksisperiode først. Slik vi vurderer det har bedriftene ofte behov for å få vurdert kandidaten i arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet, og det bør vurderes om NAV kan bruke praksis mer strategisk enn i dag.
- Blant de økonomiske virkemidlene, er lønnstilskudd best kjent og mest brukt blant bedriftene i undersøkelsen, mens relativt få kjenner til mentorordningen og inkluderingstilskudd.
  - Det er behov for å gjøre lønnstilskuddet mer fleksibelt, slik at det kan tilpasses den enkelte situasjon. Det er særlig behov for å kunne tilpasse varigheten av tilskuddet, og at tilskuddet blir forutsigbart for bedriftene.
  - Bedriftene er opptatt av å få kompensert de ekstra utgiftene de har ved rekruttering av personer med ekstra behov for oppfølging eller tilrettelegging. Det er forvirring rundt hva de ulike tilskuddene skal dekke og bedriftene søker om det de kjenner til. Det bør vurderes en forenkling eller sammenslåing av tilskuddsordninger for å gjøre det mer oversiktlig for bedriftene.
- Det er vanskeligere for bedriftene å inkludere personer med svake norskferdigheter enn andre grupper. Det er utfordrende for arbeidsgiverne å vurdere kandidatens norskferdigheter, og de har liten eller ingen oversikt over ordninger knyttet til norskopplæring. Det er behov for en mer systematisk tilnærming når det gjelder formidling av kandidater med svake norskferdigheter. Arbeidsgivere bør få bistand til å definere kompetansemål i norsk for kandidatene, og til å finne frem til relevant språkopplæring og eventuelle støtteordninger.
- Manglende mulighet hos arbeidsgivere for å drive opplæring av kandidater er en barriere for arbeidsinkludering. Det er behov for mer informasjon

knyttet til hvilken bistand bedriftene kan få til å drive opplæring av kandidater som trenger mer opplæring enn hva bedriften gir ved ordinær ansettelse. Vi oppfordrer også til bedre dialog mellom virkemiddelapparatet og ulike bransjer om kompetansebehov, og større grad av felles opplæring og kursing i temaer som er relevante for de ulike bransjene.

- Det finnes en rekke støtteordninger for bedrifter. NAV forvalter mange av dem, men også ordninger utenfor NAV er relevante, blant annet ordninger forvaltet av Kompetanse Norge. Det er behov for bedre kobling og samordning mellom de ulike ordningene som ligger i, og utenfor, NAV.