

Springbrett

Fra arbeidstrening til lønnet arbeid



Rapport 2. Dokumentasjon og foreløpige resultater fra samarbeidsprosjektet
mellom Vestre Viken HF og NAV Buskerud

Innhold

Sammendrag	4
1 Innledning	6
1.1 Kort om Springbrett	6
1.2 Formål og avgrensning	7
1.3 Fremgangsmåte	8
1.4 Rapportens oppbygging	9
2 Springbrett – fra prosjekt til drift	10
2.1 Innledning	10
2.2 Intensjonsavtalen	10
2.3 Endringer i organisering	10
2.4 Tillitsvalgtes rolle i Springbrett	11
2.5 Tre sentrale roller i NAV	11
2.5.1 Arbeidslivscoach	12
2.5.2 NAV-kontaktperson	12
2.5.3 NAV-veileder	14
2.6 Vestre Viken har redusert ressursbruken	15
2.7 Mer rendyrket rolledeling mellom Vestre Viken og NAV	16
2.8 Et gjennomarbeidet konsept	16
3 Ledernes erfaringer med å ha Springbrett-kandidater	17
3.1 Innledning	17
3.2 Ønske om å hjelpe folk ut i arbeid var ledernes viktigste motivasjonsfaktor	17
3.3 HR ved Vestre Viken har hatt en aktiv rolle	18
3.4 De ansatte var involvert i beslutningen om å ha kandidater	18
3.5 Ønskede egenskaper og forventninger er viktig å tydeliggjøre	18
3.6 Utvelgelsen av kandidatene	19
3.7 Kandidatene er et positivt bidrag til arbeidsmiljøet	21
3.8 Kandidatene krever mer oppfølging enn ordinært ansatte	22
3.9 Gjennomføring av praksisperioden	22
3.9.1 NAVs regelverk og støtteordninger	22
3.9.2 Ledernes vurdering av nytteverdien av arbeidstreningsplassen og kandidatens læring	24
3.10 Koordinator har vært særlig viktige for lederne	25
3.11 Veiledning fra NAV	26
3.12 Springbretts suksessfaktorer	27
3.13 Oppsummering	28
4 Springbrett-kandidatene	29
4.1 Utvelgelsesprosessen til forberedelseskurset	29
4.2 Gjennomføring av forberedelseskurset	29
4.3 Arbeidstrening	30
4.4 Flere av Springbrett-kandidatene har gått over til lønnet arbeid	32
4.5 Oppsummering	32
5 Spekters refleksjoner og læringspunkter	33

Sammendrag

«Prosjekt Springbrett» er fundert i IA-avtalen, og ble etablert som et samarbeidsprosjekt mellom Vestre Viken helseforetak og NAV Buskerud i 2014, og utvidet til NAV Akershus i 2016. Springbrett gikk fra å være et prosjekt til å bli en del av ordinær drift fra 1. januar 2017. Det er erfaringene med både prosjekt- og driftsfasen vi oppsummerer i denne rapporten, med størst vekt på prosjektfasen. Driftsfasen vil bli vurdert når den har vært i, nettopp drift, en stund.

Springbretts formål er å realisere delmål 2 i IA-avtalen ved å sette etablering og oppfølging av arbeidstreningsplasser for personer med nedsatt arbeidsevne i system.

Hovedelementene i Springbrett-metodikken er:

- Virksomheten utarbeider kravspesifikasjon for arbeidstreningsplassen som spesifiserer oppgaver og krav til kandidaten
- NAV identifiserer og intervjuer potensielle kandidater som oppfyller fastsatte kriterier. NAV velger ut kandidater som skal delta på et fire ukers skreddersydd forberedelseskurs for arbeidstreningsplass ved Vestre Viken
- Vestre Viken, NAV og kursarrangør vurderer hvilken kandidat som passer til hvilken arbeidstreningsplass (matchemøte)
- Kandidaten intervjues av lederen som har arbeidstreningsplassen
- Gjennomføring av arbeidstreningsperioden følger en forhåndsavtalt rolle, arbeids- og ansvarsfordeling mellom NAV og Vestre Viken

Det systematiske arbeidet med arbeidstreningsplasser er godt forankret både i Vestre Vikens ledelse og i NAVs ledelse. Siden oppstart av Springbrett i 2014, har 109 kandidater fullført det skreddersydd forberedelseskurset. Alle som starter på forberedelseskurset er potensielle kandidater for arbeidstreningsplass ved Vestre Viken. 73 kandidater har hatt arbeidstreningsplass ved Vestre Viken. Ønske om å hjelpe folk ut i arbeid er ledernes viktigste motivasjonsfaktor for å stille arbeidstreningsplasser til disposisjon. Det har ikke vært et mål at arbeidstreningen skal gi kandidatene varig arbeid ved Vestre Viken.

Erfaringene fra Vestre Viken viser at forberedelsene som gjennomføres forut for utvelgelsen av kandidater til arbeidstrening er viktig. Særlig er kravspesifikasjonen til arbeidstreningsplassen viktig, både for å synliggjøre forventninger og krav, og for å finne rett kandidat til rett plass. God match er avhengig av grundig forarbeid både fra NAV og fra arbeidsgiver. NAV må kjenne arbeidsplassen, arbeidslivets krav og kandidatens egnethet og behov. Arbeidsgiver må definere oppgaver, krav og forventninger tydelig. Lederne ved Vestre Viken oppfatter utvelgelsesprosessen i Springbrett-konseptet som det viktigste suksesskriteriet.

Springbrett-konseptet stiller krav om en mer forpliktende oppfølging fra NAVs side av både kandidat og leder. Springbrett-kandidatene krever gjennomgående mer oppfølging enn ordinært ansatte. For lederne er det viktig at det er enkelt å samarbeide med NAV, at responstiden er kort og at NAV er lydhøre for ledernes tilbakemeldinger. God inkludering i arbeidsmiljøet er avhengig av at kandidatene ikke blir en belastning for ledere og ansatte. Åpenhet om utfordringer og involvering av de ansatte i beslutning om å etablere arbeidstreningsplasser bidrar til et inkluderende arbeidsmiljø.

Både ledere og kandidater oppfatter i stor grad at arbeidstreningen har vært kompetansehevende og økt kandidatenes muligheter for å komme i lønnet arbeid. Det har ikke vært mulig å få en samlet oversikt over kandidatenes løp etter at arbeidspraksisen ved Vestre Viken er avsluttet, men det er gjennomført en manuell telling av hvor mange av kandidatene som var i lønnet arbeid per 1.

september 2017. Resultatene er oppløftende. 39% av kandidatene som har avsluttet arbeidstreningen var per september 2017 registrert som lønnsmottakere i arbeidstakerregistret. Dette indikerer at Springbrett-metodikken er et positivt bidrag til å hjelpe personer som har stått lenge utenfor arbeidslivet tilbake i arbeid.

1 Innledning

1.1 Kort om Springbrett

Arbeidspraksis i ordinær virksomhet (fra 1.1.16 kalt arbeidstrening) er det mest brukte virkemidlet for å gi personer med vesentlige helsemessige og/eller sosiale utfordringer, og som har en lang vei inn i arbeidslivet, en mulighet. Springbrett ble etablert som et samarbeidsprosjekt mellom Vestre Viken helseforetak¹ og NAV Buskerud i 2014. Bakgrunnen for opprettelsen av prosjektet var et felles ønske om å lykkes med å få personer med nedsatt funksjons- og eller arbeidsevne inn i arbeid. Prosjektets formål var å sette etablering og oppfølging av arbeidstreningsplasser for personer med nedsatt arbeidsevne i system. NAV Akershus ble inkludert i prosjektet da Bærum sykehus, som er en del av Vestre Viken, etablerte arbeidstreningsplasser i 2016.

VESTRE VIKEN HELSEFORETAK

- Leverer sykehus- og spesialisthelsetjenester til omlag 490 000 mennesker i 26 kommuner
- 9 400 medarbeidere
- Organisert i åtte klinikker
- Hovedadministrasjon i Drammen
- Består av Bærum sykehus, Drammen sykehus, Kongsberg sykehus, Ringerike sykehus og Hallingdal sjukestugu og har et av landets mest komplette tilbud innen rus- og psykiatribehandling, med ansvar for Blakstad sykehus og Lier sykehus i tillegg til en rekke distriktpsikiatriske sentre.

Tekstbok 1 Vestre Viken helseforetak

Prosjektet ble formelt etablert i mai 2014, og var forankret i en egen intensjonsavtale som ble inngått mellom Vestre Viken og NAV Buskerud i juni 2014, med varighet ut 2015. Intensjonsavtalen ble prolongert og prosjektet videreført ut 2016. Fra 1. januar 2017 gikk Springbrett fra å være et prosjekt til å bli en del av Vestre Vikens ordinære drift.

¹ Heretter kalt Vestre Viken.

Springbretts overordnede resultatmål:

- Arbeidstreningsplassen gir kandidaten økt kompetanse, arbeidserfaring og mestringfølelse, og bidrar til avklaring av kandidatens arbeidsevne
- Det utvikles og gjennomføres et konsept for strukturert samarbeid om praksisplasser mellom virksomhet, lokalt NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter
- Utarbeide relevante verktøy som systematiserer arbeidet med praksisplasser i Vestre Viken og NAV, som retningslinjer og prosedyrer, kursinnhold og maler
- Bidra til kompetanseutvikling og læring på individ- og organisasjonsnivå i Vestre Viken og i NAV Buskerud

Overordnede effektmål:

- Bidra til å realisere delmål 2 i IA-avtalen og øke muligheten for varig tilknytning til arbeidslivet for personer med nedsatt funksjons- og arbeidsevne ²
- Styrke Vestre Vikens helhetlige IA-arbeid og inkluderingskultur
- Bidra til et godt omdømme for Vestre Viken og NAV
- Forsterke arbeidslivsfokuset i NAV og øke bruken av ordinært arbeidsliv for å få flere i arbeid
- Medvirke til at flere virksomheter utvikler kompetanse på å ta imot og følge opp kandidater i arbeidstrening

Tekstbok 2 Springbretts resultatmål og effektmål

1.2 Formål og avgrensning

Spekter har fått midler fra Arbeids- og sosialdepartementet til å dokumentere erfaringer og resultater fra Springbrett-metodikken. For at andre virksomheter, Arbeidslivssentre og flere NAV-kontorer skal kunne dra nytte av konseptet, ble organiseringen og metodikken dokumentert og systematisert i Spekter-rapport av 17. juni 2016.

I Spekter-rapporten av juni 2016 er organiseringen av Springbrett-arbeidet og konseptet utførlig dokumentert. Hovedvekten i dokumentasjonen av prosjektet i Spekter-rapporten av juni 2016 var basert på systematisering av skriftlig informasjon og handlet om de første to årene i Springbrett-prosjektet (våren 2014 til våren 2016). I denne rapporten er det innhentet erfaringer og vurderinger fra NAV-kontaktpersoner og NAV-veiledere, ledere ved Vestre Viken som har hatt arbeidstreningsplasser, og fra kandidater som har hatt arbeidstreningsplass ved Vestre Viken.³

Aktørenes erfaringer og vurderinger er i første rekke relatert til perioden Springbrett var organisert som et prosjekt ved Vestre Viken, jf. at arbeidet først gikk over i ordinær drift 1. januar 2017 og at aktørene derfor har begrensede erfaringer med ny modell. Spekter vil på et senere tidspunkt innhente supplerende informasjon fra HR ved Vestre Viken, ledere ved Vestre Viken og NAV arbeidslivssenter Buskerud for å belyse erfaringene og vurderingene av ny modell.

² Praksisen skal være kompetansehevende uten at det er et mål at kandidatene skal få arbeid i Vestre Viken.

³ Praksisplasskandidat og praksisplass endret navn 1. januar 2016 til deltaker og arbeidstreningsplass. I rapporten brukes benevnelsene kandidat og arbeidstreningsplass.

Det er ikke noe eget system for å registrere kandidatenes løp etter at arbeidstrening ved Vestre Viken er avsluttet.⁴ Det innebærer at det ikke foreligger noe samlet oversikt over kandidatenes løp etter at arbeidspraksisen ved Vestre Viken er avsluttet. Det er derfor ikke mulig å fastslå hvor mange som er gått over til varig arbeid, varige ytelser, utdanning eller andre NAV-tiltak. Det har heller ikke vært mulig å innhente erfaringer fra alle kandidatene som har hatt praksis ved Vestre Viken, da det ikke finnes tilgjengelig kontaktinformasjon. Kandidatenes erfaringer som presenteres i denne rapporten er derfor avgrenset til et utvalg av kandidater som Vestre Viken har hatt kontaktinformasjon til, jf. punkt 1.3.

1.3 Fremgangsmåte

Det er gjennomført to gruppeintervjuer for å innhente erfaringer fra NAV-kontaktpersoner og NAV-veiledere.⁵ Representanter fra arrangøren av forberedelseskursen er også intervjuet.⁶

Ledernes erfaringer er innhentet gjennom tre dybdeintervjuer⁷ og en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen til ledere som har hatt arbeidstreningsplasser i Springbrett ble gjennomført i juni 2017. Spørreundersøkelsen ble sendt til samtlige ledere ved Vestre Viken som har hatt Springbrett-kandidater, totalt 55 ledere. 82 % (45 ledere) besvarte undersøkelsen.

Det er gjennomført en kartlegging av hvor mange av kandidatene som er i lønnet arbeid per 1. september 2017. Dataene i kartleggingen er basert på informasjon NAV Arbeidslivssenter Buskerud har hentet fra Arbeidstakerregisteret og data fra Vestre Vikens personalsystem.

Det er gjennomført et gruppeintervju med kandidater for å innhente deres erfaringer med å ha arbeidstrening ved Vestre Viken.

Spekter har også gjennomført en spørreundersøkelse blant et utvalg av kandidater som har eller har hatt arbeidstreningsplass ved Vestre Viken. Utvalget er ikke representativt, men gir en indikasjon på hvordan kandidatene har opplevd Springbrett. Spørreundersøkelsen ble sendt til de kandidatene Vestre Viken hadde kontaktinformasjon til, tilsammen 36 respondenter. Utvalget besto av både kandidater som hadde arbeidstreningsplass ved Vestre Viken per september 2017, og kandidater som hadde avsluttet arbeidspraksis og gått over til lønnet arbeid. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i september 2017. 15 av respondentene besvarte undersøkelsen (42 %). Ti av de som besvarte undersøkelsen hadde avsluttet arbeidstrening og var gått over til lønnet arbeid. Halvparten av disse jobbet i 100 % stillinger. Fem av dem som besvarte undersøkelsen hadde fremdeles arbeidstrening ved Vestre Viken. 12 av respondentene var kvinner. Ti av respondentene var i aldersgruppa 46 år og eldre. Ti av respondentene hadde deltatt i andre NAV-tiltak før Springbrett.

Den tillitsvalgte ved Vestre Viken, som er medlem i referansegruppa for Springbrett, har besvart spørsmål om de tillitsvalgtes rolle i Springbrett-arbeidet skriftlig. Spekter har også innhentet supplerende skriftlig dokumentasjon fra Vestre Viken og Arbeidslivssentret Buskerud for å belyse endringene som er gjennomført etter at Springbrett gikk fra å være et prosjekt, til å inngå i ordinær drift.

Det er gjennomført tre strukturerte arbeidssamlinger med Vestre Viken og NAV Arbeidslivssenter Buskerud for å innhente supplerende informasjon og erfaringer, og for å diskutere og kvalitetssikre funn fra kartleggingen. Vestre Viken og NAV Arbeidslivssenter Buskerud har også gitt skriftlig innspill til rapporten og bidratt i kvalitetssikring av faktaopplysningene og vurderingene.

⁴ Utover NAVs fagsystemer.

⁵ Fire NAV-veiledere fra tre ulike NAV-kontor og fire NAV-kontaktpersoner fra fire ulike NAV-kontor.

⁶ Tre kursveiledere deltok på gruppeintervjuet.

⁷ To av lederne ledet pasientnære enheter, mens en ledet en serviceenhet.

1.4 Rapportens oppbygging

I kapittel 2 beskrives overgangen og de endringene som er gjennomført i forbindelse med at Springbrett gikk fra å være et prosjekt til å bli en ordinær del av driften ved Vestre Viken. Ledernes vurderinger av Springbrett-arbeidet beskrives i kapittel 3, supplert med tilbakemeldinger fra NAV-ansatte og kandidater som har hatt arbeidstrening ved Vestre Viken. I kapittel 4 gis det en nærmere beskrivelse av kandidatene og av deres erfaringer. Avslutningsvis gir Spekter sine vurderinger av Springbrett-arbeidet og peker på viktige læringspunkter som andre virksomheter og NAV kan dra nytte av i arbeidet med delmål 2 i IA-avtalen.

2 Springbrett – fra prosjekt til drift

2.1 Innledning

For Vestre Viken har det vært en forutsetning at arbeidet med etablering og drift av arbeidstreningsplasser på sikt skulle være en del av den ordinære driften, jf. rapport av 17.juni 2016. Både Vestre Viken og NAV har imidlertid ønsket å videreføre metodikken som ble utviklet i prosjektet.

Springbrett-konseptet

- Vestre Viken utarbeider kravspesifikasjon for arbeidstreningsplassen som spesifiserer oppgaver og krav til kandidaten, i samarbeid med arbeidslivscoachene
- NAV identifiserer potensielle kandidater som oppfyller fastsatte kriterier
- NAV gjennomfører speedintervjuer med de potensielle kandidatene
- NAV velger ut kandidater som skal delta på det fire ukers skreddersydde forberedelseskurset for arbeidstreningsplass ved Vestre Viken
- Vestre Viken, NAV og kursarrangør vurderer hvilken kandidat som passer til hvilken arbeidstreningsplass (matchemøte)
- Kandidaten intervjues av lederen

Tekstboks 3 Hovedelementene i Springbrett-konseptet

Samtidig har det vært nødvendig for Vestre Viken å nedskalere egen ressursbruk. I prosjektperioden satte Vestre Viken av et helt årsverk til en koordinator for Springbrett. Koordinatoren sto for mye av den praktiske samordningen både internt, og mellom Vestre Viken og NAV. I praksis fungerte også koordinatoren som en ressurs for NAV og håndterte mange av oppgavene som naturlig ligger til NAV.⁸ Funksjonen opphørte 1. januar 2017 i forbindelse med at Springbrett gikk fra å være et prosjekt, til å bli et arbeid integrert i den ordinære driften.

I dette kapitlet beskrives de endringene som er gjort når det gjelder organisering, oppgavedeling, roller og ansvar, samt de ulike aktørenes vurderinger av Springbrett-arbeidet.

2.2 Intensjonsavtalen

Intensjonsavtalen mellom Vestre Viken og NAV Buskerud ble inngått i juni 2014 og hadde en varighet fram til 31.12.2015. Intensjonsavtalen ble prolongert og prosjektet videreført ut 2016. Den forpliktende avtalen regnes som et av suksesskriteriene for Springbrett, jf. Spekter-rapport av 17. juni 2016.

Vestre Viken og NAV Buskerud ønsker fortsatt å ha en formalisert samarbeidsavtale. Formålet med avtalen er å bidra til avklaring av roller, arbeids- og ansvarsfordeling mellom NAV og Vestre Viken i Springbrett-samarbeidet.

2.3 Endringer i organisering

Den formelle prosjektorganisasjonen i Vestre Viken ble nedlagt 1. januar 2017. Prosjektets styringsgruppe ble videreført som en referansegruppe for Springbrett-arbeidet med de samme deltakerne.

⁸ For eksempel koordinering i forbindelse med gjennomføring av forberedelseskurset, booking av møter mellom kandidat, NAV-veileder og leder, skriving av kandidatens opplæringsplan, samt referatføring av alle møtene mellom kandidat, leder og NAV.

NAV Buskerud har fremdeles prosjektorganisert arbeidet selv om selve gjennomføringen og deltakelsen i Springbrett er en del av den ordinære driften til NAV. Begrunnelsen for fortsatt prosjektorganisering er at det er to fylker (Buskerud og Akershus) og ni NAV-kontor som er involvert. Prosjektorganiseringen skal bidra til å sikre at alle de ni NAV kontorene opptrer enhetlig med hensyn til konseptet til Springbrett. Styringsgruppa møtes ikke ofte, og har heller ikke faste møter. Arbeidslivssenteret i Buskerud oppfatter styringsgruppa som viktig. Det er avgjørende at det er enkelt å kalle inn ledere i NAV når det kreves bedre implementering eller oppstår problemer og utfordringer. Arbeidslivssenteret mener også at styringsgruppa er svært viktig for å sikre den nødvendige lederforankringen i NAVs fylkeskontorer og i de involverte NAV-kontorene, og samordningen internt i NAV. Erfaringene tilsier at det er helt nødvendig at lojalitet til konseptet i Springbrett er forankret i toppledelsen på hvert NAV-kontor. Gjennom at lederne av NAV-kontorene, som til enhver tid har eller skal ha deltakere i Springbrett, sitter i styringsgruppa, sikres det forankring. Styringsgruppa møttes blant annet før oppstart av forberedelseskurset for kull 10 for å sikre at alle NAV-kontorene fulgte avtalt metodikk.

Avklaringsgruppa med representanter fra Vestre Viken og NAV Buskerud er videreført med de samme deltakerne og skal fortsatt fungere som en formalisert møteplass for Springbrett-arbeidet. Gruppa har ikke faste møter, men møtes etter behov.

2.4 Tillitsvalgtes rolle i Springbrett

I prosjektperioden var det en tillitsvalgt i styringsgruppa⁹ i Vestre Viken. Representasjonen er videreført i referansegruppa. Springbrett-arbeidet har vært tema i dialogmøter mellom Vestre Vikens ledelse og foretakstillitsvalgte/foretakshovedverneombud. Status og informasjon om Springbrett har vært på dagsorden når IA har vært tema. Dialogmøter hvor IA er tema avholdes to ganger i året. Det er også orientert om Springbrett i HAMU, både som egen sak og som en del av presentasjonen av IA-handlingsplan. De tillitsvalgte har i liten grad vært involvert i Springbrett-arbeidet utover dette.

2.5 Tre sentrale roller i NAV

I NAV er det tre roller som er helt sentrale med hensyn til forberedelse, utvelgelse og gjennomføring av Springbrett-metodikken. NAV har utarbeidet detaljerte rollebeskrivelser for de tre rollene. Rollebeskrivelsene er skreddersydd til Vestre Viken for å sikre at Springbrett-metodikken følges uavhengig av hvilket NAV-kontor som er involvert. Roller og oppgaver slik de er beskrevet nedenfor er ikke et uttrykk for hvordan NAV som sådan arbeider med arbeidstreningsplasser. De gjenspeiler kun hvordan NAV skal arbeide med Vestre Vikens Springbrett-arbeid. Rollebeskrivelsene kan enkelt tilpasses til andre NAV-kontor og virksomheter som ønsker å ta i bruk Springbrett-metodikken.

I gruppeintervjuene med NAV-kontaktpersoner og NAV-veilederne kom det frem at rollebeskrivelsene har bidratt til forutsigbarhet med hensyn til forventninger og til hvem som har ansvar for hvilke oppgaver. Selv om det er NAV-kontoret som har ansvar for å følge opp arbeidstreningsplassene og kandidatene, har arbeidslivscoachene en sentral pådriver- og samordningsrolle for å sikre gjennomføring av konseptet. Arbeidslivscoachene fremhever at for å lykkes med rollen er det viktig at de har et klart mandat, at det er formaliserte avtaler, og at arbeidet er godt forankret hos NAV-fylkesdirektører. Forankring hos fylkesdirektørene er ikke minst viktig for å sikre god informasjonsflyt til hvert enkelt NAV-kontor som har Springbrett-kandidater.

⁹ Klinikktillitsvalgt for NSF ved Drammen Sykehus.

2.5.1 Arbeidslivscoach

Arbeidslivscoachene har fått flere oppgaver etter at Springbrett opphørte som prosjekt. De har fått tilbakeført noen av oppgavene som i prosjektperioden lå til Vestre Vikens koordinator, men som egentlig var NAVs oppgaver. Det gjelder blant annet bistand til lederne i utarbeidelse av kravspesifikasjoner og tilrettelegging for intervjuene med kandidatene.

Rolle og oppgaver arbeidslivscoach i Springbrett-arbeidet

- Ivareta konseptet/metodikken i Springbrett
- Koordinerende rolle i prosjektet
 - Internt i NAV med kontaktperson på NAV-kontoret og kontaktperson på tiltaksseksjon
 - Eksternt i Vestre Viken med HR og ledere
- Oppgaver i Vestre Viken:
 - Booke møter med ledere som har sagt ja til arbeidstreningsplass for utarbeidelse av kravspesifikasjon
 - Booke intervjusamtaler
 - Informasjon og dialog med leder om inkluderingskompetanse. Tilby informasjon til personalgrupper i Vestre Viken, og booke tidspunkter for dette
- Ressursperson for både NAV kontor og Vestre Viken på delmål 2
- Kvalitetssikre NAV sin rolle i oppfølging av både leder og kandidat i Vestre Viken
 - Styrke NAV-veilederens kompetanse i arbeidsinkludering og samhandling med Vestre Viken:
 - Arrangere veiledermøte: info om Springbrett-metodikk, oppfølging
 - Tilretteleggings- og oppfølgingsavtalen
 - Mentor
 - Inkluderingsstilskudd
 - Utvelgelsesmøte i samarbeid med NAV-kontaktperson
 - Matchemøtet i uke 3 av forberedelseskurset
 - Bidra på oppstart / oppfølgingsmøter ved spesielle tilfeller
 - Bidra i enkeltsaker på forespørsel
- Overføre kunnskap når prosjektet utvides til flere NAV kontor og over fylkesgrensen til Akershus.

Tekstboks 4 Arbeidslivscoachene roller og oppgaver i Springbrett

2.5.2 NAV-kontaktperson

NAV-kontaktperson har i hovedsak de samme oppgavene som tidligere, men har fått et klarere ansvar for å sikre at lederne i Vestre Viken får den støtten de trenger ved at de er et direkte bindeledd og skal være stedfortreder for NAV-veilederne. I gruppeintervjuet kom det frem at de har en tettere kontakt med lederne etter at Vestre Vikens koordinatorfunksjon opphørte. Selv om de bruker mer tid på oppfølging nå enn tidligere, mener de at rolledelingen mellom NAV og Vestre Viken er blitt forenklet, klarere og mer rendyrket. De trakk blant annet frem at den direkte kontakten med lederne var smidigere og at det var blitt enklere å følge opp kandidat og leder. Tidligere kunne hvem som hadde ansvar for å følge opp henvendelser fra leder være uklart, fordi mye av kommunikasjonen gikk via koordinatoren.

NAV-kontaktpersonene fremhevet at Springbrett preges av godt forarbeid og at alle deler av prosessen var satt i system. Selv om det krevde mer arbeid enn vanlig i forberedelsen, var det klare

besparelser i gjennomføringsfasen. Utvelgelsesprosessen ble oppfattet å bidra til bedre match mellom kandidat og arbeidstreningsplassen, og det resulterte i at gjennomføring av arbeidstreningsperioden fungerte bedre.

For Vestre Viken er det viktig å ansvarliggjøre NAV-kontaktperson slik at lederne møter et samordnet NAV. Samhandlingen er mer kompleks som følge av at det er flere NAV-kontorer involvert. Det er en forutsetning fra Vestre Vikens side at NAV-kontaktpersonen tar samordnings- og veiledningsansvaret for alle NAV-veilederne som er involvert i gjennomføring av arbeidstreningsperioden. For Vestre Viken hadde det vært en stor fordel og enklere dersom NAV-kontaktperson hadde hatt all oppfølging av lederne og kandidatene, men dette er ikke praktisk mulig å få til slik NAV er organisert per i dag.

Rolle og oppgaver kontaktperson på NAV-kontoret i Springbrett-arbeidet

- Koordinerer arbeidet internt på NAV-kontoret
 - Informasjon om opptak og kravspesifikasjoner til veiledere, teamledere og NAV-leder
 - Utvelgelse av kandidater i samarbeid med veiledere. Grovsile.
 - Utvelgelsesmøte i samarbeid med arbeidslivscoach
 - Informere kandidater som har vært til speedintervju om plass/ikke plass i Springbrett
 - Send ut justert vedtaksbrev til utvalgte kandidater med adresse til kurslokaler, tidspunkt for oppstart
 - Send oversikt over kandidatene med navn, adresse og telefonnummer, eventuelt også CV og intervjumal til arbeidslivscoach og tiltaksarrangør
 - I samarbeid med veileder finne riktig tiltak til rett tid for hver kandidat
 - Spre informasjon om Springbrett i kontoret
- Samarbeid med tiltaksarrangør av kurs:
 - Delta på oppstartsday av forberedelses/avklaringskurs: ønske velkommen
 - Delta på Vestre Viken sine dager i kurset
 - Delta på oppsummeringsmøte med tiltaksarrangør fredag i uke 1
 - Delta på matchemøte i uke 3 hos tiltaksarrangør. Deltakere: kontaktperson, arbeidslivscoach, Vestre Viken og tiltaksarrangør
 - Være et mellomledd mellom tiltaksarrangør og veileder i kursperioden
 - Delta på avslutning siste dag av kurset
- Samarbeid med Vestre Viken
 - Delta på oppstart / oppfølgingsmøter, dersom veileder ønsker eller ikke kan stille
 - Delta på møter med ledere og personalgrupper i Vestre Viken med tema inkluderingskompetanse ved behov. Møtene er sammen med arbeidslivscoach.
- Følge opp kandidatene på følgende punkter:
 - Lengde på praksis
 - Årsak til avslutning av praksis
 - Videre løp for kandidaten etter avsluttet praksis

Tekstboks 5 NAV-kontaktperson rolle og oppgaver i Springbrett

NAV-kontaktperson har også en viktig kvalitetssikringsrolle i utvelgelsen av kandidatene til forberedelseskurset. God match er avhengig av at kandidatene som velges ut til å delta på forberedelseskurset har de egenskapene og den motivasjon som trengs. Silingen som NAV-kontaktperson gjør i forbindelse med å finne relevante kandidater til kurset er derfor viktig. Dette ble illustrert ved oppstart av kull ni. Et av NAV-kontorene hadde ikke gjort det nødvendige forberedelsesarbeidet i siling av kandidater. Både NAV arbeidslivscoachene og HR ved Vestre Viken

antar at dette resulterte i at fem av seks av kandidatene fra dette NAV-kontoret ikke fikk arbeidstreningsplass.

2.5.3 NAV-veileder

I det løpende samarbeidet med leder og kandidat i gjennomføring av arbeidstreningen har NAV-veilederen en nøkkelrolle.

Rolle og oppgaver NAV-veileder i Springbrett-arbeidet

- Finne aktuelle kandidater etter invitasjon fra kontaktperson og i hht kravspesifikasjoner
- Delta når Vestre Viken informerer deltakerne på forberedelses-/avklaringskurset
- Oppfølgingsansvar for kandidat og leder ved Vestre Viken gjennom hele arbeidstreningsløpet
 - Alle møter hvor arbeidsgiver deltar skal foregå hos arbeidsgiver
 - Gjennomfører oppstartsmøte, evt. sammen med kontaktperson/coach
 - Har med og fyller ut følgende papirer i oppstartsmøte:
 - Skjema for Arbeidstrening
 - Tilretteleggings- og oppfølgingsavtale
 - Her skal det føres opp tre kontaktpersoner i prioritert rekkefølge:
 1. Veileder
 2. Kontaktperson på NAV-kontoret
 3. Arbeidslivscoach
 - Avtaler neste oppfølgingsmøte med leder og kandidat i oppstartsmøtet
 - Gjennomfører oppfølgingsmøter
 - Avtaler alltid neste oppfølgingsmøte på disse møtene (skal ikke avtales på telefon/e-post i etterkant)
 - Skriver referat fra oppstarts- og oppfølgingsmøter/nedfelle tydelig plan og hva som er avtalt i møtet
- Ansvar for å vurdere kandidatens behov for NAVs tiltak og virkemidler i arbeidstreningsløpet i tett samarbeids med leder og kandidat. Skal konferere med kontaktperson ved behov.

Tekstboks 6 NAV-veileders rolle og oppgaver i Springbrett

NAV-veilederne fremhevet at Springbrett-konseptet innebærer en mer forpliktende oppfølging av både kandidat og leder. Rammene og forventningene til NAV-veilederne ble oppfattet som klare og tydelige. Rollebeskrivelsene og felles metodikk hadde gitt dem felles forståelse. De fremhevet at deltakelsen hadde vært kompetansehevende og at konseptet hadde blitt tatt i bruk også i andre store virksomheter.¹⁰ De understreket også at det er kortere vei fra NAV til arbeidsgiver i Springbrett. De opplevde at de var tettere på både leder og bruker enn det som var vanlig. NAV-veilederne har ofte oppfølgingsansvaret for mange brukere, og begrenset tid til å følge opp arbeidsgivere aktivt. I tillegg har det vært vanlig at svært mye av kontakten med arbeidsgivere er satt ut til tiltaksarrangører. I Springbrett ble de involvert tidligere, og mente at det ga gode forutsetninger for å bidra til justeringer underveis i arbeidstreningsperioden. De fremhevet at selv om oppfølgingen krevde mer av dem, var det tidsbesparende at alt forarbeidet med etablering av arbeidstreningsplassen var gjort, samt at både kandidat og leder var godt forberedt. De oppfattet også Springbrett-kandidatene som godt motiverte.

¹⁰ Arbeidstreningsplasser i Kongsberg kommune er for eksempel basert på Springbrett-metodikken.

De karakteriserte Springbrett som et prestisjeprojekt med tydelige forventninger og forpliktelser, og at de ble «pustet i nakken».

I gruppeintervjuet med NAV-veilederne kom det frem at ikke alle hadde hatt anledning til å delta på forberedelseskurset når Vestre Viken ble presentert. NAV-veilederne var samstemte om at deltakelse burde prioriteres og at det var en god anledning til å bli bedre kjent med arbeidstreningsplassen og virksomheten. Også arbeidslivscoachene og Vestre Viken mener det er viktig at NAV-veilederne deltar på forberedelseskurset. Kunnskap om arbeidssted ble oppfattet som nyttig i oppfølging av kandidat og leder.

Vestre Viken og arbeidslivscoachene oppfatter at både kvaliteten på NAV-veiledernes oppfølgingen og deres kompetanse med hensyn til arbeidsliv og virksomheten varierer.

2.6 Vestre Viken har redusert ressursbruken

Overgangen fra prosjekt til ordinær drift hadde som konsekvens at Vestre Viken nedskalerte sin ressursbruk. Samlet bruker Vestre Viken mindre administrative ressurser på Springbrett-arbeidstreningsplassene nå. HR ved Vestre Viken har fått en langt mindre rolle og deltar for eksempel ikke lenger i utvelgelsen av kandidater som skal delta på det fire ukers forberedelseskurset.

Vestre Viken har i samarbeid med NAV utarbeidet en detaljert prosessbeskrivelse med angivelse av hvem som har ansvar for hva i forberedelses- og gjennomføringsfasen av arbeidstreningen. Prosessbeskrivelsen beskriver alle oppgavene som henholdsvis NAV, HR ved Vestre Viken og leder har ansvar for. Prosessbeskrivelsen er utarbeidet i tre tilpassede versjoner: en for leder, en for NAV og en for HR, for at det skal fremgå tydelig hvem som skal gjøre hva. Beskrivelsen er et levende dokument som korrigeres ved behov i samarbeid med leder og NAV.

Utvelgelsesprosessen og gjennomføring av arbeidstreningsperioden ved Vestre Viken

- HR sender ut forespørsel om arbeidstreningsplass
- Arbeidslivscoachene kontakter leder for å vurdere arbeidstreningsplassen og utarbeider kravspesifikasjonen i samarbeid med leder
- NAV finner deltaker etter fastsatt prosedyre
- Vestre Viken og ledere presenterer seg på det obligatorisk forberedelseskurset
- Deltaker og arbeidstreningsplass matches av NAV og HR i Vestre Viken
- Intervjusamtale gjennomføres med leder og deltaker
- Eventuell oppstart av arbeidstrening avtales mellom leder, deltaker og NAV
- Mål og oppfølgingsplan utarbeides av NAV, deltaker, og leder
- Deltaker kan være i arbeidstrening i inntil et år
- Det kan søkes om dekning av utgifter til mentor og til nødvendig utstyr
- Arbeidstreningen kan avsluttes raskt dersom det ikke fungerer

Tekstboks 7 Utvelgelsen og gjennomføring av arbeidstrening

En av konsekvensene av at HR har fått en mindre rolle, er at lederne må utføre enkelte av oppgavene som koordinator tidligere utførte. Det gjelder blant annet kontakt med NAV, søknader om refusjoner og oppfølging av tilsagn. Selv om NAV-veilederne ivaretar flere av oppgavene som prosjektkoordinator tidligere utførte, er det enkelte oppgaver de ikke kan utføre for lederne. Et område som ble trukket frem i lederintervjuene og i intervjuene med NAV-kontaktpersonene og NAV-veilederne, var at det er viktig at lederne får praktisk hjelp til sikre at kandidater får de nødvendige tilganger til Vestre Vikens

systemer. Selv om dette i utgangspunktet er en oppgave som tilligger leder, var dette var noe Vestre Vikens koordinator håndterte tidligere.

2.7 Mer rendyrket rolledeling mellom Vestre Viken og NAV

En konsekvens av at Vestre Viken nedskalerte sin ressursbruk når Springbrett ble en del av den ordinære driftsorganisasjonen, er at rolle- og ansvarsdelingen mellom Vestre Viken og NAV har blitt klarere. Flere av oppgavene som prosjektkoordinator hadde er tilbakeført til NAV. Det er ikke lengre noe mellomledd mellom NAV og leder, og dialogen og samarbeidet om gjennomføring av arbeidstreningsperioden skal håndteres av NAV-veileder og leder. Det oppfattes som positivt av både Vestre Viken og NAV. Kravene til hva NAV skal levere oppfattes å ha blitt tydeligere. Samtidig understreker Vestre Viken at den nye modellen ikke har virket tilstrekkelig lenge til at den kan sies å være utprøvd. For Vestre Viken er det av stor betydning at NAV-veilederne fyller sin rolle godt. HR ved Vestre Viken vil fortsatt bistå lederne ved behov, men har ikke de samme ressursene som de hadde i prosjektperioden.

2.8 Et gjennomarbeidet konsept

I prosjektperioden ble metodikken utviklet, og det ble utarbeidet en rekke verktøy for å sikre enhetlig og smidig gjennomføring. Selv om det er gjort justeringer i oppgave- og rollebeskrivelsene mellom Vestre Viken og NAV, er konseptet og systematikken den samme. Verktøyene som ble utviklet i prosjektperioden, herunder retningslinjer, prosedyrer, kursinnhold og maler, brukes både i forberedelsesfasen og i gjennomføringsfasen av arbeidstreningsplasser ved Vestre Viken. Konseptet er også tatt helt eller delvis i bruk i andre større virksomheter, herunder Kongsberg kommune.

3 Ledernes erfaringer med å ha Springbrett-kandidater

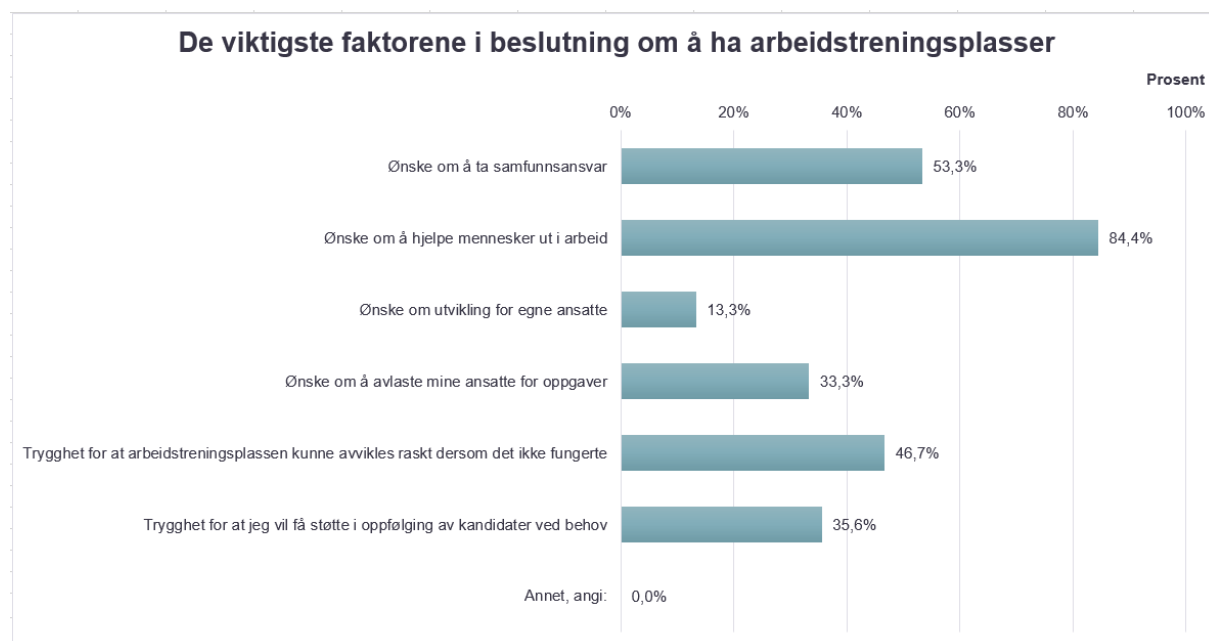
3.1 Innledning

55 ledere ved Vestre Viken har hatt Springbrett-kandidater. 45 ledere besvarte spørreundersøkelsen, det tilsvarer 82 %.

De fleste ledere har hatt en Springbrett-kandidat (67 %). 27 % av dem som besvarte undersøkelsen hadde hatt to kandidater, og i underkant av 7 % hadde mer enn to kandidater. Om lag 35 % av arbeidstreningsplassene var ved pasientnære enheter slik som sengepost, poliklinikk og dagbehandlingsenhet. De øvrige var i stab- og serviceenheter.

3.2 Ønske om å hjelpe folk ut i arbeid var ledernes viktigste motivasjonsfaktor

Spørreundersøkelsen viser at ønske om å hjelpe mennesker ut i arbeid var den viktigste motivasjonsfaktoren for lederne for å ha arbeidstreningsplasser. Hele 84 % av lederne oppga dette som en viktig faktor. Ønske om å ta samfunnsansvar er også en sentral motivasjonsfaktor. Vel 33 % oppga ønske om å avlaste egne ansatte som en motivasjonsfaktor. I intervjuene med lederne ble det også bekreftet at ønske om å hjelpe folk ut i arbeid og å ta samfunnsansvar var viktige motivasjonsfaktorer. Det ble også pekt på at dersom kandidaten og arbeidstreningsplassen fungerte godt, så var det en vann-vinn-situasjon ved at kandidaten bidro til avlastning av de ansatte.



Figur 1 De viktigste faktorene i ledernes beslutningen om å ha arbeidstreningsplasser

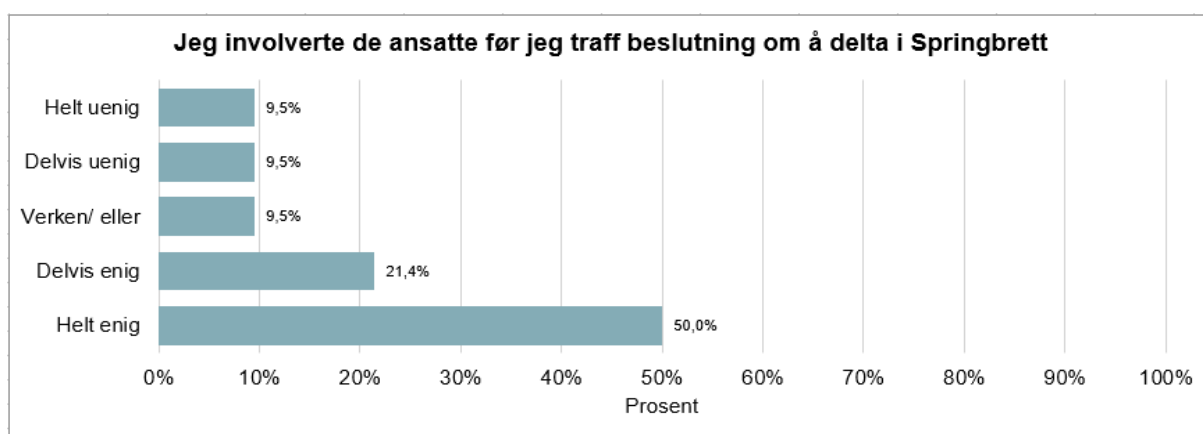
For lederne er det også viktig å ha trygghet for at arbeidstreningsplassen kan avvikles raskt dersom det ikke fungerer. I underkant av 47 % trakk dette frem som en faktor de hadde vektlagt i beslutningen. I intervjuene med lederne kom det frem at de ikke hadde gjennomført noe risikovurdering før de besluttet å ta imot kandidater, men at de var bevisst på at arbeidstreningsplassen kunne avsluttes dersom den ikke fungerte.

3.3 HR ved Vestre Viken har hatt en aktiv rolle

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at HR ved Vestre Viken har hatt en aktiv rolle i å få lederne til å etablere arbeidstreningplasser. Over 90 % av lederne svarte at de var helt enig/delvis enig i at de hadde blitt forespurt av HR om å ta imot Springbrett-kandidater. I intervjuene med lederne ble det pekt på at HRs presentasjon av Springbrett på ledermøtene hadde vært en viktig inspirasjon til å ta imot kandidater.

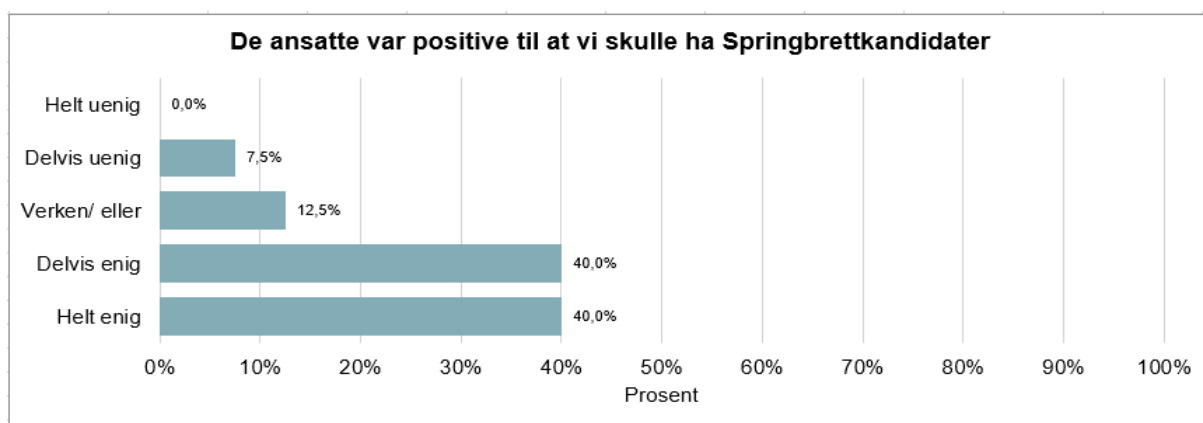
3.4 De ansatte var involvert i beslutningen om å ha kandidater

De fleste lederne involverte de ansatte i beslutningen om å delta i Springbrett, og de ansatte var gjennomgående positive til å ha Springbrett-kandidater, jf. figur 2 og 3.



Figur 2 Andel av lederne som involverte de ansatte før beslutning om deltakelse

I lederintervjuene kom det frem at deltakelse i Springbrett hadde vært tema på personalmøter, og noen av enhetene hadde også hatt egne presentasjoner med arbeidslivscoachene. Lederne oppfattet at de ansatte gjennomgående var positive til å få kandidater som kollegaer. Dette bekreftes i spørreundersøkelsen. Kandidatene oppfattet også at de i stor utstrekning ble tatt godt imot av kollegaene.

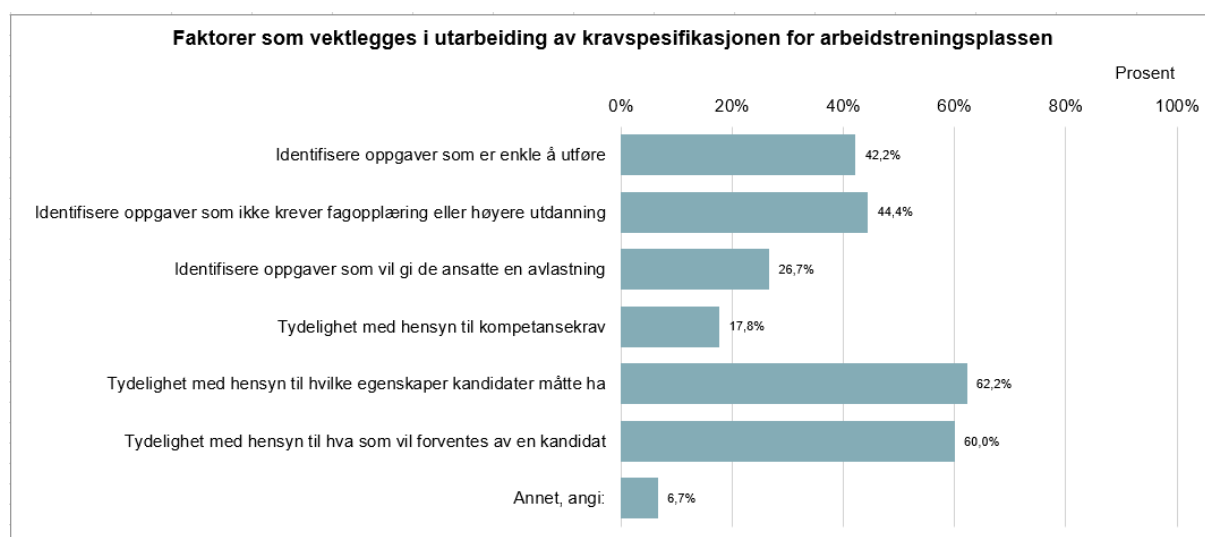


Figur 3 Andel av lederne som oppga at de ansatte var positive til å skulle ha Springbrett-kandidater

3.5 Ønskede egenskaper og forventninger er viktig å tydeliggjøre

Tydelighet med hensyn til hvilke egenskaper kandidaten måtte ha og hva som forventes av kandidaten var de viktigste faktorene lederne vektla i utarbeiding av kravspesifikasjonen. En gjennomgående tilbakemelding i alle intervjuene, herunder også intervjuene med NAV-veiledere, NAV-kontaktpersoner

og med arrangøren av forberedelseskursen, er at kravspesifikasjonen er viktig både for å finne riktig kandidat, og for å sikre god match mellom arbeidstreningsplassen og kandidaten. Kravspesifikasjonen er også et viktig virkemiddel i forventningsavklaringen. Kursarrangøren, NAV-veilederne og NAV-kontaktpersonene fremhevet at kvaliteten på Vestre Vikens kravspesifikasjoner var høy.



Figur 4 De viktigste faktorene i utarbeiding av kravspesifikasjonen til arbeidstreningsplassen

Identifisering av oppgaver som er enkle å utføre, og oppgaver som ikke som krever fagopplæring eller høyere utdanning, var også viktige faktorer lederne vektla når de utarbeidet kravspesifikasjonen.

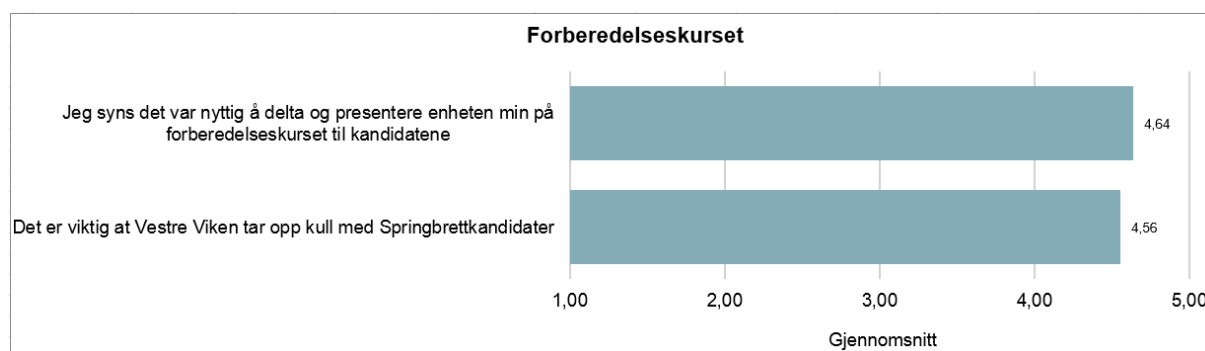
I underkant av 27 % trakk frem at det ble vektlagt å identifisere oppgaver som kunne avlaste de ansatte. I lederintervjuene kom det frem at selv om oppgavene kandidatene utfører er reelle og nødvendige, er det oppgaver som i hovedsak utgjør en liten del av en ansatts stilling. Det gjelder særlige på pasientnære enheter som kun har stillinger som forutsetter helsefaglig bakgrunn i sine bemanningsplaner. Oppgavene som kandidatene utfører innebærer at de ansatte får en litt mindre hektisk hverdag og får frigjort tid til andre prioriterte oppgaver.

3.6 Utvelgelsen av kandidatene

Lederne oppfatter det som viktig at det tas opp kull med Springbrett-kandidater (68 %). NAV-kontaktpersoner, NAV-veilederne og veilederne hos kursarrangøren oppfattet det både som viktig og positivt med opptak av kull. Det ga et godt samhold på forberedelseskursen og det ble oppfattet som positivt at deltakerne hadde felles mål om arbeidstreningsplass ved Vestre Viken. «Kullfølelsen» ble ikke oppfattet som viktig når arbeidstreningsperioden startet. Dette ble også bekreftet i gruppeintervjuet med Springbrett-kandidater og i spørreundersøkelsen til kandidatene – det ble opplevd som positivt å være del av en gruppe på forberedelseskursen. Etter oppstart av arbeidstreningen var det imidlertid ingen felles arenaer for deltakerne, og dermed heller ikke noen opplevelse av å tilhøre et «kull».

NAV-kontaktpersoner pekte på at opptak av kull også har noen negative konsekvenser ved at det ikke var mulig å få arbeidstreningsplass ved Vestre Viken utenom opptak av kullene. For Vestre Viken er det viktig at Springbrett-konseptet følges og at arbeidstreningsplassen skjer innenfor de rammene som er avtalt med NAV for dette arbeidet. Arbeidstreningsplasser i ordinært arbeidsliv er et viktig instrument for NAV. Systematikken, strukturen og planmessigheten i Springbrett-arbeidet gir NAV større forutsigbarhet med hensyn til tilgang på arbeidstreningsplasser. Det er imidlertid eksempler på at

helseforetaket har tatt inn enkeltkandidater utenom Springbrett på arbeidstrening. Gjennomføring av arbeidstreningssperioden for disse vil imidlertid ikke nødvendigvis følge samme metodikk som for Springbrett-kandidatene.

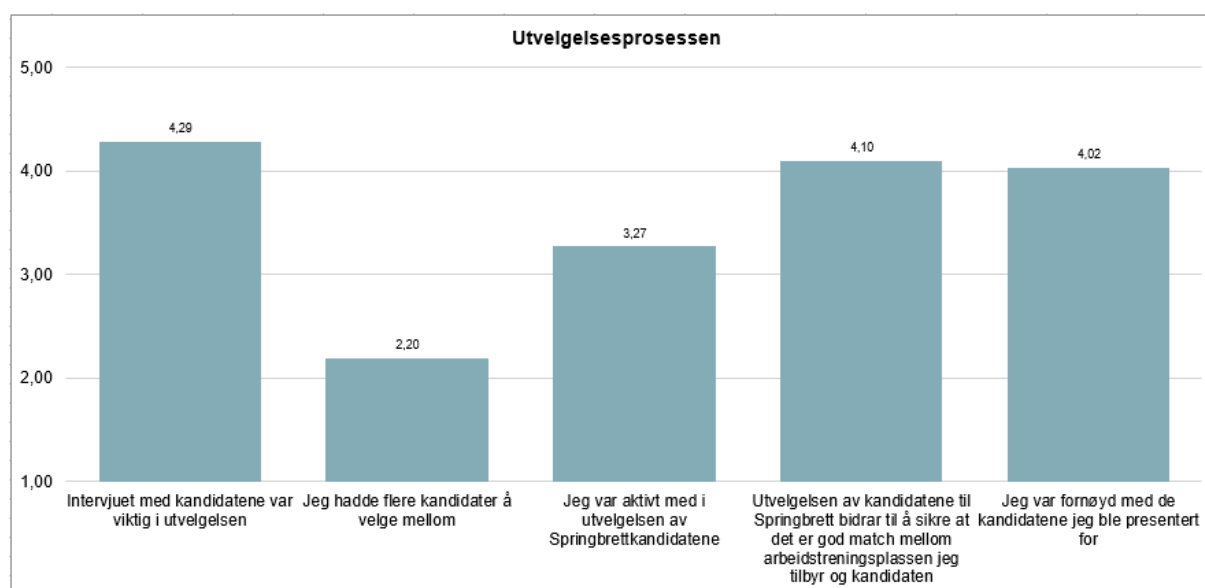


Figur 5 Forberedelseskurset og opptak av kull

Lederne oppfatter det som nyttig å delta og presentere enheten sin på forberedelseskurset til kandidatene (67 %). Kandidatene oppfattet det også som positivt og nyttig at Vestre Viken presenterte seg på forberedelseskurset.

I lederintervjuene ble det fremhevet at deltakelse på forberedelseskurset var en fin måte å presentere enheten på, og lederne oppfattet at de «solgte» inn arbeidstreningssplassen sin. De understreket også at det var en god anledning til å tydeliggjøre forventninger. De la gjennomgående vekt på betydningen av pålitelighet, presist oppmøte og varsling til leder ved fravær. De understreket også at det de hadde å tilby var en arbeidstreningssplass og ikke ordinær ansettelse. Dette oppfattet de som viktig å formidle som del av forventningsavklaringen.

74 % av lederne var helt enig/delvis enig i at utvelgelsesprosessen som Springbrett-konseptet benytter bidrar til at det er god match mellom arbeidstreningssplassen som tilbys og kandidaten. Godt forarbeid med hensyn til å identifisere relevante kandidater og siling av kandidatene underveis ble av NAV-veilederne og NAV-kontaktpersoner trukket frem som avgjørende faktorer for å sikre en god match. Også den tillitsvalgte som sitter i Vestre Viken referansegruppe for Springbrett, fremhevet at det er viktig å sikre rett person til rett sted for at arbeidstreningen skal være vellykket. Det forutsetter kunnskap både om kandidatens egnethet, om arbeidsstedet og oppgavene, samt om arbeidsmiljøet.



Figur 6 Ledernes vurderinger og erfaringer med utvelgelsesprosessen

Selv om kun 18 % av lederne oppga at de hadde flere kandidater å velge mellom, var det under 10 % som ikke var fornøyd med de kandidatene de ble presentert for. Omlag 50 % av lederne svarte at de var helt enig/delvis enig i at de var aktivt med i utvelgelsen av kandidater. Dette indikerer at Vestre Viken og NAV har gjort et solid forarbeid i utvelgelsen og matching før lederne ble presentert for kandidaten.

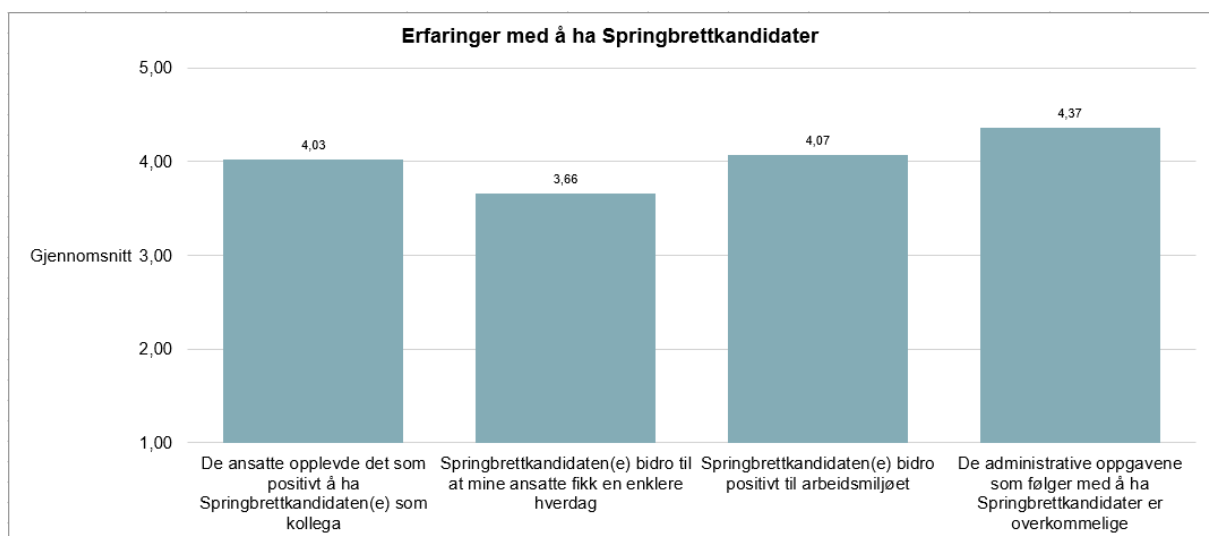
76 % av lederne var helt enig/delvis enig i at intervjuet var viktig i utvelgelsen. Sett i lys av ledernes opplevelse av deltakelse i den tidlige utvelgelsesprosessen, samt at lederne i begrenset utstrekning ble presentert for flere kandidater, fremstår intervjuene som en siste kvalitetssikring. Dette ble også bekreftet i intervjuene med lederne. I gruppeintervjuet med kursarrangøren kom det frem at de og NAV kunne ha forslag til at flere kandidater skulle presenteres for leder, og at det som regel var Vestre Viken som satt begrensninger i matchemøtet på hvilke kandidater som skulle ha sluttintervju med leder.

3.7 Kandidatene er et positivt bidrag til arbeidsmiljøet

Omlag 75 % av lederne var helt enig/delvis enig i at Springbrett-kandidatene bidro positivt til arbeidsmiljøet og at de ansatte oppfattet det som positivt å ha kandidaten som kollega. Dette ble også bekreftet i lederintervjuene. I lederintervjuene ble det pekt på at de ansatte var inkluderende og positive, og kandidatene etablerte gode kollegiale forhold. Det ble også understreket at det kunne være krevende å ha kandidater med psykiske problemer og som hadde mye fravær. Hyppig fravær ble oppfattet som en belastning for arbeidsmiljøet, fordi det representerte uforutsigbarhet med hensyn til oppgaveløsning.

I overkant av 52 % oppga at Springbrett-kandidatene hadde bidratt til at de ansatte fikk en enklere hverdag. I lederintervjuene kom det frem at kandidatene bidro til avlastning og var til god hjelp såfremt de fungerte.

Den tillitsvalgte som sitter i Vestre Viken referansegruppe for Springbrett, fremhevet at avklaring av hvilke oppgaver kandidatene skulle håndtere og avklarte forventninger i personalgruppa, er viktige forutsetninger for å sikre at kandidaten møter et inkluderende arbeidsmiljø.



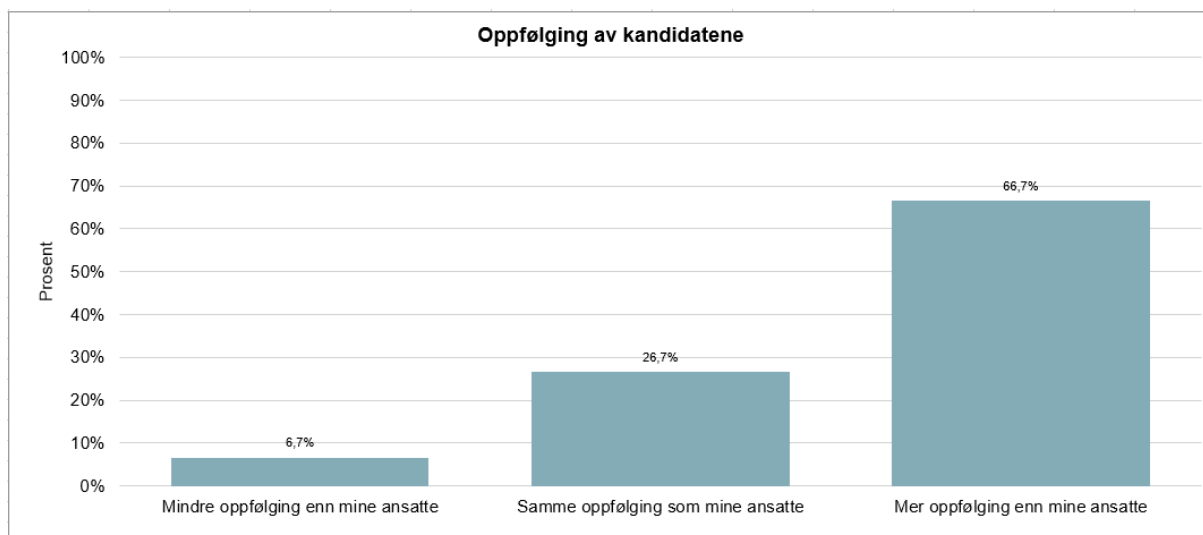
Figur 7 Erfaringer med å ha Springbrett-kandidater

Om lag 84 % av lederne var helt enig/delvis enig i at de administrative oppgavene som følger av å ha Springbrett-kandidater er overkommelige. I kommentarfeltet i spørreundersøkelsen har enkelte pekt

på at dette er en forutsetning for at de er villig til å ha arbeidstreningsplasser. Både i kommentarfeltet og i lederintervjuene ble det pekt på at koordinator ved Vestre Viken har avlastet lederne for administrative oppgaver og oppfølging av kandidatene. Koordinator har håndtert mye av det praktiske arbeidet og koordineringen mellom leder og NAV-veileder. I prosjektperioden ble det vektlagt at ledernes administrative arbeid med kandidatene skulle være minst mulig, jf. Spekter-rapport av 17. juni 2016. Som nevnt, jf. punkt 2.1, opphørte funksjonen ved overgang til drift, og endringen innebærer at lederne og NAV vil måtte håndtere flere oppgaver fremover. HR ved Vestre Viken fremhever at det ideelle for helseforetaket hadde vært at NAV stilte en koordinator til rådighet for å utføre administrative oppgaver, bistå lederne og følge opp kandidatene.

3.8 Kandidatene krever mer oppfølging enn ordinært ansatte

I underkant av 68 % av lederne oppga at Springbrett-kandidatene krever mer oppfølging enn ordinært ansatte. Både i kommentarfeltet til spørreundersøkelsen og i lederintervjuene ble det fremhevet at lederne var innforstått med at kandidaten kunne kreve mer oppfølging enn ordinært ansatte, særlig i starten. Det ble også pekt på at kandidatene krever en annen type oppfølging enn øvrige ansatte, ikke minst som følge av de har stått lenge utenfor arbeidslivet. Som følge at de har stått utenfor arbeidslivet lenge, trenger de mer grunnopplæring og de trenger å venne seg til de kravene som arbeidslivet stiller. For noen er overgangen med struktur på hverdagen, herunder kravet om å møte tidssnok på arbeid, i seg selv krevende. Det ble også understreket at flere av kandidatene har betydelig mer sammensatte utfordringer enn ansatte, og derfor krever mer oppfølging, samtaler og tilrettelegging. Oppfølgingen oppfattes som viktig for å trygge kandidaten og styrke mestringsfølelsen. I lederintervjuene kom det frem at noen kandidater krevde mye oppfølging i hele perioden, blant annet som følge av hyppige justeringer i arbeidstid, stillingsandel, manglende oppmøte eller for sent oppmøte.



Figur 8 Lederens oppfølging av kandidatene

3.9 Gjennomføring av praksisperioden

3.9.1 NAVs regelverk og støtteordninger

Arbeidstreningsperioden

NAV endret regelverket for lengden på arbeidstrening fra 1. januar 2016. Før 2016 kunne en kandidat få inntil tre år med arbeidstrening hos samme arbeidsgiver. Fra 2016 er den øvre grensen 18 måneder.

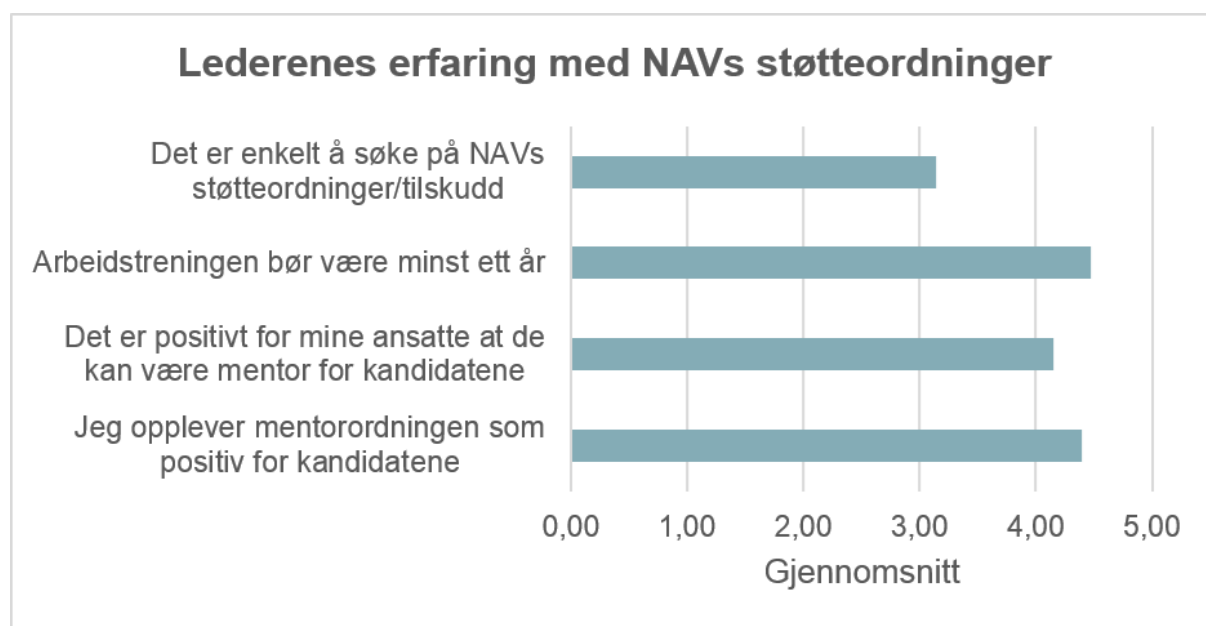
Arbeidstreningsperioden i Springbrett er noe lengre enn det som er vanlig. De aller fleste av Springbrett-kandidatene har hatt mer enn ett års arbeidstrening. Kun 18 av de som har avsluttet arbeidstrening ved Vestre Viken hadde en arbeidstreningsperiode på under ett år. Dette skyldes i hovedsak at kandidatene som deltar i Springbrett har stått lenge utenfor arbeidslivet og trenger en lengre avklarings- og tilvenningsperiode. Både NAV-veilederne og NAV-kontaktpersoner var tydelig på at målgruppen i Springbrett var de «tyngste» brukerne og at de trengte lengre arbeidstreningsperiode enn det som vanlig.

85 % av lederne mente at arbeidstreningen bør ha en varighet på minst 1 år.

Mentorordningen

Lederne oppfatter mentorordningen som meget positiv, og om lag 72 % av lederne oppfatter det som positivt at de ansatte kan være mentor for kandidatene. I lederintervjuene ble det fremhevet at mentorordningen særlig er viktig for å inkludere kandidaten i arbeidsmiljøet. Noen av lederne opprettholder mentorordningen utover den perioden NAV gir støtte til. Dette begrunnes med at det er positivt for kandidaten å kunne stille spørsmål og ta opp ting med en kollega, fremfor å gå til leder. Mentorordningen blir også en avlastning for leder, særlig for kandidater som krever mye oppfølging og støtte. HR ved Vestre Viken mener at alle kandidatene burde fått tilbud om mentor ved oppstart. Dette begrunnes med erfaring og målgruppas utfordringer.

Det er ikke alle kandidatene som får mentor og kandidatene som bevarte spørreundersøkelsen hadde begrenset erfaring med mentorordningen. Av de som hadde avsluttet arbeidstreningen, oppga 60 % at de hadde hatt nytte av mentor.



Figur 9 Erfaringer med NAVs støtteordninger

NAVs støtteordninger

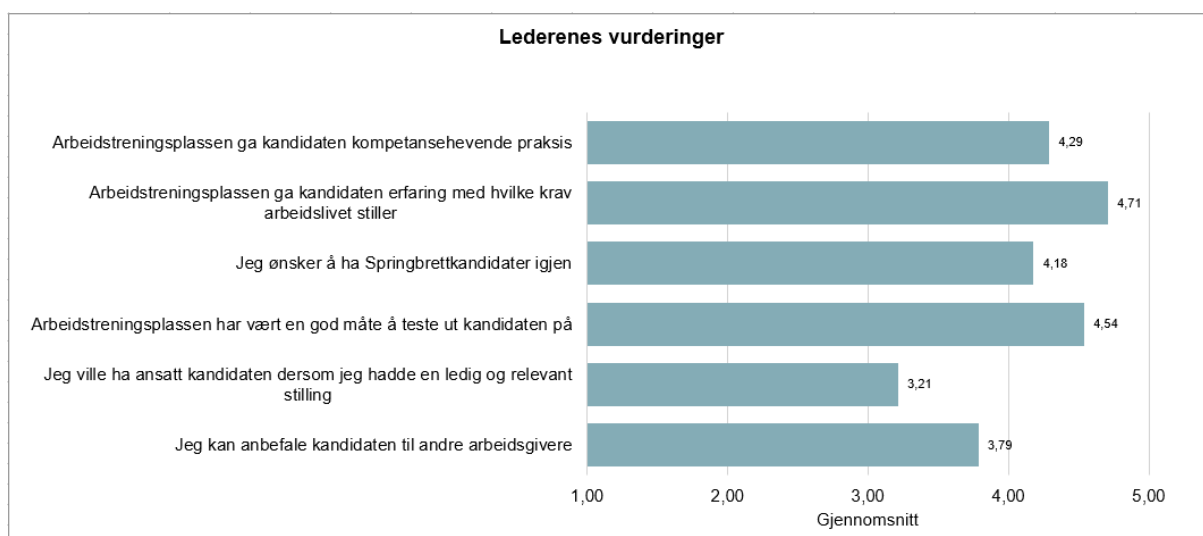
35 % av lederne hadde ikke noen formening om hvorvidt det var enkelt å søke på NAVs støtteordninger. Det kan sannsynligvis forklares med at lederne har begrenset erfaring med å søke på støtteordninger som følge av at dette var en oppgave koordinator håndterte for lederne frem til desember 2016. Kun 4,5 % av lederne oppga at de var helt enig i at de synes det er enkelt å søke på NAVs støtteordninger.

Omlegging av finansieringsordningen ved at driftstilskuddet falt bort fra 1. januar 2016, jf. Spekter-rapporten av juni 2016, oppfattes av HR ved Vestre Viken som uheldig og har blant annet resultert i mindre skreddersydd opplæring av kandidatene.

3.9.2 Lederne vurdering av nytteverdien av arbeidstreningsplassen og kandidatens læring

I underkant av 85 % av lederne var helt enig/delvis enig i at arbeidstreningsplassen ga kandidaten kompetansehevende praksis, og i overkant av 86 % mente at arbeidstreningsplassen ga kandidaten erfaring med hvilke krav arbeidslivet stiller.

I lederintervjuene ble det understreket at oppgavene kandidatene håndterte ikke alltid bidro med en kompetansehevende praksis som var anvendbar og relevant for arbeidslivet. Dette ble blant annet begrunnet med at det er få stillinger i ordinært arbeidsliv som ikke krever formell kompetanse, samt at kandidaten har langt færre oppgaver enn det som er en realistisk arbeidssituasjon. Særlig ble oppgavene som kandidater utførte på pasientnæreenheter oppfattet som avgrenset, fordi det ikke er egne stillinger for slike oppgaver. Kandidatene på pasientnære enheter utfører ofte «serviceoppgaver» som til vanlig er en integrert del av stillingene til helsepersonellet. Lederne oppfattet imidlertid at arbeidstreningsplassen hadde en meget viktig funksjon som gradvis tilvenning til arbeidslivet og styrking av kandidatens mestringsopplevelse. Arbeidstreningsplassen ble også oppfattet å være viktig for realitetsorientering, herunder å øve på å strukturere og planlegge arbeidsdagen. I gruppeintervjuet med NAV-kontaktpersoner kom det frem at en kompetansehevende arbeidstreningsplass også omfatter å lære å strukturere arbeidsdagen, bli bedre kjent med arbeidslivets krav og få mestringsopplevelser. I tillegg utvikles grunnleggende ferdigheter som f.eks. å bruke IKT-systemer.



Figur 10 Lederes vurderinger av arbeidstreningsplassen og kandidatene

Over 80 % var helt enig/delvis enig i at arbeidstreningsplassen var en god måte å teste ut kandidaten på. I lederintervjuene ble det understreket at arbeidstreningen ga et godt grunnlag for å vurdere om kandidaten var pålitelig, forutsigbar og pliktoppfyllende. Egenskaper lederne mente var viktig for å kunne lykkes i arbeidslivet.

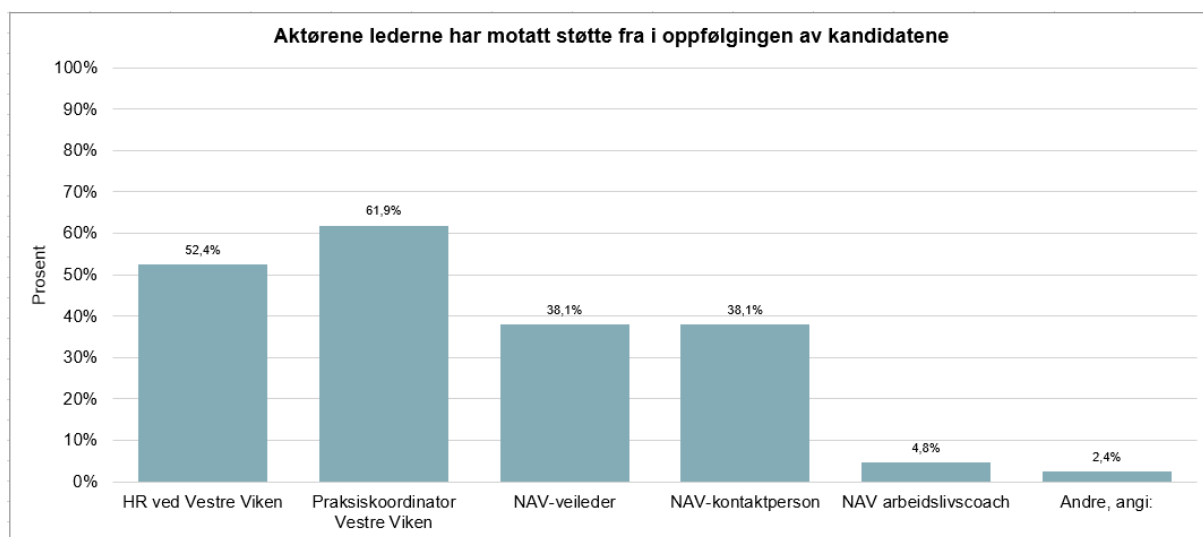
Over 52 % av lederne var helt enig/delvis enig i at de ville ha ansatt kandidaten dersom de hadde en ledig og relevant stilling. 57 % var helt enig/delvis enig i at de kunne anbefale kandidaten til andre arbeidsgivere. En av lederne som ble intervjuet og som hadde hatt flere Springbrett-kandidater, hadde ansatt en av kandidatene i fast stilling og fremhevet at han kunne ansatt flere dersom det var ledige stillinger og budsjettmidler. Lederne på de pasientnære enhetene var tydelige på at det ikke var mulig

å ansatte kandidatene, fordi det ikke fantes relevante stillinger på enhetene. Arbeidstreningen hadde likevel gitt et godt grunnlag for å vurdere kandidatens arbeidsevne og egenskaper. I intervjuene kom det frem at lederne enkelt kunne anbefale de kandidatene som de oppfattet som pålitelige, forutsigbare og som fungerte godt sosialt.

I overkant av 68 % oppga at de ville ha Springbrett-kandidater igjen. Det er verdt å merke seg at det for lederne er viktig at ekstraarbeidet med å ha kandidater ikke blir for stor, jf. punkt 3.7.

3.10 Koordinator har vært særlig viktige for lederne

Frem til 31. desember 2016 hadde som nevnt Vestre Viken en koordinator som fulgt opp lederne og kandidatene. Tilbakemeldingene fra lederne viser at det er Vestre Viken koordinator og HR ved Vestre Viken som særlig har gitt lederne støtte i oppfølgingen av kandidatene. 62 % oppga at de hadde mottatt støtte fra koordinator og vel 52 % at de hadde mottatt støtte fra HR ved Vestre Viken.

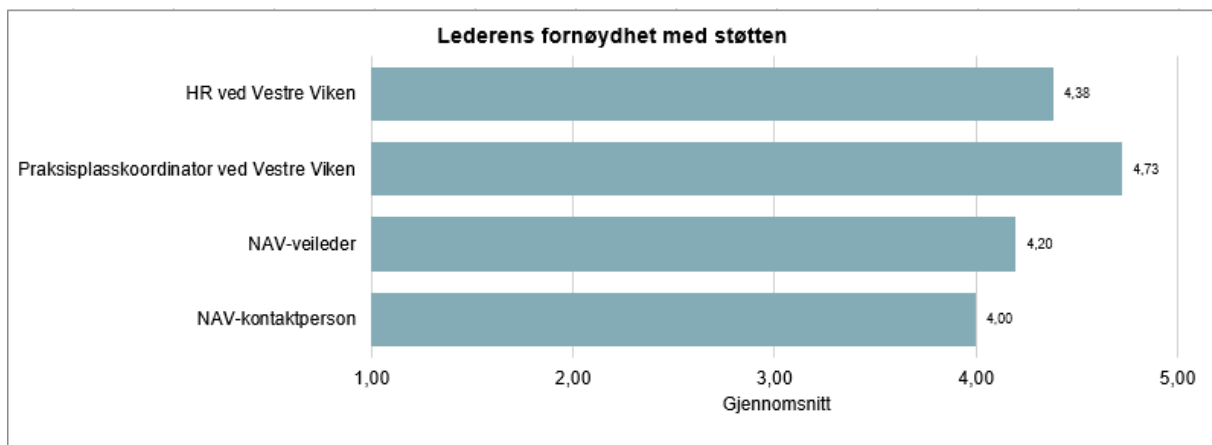


Figur 11 Aktørene lederne har mottatt støtte fra i oppfølgingen av kandidatene

38 % har mottatt støtte fra henholdsvis NAV-veileder og NAV-kontaktperson.

Kun 4,8 % oppgir at de har mottatt støtte i oppfølgingen av Springbrett-kandidaten fra arbeidslivscoachene. Dette er en naturlig konsekvens av at arbeidslivscoachene ikke primært følger opp enkelt kandidater og at det er først i de to siste kullene at de har hatt en direkte relasjon til ledere som har kandidater. Dette understøttes også av resultatene på hvor fornøyde lederne er med støtten fra de ulike aktørene, hvor 72 % oppgir at de ikke har mottatt rådgivning/støtte fra arbeidslivscoachene.

Lederne gir uttrykk for stor grad av tilfredshet med den oppfølgingen de har fått av koordinator. Hele 77 % av lederne oppga at de var fornøyde med støtten, og ingen oppga at de var nokså misfornøyde/misfornøyde.



Figur 12 Grad av fornøydhet med støtten fra ulike aktører

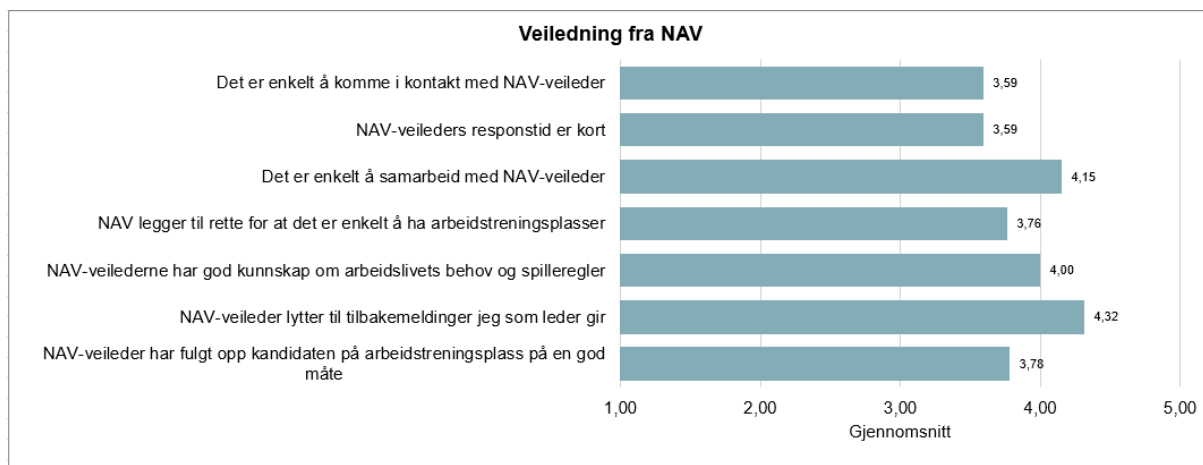
3.11 Veiledning fra NAV

Lederne ble i spørreundersøkelsen bedt om å ta stilling til en rekke påstander om veiledningen fra NAV, jf. figur 13. I overkant av 52 % av lederne var helt enig/delvis enig i at det var enkelt å komme i kontakt med NAV-veilederen til kandidaten. I underkant av 46 % mente at NAV-veileders responstid var kort. Både i kommentarfeltet til spørreundersøkelsen og i intervjuene med lederne, kom det frem at behovet for å komme i kontakt med NAV-veileder primært var når det oppsto vanskelige situasjoner. De fleste møter med NAV-veilederne var forhåndsfastsatte. Dette ble også bekreftet i gruppeintervjuene med NAV-veilederne og NAV-kontaktpersonene. Både NAV-veilederne og NAV-kontaktpersonene fremhevet at det er viktig å være tilgjengelig, og at det prioriteres. I lederintervjuene kom det frem at det i hovedsak var koordinator som hadde tatt kontakt med NAV-veileder dersom det oppsto spesielle behov og at det var koordinator som tilrettela for møter. HR ved Vestre Viken fremhever at koordinator brukte mye tid på å få kontakt med NAV-veilederne uten at det nødvendigvis var merkbart for lederne.

Om lag 73 % var helt enig/delvis enig i at det var enkelt å samarbeid med NAV-veileder. I lederintervjuene ble det gitt eksempler på at NAV-veileder hadde etterspurt kandidatens mulighet for midlertidig eller fast arbeid ved enheten. Det opplevde lederne som problematisk, særlig når det ikke fantes tilsvarende stillinger som arbeidstreningsplassen representerte og kandidaten hadde en god jobbutførelse. Lederne oppfattet det som ubehagelig og krevende at det fra NAV-veiledere ble skapt forventninger hos kandidatene som det ikke var mulig å innfri.

I gruppeintervjuet med NAV-veilederne ble det fremhevet at de var svært positive til Springbrett og at de likte den tette kontakten de hadde med lederne. De opplevde at lederne var fornøyd med samarbeidet, og syns det var positivt at NAV-kontaktperson steppet inn ved behov. De ga uttrykk for at de hadde et tettere samarbeid med Vestre Viken enn det som var vanlig. Det skyldes blant annet at mange kandidatene på arbeidstrening i andre virksomheter følges opp av tiltaksarrangører.¹¹

¹¹ En tiltaksarrangør er en aktør NAV kjøper tjenester av og som blant annet bidrar med tilrettelagt arbeidstrening med oppfølging.



Figur 13 Lederes vurderinger av NAV-veilederne

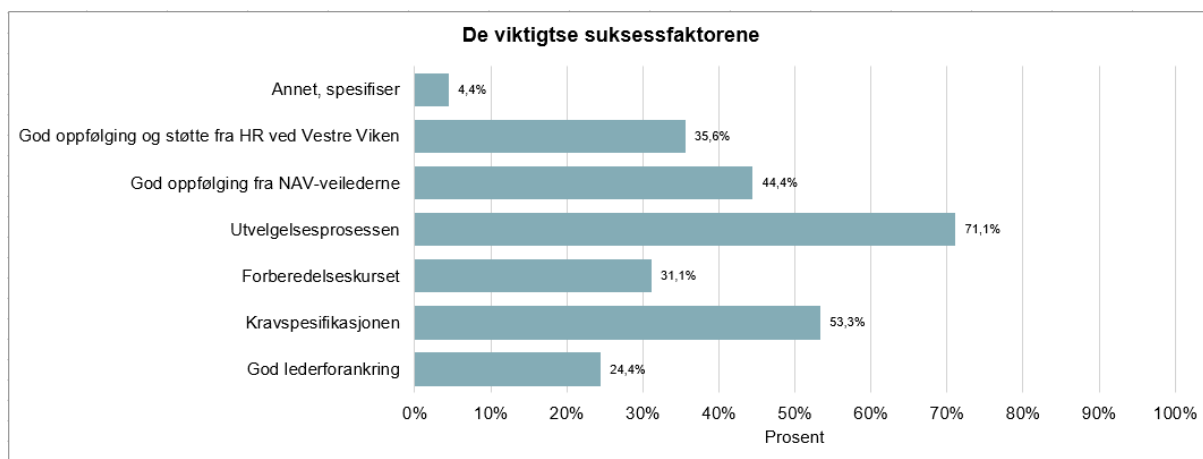
Om lag 64 % av lederne var helt enig/delvis enig i at NAV-veilederne har god kunnskap om arbeidslivets behov og spilleregler. I gruppeintervjuene med NAV-veilederne og NAV-kontaktpersoner kom det frem at arbeidslivkunnskapen er blitt bedre, og at NAV generelt har mer direkte kontakt med arbeidslivet nå enn tidligere. De mente også at det var en endringsholdning i NAV med hensyn til samarbeid med arbeidslivet. NAV-veilederne fremhevet at Springbrett hadde gitt dem positive erfaringer med hensyn til tettere kontakt med arbeidsgivere, og at det hadde gitt dem verdifulle erfaringer å forholde seg aktivt til ledere. HR ved Vestre Viken og arbeidslivscoachene oppfatter at det fremdeles er variasjoner i hvordan NAV-veilederne følger opp kandidater og leder, og i deres arbeidslivskompetanse.

Over 70 % var helt enig/delvis enig om at NAV-veileder er lydhør for lederens tilbakemeldinger. Om lag 55 % mente at NAV-veileder fulgte opp kandidaten på en god måte. I kommentarfeltet i spørreundersøkelsen og i lederintervjuene kom det frem at det er viktig med en god dialog mellom NAV og arbeidsplassen. Både i kommentarfeltet til spørreundersøkelsen og i lederintervjuene, ble det etterlyst mer oppmerksomhet med hensyn til planer for kandidaten etter gjennomført arbeidstreningsperiode. Også NAV-veilederne og NAV-kontaktpersonene fremhevet viktigheten av å sette gode mål og delmål for kandidatene, og at de var godt forankret hos arbeidsgiver og kandidat.

Kandidatene gir uttrykk for delte erfaringer i NAVs oppfølging av dem underveis i arbeidstreningsperioden. De oppfattet det imidlertid som gjennomgående positivt at NAV-veileder deltok på oppstartsamtalene og på oppfølgingsmøter med leder underveis i arbeidstreningsperioden. De fleste ga også uttrykk for at de opplevde at NAV lyttet til deres behov for tilrettelegging.

3.12 Springbretts suksessfaktorer

Lederne bekrefter funnene fra delrapport 1 hvor utvelgelsesprosessen trekkes frem som en av de viktigste suksessfaktorene for Springbrett. Kravspesifikasjonen trekkes også frem som en viktig suksessfaktor. I gruppeintervjuene med NAV-kontaktpersoner, NAV-veilederne og kursarrangøren, ble dette også trukket frem som en helt sentralt suksessfaktor. Disse aktørene pekte også på at lederne ved Vestre Viken skilte seg ut ved at de var veldig godt forberedt til å ta imot kandidatene, og at de hadde gjort et godt og viktig forarbeid i utarbeiding av kravspesifikasjonene.



Figur 14 Lederne rangering av de viktigste suksessfaktorene

Lederne oppfatter god oppfølging fra NAV-veilederne som en viktigere suksessfaktor enn oppfølging og støtte fra Vestre Viken.

I lederintervjuene ble koordinatorfunksjonen ved Vestre Viken, god lederforankring og eierskap til arbeidet trukket frem som suksessfaktorer.

Den tillitsvalgte som sitter i Vestre Vikens referansegruppe trakk frem tydelige forventninger til kandidatene, god match, meningsfulle oppgaver og inkludering i arbeidsmiljøet, som viktige suksesskriterier for å lykkes med arbeidstreningen.

3.13 Oppsummering

Ønske om å hjelpe folk ut i arbeid er lederne viktigste motivasjonsfaktor for å stille arbeidstreningsplasser til disposisjon.

Erfaringene fra Vestre Viken viser at forberedelsene som gjennomføres forut for utvelgelsen av kandidater er viktig. Særlig er kravspesifikasjonen til arbeidstreningsplassen viktig, både for å synliggjøre forventninger og krav, og for å finne rett kandidat til rett plass. Utvelgelsesprosessen i Springbrett-konseptet oppfattes som det viktigste suksesskriteriet for lederne.

De ansatte oppfattes som gjennomgående positive til å ta imot Springbrett-kandidater, og flertallet av lederne mener at kandidatene bidro positivt til arbeidsmiljøet. Lederne oppfatter at arbeidstreningsplassen ga kandidaten kompetansehevende praksis, i tillegg til erfaring med hvilke krav arbeidslivet stiller.

Lederne oppfatter gjennomgående at arbeidstreningsplassen var en god måte å teste ut kandidaten på. Flertallet av lederne oppgir at de kan anbefale kandidaten til andre arbeidsgivere. Om lag halvparten av lederne ville selv ansatt en kandidat dersom de hadde en ledig og relevant stilling.

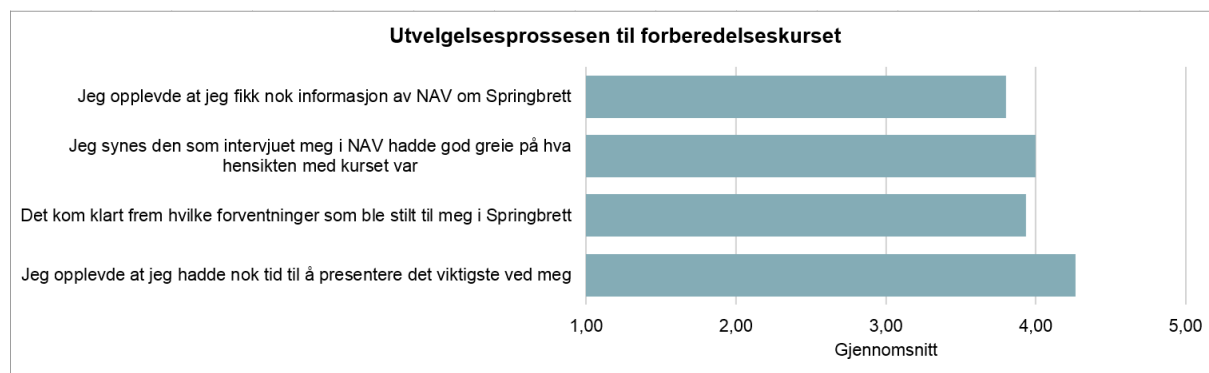
Kandidatene oppfattes å kreve mer oppfølging enn ansatte. Det er i første rekke koordinator ved Vestre Viken og HR ved Vestre Viken som har støttet lederne i oppfølgingen av kandidatene. I forbindelse med at Springbrett ikke lenger er et prosjekt, vil kravene til NAV øke. Lederne har begrenset erfaring med å få støtte av NAV-veilederne i oppfølging av kandidatene, jf. at kun 38 % oppgir at de har mottatt støtte fra NAV-veileder. Lederne som har mottatt støtte fra NAV-veileder oppgir gjennomgående at det er enkelt å samarbeid med NAV-veilederne og at de er lydhøre for lederne tilbakemeldinger. Dette er viktige momenter for at lederne skal stille arbeidstreningsplasser til disposisjon.

4 Springbrett-kandidatene

4.1 Utvelgelsesprosessen til forberedelseskurset

Forarbeidet som NAV gjør for å identifisere og velge ut kandidatene som skal delta på forberedelseskurset er en viktig del av Springbrett-metodikken.

Flertallet av kandidatene som besvarte spørreundersøkelsen opplevde at de fikk nok informasjon av NAV om Springbrett (67 %) og at det kom klart frem hvilke forventninger som ble stilt (73%).



Figur 15 Kandidatenes vurderinger av utvelgelsesprosessen til forberedelseskurset

Speedintervjuet som gjennomføres av NAV er viktig for å kartlegge kandidatenes egnethet og motivasjon. 73 % av respondentene opplevde at de fikk presenterte det viktigste ved seg selv i forbindelse med speedintervjuet.

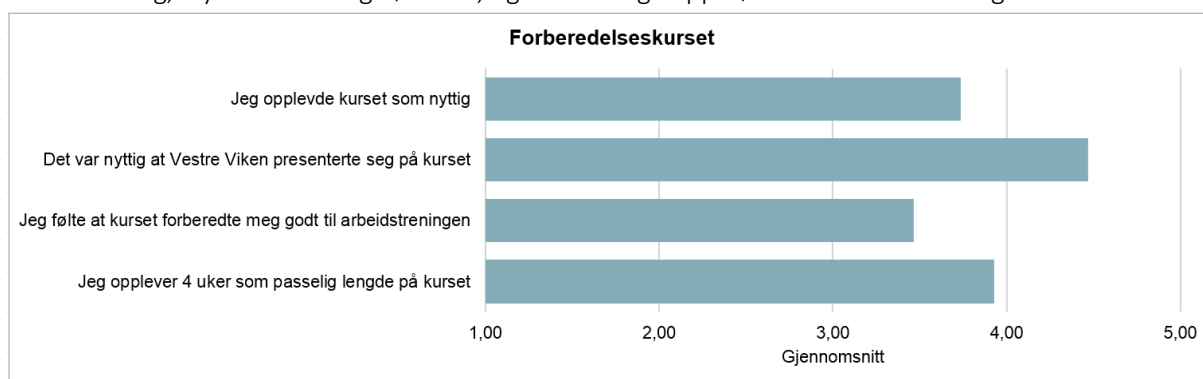
4.2 Gjennomføring av forberedelseskurset

Siden oppstart av Springbrett i 2014, har 109 kandidater fullført det skreddersydde forberedelseskurset. Alle som starter på forberedelseskurset er potensielle kandidater for arbeidstreningsplass ved Vestre Viken og kan i prinsippet få tilbud om arbeidstreningsplass dersom det er match. I gruppeintervjuet med veilederne på kurset kom det frem at dette er en av faktorene som skiller kurset fra de ordinære avklaringskursene. Kursarrangøren oppfattet at alle deltakerne møtte med en felles bestilling, felles mål og forventninger. De oppfattet også Springbrett-kandidater som mer motiverte og forberedte enn det som er vanlig. Lengden på kurset er et annet særtrekk. Kursvarigheten på fire uker oppfattes å gi et godt grunnlag for kursveilederne til å vurdere kandidatene. De ble godt kjent med kandidatene og fikk nyttig kunnskap som kunne brukes til å legge individuelle planer, og de fikk et godt grunnlag for å vurdere kandidatene i matchemøtet. Kandidatene oppfattet også at de fikk vist frem evnene og egenskapene sine i løpet av kursperioden.

Flertallet av kandidatene som besvarte spørreundersøkelsen oppfattet kurset som nyttig (73 %). De kandidatene som var kommet i lønnet arbeid var mer positive til kursets lengde og innhold, enn de som fremdeles var i arbeidstrening.

Både veilederne på kurset og NAV-kontaktpersonene understreket at kurset også har en viktig funksjon som avklaringsarena. Selv om en kandidat gjennomfører kurset, men ikke er aktuell for arbeidstrening ved Vestre Viken, så har kurset likevel fylt en viktig funksjon gjennom at kandidaten er blitt bedre avklart og andre relevante tiltak kan vurderes.

Kurset blir karakterisert som en viktig forberedelsesperiode av alle aktørene. Kandidatene får mentalt forberedt seg, styrket mestringsfølelsen, og får trening i oppmøte til fast tid hver dag.



Figur 16 Kandidatenes vurderinger av forberedelseskurset

Respondentene i spørreundersøkelsen var delte i oppfatningen av om kurset var en god forberedelse til arbeidstreening. Flertallet av kandidatene som var kommet i lønnet arbeid (70 %), oppfattet at kurset var en god forberedelse til arbeidstreeningen. Blant dem som fremdeles var i arbeidstreeningen var oppfatningene mer delt.

4.3 Arbeidstreening

Av de 109 som fullførte forberedelseskurset, fikk 73 arbeidstreeningsplass ved Vestre Viken, jf. tabell 1. De to viktigste grunnene til at kandidatene ikke fikk arbeidstreeningsplass ved Vestre Viken etter gjennomført forberedelseskurset, var manglende arbeids- og funksjonsevne eller ikke tilstrekkelig god match mellom kandidat og arbeidstreeningsplass.

Hvem kan få tilbud om arbeidstreeningsplass ved Vestre Viken?

- Personer som får bistand fra NAV
 - Personer som er klare for å prøve seg ut i ordinært arbeid
 - Personer med behov for tilrettelagt arbeidstreening
 - Personer med utfordringer av fysisk eller psykisk art
 - Personer som ikke tidligere har hatt problemer i forhold til rus eller kriminalitet
 - Personer som er motivert for kompetanseheving og ønsker et «Springbrett» videre i arbeidslivet, uten krav om lønnet arbeid i Vestre Viken etter endt arbeidstreeningsperiode
- Personen skal være på arbeidstreening i tillegg til de øvrige ansatte og ikke dekke ordinær stilling

Tekstboks 8 Kjennetegn ved kandidatene som kan få arbeidstreeningsplass ved Vestre Viken

Omlag 69 % av de som startet arbeidstreening ved Vestre Viken var kvinner. Om lag 25 % av kandidatene som fikk arbeidstreeningsplass ved Vestre Viken var under 30 år.

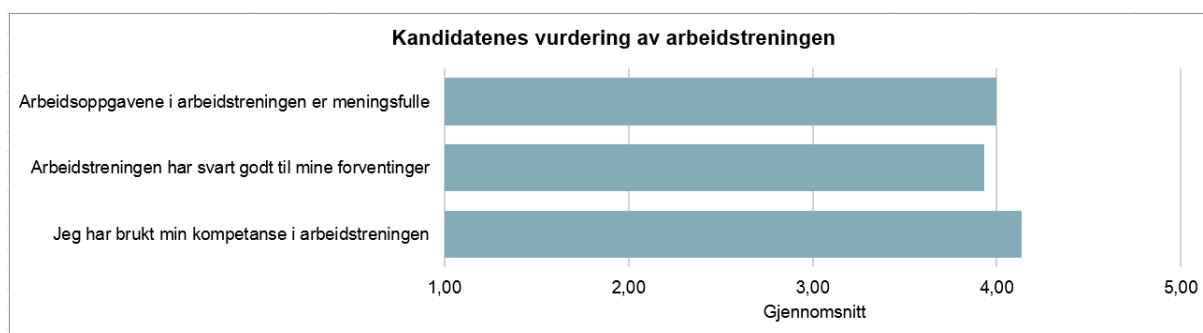
Per september 2017 var det 12 personer som hadde arbeidstreening ved Vestre Viken. En av disse kandidatene har hatt arbeidstreeningsplass i over ett år. Seks av kandidatene er fra det siste kullet og har nylig startet arbeidstreeningen.

61 kandidater har avsluttet arbeidstreeningen ved Vestre Viken.

Kull	Sted	Når	Antall deltakere gjennomført kurs	Antall startet arbeidstrening
Kull 1 og 2	Drammen	Høsten 2014	12	10
Kull 3	Drammen	Vinteren 2015	10	7
Kull 4	Kongsberg	Vinteren 2015	8	5
Kull 5	Kongsberg	Høsten 2015	10	7
Kull 6	Drammen	Høsten 2015	14	9
Kull 7	Ringerike	Vinteren 2016	12	9
Kull 8	Bærum	Vinteren 2016	14	12
Kull 9	Drammen og Bærum	Høsten 2016	14	8
Kull 10	Drammen og Eiker	Våren 2017	15	6 ¹²
Sum			109	73

Tabell 1 Antall kandidater som har gjennomført forberedelseskurset og antall kandidater som fikk arbeidstreningsplass

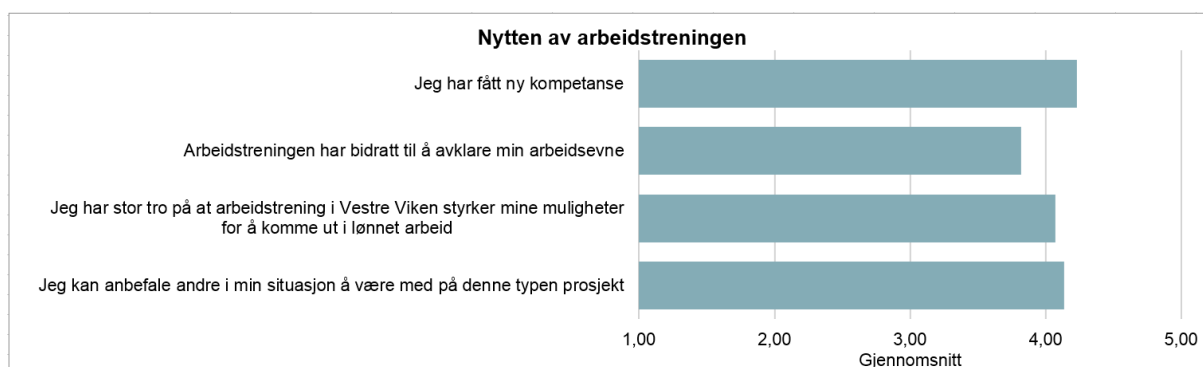
Over 70 % av kandidatene som besvarte spørreundersøkelsen oppga at de hadde fått god oppfølging av leder i arbeidstreningssperioden. Flertallet (70 %) mente at arbeidstreningen hadde svart til forventningene, og 80 % mente de fikk brukt sin kompetanse i arbeidstreningen. Flertallet oppfattet også at arbeidsoppgavene var meningsfulle (68 %).



Figur 17 Kandidatenes vurderinger av arbeidstreningen

Flertallet av respondentene oppfattet at arbeidstreningen hadde gitt dem ny kompetanse (73%). Kandidatene var mer delte i sin vurdering av om arbeidstreningen hadde bidratt til avklaring av arbeidsevne.

¹² Antall kandidater som startet arbeidstrening ble færre enn antatt. Det har flere årsaker. Noen kandidater falt fra som følge av helsemessige utfordringer og et par av kandidatene som fikk tilbud om plass trakk seg. I tillegg ble det tre færre arbeidstreningsplasser enn planlagt.



Figur 18 Kandidatenes vurderinger av nytten av arbeidstreeningen

Om lag 68 % oppga at de hadde stor tro på at arbeidstreeningen hadde styrket deres mulighet til å komme i lønnet arbeid, og vel 73 % oppga at de kunne anbefale andre i samme situasjon å delta på tilsvarende opplegg.

4.4 Flere av Springbrett-kandidatene har gått over til lønnet arbeid

24 av de 61 kandidatene som har avsluttet arbeidstreeningen var per september 2017 registrert som lønnsinntakere i arbeidstakerregistret. Dette tilsvarer 39 %.

Under en tredjedel av de var i lønnet arbeid var under 30 år.

Åtte av kandidatene var i lønnet arbeid utenfor Vestre Viken.

16 av kandidatene var i et aktivt arbeidsforhold til Vestre Viken per 1. september 2017. Flertallet (10 stykker) hadde avtale om sporadiske vakter med varierende omfang. I tillegg var det to som hadde inngått avtale om sporadiske vakter, men ikke arbeidet per september 2017. To var fast ansatt og fire var midlertidig ansatt. En hadde en stillingsandel på 20 %, mens de øvrige hadde 50 – 100 % stillingsandel.

Tre av kandidatene som har avsluttet arbeidspraksisen har gått over i utdanningsløp.

4.5 Oppsummering

Kandidatene oppfatter i all hovedsak at NAV gir tilstrekkelig informasjon og er tydelige på hva som forventes ved deltakelse i Springbrett. Speedintervjuet gir kandidatene nok tid til at de får presentert seg. Forberedelseskurset oppfattes i all hovedsak som nyttig, og særlig positivt oppfattes Vestre Vikens deltakelse på kurset. Kandidatene oppfatter det som positivt å være del av en gruppe.

Kandidatene oppfatter det som nyttig at NAV-veileder deltar på møter sammen med leder. Flertallet følte seg godt mottatt av kollegaer og mente de fikk god oppfølging av leder. Oppgavene i arbeidstreningsperioden oppfattes av de fleste som meningsfulle og de opplever at de får brukt sin kompetanse. De fleste opplever også at de gjennom arbeidstreeningen har tilegnet seg ny kompetanse og økt mulighetene for å komme i lønnet arbeid. Andelen som har avsluttet arbeidstreeningen, og som var i lønnet arbeid per september 2017, indikerer at Springbrett har vært et positivt bidrag til å hjelpe personer som har stått lenge utenfor arbeidslivet tilbake i arbeid. Flertallet av kandidatene som besvarte spørreundersøkelsen ville anbefale andre i samme situasjon å delta på tilsvarende opplegg som Springbrett.

5 Spekters refleksjoner og læringspunkter

Mange Spekter-virksomheter har gjennom årene vist samfunnsansvar og åpnet dørene for personer som har hatt problemer med å komme inn i ordinært arbeidsliv. Virksomhetene har tatt imot mange NAV-brukere på arbeidstrening, men det har som oftest vært lite systematikk i dette arbeidet. Som regel har det vært slik at en NAV-veileder eller en tiltaksarrangør kontakter en mellomleder i en stor bedrift og skaffer sin bruker en arbeidstreningssjans. For virksomheten har det vært svært uklart hvor mange som til enhver tid er inne, og om bruken av arbeidstreningssjansen har vært målrettet og gitt resultater.

Vestre Viken bestemte seg for å systematisere sitt arbeid med arbeidstreningssjanser i det som startet som Prosjekt Springbrett i 2014. Metodikken de har utviklet har gitt gode resultater. Springbrett-kandidatene er regnet for en krevende gruppe å få i arbeid; de har ofte vært lenge utenfor arbeidslivet og mange har store helseutfordringer. Med det som bakteppe er resultatet meget bra! Nesten 40 prosent av de som har gjennomført arbeidstrening ved Vestre Viken er i lønnet arbeid eller under utdanning pr september 2017.

I inkluderingsarbeidet er virksomhetene et instrument for NAV. Det er derfor viktig at dette blir organisert slik at det er overkommelig og ikke for ressurskrevende for virksomhetene å bistå NAV med dette.

Flere måter å drive inkluderingsarbeid på

For mange av stillingene i Spekter-virksomhetene gjelder kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelser. Det betyr at den som er best kvalifisert blir ansatt. I tillegg kommer kravet om utlysning av ledige stillinger. Det innebærer at personer som har stått lenge uten arbeid og i tillegg har helseproblemer stiller svakt i en ordinær ansettelsesprosess i konkurranse med andre arbeidssøkere. Her skiller Spekter-virksomheter og offentlige virksomheter seg fra andre bransjer som ikke er omfattet av kvalifikasjonsprinsippet som for eksempel varehandelen, som rekrutterer mange som står utenfor arbeidslivet.

Ved å tilby god og målrettet arbeidstrening viser imidlertid Springbrett-metodikken at deltakerne faktisk har klart å konkurrere seg inn i ordinært arbeid etter arbeidstreningen.

Det finnes med andre ord ikke én riktig måte å drive inkluderingsarbeid på; det må tilpasses arbeidsmarkedet og de ulike virksomhetenes behov og rammebetingelser. Ansettelsesbestemmelsene i mange av Spekter-virksomhetene tilsier at arbeidstrening sannsynligvis er en god måte å drive inkluderingsarbeid på, gjerne etterfulgt av ansettelse med midlertidig eller varig lønnstilskudd.

Hvorfor Springbrett lykkes med inkludering

Springbrett-metodikken består for det meste av ordinære NAV-tiltak, men skiller seg ut fra andre arbeidstreningssopplegg spesielt ved tre elementer; et grundig forarbeid, et skreddersydd kurs og en overordnet intensjonsavtale mellom Vestre Viken og NAV Buskerud.

Alle kandidatene som skal på arbeidstrening starter samtidig på et skreddersydd fireukerskurs, hvor blant annet Vestre Viken får avsatt tid til å presentere seg selv. Kandidatene uttrykker at kurset og det fellesskapet det gir, er en god og trygg start. I tillegg har NAV ved fylkesdirektøren og Vestre Viken ved administrerende direktør inngått en intensjonsavtale. Både NAV-ansatte og medarbeidere ved Vestre Viken mener at det å ha toppforankret Springbrett i begge organisasjoner forplikter de involverte og gir større trygghet for alle enn ved ordinær arbeidstrening.

Springbrett-metodikken karakteriseres videre ved at det legges vekt på kvalitet i alle ledd. Det legges spesielt vekt på utvelgelse av kandidater, god matching mot arbeidsoppgaver og oppfølging.

Springbrett-metodikken kan ved første øyekast virke omfattende og for noen litt «streng». Etter vår oppfatning er det nødvendig med god struktur for å lykkes med denne gruppen NAV-brukere. Vår erfaring er at de involverte både blir inspirert og er villige til å satse litt ekstra når de ser at det legges stor vekt på kvalitet og måloppnåelse.

Springbrett-konseptet kort oppsummert

- Virksomheten må utarbeide kravspesifikasjon for arbeidstreningsplassen som spesifiserer oppgaver og krav til kandidaten
- NAV identifiserer og intervjuer potensielle kandidater som oppfyller fastsatte kriterier. NAV velger ut kandidater som skal delta på et skreddersydd forberedelseskurs for arbeidstreningsplass ved virksomheten
- Virksomheten, NAV og kursarrangør vurderer hvilken kandidat som passer til hvilken arbeidstreningsplass (matchemøte)
- Kandidaten intervjues av lederen som har arbeidstreningsplassen
- Gjennomføring av arbeidstreningsperioden følger en forhåndsavtalt rolle, arbeids- og ansvarsfordeling mellom NAV og virksomheten

Arbeidsgivers opplevde risiko blir mindre

Lederne ved Vestre Viken uttrykker at ønske om å hjelpe folk ut i arbeid er den sterkeste motivasjonsfaktoren når det gjelder å ta imot personer på arbeidstrening. Samtidig vet vi at mange arbeidsgivere opplever det som risikofylt å ansette folk med helseproblemer som har stått utenfor arbeidslivet i lengre tid. I Springbrett er roller og ansvar tydeliggjort. Det betyr blant annet at ledere kan være trygge for at de får umiddelbar bistand fra NAV ved behov og at arbeidstreningen raskt blir avsluttet om det ikke fungerer. Flere av lederne som hadde hatt Springbrett-kandidater sier at de både kunne tenke seg å ansette kandidater om de hadde ledig, relevant stilling og at de gjerne anbefaler kandidatene til andre arbeidsgivere.

Mange av Springbrett-kandidatene trenger lang tid før de får lønnet arbeid

Mange av de som har vært i arbeidstrening via Springbrett har vært gjennom flere NAV-tiltak før de startet, og flere av dem uttrykker at de er fornøyde med at Springbrett er mer målrettet og strukturert. Flere har dårlig erfaring med tidligere NAV-tiltak og mener at grunnen til dette er at de i liten grad har tatt hensyn til deres ønsker og behov. Et annet trekk som peker seg ut, er at flere av Springbrett-kandidatene som har fått ordinært lønnet arbeid har trengt mer enn ett år i arbeidstrening først.

Dette er et tankekors da arbeidstreningsperioden ble kortet ned ved regelendringer innført 1. januar 2016. Før den tid kunne man være i arbeidstrening i inntil tre år. I dag er maksgrensen 18 måneder. Ingen kandidater er tjent med årevis i arbeidstrening om den ikke er god og målrettet, men for denne gruppen NAV-brukere må man ta høyde for at flere trenger lengre tid før de er i stand til å starte i ordinært arbeid.

Noen utfordringer

Ved regelendringene som trådte i kraft 1. januar 2016 ble det tidligere driftstilskuddet som ble gitt ved arbeidstrening borte. I stedet fikk man et inkluderingstilskudd som krever mer byråkrati for å kunne

tas i bruk, i tillegg til den over nevnte nedkorting av arbeidstreningsperioden. Flertallet av lederne i vår undersøkelse svarte at kandidatene krever mer oppfølging enn ordinært ansatte. Ledernes administrative ekstraarbeidet må oppleves som overkommelig for at de skal ta imot kandidater. Det er derfor et tankekors at flere av tilskuddsordningene nå har blitt mer arbeidskrevende for arbeidsgiver.

Ved oppstarten av Prosjekt Springbrett satte Vestre Viken av et årsverk til en koordinatorstilling. Da Springbrett gikk over fra prosjekt til ordinær drift 1. januar 2017, falt denne stillingen bort. Det kan ikke forventes at virksomheter som ønsker å gjøre en innsats på inkluderingsområdet har denne muligheten. I praksis utførte koordinatoren ved Vestre Viken mange av NAVs arbeidsoppgaver og det må forventes at NAV gjør disse selv, om andre virksomheter ønsker å ta i bruk metodikken. I praksis vil dette bety at NAV øremerker en koordinerende funksjon for dette arbeidet i virksomheten.

Springbrett-metodikken er skapt og vil sannsynligvis passe best i større virksomheter. Store virksomheter har gode muligheter til å etablere arbeidstreningsplasser, men utfordringen er at man som regel må forholde seg til mange lokale NAV-kontorer med mange veiledere. Dette er krevende for arbeidsgiver og er et enda et argument for at NAV bør tenke gjennom hvordan de koordinerer sin støtte til arbeidsgiver.

Vinn-vinn

I denne dokumentasjonen har vi innhentet erfaringer fra representanter for alle som bidrar i Springbrett, i tillegg til kandidatene. Springbrett fremstår på mange måter som et vinn-vinn opplegg for alle involverte. Lederne ved Vestre Viken har fått økt sin inkluderingskompetanse og er villige til å ta imot flere på arbeidstrening. NAV-ansatte melder at de gjennom Springbrett-metodikken har kommet tettere på arbeidsgiveren og ønsker å fortsette å arbeide etter metodikken. Springbrett har vist at det er mulig å lykkes i inkluderingsarbeidet ved at NAV og virksomhetene jobber tett sammen og har samme mål. Og, sist, men ikke minst: Mange av kandidatene, nesten 40 prosent, er etter arbeidstreningen nå i lønnet arbeid. Dette gir oss tro på at det nytter med god arbeidstrening og at Springbrett-metodikken både kan og bør overføres til andre NAV-kontorer og Spekter-virksomheter.

Oslo 1. november 2017

De som har bidratt med å utarbeide denne rapporten:

Fra Vestre Viken: Kari-Anne Sælebakke og Guro Norheim

Fra NAV Buskerud: Liv Døviken Eriksen og Kathrine Lundhaug Klepp

Fra Spekter: Kari Saastad

Nina K. Lidahl, Saga Corporate Advisors AS

Rapporten er finansiert av Spekter og Arbeids- og sosialdepartementet.

Springbrett – Rapport 2



ARBEIDSGIVERFORENINGEN
SPEKTER

Arbeidsgiverforeningen Spekter | 2017
T: (+47) 47 65 70 00 | E: post@spekter.no | www.spekter.no
Sørkedalsveien 6. PB 7052 Majorstuen, 0369 Oslo