

# Evaluering av pilot Bedriftspakken

Flere i arbeid

August 2024



# Innhold

<b>Innhold</b>	<b>1</b>
<b>Forord</b>	<b>2</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>3</b>
1.1 Om Flere i arbeid og Bedriftspakken	3
1.2 Utvikling av Bedriftspakken	4
1.3 Innhold i Bedriftspakken	5
1.3.1 Kontakt	5
1.3.2 Jobbmatch	5
1.3.3 Avtale	6
1.3.4 Oppstart	6
1.3.5 Jobbfastholdelse	6
<b>2. Gjennomføring av piloten</b>	<b>7</b>
2.1 Markedsføring og mobilisering til pilot	7
2.2 Om pilotbedriftene	8
2.3 Kurs i inkludering og mangfoldsledelse	8
2.4 Bedrifter som ikke fullførte piloten	9
2.5 Oppdateringer av verktøyene underveis i piloten	9
2.6 Systemhindere som ble identifisert i pilotprosessen	10
<b>3. Evaluering av verktøyene og kurset</b>	<b>10</b>
3.1 Jobbmatch	10
3.2 Avtale	11
3.3 Oppstart	13
3.4 Jobbfastholdelse	13
3.5 Kurs i inkludering og mangfoldsledelse	15
<b>4. Evaluering av Bedriftspakken totalt</b>	<b>16</b>
4.1 Redusere barrierer for arbeidsinkludering	16
4.2 Jobbfastholdelse blant kandidatene	16
4.3 Bedrifter som trakk seg fra piloten	17
4.4 Ressursbruk fra NAV i gjennomføring av Bedriftspakken	17
4.5 Tilpasninger gjort ved arbeidsplassene	18
<b>5. Vurderinger og anbefalinger</b>	<b>18</b>
5.1 Samlede vurderinger	18
5.2 Anbefalinger for videreutvikling av Bedriftspakken	19
<b>Disclaimer</b>	<b>20</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>21</b>

# Forord

Bedriftspakken er utviklet for å bøte på utfordringer bedrifter opplever når de prøver å rekruttere utradisjonelt. Innsikt i forbindelse med Oppgaveutvalget Flere i arbeid (2020) viste at bedrifter opplevde det som en tung prosess å navigere i tiltaksapparatet og finne relevant informasjon om rekrutteringsprosessen og verktøy som kunne sikre god arbeidsinkludering. For enkelte bedrifter var dette grunn nok til å la være å kontakte NAV når de hadde behov for arbeidskraft, og heller rekruttere i eget nettverk eller lyse ut stillinger tradisjonelt. På den andre siden satt NAV og arbeidsmarkedsbedrifter på relevante verktøy og virkemidler med hensikt å gjøre det enkelt, effektivt og redusere risikoen for arbeidsgivere.

Bedriftene har etterspurt en lett tilgjengelig «oppskrift» som de kan benytte når de ønsker å rekruttere personer som ellers står langt fra arbeidsmarkedet. Bedriftenes behov for forståelse og trygghet i prosessen har vært vektlagt i verktøyene i Bedriftspakken. Det har også vært viktig å styrke bedriftenes evne til å inkludere nye medarbeidere, og at utfordringer som oppstår etterhvert blir håndtert på en god måte.

Bedriftspakken er utprøvd og evaluert gjennom en piloteringsfase fra februar 2023 til august 2024. Formålet med denne evalueringen har vært å innhente erfaringer med utprøving av Bedriftspakken fra bedrifter, kandidater og NAV-ansatte, slik at tiltaket fungerer best mulig når det settes ut i drift.

Bedriftspakken har vært pilotert sammen med NAV Kristiansand, og 17 pilotbedrifter. 12 av bedriftene har rekruttert inn kandidater ved hjelp av verktøyene i pakken.

PwC har bistått Næringsforeningen i Kristiansandsregionen med gjennomføring av evalueringen, herunder oppsett av design, datainnsamling, analyse av data og avsluttende vurderinger. Det har vært tett dialog mellom PwC og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen underveis i piloteringsfasen. Vi takker prosjektledere Helena Frustøl og Anna Kristine Ravnaas for et hyggelig og konstruktivt samarbeid gjennom prosjektperioden.

Tiltaket er finansiert med midler fra Sparebankstiftelsen SR-Bank.

Kristiansand, 30. august 2024



Hege Gabrielsen

Partner

# 1. Innledning

PwC har gjennomført en evaluering av piloteringen av Bedriftspakken. I denne evalueringsrapporten presenteres erfaringer fra pilotperioden, som har vart fra februar 2023 til august 2024.

## 1.1 Om Flere i arbeid og Bedriftspakken

Sammenlignet med andre storbyer i Norge, har Kristiansand kommune en høyere andel unge utenfor arbeid og utdanning. For å løse denne utfordringen vedtok bystyret i 2018 å sette ned et eksternt oppgaveutvalg som skulle kartlegge og komme med anbefalinger basert på dette. Disse anbefalingene ble presentert for politikerne, og i april 2021 vedtok bystyret i Kristiansand å sette i gang et femårig program kalt "Flere i arbeid". For å lykkes med programmet har flere andre store virksomheter blitt involvert i programmet, herunder Agder fylkeskommune, NAV, Universitetet i Agder og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen (NiKR). Hovedformålet er å redusere andelen av befolkningen utenfor arbeid og utdanning.

Programmet har tre målsettinger:

1. Gjøre det enklere å komme i arbeid
2. Gjøre det enklere å fullføre videregående opplæring
3. Sørgе for at arbeidsgivere får dekket sitt behov for arbeidskraft ved å rekruttere på nye måter

For å nå disse målsettingene har programmet satt ned åtte ulike prosjekter/satsingsområder. Disse er 1. Yrkesrettede utdanningsvalg, 2. Gjennomføre videregående utdanning, 3. Fra stønad til arbeid, 4. Kommunen som arbeidsgiver, 5. Inkludering og kvalifisering i bedrifter, 6. Nye og flere arbeidsplasser, 7. Mer treffsikker innsats for arbeidsinkludering, og 8. Inkluderingspartnerskap.

Inkludering og kvalifisering i bedrifter (Prosjekt 5) ledes av Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. NiKR har satt ned en ressursgruppe med representanter fra ulike bedrifter for å være en pådriver for prosjektet. Dette prosjektet retter seg først og fremst mot næringslivet, med mål om å redusere barrierer for utradisjonell rekruttering, øke bevissthet og kompetanse knyttet til mangfold og inkludering blant næringslivet, samt komme med anbefalinger til tiltak som gjør det lettere for arbeidsgiver å inkludere og kvalifisere i bedrift.

Prosjektet er delt inn i fire ulike arbeidspakker som løper parallelt. Hver pakke består av ulike leveranser eller aktiviteter som skal bidra til å nå prosjektets målsettinger. Bedriftspakken er den første av disse fire arbeidspakkene. Bedriftspakken oppsto fordi næringslivet identifiserte barrierer som de opplever er til hinder for rekruttering.

Ressursgruppen har pekt på to tiltak som det er grunn til å tro vil senke disse barrierene: å utvikle en enkel oppskrift for utradisjonell rekruttering, samt bygge mangfolds- og inkluderingskompetanse. For å utvikle disse to tiltakene har det blitt benyttet tjenestedesign, en tilnærming til tjenesteutvikling som tar utgangspunkt i å forstå hvilke behov målgruppen har. I løpet av høsten 2022 ble det gjennomført tre workshops med en arbeidsgruppe bestående av både bedrifter og representanter fra NAV for å kartlegge behov og utforske ulike løsningsspor. Dette arbeidet resulterte i "Bedriftspakken - 5 steg til en ny kollega", som er et sett med konkrete verktøy for å veilede og hjelpe arbeidsgivere gjennom rekruttering og inkludering på arbeidsplassen. Det overordnede målet for Bedriftspakken var å skape jobbfastholdelse over tid.

## 1.2 Utvikling av Bedriftspakken

### Deltakere

#### Arbeidsgruppe

**Hege Gabrielsen**  
Partner, PwC  
(leder for ressursgruppen)

**Randi Granvold**  
Daglig leder, Tofte  
Advokatfirma

**Christian Bertelsen**  
Daglig leder, Element Sør

**Jan Berhus**  
HR-direktør, Bransdal

**Tor Arve Monan**  
Tidl. daglig leder, Varodd

#### Representanter fra NAV

**Marianne Bendtsen**  
Enhetsleder, NAV Marked

**Kirsti Damsgaard**  
Markedskoordinator, NAV  
Marked

**Asle Stalleland**  
Kommunikasjonsrådgiver,  
NAV Agder

**Rune Nordbø**  
Rekrutteringsrådgiver, NAV  
Kristiansand

#### Administrativ støtte

**Helena Frustøl**  
Prosjektleder t.o.m medio  
april 2024, Nikr

**Anna Kristine Ravnaas**  
Prosjektleder f.o.m medio  
april 2024, Nikr

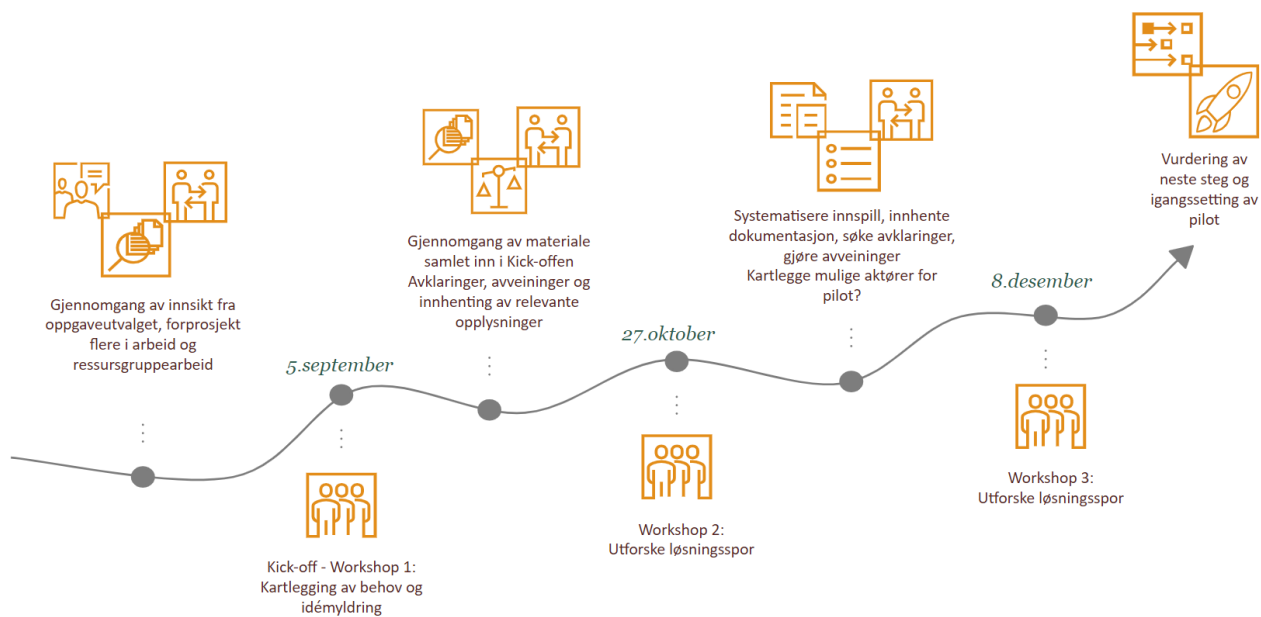
**Martine Holth Rønneseth**  
Tidl. prosessleder, PwC

**Kjersti Irgens Kuhnle**  
Nåværende prosessleder,  
PwC

**Caroline Lofthus**  
Prosjektmedarbeider og  
pilotansvarlig, PwC

I tillegg til deltakerne over, har resten av ressursgruppen i Næringsforeningen vært involvert i utviklingen av Bedriftspakken. Leder for NAV Kristiansand, Heidy Døsvik og direktør for NAV Agder, Øyvind Vedal, har også vært involvert.

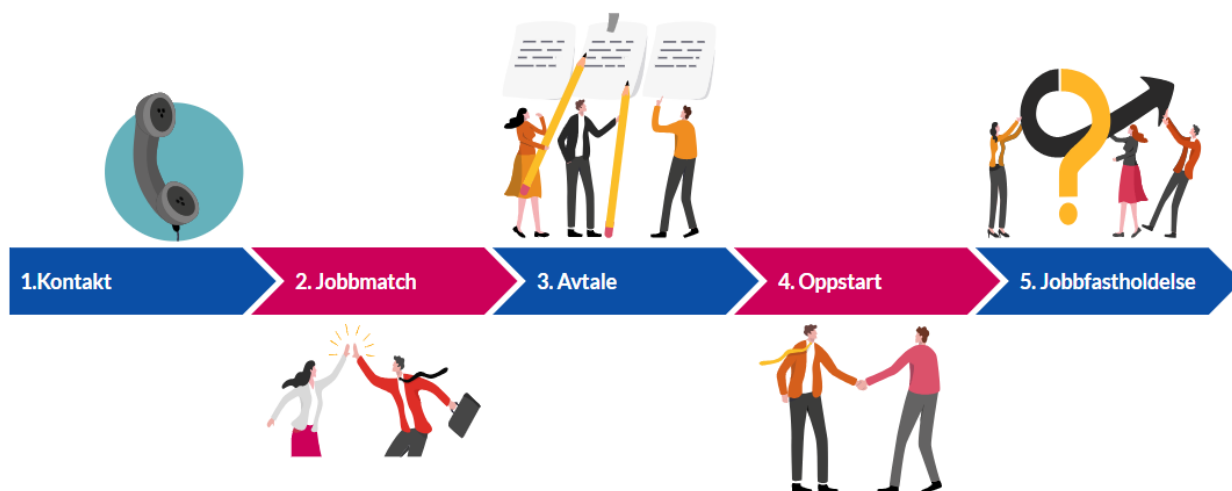
### Tidslinje høsten 2022



Figur 1: Tidslinje for utforming av verktøyene høsten 2022

### 1.3 Opprinnelig innhold i Bedriftspakken

“Bedriftspakken - 5 steg til en ny kollega” er et sett med konkrete verktøy for fasene fra behov for arbeidskraft til jobbfastholdelse. Verktøyene skal veilede og hjelpe arbeidsgivere gjennom rekruttering og inkludering på arbeidsplassen. Alle verktøyene til fasene finnes i vedlegg.



#### 1.3.1 Kontakt

Flere bedrifter opplever arbeidsinkludering som et vanskelig og uoversiktlig område å gå inn i. NAV kan fremstå som en stor og komplisert organisasjon for utenforstående. I tillegg kontaktes bedrifter av en rekke forskjellige arbeidsinkluderingsbedrifter som ønsker å formidle sine kandidater. Dette medfører et stort og uoversiktlig landskap av ulike aktører og kontaktpunkter. Bedriftene ønsker å ha én kontaktperson å forholde seg til, som gjerne er spesialist på akkurat deres bransje. Der noen av bedriftene ønsker seg “en vei inn” i NAV, ønsker andre å kunne ta kontakt direkte med en rekrutteringsrådgiver innenfor deres bransje.

Løsningen i ‘Kontakt’ var å lage en helhetlig oversikt over ressurser innad i NAV, med kontaktinformasjon og bransjeinformasjon på nav.no. I tillegg ble det lagt inn telefonnummer til markedskoordinatoren for å dekke behovet om en vei inn. Dette medfører at bedriftene enkelt har mulighet både til å ta direkte kontakt med en rekrutteringsrådgiver, eller ringe markedskoordinatoren og bli sendt videre derfra.

Kontakt-steget har ikke blitt testet i piloteringen av Bedriftspakken, da Næringsforeningen og NAV har måttet aktivt ta kontakt med og rekruttere inn bedrifter til piloten, heller enn at bedriftene henvender seg til NAV.

#### 1.3.2 Jobbmatch

For bedrifter utgjør matchen mellom arbeidsgiver og kandidat som et kritisk punkt, og bedriftene i arbeidsgruppen hadde opplevd mye frustrasjon og unødvendig tidsbruk i dette steget. I tidligere rekrutteringsprosesser med NAV nevnes manglende forståelse av hva som kreves på arbeidsplassen, og at man blir formidlet kandidater som ikke har riktig kompetanse / interesse / innstilling / fysisk kapasitet til å fylle behovet for arbeidskraft.

For å bedre formidlingen av bedriftens behov til NAV, ble det utviklet et refleksjonsskjema for bedriften. NAV sender skjemaet ut til bedriften i forkant av sitt første møte. Dette skjemaet består av en rekke spørsmål som er relevante for å avdekke hvilke behov og handlingsrom bedriften har, men som også utfordrer bedriften til å vurdere hvilke kvaliteter som er viktigst, og reflektere over hvorfor dette er viktig. Hensikten med skjemaet er å sørge for at arbeidsgiver er forberedt til første samtale med NAV, og er best mulig rustet til å formidle sine behov. Da får man på et tidlig tidspunkt avklart hva som er absolutt nødvendig hos en kandidat, og hvor det finnes rom for å tilpasse arbeidsoppgavene eller -hverdagen. Ved å benytte refleksjonsskjemaet er målet at jobbmatchen skal gå raskere og enklere, og at bedriften føler at deres behov har blitt lyttet til i prosessen.

### 1.3.3 Avtale

Når bedriften har funnet en kandidat de er fornøyd med, og kandidaten har takket ja til stillingen, er det tid for å inngå arbeidsavtalen. Bedriftene som har rekruttert utradisjonelt tidligere, har trukket fram en rekke utfordringer som har kommet etter at avtalen var signert. Bedrift, kandidat og NAV kan ha ulike forventninger knyttet til arbeidsforholdet, noe som kan føre til at ansettelsen ikke fungerer så godt som man ønsker. Flere bedrifter forteller om uventede problemstillinger som upassende jobbantrekk, gjentatt forsentkomming, og mobilsurfing i arbeidstiden.

For å redusere denne type utfordringer, ble det utviklet et verktøy for å skape dialog om forventninger før/når avtalen signeres. Alle tre parter - kandidat, bedrift og NAV - må bidra til å sikre at alle vet hva som forventes av dem selv og av de andre partene. Målet med denne forventningsavklaringen er å skape trygghet og forutsigbarhet, i tillegg til å skape lavere terskel for å ta opp momenter som kan dukke opp etter oppstart.

Forventningsavklaringen skjer i et fysisk møte, hvor man sammen gjennomgår forventningene til alle partene og diskuterer disse. Forventningsavklaringen inneholder noen universelle punkter, og noen punkter som kan tilpasses ved behov. En slik tilpasning vil typisk skje i møte mellom veileder og kandidat i forkant av møtet som bedriften også deltar på. Dette steget ble omdøpt til "Forventningsavklaring" våren 2024, og det er dette navnet som vil benyttes videre i rapporten.

### 1.3.4 Oppstart

Oppstarten er et kritisk punkt både for den nyansatte og bedriften. I innsiktsarbeidet fra Oppgaveutvalget trekkes det fram at enkeltpersoner som tar seg tid til kandidaten regnes som en suksessfaktor for å lykkes med inkludering. I workshops med bedriftene kom det fram at bedriftene trenger å være bedre forberedt på å ta imot kandidaten. Kandidatens behov for informasjon i forkant, trygghet i hva og hvem man skal forholde seg til i starten, ikke alltid er like godt planlagt. Oppstart av en ny medarbeider kan komme brått på.

For at arbeidsforholdet skal få en god start, er det nødvendig at den nyansatte blir inkludert på arbeidsplassen og får god opplæring i arbeidsoppgavene. Dette steget inneholder tre verktøy til bedriftene for å sikre en god oppstart: opplæringsplan, fadderguide og oppstartsplan.

Opplæringsplanen er ment som en huskeliste til den ansvarlige lederen om hva som bør gjøres for at den nyansatte skal få en best mulig start. Denne planen må tilpasses hver enkelt arbeidsplass og de aktuelle arbeidsoppgavene, men den kommer med noen eksempler og forslag til forberedelser som bør gjøres i påvente av at den nyansatte starter, samt i etterkant av oppstarten. Et av punktene innebærer å finne en fadder til den nyansatte. Dette er for å gi den nyansatte en trygg person å forholde seg til, som har særskilt ansvar for å sørge for at den nyansatte blir inkludert på arbeidsplassen. Fadderens mottar fadderguiden i forkant av oppstarten. Denne guiden inneholder informasjon om hvorfor fadderrollen er viktig, tips til hvordan være en god fadder, og sjekklister med ting som bør gjøres før og etter oppstart. Her kan også fadderens legge til egne punkter. Oppstartsplanen er et malverk som skal fylles inn av fadder og sendes ut til den nyansatte i forkant av oppstarten. Denne planen inneholder informasjon om når den nyansatte starter, hva den bør ha med på jobb, og gjerne litt om hvordan første dag ser ut. Dette verktøyet er ment å skape trygghet og forutsigbarhet for den nyansatte.

### 1.3.5 Jobbfastholdelse

Det siste steget i oppskriften har som mål at arbeidsforholdet skal vedvare over tid - jobbfastholdelse. I workshops med bedriftene i arbeidsgruppen kom det frem at ulike tilpasningsbehov eller utfordringer oppstår etter at arbeidsforholdet har startet. Flere av bedriftene opplever det som et stort problem at NAV trekker seg tilbake etter avtaleinngåelsen. Bedriftene savner støtte fra en kontaktperson i NAV til å bistå i eventuelle utfordringer - spesielt dersom kandidaten viste seg å ikke fungere godt med de tiltenkte arbeidsoppgavene.

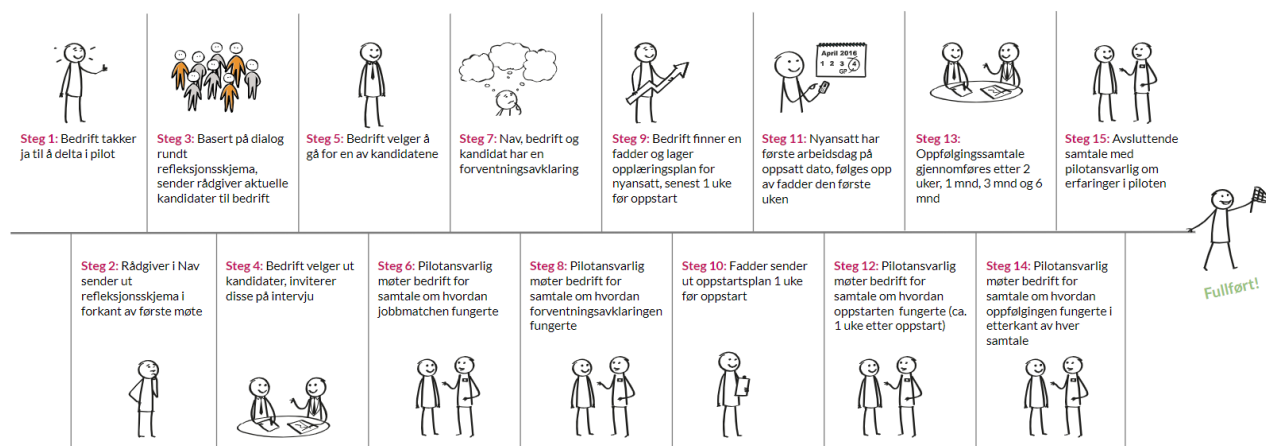
*Jobbfastholdelsessteget* legger derfor opp til fire oppfølgingssamtaler mellom NAV, bedrift og nyansatt for å sikre at aktuelle temaer blir tatt opp fortløpende. Møtene skal vare i ca. 30 minutter og helst avholdes fysisk,



og det er NAV-veileder sitt ansvar å kalle inn til møtene. Frekvensen og innholdet i samtalen bør tilpasses etter behov, da det tidvis kan være nødvendig med hyppigere samtaler. Oppfølgingssamtalene skal gjennomføres ca. to uker, en måned, tre måneder og seks måneder etter oppstart. Hovedtemaer som gjennomgås i disse samtalen er trivsel, arbeidsoppgaver, oppfølgingsbehov og informasjon om veien videre. De påfølgende samtalen skal også følge opp momenter som ble tatt opp i tidligere samtaler, for å sikre at man er på rett vei.

## 2. Gjennomføring av piloten

For å teste ut og evaluere verktøyene i Bedriftspakken, ble det satt i gang en pilot i februar 2023. Verktøyene skulle da testes ut på en rekke bedrifter, som også fikk tilbud om å delta på et kurs i inkludering og mangfoldsledelse. Stegene i piloten er detaljert i figuren under.



Figur 2: Tidslinje for piloten

### 2.1 Markedsføring og mobilisering til pilot

Mobiliseringen av pilotbedrifter har i hovedsak gått gjennom Næringsforeningen og NAV. I innledende fase av piloten fikk rekrutteringsrådgivere i NAV opplæring i Bedriftspakken med tilhørende verktøy, med oppfordring om å tilby dette til bedrifter de kommer i kontakt med. Dersom bedriften samtykker, blir de ført opp som pilotbedrift og NAV følger opp bedriften i henhold til verktøyene i pakken.

Næringsforeningen har invitert via ulike kanaler, slik som frokostmøter for medlemsbedrifter, medlemsoppfølgingsmøter, noe direkte kontakt, via nettverket til ressursgruppen Flere i arbeid og ved et eget skjema på nettsiden flereiarbeid.no. Næringsforeningen følger også opp inngående tips til aktuelle bedrifter. En representant fra Næringsforeningen, i noen tilfeller sammen med NAV, har hatt møte med interesserte bedrifter og informert ytterligere om pilotprosjektet og forventninger til deltakelse. Når bedriften samtykker til å delta blir markedsansvarlig i NAV Kristiansand koblet på for videre oppfølging.

## 2.2 Om pilotbedriftene

Bedrift	Bransje	Antall ansatte	Status i pilot pr august 2024
Pilotbedrift 1	Bygg og anlegg	50-100	Aktiv
Pilotbedrift 2	Salg og service	10-30	Aktiv
Pilotbedrift 3	Bygg og anlegg	1-10	Aktiv
Pilotbedrift 4	Reparatører	10-30	Aktiv
Pilotbedrift 5	Salg og service	30-50	Ingen jobbmatch
Pilotbedrift 6	Rørlegger	10-30	Ingen jobbmatch
Pilotbedrift 7	Vaktselskaper	100+	Aktiv
Pilotbedrift 8	Salg og service	100+	Trakk seg
Pilotbedrift 9	Salg og service	10-30	Aktiv
Pilotbedrift 10	Rådgivning	100+	Aktiv
Pilotbedrift 11	Bygg og anlegg	10-30	Trakk seg
Pilotbedrift 12	Helse	??	Trakk seg
Pilotbedrift 13	Kantine/ kontortjenester	100+	Aktiv
Pilotbedrift 14	Skole	50-100	Aktiv
Pilotbedrift 15	Fritidsvirksomhet	10-30	Aktiv
Pilotbedrift 16	Salg og service	1-10	Aktiv
Pilotbedrift 17	Personlig tjenesteyting	1-10	Aktiv

Figur 3: Oversikt over pilotbedrifter. Antall ansatte er basert på informasjon i Proff.no

I tillegg til bedriftene i tabellen over, var det flere bedrifter som viste interesse for å bli med i piloten, men av ulike årsaker ikke kunne delta som pilotbedrift. En bedrift har satt all rekruttering på pause grunnet markedssituasjonen. En annen lyste stillingen ut internt, og valgte å prioritere å gi utviklingsmuligheter internt, enn å ansette en ny person gjennom Bedriftspakken. En tredje bedrift ønsket et litt annerledes løp enn hva Bedriftspakken la opp til, hvor de tar inn en større gruppe kandidater for en prøveperiode, for å senere vurdere hvorvidt de ønsket å ansette noen av kandidatene. Bedriftspakken er basert på å matche et reelt rekrutteringsbehov, og det ble derfor ikke åpnet for at bedrifter som ikke hadde intensjon om å ansette kunne delta i piloten. Dette gjaldt flere bedrifter.

## 2.3 Kurs i inkludering og mangfoldsledelse

Utgangspunktet for utviklingen av et kurs innen inkludering og mangfoldsledelse, var at det var lite kunnskap og oppmerksomhet blant ledere, medarbeidere og samfunnet ellers knyttet til dem som står utenfor arbeidslivet. Rekruttering av arbeidskraftreserven var heller ikke en prioritet på ledernes agenda. Selv ledere som hadde god relasjon til NAV og erfaring med arbeidsinkludering, hadde ikke nødvendigvis kunnskap om hvordan tilrettelegge for kandidatene og skape en inkluderende kultur for dem å ta del i. Derfor var det ønskelig å skape et tiltak som bygger kompetanse hos bedriftene, og setter mangfoldsperspektivet på agendaen.

For å bygge mangfolds- og inkluderingskompetanse hos bedriftene, ble det utviklet og avholdt et kurs i inkludering og mangfoldsledelse som pilotbedriftene ble invitert til å delta på. Kurset ble utviklet av PwC, på

bakgrunn av innspill fra ressursgruppen Flere i arbeid. Kurset baserer seg på PwCs rammeverk for mangfold og inkludering, men ble kortet ned og tilpasset bedriftenes behov.

Kurset består av en introduksjon til mangfold og mangfoldsbegrepet, synliggjøring av potensialet som ligger i mangfold, hvordan bli oppmerksom på og håndtere ubevisste holdninger, opplæring i verktøyene som inngår i Bedriftspakken, hvordan gi gode tilbakemeldinger, samt en oppsummering av potensielle fallgruver og tips til videre ressurser om temaet. For å engasjere deltakerne blir det benyttet en blanding av foredrag, øvelser, diskusjoner og videoer.

Det første kurset ble avholdt 7. juni 2023 av to konsulenter fra PwC og hadde 20 deltakere. Deltakerne var en blanding av representanter fra pilotbedriftene, NAV, Næringsforeningen og Kristiansand kommune. Det andre kurset ble avholdt 20. mars 2024, med 39 påmeldte. Også denne gangen var deltakerne en blanding av pilotbedrifter, NAV, Næringsforeningen og Kristiansand kommune, samt deltakere fra privat sektor.

## 2.4 Bedrifter som ikke fullførte piloten

Tre bedrifter trakk seg fra piloten. En bedrift benyttet seg ikke av verktøyene i pakken. To bedrifter har ikke oppnådd jobbmatch når denne evalueringen gjennomføres. Det var ulike årsaker til dette.

Pilotbedrift 5 hadde arbeidsinkludering som motivasjon for å delta i piloten, og opplevde at kandidatene som ble formidlet fra NAV ikke sto langt utenfor arbeidslivet. De valgte heller å ta inn en lærling, men har vært i jevnlig dialog med NAV om hvorvidt det var aktuelt å ta inn flere.

Pilotbedrift 6 befinner seg i et marked hvor det for tiden skjer store endringer, og flere av konkurrentene nedbemanner. Bedriften har fått en del henvendelser fra fagarbeidere som ønsker jobb. Tilgangen på kvalifisert arbeidskraft har gjort det mindre aktuelt for bedriften å ta inn kandidater uten fagbrev.

## 2.5 Oppdateringer av verktøyene underveis i piloten

Det er gjennomført intervjuer med pilotbedriftene etter hvert steg i prosessen. Ettersom bedriftene fullfører stegene til ulike tidspunkt, muliggjorde dette at man kan innhente erfaringer fortløpende, og oppdatere og tilpasse verktøyene underveis i piloten. Det ble også gjennomført en midtveiseevaluering med NAV høsten 2023, hvor rekrutteringsrådgivere og veiledere/jobbspesialister ga innspill på hvordan verktøyene fungerte for dem. Våren 2024 ble det arrangert en workshop med deltakere fra NAV, pilotbedrifter, ressursgruppen og Næringsforeningen for å tilpasse verktøyene ytterligere. Som et resultat av disse revideringsprosessene har tre av verktøyene blitt oppdatert underveis: refleksjonsskjemaet i steg 2. *Jobbmatch*, forventningsavklaringen i steg 3. *Forventningsavklaring*, samt oppfølgingssamtalene i steg 5. *Jobbfastholdelse*.

I refleksjonsskjemaet ble det gjort to mindre justeringer fra versjon 1 til versjon 2. Et spørsmål som bedriftene opplevde som overflødig, angående muligheten for at kandidaten kunne gå hjem ved behov, ble fjernet. Samtidig ble et nytt spørsmål lagt til for å avklare bedriftens motivasjon for deltakelse i piloten. Fra versjon 2 til endelig versjon ble det gjort en større endring, hvor størsteparten av spørsmålene ble fjernet, slik at man sto igjen med tre spørsmål til arbeidsgiver.

Forventningsavklaringen ble oppdatert i tre omganger. Fra versjon 1 til versjon 2 ble forventningene til kandidat delt i to - noen faste punkter som skulle tas opp med alle kandidater, og noen forslag til punkter som skulle tilpasses av veileder ved behov. Dette ble gjort for å sikre at forventningsavklaringen ble tilpasset den enkelte kandidats nivå, og for å unngå overflødige punkter. Fra versjon 2 til versjon 3 ble det gjort større endringer på skjemaet. I midtveiseevalueringen med NAV kom det frem at avklaringen opplevdes som en liste man gikk gjennom og sjekket av, heller enn som grunnlag for en samtale. Versjon 3 ble utviklet for å i større grad oppfordre til samtale og diskusjon. Forventningene til alle tre parter ble satt på første side, før de påfølgende sidene besto av støtte spørsmål til bedrift, kandidat og formidler som skulle fasilitere en samtale om hva man kan gjøre for å innfri forventningene. Fra versjon 3 til endelig versjon, ble forventningsavklaringen kortet ned betydelig, samt punktene endret slik at de hadde samme tematiske struktur som oppfølgingssamtalene. På

denne måten kan forventningsavklaringen legge grunnlaget for videre oppfølging. Steget ble også omdøpt til "Forventningsavklaring".

I oppfølgingssamtalene ble antall samtaler justert basert på tilbakemeldinger fra NAV om hva de kunne tilby. Derfor ble den første samtalen, som skulle foregå to uker etter oppstart, fjernet. I tillegg har det blitt gjort noen omformuleringer i spørsmålene basert på tilbakemeldinger fra NAV og pilotbedrifter.

Når verktøyene ble finalisert, ble de også delt inn i to "pakker", en til arbeidsgiver og en til NAV-veileder. I pakken arbeidsgiver mottar, er malen for oppfølgingssamtalene utelatt. I pakken til veileder er refleksjonsskjema og oppstartsverktøyene til arbeidsgiver utelatt.

## 2.6 Systemhindere som ble identifisert i pilotprosessen

Gjennom pilotprosessen ble det identifisert en rekke hindringer som gjør det vanskelig for bedrifter å rekruttere fra arbeidskraftreserven og lykkes med arbeidsinkludering. Arbeidsgivere opplever at forventninger om å tilby fast ansettelse fra start samt lite kjennskap til aktuelle støtteordninger i *oppstartsfasen* som et hinder for å ansette kandidater med behov for ekstra tilrettelegging og oppfølging. Vektingen av kompetanse i offentlige anbudsprosesser gjør at noen private virksomheter ikke rekrutterer kandidater med hull i CV-en eller manglende formell kompetanse. Også offentlige arbeidsgivere opplever det som problematisk å rekruttere fra denne kandidatbasen, men da med forklaringen at strenge føringer knyttet til kvalifikasjonsprinsippet medfører at de alltid må rekruttere inn den best kvalifiserte kandidaten. Krav om offentlig utlysning av stillinger pekes også på som en barriere for offentlig sektor, da dette medfører at de ikke kan rekruttere kandidater via NAV eller andre arbeidsmarkedsbedrifter.

# 3. Evaluering av verktøyene og kurset

Evalueringen er gjennomført på bakgrunn av individuelle intervjuer med bedrifter og kandidater, samt evalueringsmøter med veiledere og rekrutteringsrådgivere i NAV. Datainnsamlingen er gjennomført etter hvert som bedriftene har vært gjennom ulike steg i prosessen. I tillegg ble det gjennomført en midtveiseevaluering med NAV i august. Datainnsamlingen har bestått av kvalitative dybdeintervjuer med bedrifter, kandidater og NAV-ansatte. Evaluering av kurs i mangfolds- og inkluderingsledelse er basert på spørreundersøkelse til kursdeltakerne.

## 3.1 Jobbmatch

Verktøyet i steg 2. jobbmatch har til hensikt å bidra med en god og sikker jobbmatch, ved at bedriften kommer forberedt i møtet med NAV ved å ha reflektert over egne behov og muligheter, for å sikre at bedriften og NAV er omforent om hva slags kandidater bedriften søker.

Overordnet tilbakemelding på verktøyet i jobbmatch før underveisevalueringen i desember var at det er for omfattende, og ikke gir bedre forståelse av det reelle behovet hos bedriften. Bedriftene fikk refleksjonsspørsmål tilsendt på mail i forkant av møte med NAV som et vedlegg. Erfaringen i piloten er at mange bedrifter ikke bruker skjemaet slik det var tiltenkt. En del har glemt det, eller fylt ut i siste liten. Det at flere av bedriftene velger å ikke benytte seg av skjemaet, gjør det utfordrende å vurdere om innholdet i verktøyet er treffende. Likevel tyder bedriftenes manglende bruk av skjemaet på at de ikke opplever skjemaet som viktig for å oppnå en jobbmatch. En bedrift forteller i intervjuet at det er nyttig å vurdere og reflektere rundt det faktiske behovet sitt. Selv om enkelte har hatt dialog med NAV tidligere, og NAV 'kjenner dem' fra før, endrer situasjonen og behov seg på arbeidsplassen. Man kan ikke ta for gitt at tidligere forståelse av oppgavene er det samme i denne runden. Dialogen med NAV trekkes fram som det viktigste for å avdekke behov og tilpasningsmuligheter på arbeidsplassen. Tilbakemeldingene etter desember tyder på at det fortsatt er flere pilotbedrifter som ikke bruker skjemaet, men de som brukte det var svært fornøyde med det.

“Stillingen kom litt brått på. Jeg sendte beskjed til [rekrutteringsrådgiver] at vi trengte kandidater. Da var alle på ferie. [Rekrutteringsrådgiver] sendte skjemaet til meg. Da sendte jeg tilbake hva vi leter etter i en annonse. Brukte kanskje ikke det skjemaet.”

- Pilotbedrift 2

“Spørsmålene som handlet om kandidatens ferdigheter og egenskaper, hva de må ha, hva vi ønsker, og å rangere disse var spesielt nyttige. Jeg ble for egen del mer bevisst i forhold til hva vi trenger og prioriterer. Samtidig er dette er jo noe som forandrer seg hos oss.”

- Pilotbedrift 1

“Sist var det nok litt misforståelser om hvilke oppgaver vi har, denne gangen fikk vi kartlagt dette bedre. Dette var nok både på grunn av refleksjonsskjemaet, men også på grunn av samtalen vi har hatt med [rekrutteringsrådgiver] om mulighetene vi har for å ta noen inn.”

- Pilotbedrift 1

“Det gikk veldig mye bedre [enn tidligere rekrutteringer via NAV]. Det er stor forskjell. Det handler om at en fortere får en felles forståelse av hva vi ser for oss, hva er målet her?”

- Pilotbedrift 9

Bedriftene formidler en rekke krav og behov, men har ikke nødvendigvis reflektert over hva som er helt nødvendige krav eller egenskaper, og hva som kan tilpasses. Rekrutteringsrådgiverne opplever at refleksjonsskjemaet ikke utgjør en forskjell.

“Bedriftene har mye å gjøre, de tenker for lite gjennom forventninger de har. De som har sett på skjemaet gjør det i siste liten, forventningene blir litt som stillingsannonser, de forventer veldig mye.”

- NAV rekrutteringsrådgiver

“Bedriftspakken blir for omstendelig for bransjer med øyeblikkelige behov. Jobber i et tungt system allerede, så da er det trangt med tid.”

- NAV rekrutteringsrådgiver

“Ønsker å droppe refleksjonsskjemaet. Merker ikke noe forskjell, fordi man har møte med bedrift og samtaler om innholdet uansett.”

- NAV rekrutteringsrådgiver

Utover selve refleksjonsskjemaet, har *jobbmatchfasen* vist seg utfordrende på andre måter. For mange pilotbedrifter går det lang tid fra letingen etter kandidater begynte til aktuelle personer er identifisert. I snitt gikk det 4,5 måneder fra bedriften samtykket til å delta i piloten, til at kandidat startet opp i bedriften. I noen tilfeller var det pilotbedriftene selv som valgte å holde igjen prosessen, men i mange tilfeller bunnet det ut i at det var vanskelig å finne aktuelle kandidater. I noen tilfeller har det vært faglige, ufravelige krav som ikke matchet med kandidater i NAVs database. I andre tilfeller ble det avdekket en svakhet med eksisterende informasjon i databasen - når bedriften etterspør kandidater med ‘interesse for’ et tema/fag, var ikke denne informasjonen lett tilgjengelig for rekrutteringsrådgiveren. Uttestingen belyser videre en svakhet i systemet for formidling av kandidater fra NAVs database til bedriftene. I tilfeller hvor en bedrift åpner opp for at interesser og annet som ikke står i en CV kan være aktuelle kriterier, blir man avhengig av at den enkelte veileder har kjennskap til disse dimensjonene ved sine kandidater og at dette formidles til rekrutteringsrådgiverne.

For steget *jobbmatch* ble det gjort en større revidering, hvor innholdet i samtalen med NAV vektlegges og bedriftenes forberedelser til samtalen reduseres. Dette steget oppleves som kritisk for bedriftene, men det at flere ikke tar i bruk verktøyet indikerer at verktøyets opprinnelige format ikke svarer ut behovet. Det bør også ses på muligheter for hvordan NAV sine interne systemer bedre kan tilrettelegge for matching ut fra andre kriterier enn formell utdanning og tidligere arbeidserfaring.

## 3.2 Forventningsavklaring

Verktøyet for forventningsavklaring skal minimere uventede utfordringer og problemstillinger i arbeidsforholdet, gjennom å omforene formidler, arbeidsgiver og kandidat om hva som ventes av de ulike partene, samt skape en trygghet til å si ifra dersom problemstillinger og utfordringer likevel dukker opp.

Forventningsavklaringen ble justert to ganger i løpet av 2023 (se kap. 2.5). Temaene som ble tatt opp i samtalen var de samme i alle versjonene. Tilbakemeldingene på dette steget viser at det er nyttig for alle å gjennomføre en felles forventningsavklaring med alle partene til stede i samme møte.

“Jeg føler at vi er på lik linje og har en felles forståelse og like forventninger til hverandre.”  
- Pilotbedrift 1

“Deilig med struktur og agenda for møte, har noe fast og sette seg ned og drøft underveis. Har fått en bedre relasjon til arbeidsgiver enn det man ellers ville hatt.”  
- NAV veileder

“Tilretteleggingsbehov ble synliggjort og håndtert på en veldig god måte.”  
- NAV veileder

“Det er greit å ha det i system. Spesielt siden de man rekrutterer kanskje ikke har erfaring fra arbeidslivet.”  
- Pilotbedrift 4

Verktøyet bidrar til at partene snakker sammen og blir bedre kjent i forkant av oppstart på arbeidsplassen. I tillegg opplever bedriftene at terskelen for å ta opp ting underveis blir senket.

“Jeg kan jo henvise til noe, si at nå har vi gått gjennom disse punktene og de er ikke oppfylt. Dette kan gjøres både i møte med NAV og kandidat.”  
- Pilotbedrift 1

“Opprettet en dialog og blitt litt kjent med hverandre. Vi sier ifra hvis det er noe.”  
- Pilotbedrift 3

Også i dette steget er samtalen mellom partene viktigere enn skjemaet. Skjemaet har imidlertid betydning for å sikre innholdet i samtalen, og at det foregår likt uavhengig av hvem man møter i NAV. Et godt forventningsavklaringsmøte forutsetter at veilederen tar ansvar for både timing av møtet og ledelsen av det. Ved ett tilfelle ble møtet avholdt svært sent, og ustrukturert:

“Ble gjennomført et møte samme dag som oppstart, men hadde ikke noen dokumenter. Snakket egentlig veldig lite om forventninger. Da veileder kom i går var jeg litt usikker på hvorfor, hva skal vi snakke om. Det hadde vært en fordel å ha dette.”  
- Pilotbedrift 10

Rekrutteringsrådgivere og veiledere i NAV kommenterte på overgangen mellom rollene, og behovet for å jobbe litt i tospann for å få til gode løsninger for bedrift og kandidat.

“Vi må sikre overgangen for bedriften, at de må forholde seg til ny person i NAV.”  
- NAV veileder

“Sjekker ut på forhånd med veileder ift tilskudd og muligheter og tiltak – bør ha dette inn som en fast del, ikke slippe ballen når kandidatene er levert. På en måte representere arbeidsgiver videre inn i prosessen. Jobbe litt i tospann med veileder, få det til sammen når man jobber tverrfaglig.”  
- NAV rekrutteringsrådgiver

En bedrift gjennomførte ikke forventningsavklaringsmøtet, da det var vanskelig å finne et tidspunkt som passet.

Dialogformatet og innholdet i verktøyet vurderes å treffe behovet godt. Etter verktøyet ble revidert våren 2024 legger det også grunnlag for videre oppfølging, slik at det blir en rød tråd gjennom samtalene med veileder. Det ble også besluttet at rekrutteringsrådgiver skal delta på starten av møtet for å sikre en god overgang.

### 3.3 Oppstart

De fleste bedriftene er utelukkende positive til verktøyene for oppstarten. Tilbakemeldingene indikerer at verktøyene er nyttige for bedriftenes forberedelser til kandidatens oppstart. De bidrar til å sikre en god plan for den første perioden på arbeidsplassen. Hos flere bedrifter bidrar verktøyene til økt struktur på onboardingprosessen. At lederne tenker gjennom og planlegger oppstarten for kandidaten, er med på å bygge inkluderingskompetanse i praksis.

“Det er greit å lese over hva som kommer, det er ikke alt vi har tenkt på. Vi har fulgt det som står og tatt [kandidat] i mot på en måte som vi aldri har tatt imot noen før. Og det har fungert veldig bra. Det er ganske naturlig det som står i planen i forhold til hva man bør gjøre ved en nyansettelse.”

- Pilotbedrift 3

“To ledere som gir inntrykk av at de allerede har gjort seg tanker om opplæring og fadder skal fungere – kommet mer til dekket bord enn før.”

- NAV veileder

“Dette vil vi bruke i alle ansettelsler.”

- Pilotbedrift 2

“Oppstarten var veldig bra. Alle var veldig greie. Jeg var redd for at jeg skulle bli behandlet annerledes på grunn av måten jeg kom inn, men det har ikke skjedd.”

- Kandidat

“Den oppstartsplanen var veldig ok. Det er noe med å få det skriftlig, i stedet for muntlig som man kanskje ikke husker etterpå.”

- Pilotbedrift 9

Noen av bedriftene benyttet seg ikke av verktøyene. Tre større bedrifter begrunner det med at de selv har rutiner på plass for å ta imot nyansatte, mens en mindre bedrift forklarer at det ble for mye mail frem og tilbake med NAV.

“På samme måte som med alle nyansettelser, hun får ikke særbehandling. Hvis vi ansetter et nytt menneske går de gjennom den samme prosessen.”

- Pilotbedrift 13

“Vi brukte våre standardrutiner. Ser at [oppstartsverktøy i Bedriftspakken] ikke er langt unna det vi har selv. Det er mye likt.”

- Pilotbedrift 7

“Vi har lignende systemer, vi har tatt i mot og rekruttert mange. Det går litt på rutine.”

- Pilotbedrift 4

“Brukte det ikke. Tror det hadde vært enklere hvis vi hadde fått til et møte først, det ble for mye mail frem og tilbake og ulike folk involvert.”

- Pilotbedrift 16



I evaluering med NAV kommer det frem at verktøyene muligens passer bedre i bedrifter som ikke er så gode på onboarding:

“Min kandidat er inne i en bedrift med et supert onboardingsopplegg, dette vil passe bedre i bedrifter som ikke er så gode på dette. Synes nettopp det var pinlig å komme med når de var så gode på det.”

- NAV veileder

Verktøyet fungerer etter hensikten og gir en god start for kandidatene. Verktøyet er mest relevant for mindre bedrifter, eller bedrifter som ikke har omfattende oppstartsprosesser fra før av.

### 3.4 Jobbfastholdelse

Flere av pilotbedriftene har ikke fullført alle oppfølgingssamtalene. I noen av bedriftene ble ansettelsesforholdet avsluttet før de rakk gjennom alle samtalene. En pilotbedrift oppgir å ikke ha fått tilbud fra NAV om oppfølgingssamtaler.

Indikasjonen fra de som har gjennomført samtalene, er at kombinasjonen av forventningsavklaring og oppfølgingssamtaler skaper en arena for å kunne ta opp bekymringer og utfordringer.

“Det er egentlig veldig bra. Spesielt de første tre månedene er det mange som faller av. Det å ha såpass tett oppfølging er positivt, og så ha en etter et halvt år når prøvetiden er over.”

- Pilotbedrift 9

“Det dukket opp noe som vi må ta opp. Det er ikke sikkert det hadde blitt fanget opp hvis ikke. Det kom opp på det andre møtet, og hun tar kontakt med lege som skriver hva det gjelder. Det tar vi opp på neste møte.”

- Pilotbedrift 3

“Det har vært fint for oss å ha den tette oppfølgingen. Det har vært ting vi har lurt på underveis ift å følge ham opp. Tett dialog også for kandidaten, at han blir ivaretatt og vi vurderer arbeidsoppgaver og tilrettelegger.”

- Pilotbedrift 1

“Det kommer frem småting som kandidaten ikke har tørt å ta opp med oss. Det er lettere for ham å ta opp ting som han ikke vil ta direkte med oss. [...] Ja, det bidrar til at det fungerer bedre.”

- Pilotbedrift 7

“Jeg har veldig lyst til å få dette til. Det gir et rom for å si ifra om ting.”

- Kandidat

“Opplevelse av å eie oppfølgingsmøtene sammen med bedrift og kandidat, at vi bestemmer det sammen.”

- NAV veileder

I piloten er alle oppfølgingssamtalene fysiske møter med bedrift, kandidat og veileder tilstede, med unntak av en pilotbedrift som gjennomfører samtalene digitalt. Én av kandidatene påpeker at det kan oppleves litt voldsomt med fysiske møter.

“Kunne like gjerne tatt det på telefon, for når han kommer må jeg gå fra jobb. Når du står og jobber og så kommer NAV inn blir du minnet på at du er gjennom NAV, så kan noen føle det litt... Lettere med en telefonsamtale.”

- Kandidat



Innholdet og frekvensene på samtaler tas opp som et mulig utviklingspunkt. I piloten er det satt opp likt for alle kandidater, også for dem som i et ordinært løp ikke ville hatt noen oppfølgingssamtaler. Likevel har noen av kandidatene/bedriftene fått tettere oppfølging enn hva som er satt opp i pakken.

“Fine rammer for oppfølging. Fra 1-3 mnd er det et stort hopp... Vi er mye tettere på enn dette. Lage en individuell plan?”

- NAV jobbspesialist

“Flyktingene skjønner ikke hvorfor vi skal ha masse oppfølgingsmøter. Fint med fast opplegg, ‘sånn er det’ og her er planen for det vi skal snakke om, godt for de å få det konkretisert og styrt.”

- NAV veileder

“Det er mange like spørsmål i uke 2 og uke 4. Det blir veldig mange spørsmål, det er ikke sikkert kandidaten vil svare på det i møte med arbeidsgiveren. Kanskje korte det ned.”

- NAV jobbspesialist

“Ikke bruke de samtalerne som et intervjuverktøy. De kan sendes til arbeidsgiver i forkant så de kan tenke over hva de vil ta opp. Vi brukte det som en mal, og da ble det litt tungt. Men det er gode spørsmål, det tar bare tid å gå gjennom alle.”

- NAV jobbspesialist

“Vi har hatt månedlige oppfølgingssamtaler, det fungerer veldig bra.”

- Pilotbedrift 7

“[NAV-veileder] pleide å komme innom ca. en gang i uken.”

- Kandidat

“Som arbeidsgiver er det kanskje litt mange, men for kandidaten er det viktig. I startfasen er det viktig å holde tett kontakt, men etter det kan man vurdere behovet.”

- Pilotbedrift 13

“Det er bra at det er satt i system, men det må ikke være så mange ja/nei-spørsmål. Det bør være friere rammer, f.eks. snakke om hvilke mål h\*n har satt seg eller hvordan det fungerer.”

- Pilotbedrift 13

Oppfølgingssamtaler er standard praksis for jobbspesialistene, men er nytt for veilederne. Det kommer frem behov for å skape rom for erfaringsdeling med andre veiledere. Arenaer for erfaringsdeling tas med som innspill til utvikling av implementeringsplanen for Bedriftspakken.

“Hadde vært fint å drøfte det med andre. Prøve å sikre at man har vært gjennom de tingene. Utvikle et fellesskap rundt hvordan man følger opp.”

- NAV veileder

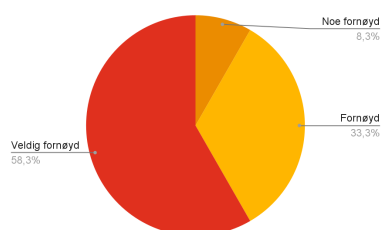
Oppfølgingssamtalene oppleves å bidra til trygghet for både bedrift og kandidat, ettersom man planlegger dem i forkant og NAV er behjelpelig med å finne løsninger. Samtalene ser dermed ut til å fungere etter hensikten. Det er viktig at veiledere i NAV bruker samtaleguidene som veiledning heller enn et strukturert intervju for å sikre god flyt i samtalen. Det er viktig at samtalerne ikke blir for rigide, men gir rom for å ta opp saker etter behov.

## 3.5 Kurs i inkludering og mangfoldsledelse

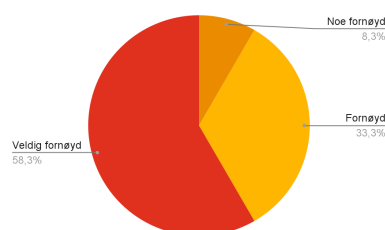
### 3.5.1 Første gjennomføring av kurs

I etterkant av kurset i inkludering og mangfoldsledelse, sender Næringsforeningen ut en evaluering til alle kursdeltakerne. Totalt 12 deltakere svarer på evalueringen.

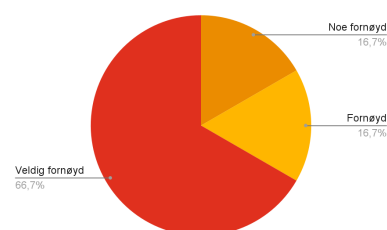
Respondentene er svært fornøyde med kurset og opplever at både det faglige innholdet og øvelsene er relevante. Deltakerne er mest fornøyde med de praktiske øvelsene. Skalaen går fra 1-6, hvor 1 betyr "Svært lite fornøyd" og 6 betyr "Svært fornøyd".



Figur 4: Hvor fornøyd er du med kurser i sin helhet?

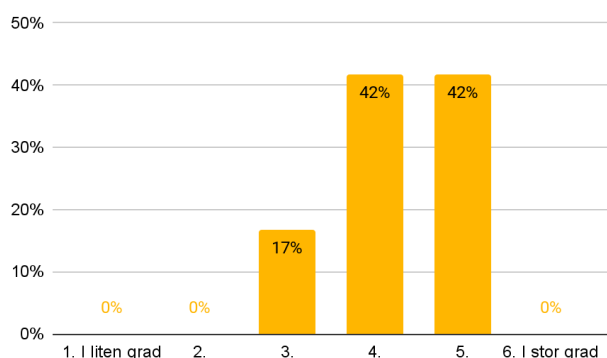


Figur 5: Hvor fornøyd er du med det faglige innholdet?

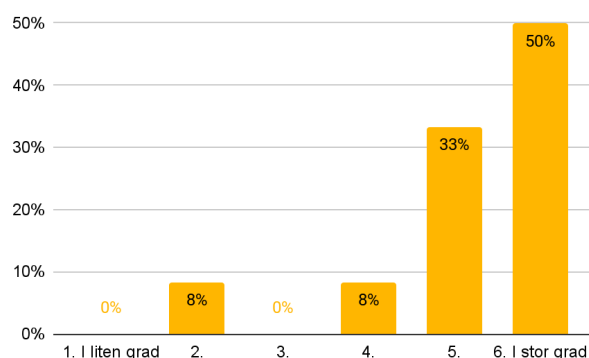


Figur 6: Hvor fornøyd er du med de praktiske øvelsene?

Respondentene mener også at samlingen gjør dem mer bevisste på viktige elementer for å lykkes med inkludering, med noe variasjon i tilbakemeldingene. Kurset oppleves også som relevant for situasjonen i egen bedrift, hvor 50% svarer at det i stor grad er relevant.



Figur 7: I hvilken grad har samlingen gjort deg mer bevisst på viktige elementer for å lykkes med inkludering?



Figur 8: Hvor relevant var innholdet for situasjonen du står i med å inkludere personer som har stått utenfor arbeid inn i egen virksomhet?

De mener at samlingen gjør dem bevisste på viktige elementer for å lykkes med inkludering, og opplever at innholdet er relevant for deres situasjon. Flere av respondentene trekker frem øvelsene og de praktiske oppgavene som det de liker best ved kurset. I tillegg trekker de frem formidlingen - det er enkelt å følge med, de gjør innholdet interessant og styrer samlingen på en god måte. Ingen av respondentene mener at det er innhold i kurset som ikke bør videreføres.

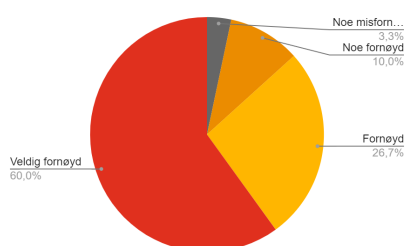
På spørsmål om hva som kan bidra til å gjøre kurset bedre, ønsker respondentene mer tid til erfaringsutveksling og mingling, slik at de kan dele erfaringer og utfordringer med andre pilotdeltakere. Det er også en respondent som ønsker mer eksempler på selve onboardingsprosessen, en som ønsker mer konkret informasjon om hvilke ulike grupper av mangfold som møter på utfordringer, og en som ber om mer opplæring i verktøyene. Det kommer også tilbakemeldinger om at kurset kunne vare en hel dag, eller at det bør være et oppfølgingskurs på et senere tidspunkt når man har opparbeidet seg mer erfaring innenfor tematikken.

Samtlige av respondentene oppgir at de ville anbefale kurset for andre bedrifter som rekrutterer kandidater som har stått utenfor arbeid.

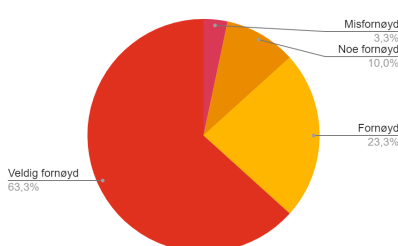
### 3.5.2 Andre gjennomføring av kurs

I etterkant av kurset i inkludering og mangfoldsledelse, sender Næringsforeningen ut en evaluering til alle kursdeltakerne. Totalt 30 deltakere svarer på evalueringen.

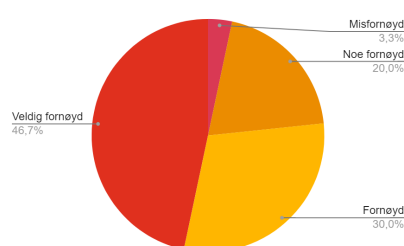
Også denne gangen er respondentene svært fornøyde med gjennomføringen av kurset. Denne gangen var det det faglige innholdet deltakerne var mest fornøyd med. Samlet sett ser vi at deltakerne på kurs 2 var mer fornøyd med kurset i sin helhet og det faglige innholdet sammenlignet med kurs 1, mens de var litt mindre fornøyd enn deltakerne på kurs 1 med de praktiske øvelsene. Skalaen går fra 1-6, hvor 1 betyr "Svært lite fornøyd" og 6 betyr "Svært fornøyd".



Figur 9: Hvor fornøyd er du med kurser i sin helhet?

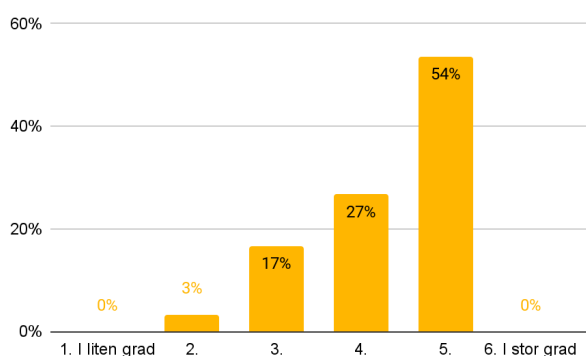


Figur 10: Hvor fornøyd er du med det faglige innholdet?

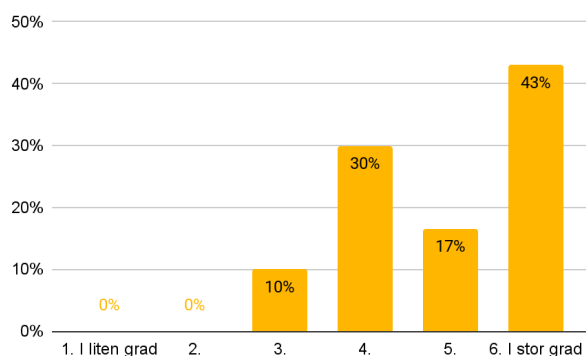


Figur 11: Hvor fornøyd er du med de praktiske øvelsene?

I likhet med deltakerne på kurs 1, mener respondentene at samlingen gjør dem mer bevisste på viktige elementer for å lykkes med inkludering, med noe variasjon i tilbakemeldingene. Kurset oppleves også som relevant for situasjonen i egen bedrift, hvor 43% svarer at det i stor grad er relevant. Dette er litt færre som mener kurset er relevant for situasjonen i egen bedrift enn på kurs 1. Dette kan potensielt forklares av at kurs 2 åpnet for deltakere fra privat næringsliv som ikke var pilotbedrifter, noe kurs 1 ikke gjorde. Ettersom kurset er tilpasset pilotbedriftenes situasjon, kan det være elementer som ikke var like relevant for deltakere uten kjennskap til piloten.



Figur 12: I hvilken grad har samlingen gjort deg mer bevisst på viktige elementer for å lykkes med inkludering?



Figur 13: Hvor relevant var innholdet for situasjonen du står i med å inkludere personer som har stått utenfor arbeid inn i egen virksomhet?

På spørsmål om hva som kan bidra til å gjøre kurset bedre, ønsker respondentene mer tid til erfaringsutveksling og å snakke med de andre på bordet. Flere etterlyste mer informasjon om Bedriftspakken og de konkrete verktøyene den inneholder. Et lengre kurs etterlyses også, og noen mener kurset blir litt for

grunnleggende og ønsker mer fordypning i materien. Samtidig mener andre at det er bra at kurset er såpass kort, ettersom det er mulig å få inn i en travel hverdag. I tillegg ønskes det erfaringer fra bedrifter, erfaringer fra NAV, og å høre fra kandidater.

Også på kurs 2 oppgir samtlige av respondentene at de vil anbefale kurset for andre bedrifter som rekrutterer kandidater som har stått utenfor arbeid.

Denne gangen ble bedriftene også spurt om hvorvidt det var aktuelt for dem å delta i et nettverk om tematikken for å samles, inspireres og dele erfaringer. 21 av respondentene svarte ja på spørsmålet. Når man ser dette i kombinasjon med at det etterlyses mer tid til erfaringsutveksling og erfaringer fra bedrifter, tyder det på at et nettverk vil være et godt supplement til kurset.

Tilbakemeldingene fra begge kursene er at kurset burde gjennomføres for bedrifter som er i en arbeidsinkluderingsprosess 1-2 ganger i året. Det foreslås også å ha et "hovedkurs" etterfulgt av flere utdypende kurs, som går i dybden på ulike tematikk, eller som er tilpasset bedriftens spesifikke utfordringer.

## 4. Evaluering av Bedriftspakken totalt

Bedriftspakken bidrar til å oppnå to av tre målsetninger i Flere i Arbeid-programmet: den gjør det enklere å komme i arbeid og sørger for at arbeidsgivere får dekket sitt behov for arbeidskraft ved å rekruttere på nye måter.

I dette kapitlet oppsummeres erfaringer fra Bedriftspakken knyttet til å redusere barrierer for arbeidsinkludering og jobbfastholdelse blant kandidatene på lengre sikt (flere personer i varig arbeid). I tillegg omtales bedrifter som trekker seg fra piloten, ressursbruk hos NAV og tilpasninger hos bedriftene.

### 4.1 Redusere barrierer for arbeidsinkludering

Bedriftspakken har som mål å redusere barrierer for arbeidsinkludering og tar utgangspunkt i utfordringer og hindre som bedrifter har erfart i tidligere prosesser. Fokuset i Bedriftspakken ligger på konkrete verktøy for å redusere disse barrierene, i tillegg til kurset i inkluderings- og mangfoldsledelse.

Alle bedriftene som har matchet med en kandidat stiller seg positive til å prøve å rekruttere via NAV igjen i fremtiden:

"Ja, absolutt. [...] Føler at Nav er behjelpelig og skjønner vår problemstilling. Det er ikke bare en vei, at de vil få ut folk i arbeid og så er det greit. De hører på våre behov."

- Pilotbedrift 2

"Ja. Vi har jo prøvd tidligere, men med dette blir en fulgt bedre vil jeg si. Tidligere har det stoppet opp. Her har en fått oppfølging hele tiden."

- Pilotbedrift 1

"Det tror jeg er veldig sannsynlig. Det var noen ting vi ikke kunne inngå kompromiss på, så så lenge de har aktuelle kandidater med kompetansen."

- Pilotbedrift 10

"NAV for meg har vært at de kun jobber med tiltak, ikke at det er et sted hvor du kan få tak i sinnssykt bra folk."

- Pilotbedrift 13

"For meg som arbeidsgiver er det å få verktøyene og en samarbeidspartner via Bedriftspakken noe som gjør ting lettere. [...] Hvis dere får rulle dette ut i stor skala, tror jeg det vil bli veldig bra. [...] Ting satt i system gjør det lettere for alle."

- Pilotbedrift 13

Alle bedriftene er også tydelige på at de vil anbefale andre bedrifter å rekruttere via Bedriftspakken. Behovsforståelsen og oppfølgingen bedriftene får fra NAV gjennom Bedriftspakken senker terskelen for å rekruttere utradisjonelt.

## 4.2 Jobbfastholdelse blant kandidatene

Bedriftspakken skal bidra til at kandidatene får fast arbeid; altså jobbfastholdelse.

På evalueringstidspunktet (august 2024) svarer de aller fleste bedriftene positivt til muligheten for at arbeidsforholdet skal fortsette utover de seks månedene. Én bedrift er sikker på videre ansettelse, mens de andre bedriftene generelt er positive til at kandidatene skal fortsette, men ønsker å se det an med tiden.

“Vi har en avtale på lønnstilskudd, men når den går ut skal vi vurdere henne inn på en fast ansettelse.”  
- Pilotbedrift 13

“Han er fast ansatt, men fortsatt i prøveperioden. Målet er at han skal fungere hos oss.”  
- Pilotbedrift 7

Noen av pilotbedriftene har endt med å avslutte arbeidsforholdet. I tre tilfeller var det grunnet kandidats ønske - en kandidat flyttet fra byen, mens en annen ikke ønsket å pendle når bedriftens lokale flyttet til en annen by. I begge tilfellene hadde bedriften lyst til at kandidaten skulle fortsette. Det siste tilfellet har vi ikke informasjon om, da verken kandidat eller bedrift ønsket å stille til intervju.

En bedrift hadde ikke anledning til å stille til avsluttende intervju, og vi vet derfor ikke status på jobbfastholdelse i denne bedriften.

## 4.3 Bedrifter som trakk seg fra piloten

Det var totalt fire bedrifter som takket ja til å delta i piloten, men som senere trakk seg. Dette gjelder pilotbedrift 8, 11 og 12. Bedriftene oppga ulike grunner for å trekke seg.

Pilotbedrift 8 ønsket å ansette sesongmedarbeidere og opplevde at prosessen med å benytte Bedriftspakken tok for lang tid til at de kunne ansette noen i tide. Rekrutteringsrådgivere i NAV opplyser også at det er flere bedrifter de har latt være å invitere inn i piloten, fordi de opplever at prosessen tar tid og at dette ikke er forenelig med bedrifter som har et umiddelbart behov.

Pilotbedrift 11 hadde nylig ansatt fra en arbeidsmarkedsbedrift og mente det ville kreve for mye ressurser fra bedriften å ta inn en kandidat via Bedriftspakken i tillegg. Bedriften har generelt et inntrykk av at kandidatene som blir formidlet, står langt utenfor arbeidslivet og vil kreve mye tilrettelegging i arbeidet.

Pilotbedrift 12 var en kommunal enhet innenfor helse som, grunnet innsparing og nedbemanning, ikke lenger så muligheten for å ta inn en kandidat gjennom Bedriftspakken. Bedriften nevnte også at omorganisering internt er krevende, og at de ikke hadde de nødvendige ressursene til å følge opp en kandidat.

## 4.4 Ressursbruk fra NAV i gjennomføring av Bedriftspakken

Med ressursbruken fra NAV menes tiden rekrutteringsrådgiverne og veilederne bruker på den enkelte pilotbedrift og kandidat - ikke tiden som brukes på oppfølging av Bedriftspakken som prosjekt (statusmøter, evalueringsmøter, dialog med Næringsforeningen).

Rekrutteringsrådgiverne har ansvaret for steg 2 i prosessen, mens det er veiledere og jobbspesialister som har ansvaret for gjennomføring av steg 3 og 5, samt sikret formidling av verktøyene til steg 4.

Da arbeidsgruppen presenterte Bedriftspakken for veiledere i NAV Kristiansand ved oppstart av piloten, uttrykte flere i NAV skepsis til om det var mulig å gjennomføre oppfølgingsmøtene for veilederne. Jobbspesialistene har tettere oppfølging av kandidater og bedrifter enn veilederne, og enkelte har også tettere oppfølging enn hva Bedriftspakken legger opp til. Det var derfor ikke forventet at tidsbruken skulle være en utfordring for jobbspesialistene.

“Veiledere som har 80 deltagere kan slite med å få tid til det.”  
- NAV veileder

To av kandidatene har veileder, og to av kandidatene har jobbspesialist. Foreløpige tilbakemeldinger tyder på at oppfølgingsmøtene ikke er like omfattende som fryktet, men en av jobbspesialistene nevner at den første oppfølgingssamtalen tok lang tid:

“Tar ikke for mye tid, såpass må det være. Traff godt på behovet på dette caset.”  
- NAV veileder

“Vi har brukt over 1 time på de møtene. Har prøvd å strukturere det litt og få det til på 30 min.”  
- NAV jobbspesialist

“Jeg kom til dekket bord, rekrutteringsrådgiver og arbeidsgiver hadde gjort mye i forkant. Det var ikke noe big deal. Brukte en time på oppstartssamtalen, og har satt meg inn i skjemaer og sånn.”  
- NAV veileder

Ressursbruken fra NAV følges opp når flere kandidater har gjennomgått seks måneder med oppfølgingsmøter.

#### **4.5 Tilpasninger gjort ved arbeidsplassene**

Flere av verktøyene i Bedriftspakken åpner opp for dialog mellom arbeidsgiver, kandidat og NAV om behov og muligheter for tilrettelegging. Flere av pilotbedriftene har gjort tilpasninger ved arbeidsplassen for å tilrettelegge for kandidatens behov og øke sannsynligheten for at kandidaten kan stå i arbeid over tid.

En av bedriftene gjorde flere tilpasninger for å tilrettelegge for kandidaten. På kandidatens første dag var fysioterapeut tilstede, kartla behov hos kandidaten og la en plan fremover. Kandidaten ble tilbudt opptrening hos fysioterapeuten. I tillegg mottok kandidaten tilpasset utstyr, og det søkes om enda mer tilpasset utstyr på arbeidsplassen. Kandidaten startet i en 40% stilling, og bedriften var oppmerksom på å ta en rolig og gradvis start for å sikre at arbeidet ikke påvirket helsen til kandidaten.

En annen bedrift tok inn en kandidat som ikke snakket norsk. Det var derfor behov for ekstra oppfølging på arbeidsplassen, og kandidaten skulle ikke være alene på jobb før språkevnene var tilstrekkelige til å kommunisere godt med kunder.

I et tredje tilfelle pågår det dialog mellom ulike parter for å finne muligheter for tilrettelegging for kandidatens helseutfordringer. Dialogen skjer både mellom bedrift og NAV og mellom kandidat og lege.

I det fjerde tilfellet var bedriften villig til å gå ned til 80% stilling for at kandidaten skulle ha nok tid til å ta utdanning parallelt med jobben.

### **5. Vurderinger og anbefalinger**

I etterkant av underveisevalueringen av Bedriftspakken datert desember 2023, har det blitt arbeidet med å revidere verktøyene i tråd med tilbakemeldingene fra NAV, pilotbedriftene og ressursgruppen Flere i arbeid. 14. mars ble det gjennomført en workshop med deltakere fra de ovennevnte partene. Her kom det en rekke innspill på hvordan pakken kunne videreutvikles. Noen av forslagene var relativt enkle og kunne utføres umiddelbart, mens andre er mer ressurskrevende og satt på vent. I etterkant av workshopen ble det

gjennomført flere arbeidsmøter mellom Næringsforeningen, NAV og PwC for å lande endelig versjon. Denne ble så presentert for ressursgruppen, som fikk anledning til å gi tilbakemeldinger.

Næringsforeningen og NAV har inngått en samarbeidsavtale som sikrer videreføringen av Bedriftspakken. I avtalen inngår et årshjul som sikrer halvårlig evaluering av verktøyene, og årlig gjennomføring av kurset, samt at NAV innfører Bedriftspakken som et fast arbeidsverktøy.

## 5.1 Samlede vurderinger

Bedriftspakken er et positivt bidrag for de bedriftene som har matchet med en kandidat. Barrierer for utradisjonell rekruttering er redusert gjennom verktøyene og prosessen med NAV. Gjennom utviklingen av Bedriftspakken har NAV, Næringsforeningen og bedriftene fått økt innsikt i hverandres situasjon og perspektiv, noe som har styrket samarbeidet betraktelig. Samarbeidsstrukturen fra utviklingen burde videreføres i årshjulet for Bedriftspakken, for å sikre at de gode relasjonene videreføres.

Bedriftene opplever å bli forstått i samtale med rekrutteringsrådgiver. Tidlig forventningsavklaring med alle parter legger til rette for å kunne ta opp utfordringer som kommer senere. Verktøyene for *oppstart* skaper forutsigbarhet og struktur i kandidatens første uker på arbeidsplassen. På nåværende tidspunkt vurderes det at Bedriftspakken har bidratt til at arbeidsgiver står sterkere i rollen med å inkludere en ny ansatt i bedriften.

Samtidig er det overordnede målet med Bedriftspakken å bidra til jobbfastholdelse over tid. Bedriften har et konkret behov for arbeidskraft, og kandidaten har behov for arbeid. Flere av bedriftene/kandidatene har avsluttet arbeidsforholdet. Av bedriftene som stilte til intervju, fremkom det at dette skjedde på kandidatens initiativ, og grunnet omstendigheter som bedriften ikke kontrollerte. Flertallet av bedriftene er positive til at kandidatene skal fortsette i bedriften, noe som tyder på at pakken har bidratt positivt til jobbfastholdelse.

## 5.2 Anbefalinger for videreutvikling av Bedriftspakken

I videreutviklingen av Bedriftspakken anbefaler vi Næringsforeningen å fokusere på tre tema:

- a) Kompetansebygging for bedrifter som rekrutterer utradisjonelt, både gjennom videreutvikling av kurset, samt ved å støtte opp under kompetansetilbud og nettverksarenaer som allerede finnes.
- b) Skape en mentor- eller ambassadørordning, hvor utvalgte bedrifter hjelper nye bedrifter med å komme i gang med arbeidsinkludering og veileder dem.
- c) Utvikle nettsiden flereiarbeid.no til å bli mer relevant for bedriftene. Informasjon om kurs, kontaktinfo til ambassadører (pilotbedrifter), infovideo om pakken, forklaring av ulike roller i NAV er aktuell informasjon å ta inn.

Videreutviklingen bør gjøres i samarbeid mellom NAV, bedrifter og Næringsforeningen. I tillegg bør NAV vurdere hvorvidt det er aktuelt å gjennomgå egne systemer for å avdekke hvordan man best kan formidle kandidater og selge inn jobber, samt om det er mulig å tydeliggjøre kommunikasjon på sin nettside til å vise ulike "løyper" i NAV med relevante tilskuddsordninger.

## Disclaimer

Denne rapporten er utarbeidet for Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Kontaktpersonene hos oppdragsgiver har vært Helena Frustøl Andås og Anna Kristine Ravnaas.

PricewaterhouseCoopers (PwC) sine vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer gjennomført av oss, samt spørreundersøkelse gjennomført av Næringsforeningen. Vi har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis.

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene i gjeldende kontrakt. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av Næringsforeningen eller andre som følge av at vår rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene.

PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.



# Vedlegg

## **Endelig versjon**

Hvordan ta imot en nyansatt

Oppfølging fra NAV