



Forskningsrapport

Samarbeid og kommunikasjon rundt IA-avtalen og Jobbstrategien

Forskerne bak prosjektet:

Solveig Osborg Ose, Roland Mandal og Karin Dyrstad

Rapport

Samarbeid og kommunikasjon rundt IA-avtalen og Jobbstrategien

EMNEORD:
Samarbeid
IA-avtalen
Jobbstrategien
NAV
Arbeidsgivere

VERSJON
2

DATO
2015-11-19

FORFATTERE

Solveig Osborg Ose, Roland Mandal, Karin Dyrstad

OPPDRAUGSGIVER
NAV FARVE

OPPDRAUGSGIVERS REF.
Helle Sundby

PROSJEKTNR
102004518

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
160

SAMMENDRAG

I denne rapporten ser vi på samarbeid rundt IA-avtalen og Jobbstrategien. Vi har sett på samarbeidsstrukturer rundt arbeidet, med utgangspunkt i NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene. Funnene spesifikt på IA-avtalen og Jobbstrategien bekrefter i stor grad tidligere funn, selv om samarbeidet her er grundigere analysert enn tidligere.

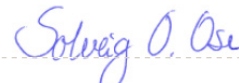
De største svakhetene i samarbeidet finnes i NAV. Dette gjelder både samarbeid opp mot arbeidsgivere og samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter. Samarbeidsstrukturene mellom NAV-kontor og arbeidslivssentrene vurderes å være sterkere og tydeligere enn tidligere, og mye ser ut til å gå rett vei. Vi anbefaler at organisasjonen får ro til å utvikle seg videre og at det prioriteres at NAV-kontorene får bedre rammer til å arbeide med oppfølging både av brukere og arbeidsgivere.

NAV sitt arbeid opp mot arbeidsgivere for å formidle flere med redusert arbeidsevne er et viktig tema. Å bedre formidlingsarbeidet handler både om at NAV gir arbeidsgivere tettere oppfølging når de har personer på utprøving, men også at de økonomiske insentivene for arbeidsgiverne utvikles. Samtidig må NAV bidra til å styrke den enkelte brukers mulighet i arbeidsmarkedet og gjøre et bedre avklaringsarbeid før personer med nedsatt arbeidsevne prøves ut i arbeidslivet. NAV må også arbeide for at arbeidsgiverne skal få bedre tillit og være trygge på at NAV følger opp om arbeidsgiver sier ja til utprøving eller ansettelse.

UTARBEIDET AV

Solveig Osborg Ose, seniorforsker

SIGNATUR



KONTROLLERT AV

Marian Ådnanes, forskningsleder

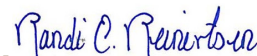
SIGNATUR



GODKJENT AV

Randi E. Reinertsen, forskningssjef

SIGNATUR



RAPPORTNR
SINTEF A27179

ISBN
978-82-14-05975-5

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Åpen

Forord

Prosjektet er finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd. Vi utarbeidet prosjektforslaget høsten 2012 og datainnsamlingen ble i hovedsak gjort i 2013/2014. Funnene bekreftet i stor grad funnene i rapporten om oppfølgingen av sykmeldte som vi leverte våren 2013 (også finansiert av FARVE-midler). Denne rapporten førte til at det ble gjort betydelige endringer i reglene for oppfølging av sykmeldte, og endringene ble gjort gjeldende fra 1. juli 2014. Disse endringene medførte i sin tur at premissene for dette prosjektet ble endret, fordi vi skulle særlig se på samarbeid rundt oppfølging av sykmeldte. Endringsforslagene som kom ut av analyser av innsamlede data, var allerede implementert da rapporten skulle skrives. Aktørene fikk gjennom regelendringene nye roller. BHT, legene og NAV har nå andre roller i samarbeidet enn de hadde da datainnsamlingen ble gjennomført. Vi har derfor gjort nye datainnsamlinger for å få frem ny og aktuell kunnskap. Det ble gjennomført ny datainnsamling blant ledere og jobbcoacher ved arbeidslivssentrene og blant koordinatorene for Jobbstrategien på fylkesnivå. Målet har vært å få mer oppdatert informasjon om samarbeidet rundt IA-avtalen og Jobbstrategien. Vi har også benyttet anonymiserte data fra relevante prosjekt.

Takk til alle som har stilt opp i tidligere intervjuer og besvart spørreskjemaundersøkelser og til alle ledere ved arbeidslivssentrene, jobbcoacher og koordinatorene som har deltatt i siste runde sommeren/tidlig høst 2015.

Trondheim 19. november 2015



Solveig O. Ose

dr.polit/seniorforsker

Oppsummering og anbefalinger

I denne rapporten har vi sett på følgende problemstillinger knyttet til IA-avtalen og Jobbstrategien:

1. Hvordan samarbeider og kommuniserer de ulike aktørene med hverandre?
2. Hvilke arbeidsmåter har de utviklet?
3. Hvilke insentiver har ulike aktører for samarbeid med NAV Arbeidslivssenter?
4. Hvordan prioriteres samarbeidet av de ulike aktørene?
5. Hva kjennetegner samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer som bidrar til å understøtte en god måloppnåelse?
6. Finnes det virkemidler for å bedre samarbeids- og kommunikasjonsstrukturene mellom aktørene og hva er eventuelt disse?

Gjennom å undersøke problemstillingene over, har vi kunnet gi anbefalinger spesielt på to punkter:

- Hva kan gjøres for å bedre samarbeidet i IA-avtalen og i Jobbstrategien?
- Hvordan kan NAV i større grad få til et helhetlig samarbeid med arbeidsgiverne?

For å aktualisere problemstillinger rundt IA-avtalen og Jobbstrategien, knytter vi disse temaene opp mot rapporten fra Ekspertgruppen, ledet av Sigrun Vångeng, som kom i april 2015. Ekspertgruppen skulle vurdere tiltak ut fra målene med NAV-reformen. Ekspertgruppens forslag for utvikling av NAV-kontoret oppsummeres i fem hovedpunkter:

1. Rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver
2. Større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukerens behov
3. Mindre styring og mer ledelse
4. Økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system
5. Sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne

Ekspertgruppen skriver lite om IA-avtalen og uttrykker eksplisitt at de ikke går inn på denne. De har heller ikke berørt tema rundt Jobbstrategien, og nevner den kun i forbindelse med oppgavene til NAV Fylke. Men utvalget har sett på unge brukere av NAV og dette er relevant for Jobbstrategiarbeidet. Utvalget har også sett på NAV Arbeidslivssenter (som er et sentralt virkemiddel i IA-avtalen) og foreslår en sammenslåing av NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter fordi de mener at dette vil gi en gjensidig gevinst og bedre koordinerte tjenester. De presiserer:

Etter ekspertgruppens vurdering må Arbeidslivssenteret (ALS) flyttes inn i NAV-kontoret for å styrke NAVs markedsarbeid rettet mot arbeidsgivere. Dette vil også gi arbeidsgiverne en mer samlet tjeneste med færre aktører å forholde seg til. I en slik flytteprosess må NAV være veldig oppmerksomme på at ALS sin arbeidsrettede kultur og kompetanse ikke forsvinner. Ekspertgruppen mener at NAV-kontoret vil bidra med sin kompetanse på individrettet oppfølging inn mot arbeidsgivere. En sammenslåing av Arbeidslivssenteret og NAV-kontoret vil bidra til bedret bedriftskunnskap og markedskunnskap i NAV samlet sett. Rapport fra Ekspertgruppen, s. 161.

Vi har derfor blant annet undersøkt hvordan samarbeidet mellom arbeidslivssentrene og NAV-kontorene har utviklet seg de siste årene, og hvordan NAV kan samle sine ressurser i et helhetlig markedsarbeid.

Datagrunnlaget kommer fra anonymiserte data fra flere tidligere innsamlede data i NAV-kontor og fra en ny datainnsamling blant ledere og coacher ved NAV-arbeidslivssenter og blant koordinatorene ved NAV Fylke. Utviklingen fra 2012/2013 til i dag har vært sentral i flere av problemstillingene.

Det er inngått formelle samarbeidsavtaler mellom mange aktører, men dette er ikke en garanti for at det etableres en fast samarbeids- og kommunikasjonsstruktur. Det handler også om hvilke rammebetingelser de ulike samarbeidene skal fungere under, hvilke arenaer som må etableres og hva som er målet med samarbeidet. Både IA-avtalen og Jobbstrategien inneholder forventninger om samarbeid som en sentral innsatsfaktor.

Tiltak for forbedring av samarbeidet om IA-avtalen

Vi har ikke vurdert det overordnede samarbeidet mellom de sentrale IA-partene, men vi observerer at det planlegges/foregår flere utprøvinger og forsøk som etter hvert vil kunne resultere i et bedre kunnskapsgrunnlag for å videreutvikle avtalen.

Arbeidslivssentrene i NAV er ressurs- og kompetansesentra for et inkluderende arbeidsliv. De er derfor en helt sentral aktør i IA-arbeidet. Dette er kanskje det mest sentrale virkemiddelet i IA-avtalen, dersom målet er utvikling av trygge og inkluderende arbeidsplasser.

Bedre koordinering av NAV Arbeidslivssenter

Arbeidslivssentrene arbeider bredt ut mot virksomhetene, og de ser i større grad ut til å prioritere systemrettet prosessarbeid heller enn arbeid rundt enkeltsaker. Prioritering av enkeltsaker heller enn systemarbeid har vært en av kritikkene tidligere i forhold til å få varig effekt av arbeidet. Gjennom beskrivelser av hvordan arbeidslivssentrene samarbeider ut mot virksomhetene, ser IA-arbeidet ut til å være mer helhetlig enn tidligere, og det er særlig et sterkere fokus på Delmål 2 og inkluderingsarbeid. De har gode virkemidler for å få vridt innsatsen over mot forebyggingsarbeid i tråd med den nye IA-avtalen. Disse virkemidlene inkluderer utforming av handlingsplaner og prosessarbeid i IA-virksomhetene, opplæring, kurs og behandling av søknader om Forebyggings- og tilretteleggings-tilskudd. Hver for seg utvikler sentrene ulike arbeidsmetoder, og de får kontinuerlig viktige erfaringer. Det ser fortsatt ut til å være stor variasjon i hvor godt sentrene lykkes i arbeidet ute i virksomhetene. En viktig kvalitetsindikator bør være hvor godt fornøyd arbeidsgiverne og ansattrepresentanter er med tjenestene de får. Det synes fortsatt å være et stort potensial for systematisk erfaringsutveksling mellom sentrene.

Det synes også å være svak koordinering av samarbeidet mellom de ulike arbeidslivssentrene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. Det gjelder både i forhold til å skape arenaer for samarbeid mellom sentrene, men også når det gjelder å bidra at NAV Fylke får en tydelig forståelse av intensjonen med arbeidslivssentrene som ressurs- og kompetansesentra for et inkluderende arbeidsliv.

Partene må prioritere det regionale arbeidet

Den sentrale arenaen for det regionale IA-samarbeidet er de fylkesvise IA-rådene. Vi finner at det fortsatt er betydelig variasjon i hvordan rådene fungerer, jf. evalueringen av IA-avtalen (Ose et al., 2013b). Det er kanskje særlig IA-rådernes mulighet for å forsterke IA-arbeidet og at partene i IA-avtalen har en arena for samarbeid i alle regionene som er viktig i IA-arbeidet. Denne arenaen erfarer å være sentral i flere fylker, og ringvirkningene av IA-rådssamarbeidet ser ut til å være betydelige i disse fylkene. Men det er ulikt hvordan IA-rådsarbeidet prioriteres av de ulike partene, og det er særlig stor variasjon blant arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Dette gjør at noen råd blir passive og ikke får ut potensialet av samarbeidet. Anbefalingen er derfor at partene sentralt, om de ønsker at det regionale partssamarbeidet skal ha verdi, tar en runde med sine delegater ute i IA-rådene og presiserer viktigheten av å prioritere rådsarbeidet. IA-rådene har en felles arena gjennom nasjonale samlinger for alle IA-råd. Det er usikkert hvor god denne arenaen er for systematisk deling av erfaringer. Mer effektive fellesarenaer, for eksempel gjennom bruk kommunikasjonsteknologi som når flere, bør vurderes. Dette er et ansvar partene i IA-avtalen må ta.

Lokalt samarbeid

Det lokale partssamarbeidet i IA-avtalen foregår ute i IA-virksomhetene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. IA-avtalen forutsetter at det skal være et godt samarbeid mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne, men også at myndighetene skal bistå virksomhetene med å nå målene de setter for sitt IA-arbeid. I dette samarbeidet kan NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter være viktige, men også bedriftshelsetjenester (BHT), Arbeidstilsynet og andre aktører. Det ser ikke ut som det er betydelige endringer i samarbeidet mellom aktørene, men noen steder ser for eksempel samarbeidet mellom NAV og BHT ut til å ha blitt bedre. Dette har alltid vært et tema i IA-arbeidet, fordi NAV Arbeidslivssenter har tjenester som kan sies å konkurrere med BHT. NAV-kontorene ser fortsatt ut til å ha begrenset kontakt med BHT.

BHT-markedet har mange enkeltstående interne og eksterne BHT-er og etter hvert noen store kjeder. Et uensartet marked vanskeliggjør avtaler på systemnivå. NAV Arbeidslivssenter i hvert fylke bør derfor være den aktøren som får på plass avtaler med lokale BHT-er der rolleavklaring og arbeidsdeling defineres. Arbeidslivssentrene og BHT bør samarbeide slik at de kan gi et helhetlig tilbud til virksomhetene. Det er gode eksempler på at dette har vært vellykket i flere fylker.

Videreutvikle tillitsvalgtrollen og verneombudsrollen i IA-arbeidet

Den største svakheten i samarbeidet i IA-avtalen, ser fortsatt ut til å være å få ansattrepresentantene på banen. Dersom virksomhetene legger IA-arbeidet tett opp mot personalarbeidere, får verneombudet en utydelig rolle og om de legger IA-arbeidet tett opp mot HMS-arbeidet, får tillitsvalgte en utydelig rolle. Partene på sentralt nivå bør i fellesskap diskutere dette og komme frem til en tydelig rollebeskrivelse for de tillitsvalgte og for verneombudene. Dette kan ikke gjøres uten at virksomhetene samtidig klarer å organisere IA-arbeidet på en slik måte at det er behov for både tillitsvalgte og verneombud.

Tiltak for forbedring av samarbeidet om Jobbstrategien

Videreutvikle de tverrfaglige arenaene/møteplassene som finnes

Vår anbefaling er fortsatt, jf. evalueringsrapporten (Dyrstad et al., 2014) at de tverrfaglige møteplassene som finnes, utvikles videre. Her er det et stort potensial. Flere tilbakemeldinger bygger opp under inntrykket av at matchemøtene og tilsvarende er en arena som gir resultater med tanke på å samle de relevante ressursene, og viktigst av alt; det er en møteplass som gjør det mulig å komme frem til konkrete løsninger i enkeltsaker, noe som kan bidra til at flere unge med nedsatt funksjonsevne kommer inn i et utdanningsløp eller arbeidsrettet aktivitet. Matchemøter fremstår som et av de mer synlige resultatene av Jobbstrategien, selv om det var noe man drev med en del steder før strategien ble innført (men kanskje under en annen "merkelapp").

Det er fortsatt behov for mer forebygging og en bedre grenseoppgang mot den fylkeskommunale opplæringstjenesten

Et gjennomgangstema, både i intervjuene og oppfølgingsundersøkelsen, er behovet for å komme tidlig nok på banen og jobbe effektivt sammen på tvers av etater. Flere informanter er bekymret for at de gjør unge mennesker til NAV-brukere, og ønsker heller å gå inn som samarbeidspartner uten det formelle ansvaret, men på et tidligere tidspunkt. Dette kan forebygge frafall og "utenforskap", og dermed forhindre at NAV må ta et større ansvar på et senere tidspunkt.

Grenseoppgangen mellom den fylkeskommunale opplæringstjenesten og NAV ser fortsatt ut til å være uklar. Flere i NAV opplever det som et problem at NAV sitter på mye sterkere og mer effektive virkemidler enn det fylkeskommunen gjør. I en del tilfeller kunne NAVs virkemidler vært koblet inn tidligere for å forebygge frafall i videregående opplæring. Slik det er i dag, får ungdommen gjerne hjelp av NAVs virkemidler først *etter* at hun eller han har falt ut av videregående opplæring, og de gjøres dermed til "navere". Det kan også være uheldig at praksis varierer fra fylke til fylke, og fra NAV-kontor til NAV-kontor.

Ulike satsinger må koordineres bedre

Et poeng som kommer frem både i datainnsamlingen i 2013 og i oppfølgingsundersøkelsen i 2015 er at mange ønsker en bedre koordinering av de ulike satsingene. Parallelt med Jobbstrategien har fylkesvise koordinatorene og NAV-kontorene jobbet med satsinger innenfor Arbeid og psykisk helse, Ny Giv, Tilretteleggingsgarantien og forsøk med NAV i videregående opplæring, og man har hatt forsøk med arbeidsgiverlos. Parallele satsinger kan føre til at arbeidet med til dels overlappende målgrupper styrkes, men det kan også gi koordineringsproblemer og dobbeltarbeid. Flere steder ser det også ut til at de ulike satsingene i praksis konkurrerer med hverandre om begrensede ressurser i NAV-kontorene. Nye satsinger kan være nødvendig. Vår anbefaling er likevel at satsinger i større grad bør sees i sammenheng med hverandre, slik at ressursene blir brukt mer effektivt.

Hvordan kan NAV i større grad få til et helhetlig samarbeid med arbeidsgiverne?

NAV har to sentrale aktører i markedsarbeidet. Dette er NAV-kontorene og de fylkesvise NAV Arbeidslivssentrene. Disse to aktørene har helt ulike roller. Arbeidslivssentrene skal arbeide systematisk og målrettet ut mot IA-virksomhetene. Gjennom utviklingsarbeid over mange år har arbeidslivssentrene blitt en sentral aktør i IA-arbeidet. Arbeidsgiverne har gode insentiver til å samarbeide med arbeidslivssentrene. De får:

- en fast kontaktperson i NAV Arbeidslivssenter (effektiv kontakt inn mot hele NAV som skal koordinere samhandling internt i NAV)
- tilgang på sterk kompetanse
- tilgang på økonomiske virkemidler
- bistand til å etablere gode rutiner og system, organisasjonsutvikling
- lederstøtte
- bistand til å forbedre arbeidsmiljøet, kan gi lavere sykefravær og lette rekruttering/beholde arbeidskraft (bedre økonomi og omdømme)
- tilgang på kurs (kompetanseutvikling og kunnskap)
- støtte i utfordrende situasjoner for virksomheten
- gode eksempler/erfaringer fra andre virksomheter
- hjelp til å ta mer samfunnsansvar

Arbeidsgiverne er i praksis den viktigste samarbeidsparten for arbeidslivssentrene, selv om de forsøker å trekke med arbeidstakersiden, jf. mandat.

NAV-kontorene opplever på sin side at de ikke har tid til tett oppfølging av arbeidsgiverne, selv om de i stor grad ser at de må følge opp brukere med nedsatt arbeidsevne som prøves ut i virksomhetene. De ser at de må gjøre bedre forarbeid, både i forhold til avklaring av brukerne og med å forstå arbeidsgivernes behov. Det er urealistisk at NAV-kontorene i tillegg til de oppgavene de har i dag, skal dekke det systematiske arbeidet opp mot mange arbeidsgivere. De er spesialister på individnivå. Arbeidsgivernes intensiver til samarbeid med NAV ser også ut til å være vanskelig å overføre fra arbeidslivssentrene til NAV-kontorene.

Det er individkompetansen fra NAV-kontorene og systemkompetansen fra arbeidslivssentrene som må kobles dersom NAV skal kunne arbeide helhetlig opp mot arbeidsmarkedet. Vångeng-utvalget foreslår at ressursene bør slås sammen, at NAV skal få bedre "bedriftskunnskap og markeds-kunnskap". Den opplagte risikoen med en slik løsning er kunnskapen som ligger i sentrene i dag, utvannes og svekkes dersom de ansatte fordeles ut på NAV-kontorene.

Vår klare anbefaling er å beholde arbeidslivssentrene som egne ressurs- og kompetansesentre for et inkluderende arbeidsliv. Det er en positiv utvikling i samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene de siste årene, og de begynner nå å lykkes i å etablere stabile samarbeids- og kommunikasjonsstrukturer. For å få til et helhetlig arbeid, er det behov for spesialisert kompetanse på

individ- og systemnivå. Det er stort potensial for å videreutvikle dette samarbeidet, og arbeids- og velferdsmyndighetene har gode muligheter for å styre utviklingen, for eksempel gjennom hvilke måltall som formuleres for NAV-kontorene og arbeidslivssentrene. Det er viktig at alle aktører har en god forståelse for hva NAV Arbeidslivssenter skal være. De er ikke først og fremst en ressurs for NAV-kontorene, men de er et sentralt virkemiddel i myndighetenes og partenes IA-arbeid.

Det finnes gode alternativer til sammenslåing av NAV-kontorene og arbeidslivssentrene. En løsning kan være som de har gjort i Møre og Romsdal, der arbeidslivssenteret har et mye mer tydelig ansvar for markedsarbeidet i NAV enn i andre fylker. Der er det lederen for arbeidslivssenteret som har ansvaret for markedskoordinatorene og markedsteamene i NAV-kontorene. Dersom man ønsker å forsterke arbeidet opp mot virksomhetene, er dette en mer logisk løsning enn å flytte alle ressursene inn i NAV-kontorene.

Innhold

OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER	3
<hr/>	
1 INNLEDNING	11
<hr/>	
1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	12
1.2 SAMARBEID RUNDT IA-AVTALEN OG JOBBSTRATEGIEN	12
1.3 SAMHANDLING ELLER SAMARBEID SOM INNSATSFaktor	13
1.4 PROBLEMSTILLINGER	14
1.5 DATAGRUNNLAG OG METODE	15
IA-AVTALEN	15
JOBBSTRATEGIEN	15
1.6 GODKJENNINGER	16
2 SAMARBEID OM IA-AVTALEN	17
<hr/>	
2.1 INNLEDNING	17
2.2 PARTSSAMARBEID PÅ ULIKE NIVÅ	17
2.3 OVERORDNET SAMARBEID	18
2.4 REGIONALT SAMARBEID	19
2.5 NAV ARBEIDSLIVSSENTER	25
2.5.1 HOVEDSTRATEGI I DAG I ARBEIDSLIVSSENTERNE	25
2.5.2 SAMARBEID RUNDT DELMÅLENE	31
2.5.3 SAMARBEID MED ANDRE AKTØRER	35
2.6 VRIDNING FRA REPARASJON TIL FOREBYGGING	44
2.7 PROSJEKT, FORSØK OG UTPRØVINGER	46
2.8 VIRKEMIDLER RUNDT SAMARBEID OG KOMMUNIKASJONSSTRUKTUR I IA-AVTALEN	47
2.9 INSENTIVER TIL SAMARBEID	48
2.10 UTFORDRINGER GENERELT	50
2.11 ARBEIDSLIVSSENTERNE OM JOBBSTRATEGIENE	51
2.12 OPPSUMMERING	52
3 SAMARBEID OM JOBBSTRATEGIEN	53
<hr/>	
3.1 INTERNT SAMARBEID	54
3.1.1 RESULTATER FRA SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN	55
3.1.2 RESULTATER FRA INTERVJUENE OG OPPFØLGINGSUNDERSØKELSEN (2015)	63
3.2 EKSTERNT SAMARBEID	91
3.2.1 HELSETJENESTEN	92
3.2.2 UTDANNINGSSEKTOREN	95

3.2.3	ARBEIDSGIVERNE	99
3.2.4	EKSTERNT SAMARBEID VED NAV-KONTORENE	104
3.2.5	ANDRE AKTØRER	111
3.3	DRØFTING OG OPPSUMMERING	112
4	NAV OG ARBEIDSGIVERNE	119
4.1	NAV ARBEIDSLIVSSENTER	120
4.1.1	ARBEID OPP MOT VIRKSOMHETENE	120
4.1.2	UTFORDRINGER I SAMARBEIDET	124
4.1.3	SAMARBEIDSFORMER OG SAMARBEIDSSTRUKTURER	126
4.1.4	ARBEID MED STYRKING AV SAMARBEIDET	127
4.2	NAV-KONTOR – HVA KAN GJØRES?	131
4.2.1	BEDRE OPPFØLGING AV ARBEIDSGIVERE	132
4.2.2	BEDRE FORARBEID I NAV	136
4.2.3	STYRKE BRUKERS MULIGHETER	140
4.2.4	KOMPENSASJON TIL ARBEIDSGIVER	143
4.2.5	INFORMERE BEDRE	146
4.2.6	ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	148
4.2.7	NAV MÅ ARBEIDE RIKTIG	152
4.3	OPPSUMMERING	157
	REFERANSER	159

1 Innledning

For å aktualisere problemstillinger rundt IA-avtalen og Jobbstrategien, knytter vi temaene opp til rapporten fra ekspertgruppen, ledet av Sigrun Vågeng, som kom i april 2015.

Gruppen skulle vurdere tiltak ut fra målene med NAV-reformen (flere i arbeid og aktivitet – færre på stønad, enklere for brukerne og tilpasset brukernes behov, en enhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning).

Ekspertgruppens forslag for utvikling av NAV-kontoret oppsummeres i fem hovedpunkter:

1. Rykke nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver
2. Større lokal frihet til å tilpasse tjenester til brukerens behov
3. Mindre styring og mer ledelse
4. Økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system
5. Sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne

Ekspertgruppen skriver lite om IA-avtalen og uttrykker eksplisitt at de ikke går inn på denne. De har heller ikke berørt tema rundt Jobbstrategien, og nevner den kun i forbindelse med oppgavene til NAV Fylke: "NAV Fylke skal jobbe med kompetanseutvikling og har flere øremerkede stilinger på ulike politiske satsingsområder (eks. Jobbstrategien, Psykisk Helse, Raskere tilbake etc.)" Ekspert-rapporten, side 117. Men utvalget har sett på NAV Arbeidslivssenter, et ressurs- og kompetansesenter for et inkluderende arbeidsliv som finnes i alle fylker.

Når det gjelder unge generelt, henviser rapporten blant annet til en NOVA-rapport som viste at kjennetegn ved gode samarbeidsmodeller knyttet til samordning av tjenester til utsatte barn og unge er ledelsesforankring, fast struktur på samarbeidet, med klar ansvarsfordeling og klare oppgaver (Winsvold, 2011). Winsvold konkluderer med at må man kjenne hverandres ansvarsområde, klargjøre forventninger, vise respekt for de ulike fagområdene, bygge opp personlige relasjoner, felles kursing og møteplasser, samt utarbeide skriftlige rutiner som sikrer gode tilbakemeldinger (ibid).

Rapporten fra ekspertutvalget tar videre opp utfordringen med de unge som mangler formell utdanning og har lite arbeidserfaring. Her sier rapporten at NAV-kontorene er avhengig av samarbeid med utdanningsmyndighetene for å kunne gi et godt tilbud til brukere med svak kompetanse, slik at de kan få en god og varig arbeidsmarkedstilknytning. De mener at NAV kan spille en viktig rolle i å gi råd, veiledning og annen bistand til å løse tilleggsutfordringer som påvirker den enkeltes muligheter til å fokusere på opplæringen og til å lykkes på skolen. De sier at NAV kan bistå med arbeidsrettede tiltak, eventuelt i kombinasjon med opplæring fra fylkeskommunen, for å bidra til at flere fullfører videregående opplæring eller kommer over i arbeid. NAVs tjenester og virkemidler kan imidlertid

ikke fullt ut kompensere for manglende videregående opplæring. Det kan være en utfordring at unge i for liten grad får tilrettelagt opplæring i videregående skole, og i for stor grad kommer til NAV uten å ha fullført videregående opplæring. Ekspertutvalget mener at det er viktig å ha god tid for å lykkes med å følge opp de unge som står lengst fra arbeidsmarkedet. Det er nødvendig å bli kjent med brukerne og oppnå tillit, noe som krever hyppige møter. Mange NAV-veiledere oppgir at de er for få veiledere og har for lite tid til å drive tilstrekkelig tett oppfølging av unge. Dette er i tråd med funnene i vår rapport fra Sør-Trøndelag (Ose et al., 2014) og med funnene i evalueringen av Arbeidsavklaringspengeordningen (Mandal et al., 2015).

Rapporten fra ekspertutvalget tar også opp samarbeid med Oppfølgingstjenesten i fylkeskommunen, Ny-Giv satsningen, NAV-veiledere i videregående skoler og ulike samarbeidsavtaler. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 3, som handler om samarbeid rundt Jobbstrategien.

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Rapporten er ment å være et bidrag til kunnskapsgrunnlaget for utviklingen av samarbeids- og kommunikasjonsstrukturer mellom aktører som samarbeider rundt IA-avtalen og Jobbstrategien. Det er flere grunner til at det er viktig å ha kunnskap om disse samarbeids- og kommunikasjons-strukturene:

- a) Forventninger og krav til samarbeid mellom aktørene må være kunnskapsbasert for at samarbeidet skal være gjennomførbart
- b) For å kunne komme med gode tiltak for å bedre samarbeidet mellom de ulike aktørene må det foreligge systematisk kunnskap om hvordan de ulike aktørene arbeider og utfører sine roller
- c) For å få effektive systemer må en ha kunnskap om potensialet for samarbeid mellom aktørene
- d) Alle aktørene i systemet gjør ulike prioriteringer av sine ressurser og sin samhandling og dette er det viktig å ha kunnskap om
- e) Om en har mål om atferdsendring, er det viktig først og fremst å kjenne de ulike aktørenes insentiver til å samarbeide

Rapporten bygger videre på funnene fra evalueringen av IA-avtalen og evalueringen av Jobbstrategien. Målgruppen for rapporten er NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Arbeids- og sosialdepartementet og partene i IA-avtalen.

1.2 Samarbeid rundt IA-avtalen og Jobbstrategien

Styrking av samarbeidet og utvikling av samarbeidsstrukturer mellom tjenesteleverandører har vært en nøkkelfaktor i helsepolitikken, sosialpolitikken og i utdanningspolitikken i mange vestlige land (Kanste, Halme, & Perala, 2013). I Norge er det gjennom Samhandlingsreformen inngått avtaler mellom spesialisthelsetjenesten og kommunene for at pasienter og brukere skal motta et helhetlig

tilbud om helse- og omsorgstjenester.¹ NAV-kontorene har samarbeidsavtaler mellom kommuner og staten, med oppfølgingstjenesten i fylkeskommune og utdanningstjenester.

IA-avtalen er i seg selv en samarbeidsavtale mellom partene i arbeidslivet og regjeringen. Den siste avtalen ble inngått 4. mars 2014 og denne gjelder frem til 31. desember 2018. Dette er en intensjonsavtale. På virksomhetsnivå inngås det en samarbeidsavtale med NAV Arbeidslivssenter der både arbeidsgiver og ansatte forplikter seg til et systematisk samarbeid for å oppnå mer inkluderende arbeidsplasser.

Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne (Jobbstrategien) ble lagt frem som vedlegg til Prop. 1 S (2011–2012) – Statsbudsjettet 2012, og beskriver regjeringens tiltak for å få unge med nedsatt funksjonsevne ut i arbeidslivet. Utgangspunktet for strategien er retten til arbeid, og "visjonen er et arbeidsliv tilgjengelig for alle som kan arbeide" (Forord, s. 7). Strategien føyer seg slik sett inn i den større innsatsen for et inkluderende arbeidsliv, og da særlig målet om å øke sysselsettingen blant personer med nedsatt funksjonsevne (Dyrstad et al., 2014). For å støtte oppunder oppfølgingen og implementeringen av strategien i NAV ble NAV styrket med to øremerkede stillinger i hvert fylke; en fylkeskoordinator for Jobbstrategien, plassert ved NAV Fylke, og en arbeidslivcoach, plassert ved NAV Arbeidslivssenter. Samarbeid er et nøkkeltema i selve strategien. Det fremheves blant annet at nært samarbeid med private og offentlige virksomheter er avgjørende for at arbeidet med strategien skal lykkes, og at bedre samarbeid og koordinering mellom sektorer og økt arbeidsrettet innsats er nødvendig for å få flere unge, inn i et utdanningsløp eller et arbeidsrettet løp.

1.3 Samhandling eller samarbeid som innsatsfaktor

Skillet mellom "samarbeid" og "samhandling" fremstår ofte som diffust i eksisterende litteratur. En mulig definisjon er i følge Ottar Ness ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold at "Samarbeid" handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der hver person blir forpliktet og ansvarlig for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål (Roschelle & Teasley, 1995). "Samhandling" er i følge Ness et mer diffust og abstrakt begrep. Dette handler mer om den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål (Anderson, 2012; Karlsson & Borg, 2013; Strong, Sutherland & Ness, 2011; Roschelle & Teasley, 1995). En kanskje enklere definisjon er at samarbeid handler om å bistå hverandre og å dra i samme retning (Brøgger, 2007).

Selv om både samhandling og samarbeid er relevante begreper innen IA-avtalen og Jobbstrategien, kaller vi alle typer samarbeid og felles handlinger for "samarbeid" i denne rapporten.

En måte å se på samarbeid på, kan være at det er nødvendig for å produsere det som skal produseres, for eksempel handlingsplaner for IA-virksomheter. Da kan vi si at samarbeid er en

¹ Regulert i kapittel 6 i Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven).

nødvendig innsatsfaktor i produksjonen. Alle innsatsfaktorer har en pris. Hvor mye en skal benytte av hver innsatsfaktor bestemmes blant annet av prisen på de ulike innsatsfaktorene. Dersom samarbeid er en dyr innsatsfaktor, vil en effektiv produsent forsøke å bruke minst mulig av denne og heller benytte andre innsatsfaktorer. Dersom samarbeid er en billig, men ikke nødvendig innsatsfaktor, vil prisen på denne sammenliknet med andre innsatsfaktorer bestemme hvor mye den brukes. I dette ligger det også at en samarbeidsstruktur, for å fungere etter hensikten og over tid, forutsetter at de involverte parter bidrar med tid, ressurser, ideer og løsninger inn i samarbeidet. Samarbeid og de arenaer det foregår på, krever kontinuerlig informasjon, påfyll og "vedlikehold" fra de involverte aktørene for å fungere.

Det finnes mye forskning på samarbeid rundt tjenester for barn, familier og utsatte grupper som rusavhengige og personer med alvorlige psykiske lidelser. Det finnes også en del forskning på samarbeid mellom helse- og velferdstjenester, og i som ytterste konsekvens handler det om å integrere helse- og velferdstjenestene. En artikkel som ser på integrering av helse- og sosialtjenester viser at det er mange ulike modeller, og de varierer fra integrering av store nasjonale tjenester til mindre formelle lokaltbaserte omsorgsnettverk (Fisher & Elnitsky, 2012).

Blant helsearbeidere er det for eksempel funnet at samarbeid i seg selv kan være en motiverende faktor (Okello & Gilson, 2015; Ryan & Deci, 2000).

Gode samarbeidsstrukturer gjør det mulig å avklare aktørenes roller, ansvarsområder og forventninger, noe som i neste omgang vil være helt nødvendig for å kunne oppnå et best mulig målrettet samarbeid. Dette gjelder spesielt i gjennomføringen av IA-avtalen og Jobbstrategien med en klar ansvars- og rolleforståelse og en koordinert innsats er avgjørende for at resultater skal oppnås.

Men samarbeid må først og fremst oppleves som nyttig for å nå målene for tjenestene om det skal prioriteres. Dette betyr at aktørene må ha insentiver for å samarbeide.

1.4 Problemstillinger

I dette prosjektet skal vi særlig undersøke følgende problemstillinger:

1. Hvordan samarbeider og kommuniserer de ulike aktørene med hverandre?
2. Hvilke arbeidsmåter har de utviklet?
3. Hvilke insentiver har ulike aktører for samarbeid?
4. Hvordan prioriteres samarbeidet av de ulike aktørene?
5. Hva kjennetegner samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer som bidrar til å understøtte en god måloppnåelse?
6. Finnes det virkemidler for å bedre samarbeids- og kommunikasjonsstrukturene mellom aktørene og hva er eventuelt disse?

Analyser av disse problemstillingene gir oss svar på hva som bør gjøres for å forbedre samarbeidet på ulike måter.

1.5 Datagrunnlag og metode

Dette er et anvendt forskningsprosjekt, med stor vekt på empiri. Metoden bygger på en tematisk analysestrategi med en induktiv tilnærming (datadrevet heller enn teoridrevet). Se for eksempel Braun & Clarke (2006), Buetow (2010) og Guest et al. (2012).

Vi utarbeidet prosjektforslaget høsten 2012 og datainnsamlingen ble i hovedsak gjort i 2013 og i begynnelsen av 2014. Sommeren 2014 kom det regelendringer som førte til at det ble behov for å gjøre nye datainnsamlinger. Prosjektet har tatt utgangspunkt i kunnskap fra tidligere gjennomførte prosjekt, i tillegg til at det er gjort nye datainnsamlinger for å komplementere situasjonsbeskrivelsen.

IA-avtalen

Når det gjelder IA-avtalen, bekreftet funnene fra datainnsamlingen i 2013/2014 i stor grad tidligere funn, særlig funnene i rapporten om oppfølgingen av sykmeldte som vi leverte våren 2013 (også finansiert av FARVE-midler). Denne rapporten førte til at det ble gjort betydelige endringer i reglene for oppfølging av sykmeldte, og endringene ble gjort gjeldende fra 1. juli 2014. Aktørene fikk gjennom regelendringene nye roller og både BHT, legene og NAV har nå andre roller i samarbeidet enn de hadde da hoveddelen av datainnsamlingen ble gjennomført.

Vinteren 2014/2015 gjennomførte vi en kartlegging i NAV-kontorene. Dette ble gjort i forbindelse med evalueringen av AAP-ordningen. Der inkluderte vi også en gruppe spørsmål under overskriften Arbeidsmarked, arbeidsgiver, samarbeid og kunnskap. Analyser av åpne svar fra ett av spørsmålene der, inngår i denne rapporten i anonymisert form (kapittel 4.2). Dette er ikke tidligere analysert eller publisert.

Vi har forsøkt å vri den delen av prosjektet som handler om IA-avtalen, i en litt annen retning for å ha mer nytt og relevant å bidra med. Sommeren 2015 ble det derfor gjennomført en ny datainnsamling blant ledere ved arbeidslivssentrene. Alle arbeidslivssentrene deltok enten gjennom intervju eller ved å svare på en elektronisk undersøkelse. Målet var å få mer oppdatert kvalitativ informasjon om samarbeidet rundt IA-avtalen og det ble inkludert tema som samarbeidsparter, arbeid opp mot virksomhetene, opplevde utfordringer og en del andre forhold.

Jobbstrategien

Den første del av datainnsamlingen er beskrevet i rapporten om evalueringen av Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne (Dyrstad et al., 2014). Datagrunnlaget inkluderer dokumentgjennomgang, intervju med personene som innehar 40 stillinger som ble opprettet med Jobbstrategien, ansatte ved utvalgte NAV-kontor, spørreundersøkelse med NAV-kontorene, og intervju med arbeidsgivere og personer i målgruppa. Samarbeid var også et viktig tema i evalueringen, men vi har nå gjort grundigere analyser spesifikt om samarbeid i strategien.

Det ble også gjennomført en elektronisk kartlegging blant arbeidslivscoacher ved arbeidslivssentrene og blant fylkeskoordinatorerne sommeren 2015 for å få oppdatert informasjon. Undersøkelsen ble avsluttet 31. august. Drøyt tre av fire deltok i undersøkelsen, slik at vi fikk inn i alt 29 svar, med en liten overhyppighet av fylkeskoordinatorer (15 versus 11). Enkelte fylker valgte også å levere inn et

samlet svar fra de to funksjonene, slik at svarprosenten i realiteten er enda høyere. Undersøkelsen inneholdt åpne spørsmål om blant annet oppfatning av utvikling innenfor Jobbstrategien frem til i dag, arbeidsoppgaver knyttet til strategien, konsekvenser for internt og eksternt samarbeid, og utfordringer i arbeidet.

1.6 Godkjenninger

Data som er benyttet i denne rapporten kommer blant annet fra datainnsamlingen som ble gjennomført sommeren 2015. Datainnsamlingen er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) (nr. 43986).

Fra de øvrige datakildene er det kun benyttet anonymisert informasjon, og kan i følge NSD anvendes i prosjekt med samme eller nærliggende formål uten at dette må meldes. Disse prosjektene har handlet om Jobbstrategien, IA-avtalen og arbeidsavklaringspengeordningen.

2 Samarbeid om IA-avtalen

2.1 Innledning

Basert på SINTEFs funn og forslag til endringer fra evalueringen av IA-avtalen (Ose et al., 2013b) og gjennomgangen av reglene for oppfølging av sykmeldte (Ose et al., 2013a), ble det gjennomført store endringer i den nye IA-avtalen som ble inngått i mars 2014:

Den nye IA-avtalen gjelder frem til 31. desember 2018. I denne perioden er partene forpliktet til å videreutvikle og prøve ut virkemidler for å nå målet om et mer inkluderende arbeidsliv. Helt sentralt står innsatsen på den enkelte arbeidsplass. I dette inngår forebyggende HMS-arbeid, oppfølging av sykmeldte og aktiv inkludering av arbeidstakere som har falt ut av arbeidslivet. For å støtte dette arbeidet stiller Regjeringen en rekke virkemidler til rådighet formidlet gjennom NAV Arbeidslivssenter.

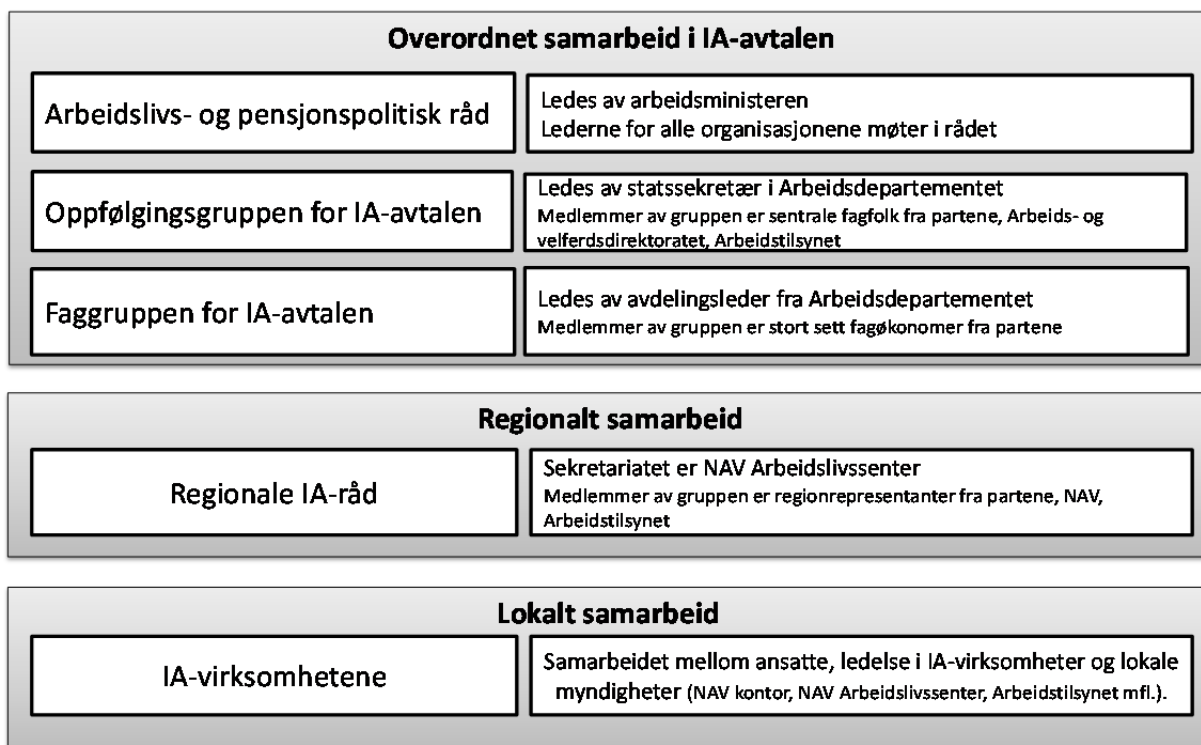
Hovedmål og delmål er videreført fra tidligere avtaler. Det er imidlertid i forbindelse med IA-forhandlingene gjort flere endringer i regelverk og virkemidler, med særlig vekt på forenkling og tillit til arbeidslivets aktører. Gjennom reduksjon og endring i det tidligere omfattende byråkratiet rundt sykefraværsoppfølging frigjøres ressurser som kan brukes til bedre oppfølging av sykmeldte, både i den enkelte virksomhet og i Arbeids- og velferdsetaten. Oppfølgingen gjøres mer fleksibel slik at den er bedre tilpasset den enkeltes situasjon. Sanksjonene mot både arbeidsgivere og leger faller bort, og Arbeids- og velferdsetaten skal i større grad fungere som støttespiller. Ordningen med tilretteleggingstilskudd utvides til å bli et «forebyggings- og tilretteleggingstilskudd», til arbeidsgiver som kompensasjon for merutgifter eller merinnsats i arbeidet med forebygging og tilrettelegging. Dialogmøter skal først og fremst være en arena for arbeidstaker og arbeidsgiver. Andre, som sykmelder og representanter for Arbeids- og velferdsetaten og bedriftshelsetjenesten, kan trekkes inn ved behov. Dialogmøter og oppfølgingsplaner for delvis sykmeldte er ikke lenger påkrevd, men kan gjennomføres når det er hensiktsmessig. Der det trengs kan dialogmøte 2 fremskyndes.

Prop. 1 S (2014-2015) Arbeids- og sosialdepartementet

Det ser ikke ut til at det er gjort betydelige endringer i samarbeidsstrukturen i den nåværende IA-avtalen i forhold til tidligere avtaler.

2.2 Partssamarbeid på ulike nivå

Partssamarbeidet på ulike nivå i IA-avtalen er illustrert i tabellen på neste side. På overordnet nivå i IA-avtalen foregår samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene gjennom Arbeids- og pensjonspolitisk råd, i Faggruppen for IA-avtalen og i Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen. På regionalt nivå samarbeider partene gjennom regionale IA-råd, mens vi kan kalle samarbeidet ute i IA-virksomhetene for det lokale IA-samarbeidet.



Figur 2.1 Partssamarbeidet i IA-avtalen. Kilde: Ose et al., 2013b.

I kapittel 2.3 og 2.4 ser vi på hhv overordnet og regionalt samarbeid rundt IA-avtalen, mens vi i kapittel 2.5 ser nærmere på statusen på det lokale samarbeidet vurdert fra NAV Arbeidslivssenter.

2.3 Overordnet samarbeid

I den nye IA-avtalen er rollene til aktørene på overordnet nivå definert som følger: Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd (ARPEN-råd) skal, under ledelse av arbeids- og sosialministeren, ha ansvaret for oppfølgingen av IA-avtalen på nasjonalt nivå. Rådet skal årlig diskutere erfaringer og oppnådde resultater, samt framtidig strategi og overordnede planer mv. for IA-arbeidet. Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen videreføres som en arbeidsgruppe under ARPEN-råd hvor hovedorganisasjonene og myndighetene, herunder Arbeids- og velferdsetaten og Arbeidstilsynet, er representert. Gruppen skal utveksle og analysere viktig informasjon om rapporter om og fra IA-arbeidet og forberede drøftingene i ARPEN-råd. Faggruppen er en partssammensatt arbeidsgruppe som skal drøfte utviklingen i IA-målene, økonomiske og administrative konsekvenser av virkemiddelbruken på disse områdene og metodiske spørsmål i disse forbindelser. Gruppen legger frem en årlig rapport for ARPEN-råd. Faggruppens mandat, herunder sammensetning, oppgaver og organisering skulle gjennomgås og eventuelt justeres i løpet av første halvår av avtaleperioden.

I den siste evalueringen av IA-avtalen konkluderte vi med at partssamarbeidet på sentralt nivå stort sett fungerte etter intensjonene. Oppfølgingsgruppen har fulgt opp IA-avtalen i perioden på en god måte, og Faggruppen har fulgt opp sitt mandat. Faggruppen, som i stor grad besto av økonomer fra partene i arbeidslivet og fra myndighetene, hadde ikke gitt forventet faglig merverdi og ble funnet å være en statistikkgruppe heller enn en faggruppe.

Generelt konkluderte vi med at partssamarbeidet rundt IA-avtalen på sentralt nivå fungerte bedre enn noen gang våren 2013, og at partene hadde kommet langt i mange diskusjoner. Utfordringen for partene synes hele tiden å være å få inn nok kunnskap og innspill slik at de fatter de riktige beslutningene. Vi fant at det gjensto en del før de kom i mål, og etablering av Faggruppen har ikke vært et tilstrekkelig grep for å få til dette. Vi konkluderte med at partssamarbeidet sentralt virker å være robust, og at dette synes som et godt grunnlag for videre arbeid.

Det faller utenfor vårt prosjekt å undersøke hvordan det overordnede partssamarbeidet rundt IA-avtalen fungerer i dag, men vi har forsøkt å få inn mer informasjon om det regionale og lokale samarbeidet anno 2015. Vi vet at det foregår en del utprøvinger og forsøk i tråd med den siste IA-avtalen på overordnet nivå, men resultatene fra disse er foreløpig ikke klare. Det er også mange relevante planlagte eller igangsatte forsøk, utprøvinger og evalueringer som for eksempel beslutningsstøtte for sykmeldere, utvidelse av aldersdiskrimineringsvernet, digitale hindre for økt sysselsetting blant personer med redusert funksjonsevne, Sykmeldt på jobb, tilpasning til varig høy arbeidsinnvandring på det norske arbeidsmarkedet etc. NAV har også utviklet en egen kunnskapsstrategi for perioden 2013-2020. Disse satsningene berører innholdet i IA-avtalen på ulike måter. Det kan dermed forventes ny kunnskap på mange tema som partene kan basere eventuelle justeringer av kursen på.

2.4 Regionalt samarbeid

Det regionale IA-samarbeidet foregår først og fremst i fylkesvise IA-råd. I Brev fra Oppfølgingsgruppen til de fylkesvise IA-rådene – mai 2015, gis en klargjøring av forventninger til aktiviteten i IA-rådene. Oppfølgingsgruppen presiserer der at IA-rådene fortsatt har en viktig rolle i oppfølgingen av IA-avtalen lokalt og regionalt. De sier at velfungerende, partssammensatte IA-råd er fylkenes viktigste samarbeidsorgan for å gjennomføre diskusjoner og vurderinger som kan gi grunnlag for bedre målretting av IA-arbeidet lokalt.

Funnene fra IA-evalueringen (Ose et al., 2013b) var at det var relativt stor variasjon i hvor godt IA-rådene fungerer. De hadde fått et godt fotfeste i flere regioner og rådene fremsto der som en viktig og sentral arena å være representert på for mange av aktørene som deltok i rådene. IA-rådene var ulikt sammensatt (eksempelvis varierte det om partene hadde lokal eller sentral representasjon), og at det møtes på ulike nivå fra organisasjonene (regionledere eller representanter fra organisasjonen). Vi fant at aktiviteten i IA-rådene i hovedsak var med på å understøtte beslutninger og prioriteringer som gjøres sentralt og i det enkelte fylke, at aktiviteten hadde økt de siste to-tre årene, og at rådene etter hvert i større grad var preget av samstemthet og samarbeid, og ble mer et diskusjonsforum enn et informasjonsforum. IA-rådene opplevdes å være en arena hvor partene møtes for å samarbeide om hvordan de skal markedsføre IA-arbeidet ut i bedriftene, samt at det var en instans hvor NAV fikk muligheten til å hente inn informasjon til sitt arbeid. Noen steder fungerte IA-rådene godt, men dårlig andre steder.

I februar 2015 kom en evaluering av IA-rådene fra Deloitte der de skulle vurdere 1) IA-rådernes organisering og aktiviteter 2) Betydningen av IA-rådernes tiltak/innsats for det lokale IA-arbeidet og resultatene av dette 3) Prioriteringen av de midler som er stilt til disposisjon for IA-rådene (Deloitte,

2015). De gjennomførte en elektronisk spørreundersøkelse blant medlemmene i IA-rådene og blant medlemmene i Oppfølgingsgruppen i tillegg til gruppeintervjuer med IA-rådene i Buskerud og i Oslo/Akershus. To av tre av medlemmene i IA-rådene besvarte undersøkelsen, som besto av 12 korte spørsmål. Basert på funnene, gir Deloitte følgende anbefalinger:

Mandat og rolle:

Det anbefales at det vurderes om det er behov for presiseringer i mandatet på de områdene evalueringen har vist at forståelsen av rollen ikke er lik blant IA-rådsmedlemmene.

Organisering:

Det bør vurderes om det kan innføres mekanismer som medfører at arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden tar et større ansvar for å lede IA-rådene.

Det anbefales at partene sentralt vurderer tiltak som kan sikre at IA-rådsarbeidet prioriteres i alle fylker.

Det anbefales at fordeler og ulemper med hhv. fylkesvis og regional organisering av IA-rådene utredes nærmere.

Aktiviteter

Det anbefales at det igangsettes et arbeid sentralt for å vurdere mulighetene for å bli enig om et felles statistikkgrunnlag på fylkesnivå.

Det anbefales at det igangsettes et arbeid for å innhente kunnskap om hvilke effekter aktivitetene IA-rådene igangsetter har i IA-virksomhetene.

Det anbefales at det vurderes hvilke forventninger som skal stilles til knyttet til a) Oppfølging av delmålene i IA-avtalen. Denne vurderingen bør ta utgangspunkt i IA-rådernes forutsetninger og rammer, samt at behovene kan variere i fylkene. b) IA-rådsmedlemmenes deltakelse i oppfølging av aktiviteter initiert av IA-rådet. Dette for at alle skal kunne ha realistiske forventninger til hva medlemmene av IA-rådene skal bidra med.

IA-rådsmidlene

Det bør vurderes enten å forbedre dagenes ordning ved å tydeliggjøre kravene til kvalitet på søknadene for på den måten å kunne sikre en reell vurdering av søknadene, eller legges opp til at midlene til aktiviteter kan tildeles direkte til IA-rådene uten at IA-rådene må søke om midler til konkrete aktiviteter.

Resultater

Det bør presiseres overfor IA-rådene hvordan de skal rapportere på oppnådde resultater i årsrapporten, slik at kvaliteten heves og rapporteringen kan fungere som er oppfølgingsverktøy.

Oppfølgingsgruppen bør følge med på hvilke resultater IA-rådene rapporterer inn, og følge opp at tiltak som kan styrke effekten av arbeidet iverksettes ved behov.

I Brev fra Oppfølgingsgruppen til de fylkesvise IA-rådene – mai 2015, ble målet med IA-rådene presisert å være: "Å styrke grunnlaget for og bidra til samarbeid lokalt." Videre at det forventes at partene og myndighetene i IA-rådene gjennomfører felles og prioriterte innsatser mot virksomheter og bransjer i fylket som har særlige utfordringer knyttet til frafall og utstøting. IA-rådernes aktiviteter og engasjement skal rettes mot virksomheter/arbeidsplasser i fylket og forventes å ha aktiviteter rettet inn mot alle tre delmål i IA-avtalen. De forventer at IA-rådene utarbeider handlingsplan, hvor mål, aktiviteter, fremdriftsplaner fremgår. Oppfølgingsgruppen forventer at gode fylkesvise handlingsplaner utarbeidet av partene og myndighetene vil sikre at:

- Det jobbes sammen mot de riktige virksomhetene
- Det jobbes målrettet sammen - med både ledelse og tillitsvalgte
- NAV leverer og utvikler tjenester og kompetanse som etterspørres
- At vi sammen blir bedre på IA og i fellesskap kan bidra til gode løsninger for IA-virksomhetene

Oppfølgingsgruppen forventer videre at IA-rådene benytter seg av eksisterende forskning, annen relevant dokumentasjon og offentlig statistikk for fylket for å målrette arbeidet på best mulig måte. De sier også eksplisitt at IA-rådene bør benytte de lokale medier aktivt i sin informasjonsaktivitet.

IA-rådene skal bestå av lokale representanter fra myndighetene og partene, men IA-rådene selv bestemmer hvem som skal være leder for rådet, og det foreslås at ledelsen av IA-rådene går på omgang mellom representantene. Det er presisert at NAV Arbeidslivssentre har en sentral rolle i oppfølging av IA-arbeidet i fylkene, og at de skal ha sekretariatsfunksjonen for IA-rådene.

IA-rådene skal årlig rapportere på prioriteringer og aktiviteter i regi av rådene, herunder bruk av IA-rådsmidlene. Rapportene skal ta utgangspunktet i IA-rådernes handlingsplaner og skal omhandle aktiviteter på alle tre delmål i IA-avtalen. Rapporteringen skal koordineres av arbeidslivsentrene og sendes Oppfølgingsgruppen via Arbeids- og velferdsdirektoratet. For 2015 ble det besluttet at hvert IA-råd tildeles 400 000 kroner til aktiviteter i regi av IA-rådet (samlinger/seminarer, erfarings-samlinger med IA-virksomheter, bransjenettverk, kurs, IA-konferanser, etc.). Der to fylker har slått seg sammen til et IA-råd er tildelingen på 600 000 kroner.

Det er også lagt opp til en årlig IA-rådssamling med fokus på erfaringsutveksling mellom IA-rådene. Partene sentralt vil i samarbeid med Arbeids- og velferdsdirektoratet invitere til og tilrettelegge for denne samlingen.

Det er vanskelig å si noe om hvordan IA-rådene fungerer i forhold til forventningene som kom i brevet i mai 2015, men vi får noen eksempler på hvordan IA-rådene fungerer nå i midten av 2015 gjennom å spørre lederne for NAV Arbeidslivssentre, som har sekretariatsfunksjonen i IA-rådene, om dette arbeidet.

Samarbeider om arrangement og informasjon

Årlige konferanser arrangeres flere steder, og noen steder er det flere IA-råd som samarbeider:

Felles møter i IA-rådene i to fylker. Planlegger konferanser sammen. Bruker nettverket til IA-rådet til å nå ut til enda flere i virksomhetene, og fasiliteter arrangementer i IA-rådets regi (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I ett fylke er IA-rådet med å arrangerer frokostmøter, mens de i ett fylke sier:

IA-rådet har bidratt til ALS sin prioritering av virksomheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det arrangeres nasjonale samlinger med alle IA-rådsmedlemmene til stede på nasjonalt nivå. Det er blandede erfaringer med disse, men flere uttrykker tilsvarende erfaring som denne lederen:

Det arrangeres årlig samling med alle IA-rådsmedlemmene, dette blir for stort slik at det ikke gir rom for dialog. Kunne med fordel vært regionale samlinger der "sentrale" personer deltok slik at det har vært en kommunikasjon og forståelse for ulike geografiske utfordringer. Det er jo noe ulike utfordringer i fylkene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette er det flere som kommenterer. Det blir litt tilfeldig hvem som har tid til å møte fra de ulike IA-rådene. Det kommer videre frem at selv om mange synes strukturen rundt IA-råd er god, kan det være manglende kommunikasjon mellom ulike nivåer:

Det beste virkemidlet er IA-rådsstrukturene. Muligens noe manglende kommunikasjon mellom beslutningsnivået (politisk, sentrale parter og direktoratets repr.) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ved et annet arbeidslivssenter kommer oppgavene til IA-rådet godt frem:

- 4 møter i året med IA-rådet
- En del informasjon til virksomhetene i samarbeid med IA-rådet
- IA-rådet er formell vert på 1 konferanse i året
- IA-rådet deltar også på enkelte informasjonsmøter hvor virksomheter (både arbeidsgivere og tillitsvalgte) deltar (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Selv om det er variasjon mellom fylkene, ser de første punktene ut til å være lik i mange IA-råd. De samarbeider om informasjon til virksomheten og IA-rådet har ansvaret for en konferanse i året.

Godt og målrettet samarbeid noen steder

Flere fylker opplever at samarbeidet gjennom IA-rådet fungerer veldig bra:

I vårt fylke har IA-rådet (partene) og Arbeidslivssenteret generelt et svært godt samarbeid og utfyller hverandre godt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Den senere tiden har vi virkelig fått IA-rådet til å fungere. Det skjer mye og vi får til mye sammen. Det er kanskje pga personene som sitter i rådet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere er inne på det samme. Rådene kan bli personavhengige samarbeid, slik at det fungerer godt når det er flinke og kompetente personer som sitter i rådet.

Kanskje er arbeidet mer målrettet enn tidligere fordi de har arbeidet mer med handlingsplaner slik at strategiene er mindre tilfeldige enn tidligere. Noen opplever også at når samarbeidet fungerer godt, er det potensial for å oppnå mer:

Samarbeidet i IA-rådet oppleves som godt og målrettet. Det er et potensial for å benytte slagkraften i IA-rådet enda mer i den stedlige debatten og utviklingsarbeidet på IA-området. Vi ser at IA-rådet sammen med Arbeidslivssenteret er en sterk kraft når vi går ut sammen. Vi burde hatt mer tid til å prioritere dette (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I noen av fylkene der IA-rådene ble vurdert å ikke fungere så godt i 2013, opplever arbeidslivssentrene at samarbeidet fungerer mye bedre og at den praktiske nytten av samarbeidet er større. I noen fylker genereres det nye prosjekt og samarbeid ut i fra at partene møtes i IA-rådet og blir kjent med hverandres muligheter og utfordringer. Flere av partene ser ut til å være mer aktive i IA-rådene nå enn tidligere.

Men i andre fylker kan de oppleve at partene har lite tid til å prioritere dette arbeidet og at det kommer lite ut av IA-rådsarbeidet.

Lav aktivitet og lite engasjement andre steder

Konstellasjonen mellom arbeidslivssenteret og IA-rådet er naturlig å utnytte i det regionale arbeidet på IA-området. At de har for lite tid til å prioritere dette arbeidet i en hektisk hverdag for alle parter, er det flere arbeidslivssenter som opplever.

Utfordringen er at veldig få lokale/regionale parter har en organisasjon og personer som har dette området som sin hovedoppgave. De deltar på IA-rådsmøter, men utover det er det liten aktivitet (som vi merker) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

De er nok inne på noe viktig her. IA-arbeidet er kanskje også inne i en mer rolig fase fordi ny IA-avtale ble inngått tidlig våren 2014 og skal gjelde ut 2018. Ett og et halvt år ut i avtaleperioden, er det naturlig at IA-avtalen ikke står øverst på dagsordenen for partene, med unntak av myndighetene gjennom arbeidslivssentrene, som har oppfølging av IA-avtalen som sin hovedoppgave:

Lite samhandling praktisk. Møter i IA-rådet og gjennomfører "IA-uka" (kompetansehevende kurs) en gang i året. Gjennomfører Arbeidslivskonferanse sammen med annet fylke (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noe av det samme formidles av andre ledere:

IA-rådet viser liten evne og interesse for IA-arbeidet på det praktiske plan og effekten av samarbeidet blir deretter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Representanter for et fåtall av partene bak IA-avtalen synes ikke å ha tatt inn over seg rollen som regional partsrepresentant, og bidrar følgelig lite i utviklingen av IA-arbeidet på dette nivået (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Prioriteringsutfordringer og manglende ressurser til konkret og praktisk IA-arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er altså potensial for bedringer i IA-rådssamarbeidet i flere fylker, men dette må alle partene i IA-avtalen bidra til. Det er begrenset hvor mye arbeidslivssentrene kan gjøre for å aktivisere passive

parter, og dette er heller ikke NAV sitt ansvar. Dette må også prioriteres av arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene sentralt.

Muligheter finnes

Som vi kommer tilbake til senere, er det flere som nevner at en av de store utfordringene i dagens IA-avtale, fortsatt er å få de tillitsvalgte på banen. Ett av sentrene opplever at arbeidstakersiden i IA-rådet bidrar til at informasjonen bedre når frem til arbeidstakersiden og ikke bare arbeidsgiversiden:

IA-rådets ansattrepresentanter sprer informasjon om våre og felles aktiviteter i sine kanaler. Dette har økt deltakelse fra ansatt-siden på åpne kurs (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I ett av fylkene er også BHT inkludert i IA-rådet for å utvikle samarbeidet i fylket. I et annet fylke opplever arbeidslivssenteret å ha fått bedre samarbeid med Arbeidstilsynet gjennom IA-rådet, og at de er med på tilsyn som støtte for virksomheten. Rådgiverne fra arbeidslivssenteret kommer da godt inn i utfordringene virksomheten har, og kan bistå virksomhetene i målrettet innsats.

Annet

Flere kommenterer at de økonomiske rammene for IA-rådsarbeidet ikke står i forhold til hva som potensielt kan oppnås:

Begrensninger i IA rådsmidler er et stort problem for våre felles aktiviteter. Dersom man ser utgiftene i statsbudsjettet på kap 8 i folketrygden opp mot tilgangen på IA-rådsmidler, så står dette ikke i forhold til hverandre (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det ser ut til å være betydelig variasjon i hvor godt IA-rådene fungerer rundt om i landet, men konkretisering av oppgavene gjennom handlingsplaner kan bedre fungeringen:

Bidrar i utviklingen og gjennomføringen av IA-rådets årlige handlingsplan (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen IA-råd arrangerer inspirasjonskonferanser og erfaringskonferanser, flere har IA-uke og de etablerer felles prosjekter. Noen arbeidslivssentre ser ut til å ha fått en dataleverandør rolle:

Vi strekker oss langt for å levere både den informasjon/fakta grunnlag/statistikk som rådets medlemmer ønsker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi tilbyr leveranser til partene når de spør om det (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mens andre sier de har strategiske diskusjoner på overordnet nivå.

Det vil være viktig å følge utviklingen i IA-rådene fremover, og styre aktiviteten i riktig retning. Hva som er riktig retning er et stort og viktig spørsmål, fordi mange er usikre på hvilken effekt de faktisk har. Det er vanskelig å måle effekter av et slikt samarbeid, og trolig vil det være umulig å identifisere effekten med å se på måloppnåelse i IA-avtalen. Flere gjør egne kartlegginger eller bruker ulike forskningsmiljøer på ulike områder, men flere sier selv at det er vanskelig å definere en tydelig effekt av arbeidet.

Generelt ser det ikke ut til å være betydelige endringer i IA-rådenes funksjon og fungering fra 2013 til 2015. Funnene ser ut til å være i tråd med funnene som Deloitte gjorde i evalueringen av IA-rådene fra februar 2015.

2.5 NAV Arbeidslivssenter

Det lokale partssamarbeidet i IA-avtalen foregår ute i IA-virksomhetene. IA-avtalen forutsetter at det skal være et godt samarbeid mellom arbeidsgiveren og arbeidstakerne, men også at myndighetene skal bistå virksomhetene med å nå målene de setter for sitt IA-arbeid. I dette samarbeidet kan NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter være viktige, men også Arbeidstilsynet og andre offentlige myndigheter. Fordi det er myndighetene som legger rammer og betingelser for BHT-arbeidet, er også BHT en naturlig del av IA-arbeidet.

Arbeidslivssentrene i NAV er ressurs- og kompetansesentra for et inkluderende arbeidsliv. De er derfor en sentral aktør i IA-arbeidet. I dette delkapitlet ser vi på det lokale samarbeidet rundt IA-avtalen nå i 2015, sett fra arbeidslivssentrene side.

Vi starter med å se på hva som i dag er innholdet i hovedstrategien til arbeidslivssentrene, og undersøker om dette kan gi oss et bilde på retningen det lokale IA-samarbeidet går i.

2.5.1 Hovedstrategi i dag i arbeidslivssentrene

Valg av hovedstrategi på arbeidslivssentrene kan gi et inntrykk av hvordan det arbeides i forhold til IA-avtalen. Vi har derfor spurt arbeidslivssentrene følgende spørsmål: "Hva er Arbeidslivssenterets hovedstrategi i dagens IA-avtale (viktige mål og virkemidler)?"

Arbeidslivssentrene som ressurs- og kompetansesenter for et inkluderende arbeidsliv, kan på ulike måter bidra til at arbeidslivet blir mer inkluderende. En gjennomgang av svarene fra lederne ved sentrene viser at det er Delmål 1 og 2 som er viktigst i hovedstrategien.

Flere i arbeid, trykk på Delmål 1 og 2

Den ene lederen beskriver hovedstrategien på følgende måte:

Vedtatte strategier og faglige prioriteringer i vårt fylke ligger fast, og det viktigste er hvordan vi som samlet fylke kan bidra til at flere kommer i arbeid og at det blir færre på ytelser. Hovedstrategien for IA arbeidet er derfor delmål 2 og Jobbstrategien. Vårt bidrag blir å få de med nedsatt funksjonsevne/nedsatt arbeidsevne i jobb gjennom samhandling og målrettet samarbeid med NAV enheter og virksomheter. Videre skal det gjennomføres forsøk med tidlig oppfølging av sykmeldte hvor det er potensial for å øke samhandlingen mellom aktørene. Delmål 3 har fokus gjennom frokostmøter og samhandling med NAV kontorene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det viktigste for dette arbeidslivssenteret er altså at flere kommer i arbeid og det blir færre på ytelser. De har derfor satset på Delmål 2 og Jobbstrategien. De sier at de gjennom "samhandling og målrettet samarbeid med NAV enheter og virksomheter" vil bidra til å få personer med nedsatt funksjonsevne eller nedsatt arbeidsevne i jobb. Delmål 1 settes i sammenheng med tidlig oppfølging av sykmeldte og samhandling, mens Delmål 3 ser ut til å være noe svakere prioritert.

Slik er det også ved andre arbeidslivssenter:

"Strategi/viktigste mål: Delmål1 - Redusere / forebygge sykefravær, prioriterte bransjer er helse- og sosial, samt kommunale barnehager. Delmål 2 - Bidra til at mennesker med redusert arbeidsevne

kommer i jobb. Begge målene bygger opp under reduksjon i AAP, som for fylket er en utfordring (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen har tydelig strategi på hvem som skal prioriteres for å få størst mulig effekt av Delmål 1-arbeidet:

Bedrifter med over 7% med negativ trend og særlig offentlig sektor skal gis prioritet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

For øvrig skal pleie og omsorg, barnehager, skoler med negativ trend gis prioritet, sammen med Helseforetaket (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Prioritering av virksomheter med høyt fravær, tyder på at det i disse fylkene fortsatt vurderes å være potensial rundt Delmål 1. Her nevnes ikke Delmål 3 som en del av hovedstrategien, men strategiene er i godt samsvar med utfordringene i fylkene.

Ved flere senter har de en tydelig satsning på Delmål 2:

I tillegg til å arbeide aktivt i forhold til å drifte senterets IA-virksomhets portefølje har vi hatt en særlig satsning mot delmål 2 i henhold til mål og disponeringsbrev fra direktorat (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har i inngangen av denne avtaleperioden lagt vekt på å løfte frem delmål 2B – flere med nedsatt funksjonsevne tilbake/inn i arbeidslivet. I kontakten med IA virksomhetene har vi lagt vekt på å løfte frem samarbeidsavtalen og virksomhetens IA/HMS plan som referanse og samhandlingspunkt. Delmål 2B er ikke det området bedriftene først og fremst etterspør i sin kontakt med oss. Det har derfor vært viktig for oss som myndighetspart å synliggjøre dette området ved avtaleinngåelse (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som det ene av sentrene er inne på, var det tidligere en mye større satsning på å redusere sykefraværet, mens det nå er større satsning på flere i arbeid:

"Flere i arbeid og aktivitet". Tradisjonelt har vårt Arbeidslivssenter vært mest fokusert på å sette virksomhetene bedre i stand til å redusere eget sykefravær og i den sammenheng også redusere helserelatert avgang fra arbeidslivet. Over noe tid er nå fokuset styrket på å bistå med å få flere med reduserte helsemessige forutsetninger tilbake til arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det ene senteret forteller at de har trykk på Delmål 1 og at de i 2016 vil se på livsfaseperspektivet knyttet til Delmål 3. I det ene fylket sier de at de har svært god kompetanse på nettopp Delmål 3. Når vi spør om det er fordi de har enkeltrådgivere som er engasjert og interessert i dette temaet, er svaret et tydelig ja. Det er mulig det er det som skal til for at dette delmålet skal prioriteres.

Ut i virksomhetene

Andre beskriver noe av det samme, men også noe mer konkret fra hovedstrategien. Gode erfaringer med satsning på å få til en god prosess i den enkelte virksomhet, har ført til at dette prioriteres systematisk:

Vår hovedstrategi er å bistå partene i virksomhetene i utviklingen av deres IA-arbeid gjennom utarbeiding og gjennomføring av mål- og handlingsplaner for dette arbeidet. Gjennom flere års prøving og feiling har vi kommet fram til at skal en ha noen mulighet for å lykkes i det helhetlige IA-arbeidet, er det helt nødvendig med en god prosess i den enkelte virksomhet - der partene sammen lager en

forpliktende plattform for arbeidet gjennom utvikling av mål- og handlingsplaner for delmålene i IA-avtalen (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har hatt stort trykk på at IA-rådgiverne skal være ute i virksomhetene, og vi når målene på dokumenterte leveranser (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At arbeidslivssentrene er mer ute i virksomhetene, kan også bidra til at det skapes større forståelse for NAV sitt arbeid ute i virksomhetene, og dermed bedre måloppnåelse:

Hovedstrategien er å være 70% ute i virksomhetene, og gjennomføre/skape forståelse for NAV sin hovedstrategi - "arbeid først". Dette medfører at det har vært stort fokus på å jobbe med Aktivitetskrevet ved 8 uker, samt iBedrift som arbeidsmetode (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi kommer tilbake til dette i kapittel 2.5.3 der vi ser på hvordan arbeidslivssentrene og NAV-kontorene samarbeider.

Helsefremmede arbeid står fortsatt sentralt i arbeidslivssentrenes tilnærming:

Hovedmålet er å bistå virksomhetene i sitt eget IA-arbeid for å redusere sykefraværet, rekruttere og inkludere flere personer med redusert arbeidsevne og legge til rette for at flere arbeidstakere kan stå lengre i arbeid. Vår metodiske innfallsvinkel skal være "Aktivt ta i bruk helsefremmende tilnærming i IA-arbeidet." (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere sier de er tydeligere på hva som forventes av virksomhetene:

Vi er tydeligere på virksomhetens forpliktelser i IA-avtalen (mål og handlingsplaner) herunder tillitsvalgtes medvirkning i IA arbeidet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dyktiggjøring av virksomhetene slik at intensjonen i IA-avtalen oppfylles, nevnes av flere som sentralt i hovedstrategien til flere av sentrene:

Utover det som står i intensjonsavtalen, er vår strategi å dyktiggjøre virksomhetene slik at delmål og intensjon i IA avtalen oppfylles (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Sentrene arbeider mer eller mindre systematisk for at virksomhetene skal oppleve at de eier egne prosesser, og de erfarer at dette har størst effekt på lang sikt.

Virksomhetsinterne og åpne kurs

Arbeidet som gjøres ut mot virksomhetene forsterkes ofte ved kurs om samme tema:

I alle strategiske møter skal rådgjevar ha fokus på, og etterspørje status og plan for helsefremjing og partssamarbeid. Kontinuerlig ha tilbud om kurs og samlinger for å styrke verksemdenes helsefremmande arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Sentrene har kanskje nå i større grad enn tidligere funnet frem til hvilke kurs som er mest nyttige for virksomhetene:

Stort omfang av godt innarbeidet kurs-aktivitet gjennom flere år. Vi leverer fast oppsatte kurs, og gjennomfører leveranser i virksomheter som har bestillinger i sine handlingsplaner, såkalte bedriftsinterne kurs (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Systemrettet arbeid heller enn enkeltsaker

Flere av arbeidslivssentrene har bestemt at de skal arbeide mer systemrettet og systematisk heller enn med enkeltsaker:

IA-rådgivere prioriterer i 2015 systemrettet og systematisk arbeid, fremfor enkeltsaker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I innsatsen for inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne og eldre arbeidstakere, utfordrer vi virksomhetene på deres ordinære rekrutteringspraksis. Dette fordi et inkluderende arbeidsliv legger til rette for gode/riktige koblinger mellom virksomhetens behov og den enkeltes kompetanse uavhengig av alder, funksjonsnedsettelse.

Sannsynligvis arbeider alle sentrene både på systemnivå og med enkeltsaker. Den varige effekten erfares å være større ved systemarbeid enn ved arbeid med enkeltsaker, men det kan også være slik at arbeidet med enkeltsaker genererer mulighet for å oppnå et systemfokus i virksomhetene. Ofte er det enkeltsaker arbeidsgivere etterspør hjelp til.

Helhetsperspektiv og forebygging

Helhetsperspektivet er viktig i IA-arbeidet, og flere av sentrene har fått implementert dette i de strategiske planene:

Vi legger vekt på helhetsperspektivet i avtalen og har hovedtyngden på det forebyggende og helsefremmende. Dette opplever vi er i tråd med den nye avtalen som poengterer at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet skal være en større del av det praktiske arbeidet med IA avtalen. Dette i tråd med det vi erfarer at jobber virksomhetene godt med forebygging/helsefremming, øker nærværet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi kommer tilbake til hvordan arbeidslivssentrene får til vridningen av ressursbruk fra reparasjon til forebygging i kapittel 2.6.

Generelt arbeid

Fra det ene senteret kommer det en liste over det som arbeidslivssenteret skal oppnå, og dette kan være en god illustrasjon på bredden i det arbeidslivssentrene arbeider med:

- *Fremstå som et etterspurt ressurs- og kompetansesenter innenfor IA området.*
- *Levere aktuelle kompetansetiltak i markedet, jfr. IA bedriftenes handlingsplan på området.*
- *Være en viktig samhandlingspartner for NAV kontorene i forhold til aktivitetskrav ved 8 ukers sykmelding.*
- *Prioritere bransjer og bedrifter med høyt sykefravær.*
- *Jobbe aktivt med Jobbstrategien for unge yrkeshemmede slik at personer i dette segment kan få tilbud om jobb – eventuelt tiltaksplass i IA bedriftene.*
- *Være en aktiv samhandlingspart for partene i arbeidslivet – IA rådet – og løfte fram aktuelle IA saker/IA relevant stoff i media.*
- *God samhandling med BHT, Arbeidstilsynet, Ungt Entreprenørskap, Legene rundt IA-relaterte problemstillinger.*

(Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En annen leder forteller at følgende punkter er sentrale i det arbeidet som gjøres:

- *Leveranser ut i bedrift*
- *Val av tema på kurs*
- *Styringsdialoger med Fylkesdirektør*
- *Våre faste møter med alle NAV kontorene i Fylke*
- *Kva vi skal utvikle kompetanse på*

(Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Men som flere sier, de viktigste virkemidlene som arbeidslivssentrene har, er kompetansen og samarbeidsevnen til rådgiverne:

Vårt viktigste virkemiddel er den kompetansen rådgiverne representerer og den relasjon som skapes mellom rådgiver/virksomhet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det ser altså til å være variasjon i hva arbeidslivssentrene prioriterer og satser på, men det er vanskelig å si i hvor stor grad de faktisk *arbeider* veldig forskjellig i de ulike fylkene. En del av variasjonen skyldes ulike regionale utfordringer, men også at det er mange områder som skal prioriteres, slik at det naturlig vil være variasjon i hva som settes øverst, nest øverst og litt lenger ned på prioriteringslisten. For eksempel varierer det om det er Delmål 2 eller forebygging på arbeidsplassen som står øverst.

Selv om det er en visse variasjoner i valg av hovedstrategi, vil mål og disponeringsbrev fra Arbeids- og velferdsdirektoratet kunne styre arbeidet og målrette arbeidslivssentrenes aktivitet og prioriteringer i ønsket retning.

Fordeling av ressurser mellom delmål

Delmål 1 har tradisjonelt hatt en dominerende plass i IA-arbeidet, se tidligere evalueringer. Med den nye IA-avtalen, med både sterkere vekt på forebygging og på inkluderingsarbeidet i Delmål 2, er det interessant å forsøke å kartlegge ressursfordelingen mellom delmålene i arbeidslivssentrene nå i 2015.

Vi spurte derfor: "Hvordan vil du si at ressursene på Arbeidslivssenteret omtrentlig er fordelt mellom de tre delmålene i IA-avtalen?"

Svarene er vist i tabell 2.1. Mellom 30-65 % av ressursene går til arbeid med Delmål 1. 20-45 % til Delmål 2 og 5-35 % til Delmål 3.

Tabell 2.1 Fordeling av ressurser på senteret i forhold til ulike delmål. Medio 2015. Svar fra leder ved senteret.

	Delmål 1	Delmål 2	Delmål 3	Annet	Totalt
Akershus	50	40	10		100
Aust-Agder	50	45	5		100
Buskerud	65	20	5	10	100
Finnmark	65	20	5	10	100
Hedmark	50	40	10		100
Hordaland	40	40	10	10	100
Møre og Romsdal	40	40	20		100
Nordland	40	25	35		100
Nord-Trøndelag	45	25	5	25	100
Oppland	60	35	5		100
Oslo	60	20	5	15	100
Rogaland	60	30	10		100
Sogn og Fjordane	30	20	10	40	100
Sør-Trøndelag	50	35	15		100
Telemark	40	25	10	25	100
Troms	60	30	10		100
Vest-Agder	50	45	5		100
Vestfold	60	30	10		100
Østfold	50	20	20	10	100

Dette er trolig et greit bilde på hvordan ressursene fordeles ved sentrene. Noe av variasjonen skyldes at intern aktivitet, arbeid med mål- og handlingsplaner, kurs om flere delmål samtidig, informasjonsarbeid, utvikling, planarbeid, søknader om tilskudd, registrering mm. er trukket ut under "Annet" noen steder, men er fordelt på de ulike delmålene andre steder. Fordelingen varierer naturlig nok også en del over tid etter hvilke aktiviteter som gjennomføres når.

For de som praktiserer et helhetlig arbeid, er det vanskelig å gjøre en slik fordeling:

Denne inndelingen på delmålnivå er en "gammeldags" måte å tenke IA arbeid på og forsterker at det ennå er altfor mange som forbinder IA arbeid med sykefraværarbeid. Gjennom det forebyggende og helsefremmende arbeidet jobber vi ofte på tvers av delmålene, eks. godt arbeidsmiljø bidrar både til reduksjon av sykefravær og å hindre utstøting. Derfor blir disse prosentene svært omtrentlige (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Et annet hjertesukk får vi fra en annen leder:

Generelt går det altfor mye tid til rapportering og andre aktiviteter/prosjekter det forventes at man deltar i (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere presiserer at fordelingen de har gjort er omtrentlig:

Dette blir synsing. Vi har parametre som skal måle aktivitetene, men disse fungerer ikke hensiktsmessig. Ved en leveranse får vi bare registrere en tjeneste. Dette betyr at et bedriftsbesøk hvor flere tema er

oppe, er det bare et område som får sin registrering. Det for øvrig gledelig å se at delmål 2B får økte registreringstall. For øvrig jobbes det mye systemrettet som på ulike måter treffer alle delmål (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I det følgende ser vi nærmere på hvem som er de viktigste samarbeidspartene rundt de ulike delmålene i IA-avtalen.

2.5.2 Samarbeid rundt delmålene

Fra tidligere vet vi en del om utfordringene rundt samarbeid i IA-avtalen, særlig mellom arbeidslivssentrene og NAV-kontorene. Det er stor variasjon i hvor godt dette samarbeidet fungerer, og det ser det fortsatt ut til å være i 2015.

For å få et bedre bilde av samarbeidsstrukturene i IA-avtalen, har vi spurt lederne ved Arbeidslivssentrene hvem de viktigste samarbeidspartene rundt IA-avtalen er på de ulike delmålene.

Delmål 1

Naturlig nok svarer alle her at den viktigste samarbeidsparten klart er virksomheten selv, med både ledelse og ansattrepresentanter. Noen nevner også HR-funksjonene i disse virksomhetene som viktige samarbeidspartnere.

Alle tar også med NAV-kontoret, og eksempler på samarbeid er:

NAV-kontorene, ikke minst i "kanarifuglrollen", informanter om behov for systemrettet bistand innenfor sykefraværsområdet i enkeltvirksomheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

De fleste nevner også rådgivende leger i NAV som viktige interne samarbeidspartnere. Ett senter nevner også ARK og arbeidsgiverlos under Delmål 1.

Blant de eksterne samarbeidspartene, er BHT vurdert som viktig for Delmål 1 for alle sentrene. I tillegg nevner noen samarbeid med Friskgårder, mens andre også tar med IA-råd. Ett arbeidslivssenter trekker frem spesialisthelsetjenesten:

Vi har dessuten et nært teoretisk og praktisk samarbeid (og samarbeidsavtale) med Spesialisthelsetjenesten, iBedrift. Vi jobber med å videreutvikle samarbeidet med psykiatrien i eget fylke. Et konkret prosjekt er Jobbmestrende oppfølging (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

To senter inkluderer også Arbeidstilsynet som viktig samarbeidspartner på Delmål 1. Kun ett senter nevner fastlegene, og tradisjonelt har det ikke vært en naturlig arena for NAV arbeidslivssentrene og fastlegene.

Delmål 2

I forhold til Delmål 2 nevner de aller fleste "virksomhetene" som den viktigste samarbeidsparten. Men i tillegg kommer det frem en del variasjon, også om rollen til NAV-kontorene i dette arbeidet:

Implementeringen av Jobbstrategien har gjort at NAV-kontorene i dag er langt mer sentrale som samarbeidspart enn vi har klart å gjøre de til tidligere (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det at Jobbstrategien har bidratt til å få NAV-kontorene på banen, er en viktig observasjon som vi kommer tilbake til i Kapittel 3.

Flere av lederne nevner NAV-kontorene og også Hjelpemiddelsentralen og ARK Tiltaksenheten som samarbeidsparter rundt Delmål 2.

Det er også noen som her skiller mellom Delmål 2A (beholde arbeidstakere) og 2B (inkludere). Mens virksomhetene er sentrale i Delmål 2A, er også arbeidslivskoach og NAV-kontorene aktuelle i Delmål 2B:

Delmål 2B - inkludere: Her samarbeider vi tett med arbeidslivskoach og Fagteam Jobbstrategien og veiledere ved NAV-kontorene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre inkluderer også IA-rådet og helsetjenester:

Utenfor NAV: Arbeidsgivere, tillitsvalgte og deres organisasjoner (herunder IA-rådet). Psykiatrien gjennom jobbmestrende oppfølging. Innenfor NAV: NAV-kontorenes markedsavdelinger - og etter hvert oppfølgingsavdelingene. De ansatte i Jobbstrategien. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere nevner NAV-kontorene og arbeidsgiver i tillegg til Jobbcoacher:

NAV-kontorene og arbeidsgivere, jobbcoacher i andre fylker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Virksomhetene og Nav-kontorene. IA-rådet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen har også samarbeid med utdanningsinstitusjoner:

NAV kontor, IA-rådet, bedriftshelsetjeneste, universitet/høgskole (overgang studie/arbeid for personer med redusert funksjonsevne) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre har ulike markedsarenaer de trekker inn i arbeidet i tillegg til virksomhetene og interne ressurser:

NAV-veiledere og Markedsnettverk (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

De fleste presiserer at virksomhetene er viktig også i samarbeid rundt Delmål 2:

Partene / IA-rådet, virksomhetene, NAV-kontorene / Markedsteamene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen nevner også NAV Fylke under Delmål 2:

Mye det samme som under delmål 1, men her er også hjelpemiddelsentralen og NAV Fylke en viktig samarbeidspart (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Virksomhetene (ledere og tillitsvalgte), NAV kontorene, NAV fylke, Partene (IA-rådet) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det ene arbeidslivssenteret nevner også direktoratet som en viktig samarbeidspart på Delmål 2:

Direktoratet er også en viktig samarbeidspart gjennom utviklingen av arenaer for internt kompetansepåfyll innenfor fagområdet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Delmål 3

I forhold til Delmål 3 er det Senter for seniorpolitikk (SSP) som nevnes av alle sentrene i tillegg til virksomhetene:

IA-virksomheten, SSP, NAV-kontorene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er først og fremst Senter for seniorpolitikk på det faglige, og ledelse, tillitsvalgte og kontaktpersoner på HR i bedriftene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

SSP, arbeidsgivere, HR Norge (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mye det samme som under delmål 1 og 2 men her kommer også senter for seniorpolitikk inn som en viktig samarbeidspart (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen inkluderer også IA-rådet som en samarbeidspart rundt Delmål 3:

Virksomhetene og-Nav kontorene, IA rådet, Senter for seniorpolitikk (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Senter for seniorpolitikk, IA-rådet, Bedriftsnettverk (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

To senter nevner også samarbeid med pensjonsenheter i NAV:

Virksomhetene (ledere og tillitsvalgte), Partene/IA-rådet, Senter for seniorpolitikk. Egen avtale med NAV pensjon, Steinkjer (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Utenfor NAV: Arbeidsgivere, tillitsvalgte og deres organisasjoner (herunder IA-rådet). Internt i NAV: Pensjonsenheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En av lederne er inne på årsaken til at Senter for seniorpolitikk er så sentral, og sier at det er kanskje ikke så mange andre aktører som arbeider med seniorpolitikk som det er naturlig at arbeidslivssentrene har kontakt med:

Den viktigste samarbeidsparten er virksomheten selv. Senter for seniorpolitikk er den viktigste (og kanskje også eneste) samarbeidsparten som ellers er verdt å nevne (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Annet

Det er også flere som nevner samarbeid mellom ulike arbeidslivssenter på ledernivå, og at dette er en god samarbeidsrelasjon:

I tillegg til dette har det over år blitt utviklet et godt samarbeid på ledernivå mellom fem fylker – der vårt fylke er ett av dem. Her er faglige tema innenfor delmålene på agendaen (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Den ene lederen presiserer også at det kan være variasjon innen fylket når det gjelder samarbeid:

Innenfor fylket er noen lokale variasjoner når det gjelder utvikling av samarbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre kommenterer også på mulighetene for utvikling av nye samarbeidsrelasjoner:

Et mulig potensial kan være samarbeid med næringsforeninger, bransjeorganisasjoner og bedriftsnettverk. Vi ser at virksomhetene har god nytte av et formalisert markedssamarbeid i NAV (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Sannsynligvis er presiseringen fra det ene senteret gyldig for alle sentrene:

Den viktigste samarbeidsparten vi har i ALS er den enkelte arbeidsgiver - for alle delmål. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Men som det sies fra dette fylket, er kanskje dette tydeligst for Delmål 1, mens coacher og loser er viktige i Delmål 2. På Delmål 3 blir det kanskje litt avhengig av hva senteret selv gjør det til:

Fokuset har i siste periode vært størst på delmål 1 - dette delmålet er også enklest å forstå for arbeidsgiverne (økonomisk incentiv). Delmål 2 gjennom arbeidslivscoach og arbeidsgiverlos har hatt stort fokus i Senteret, samt mye etterspurt ute i virksomhetene. Vi kunne ønsket oss en tydeligere strategi på dette området. På delmål tre har en av IA-rådgiverne laget en flott presentasjon omkring holdninger og seniorpolitikk som mange virksomheter har benyttet seg av (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som det nevnes fra den ene lederen, vil kanskje satsningen på 8-ukers aktivitetsplikt ha ført til et økt fokus på Delmål 1 igjen, etter en periode der kanskje Delmål 2 fikk større plass.

Fra ett senter har vi også fått eksempler på hvordan aktiviteten på arbeidslivssenteret kan måles, og hvilken rolle de ser på som sentralt for senteret:

Konkret måler vi i vårt fylke antall stillinger Arbeidslivssenteret klarer å hente inn, antall praksisplasser og lønnstilskudd. Et offensivt og kunnskapsbasert markedsarbeid og opparbeidet tillit i IA-virksomhetene er basis for å lykkes. Samarbeid med NAV-kontorene er selvfølgelig vesentlig. Arbeidslivssenteret står også for en stor andel av mobiliseringen av arbeidsgivere til jobbmesser/minijobbmesser. Arbeidslivssenteret er sterkt medvirkende i den nye sykefraværsoppfølgingsmodellen i fylket, særlig med hensyn til oppfølging av arbeidsgiver ift tilrettelegging (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Oppsummert kan vi derfor si at de viktigste samarbeidspartene rundt delmålene er følgende:

Delmål 1:

Eksterne: Virksomhetene (arbeidsgiver/leder, arbeidstaker/tillitsvalgte/verneombud, HR-funksjoner/personal), BHT, helsetjenester og Arbeidstilsynet, tiltaksarrangører og IA-råd.

Interne i NAV: NAV-kontor, ARK, arbeidsgiverlos

Delmål 2:

Eksterne: Virksomhetene, IA-råd, Bedriftsnettverk, HR-Norge.

Interne i NAV: NAV-kontor og de som arbeider med Jobbstrategien der, Ungdomsteam, arbeidslivscoach, ARK, arbeidsgiverlos, markedsteam, Hjelpemiddelsentralen, NAV Fylke, Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Delmål 3:

Eksterne: Virksomhetene, Senter for seniorpolitikk, IA-råd.

Interne i NAV: NAV-kontor og pensjonsenheter.

2.5.3 Samarbeid med andre aktører

I kapittel 4.1 ser vi nærmere på hvordan arbeidslivssentrene konkret arbeider ut mot IA-virksomhetene. I det følgende ser vi nærmere på hvordan arbeidslivssentrene samarbeider med:

- NAV-kontorene
- Leger og helsevesen
- BHT
- Andre arbeidslivssenter

NAV-kontorene

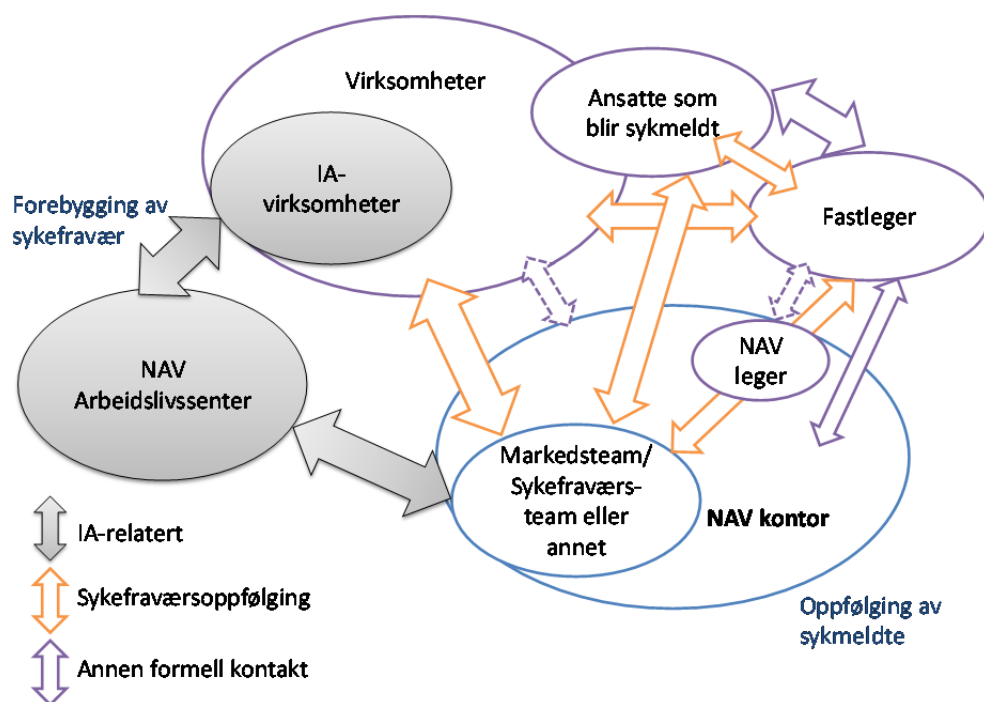
Samarbeidet mellom Arbeidslivssentrene og NAV-kontorene ble grundig omtalt i rapporten om oppfølging av sykmeldte som kom i april 2013 (Ose et al., 2013a).

Figur 2.2 på neste side ble brukt for å illustrere NAV sin todelte rolle; en systemrettet rolle mot IA-virksomhetene gjennom NAV Arbeidslivssentre og en individrettet rolle mot den enkelte bruker og dens arbeidsgiver gjennom NAV-kontorene. Pilen mellom fastleger og virksomhetene er borte fordi det ikke lenger er lovpålagte møter mellom virksomheter og fastleger. Arbeidslivssentrene har kontakt med IA-virksomhetene, mens kontorene har kontakt med alle typer virksomheter.

Strukturen i de lokale NAV-kontorene er bygget rundt et individssystem for forvaltning av Folketrygden. Tjenestespekteret er stort og differensiert, og omfatter tjenester knyttet til arbeid og aktivitet, familieområdet, helsetjenester, hjelpemidler, pensjon, internasjonalt arbeid og sosiale tjenester inkludert sosialhjelp, økonomisk rådgiving, midlertidig bosted osv. Det er derfor naturlig at NAV-kontorene har et sterkt individfokus i sitt arbeid.

NAV Arbeidslivssentre er ressurs- og kompetansesentre for et inkluderende arbeidsliv som retter sin innsats mot IA-virksomhetene. De arbeider mer på systemnivå i virksomhetene og de skal ha særlig fokus på å få til forebyggende innsats for å redusere sykefraværet. Arbeidslivssentrene er organisert ut i fra et virksomhetsfokus. Deres enheter er ikke de individuelle arbeidstakerne, men virksomhetene som har inngått IA-avtale. De skal ha fokus rettet mot arbeidsplassen, og de skal involvere både arbeidstakere og arbeidsgivere.

Hvordan NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssentrene organiserer seg og samarbeider, kan ha stor betydning for hvor effektivt de ulike fylkene arbeider med sykefravær og felles innsats på andre områder.



Figur 2.2 Samarbeid og oppgavefordeling mellom NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontor i sykefraværarbeidet

Samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter er et viktig tema og er særlig aktualisert etter at rapporten fra Ekspertutvalget i 2015 slo fast at "ALS og NAV-kontoret i større grad må sees i sammenheng for å få til en styrking av kunnskapen om arbeidsmarked, kompetanse på arbeidsmåter i ulike deler av arbeidslivet, kontakt med arbeidsgivere mv." De mener at dagens organisering er "trolig kilde til noe dobbeltarbeid og fragmentering av innsatsen ut mot arbeidsgivere. Ekspertgruppa mener en sammenslåing vil gi en gjensidig gevinst både for ALS og NAV-kontorene, blant annet bedre koordinerte tjenester."

Ekspertgruppen presiserer videre:

Etter ekspertgruppens vurdering må Arbeidslivssenteret (ALS) flyttes inn i NAV-kontoret for å styrke NAVs markedsarbeid rettet mot arbeidsgivere. Dette vil også gi arbeidsgiverne en mer samlet tjeneste med færre aktører å forholde seg til. I en slik flytteprosess må NAV være veldig oppmerksomme på at ALS sin arbeidsrettede kultur og kompetanse ikke forsvinner. Ekspertgruppen mener at NAV-kontoret vil bidra med sin kompetanse på individrettet oppfølging inn mot arbeidsgivere. En sammenslåing av Arbeidslivssenteret og NAV-kontoret vil bidra til bedret bedriftskunnskap og markedskunnskap i NAV samlet sett.

Rapport fra Ekspertgruppen, s. 161.

Hvorvidt en slik sammenslåing vil styrke markedsarbeidet i NAV-kontoret tilstrekkelig, eller om det vil svekke arbeidsmarkedskompetansen til NAV totalt sett fordi det ikke blir en egen enhet som har dette som hovedformål, er usikkert.

I 2015 har vi forsøkt å se på hvordan samarbeidet mellom NAV kontorene har utviklet seg fra 2013.

Generelt opplever sentrene at det fortsatt er manglende rolleavklaring i forhold til hvordan de skal samarbeide:

Ikke vært tydelig på hva og hvordan vi kan samarbeide. Manglende rolleavklaring (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En av årsakene kan være at arbeidslivssentrene og NAV-kontorene ikke har nok kunnskap om hverandre:

ALS har ikke nok kunnskap om og forståelse for utfordringene NAV kontorene har ift kapasitet, ressurser, mangelfulle oppfølgingsystemer osv. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Samtidig erfarer alle lederne at det har vært en klar, eller viss bedring, i samarbeidet:

Skjedd positiv endring på flere områder i vårt fylke. (Leder ved NAV Arbeidslivssenter).

Flere sier at Jobbstrategien har bidratt til at samarbeidet har blitt tettere:

Utviklingen av samhandling mellom arbeidslivssenter og lokalkontor har over år vært et område der det har vært mange ord og færre resultater. Sett fra arbeidslivssenterets ståsted har det opplevdes som utfordrende at veiledere på lokalkontor har hatt vanskelig for å se hvilken forskjell det evt. skulle utgjøre å samarbeide med IA-rådgiver i enkeltsaker. Jobbstrategien har imidlertid vært med og "tvunget fram" en utvikling på dette området - og en gjensidig læring (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er ulikt om det bare er coachen som har fått utviklet sitt samarbeid med NAV-kontorene (og således er "skyld i" at samarbeidet har blitt bedre), eller om det generelt er en bedring i samarbeidet på enhetsnivå eller mellom rådgivere og veiledere.

En av årsakene til at arbeidslivssentrene ikke brukes i større grad av NAV-kontorene, kan skyldes måten NAV-kontorenes innsats måles på:

"Tellesystemet" i NAV gjør at NAV-kontor i en del sammenhenger vil ta seg av kontakten med virksomhet sjøl framfor å overlate dette til virksomhetens IA-rådgiver, for på denne måten å få registrert arbeidslivs-kontakt (indikator B22 i målekortet for NAV-kontor) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som tidligere nevnt, er det tydelige forskjeller i fokusområder til NAV-kontorene og i arbeidslivssentrene:

I sykefraværssatsingen er NAV-kontorene mest opptatt av det individrettede og lovpålagte oppfølgings-arbeidet. Opplever mindre interesse for det forebyggende og helsefremmende (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere arbeidslivssenter påpeker manglende kunnskap om arbeidsgiverne i NAV-kontorene:

Prioriteringsutfordringer og manglende kunnskap om arbeidsgivere (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Markedsarbeidet ikke blir prioritert høyt nok. Ulik forståelse av senterets oppdrag gjennom IA-avtalen (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette er det mange som nevner. Mange ved NAV-kontorene kjenner kanskje ikke sentrenes tydelige rolle i IA-arbeidet, og har derfor ikke en helt riktig forståelse av hva de skal arbeide med. Samtidig er mange veiledere ved NAV-kontorene presset på tid:

Veileder har "nok med sitt". Vanskelig å få de til å se helhet. Store utfordringer med at veiledere ikke kjenner virksomhetene og er heller ikke med ut i virksomhetene. Det meste foregår i samtaler på eget kontor (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi kommer tilbake til NAV-kontorenes arbeid opp mot arbeidsgiverne i kapittel 4.

Uklare grensesnitt kan bidra til vanskelig koordinering av innsatsen:

Koordinering kan være en utfordring hvis samarbeidet ikke er tett nok. Kunnskap om hverandres kompetanse og forståelse for rolle og leveranse. Uklare grensesnitt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ustabile NAV-kontor med høy turnover og høyt sykefravær, kan også bidra til å vanskeliggjøre samarbeidet:

Stor turnover i enkelte kontor, mange nye medarbeidere som har relativt mye å sette seg inn i - kombinert med at kompetanse ikke er helt på plass- medfører at vår samhandling blir skadelidende. Store variasjoner fra kontor til kontor (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arbeidslivssentrene opplever at det kan være betydelig variasjon i kvalitet og kvantitet på samarbeidet med de ulike NAV-kontorene i fylket. Men det kan også være variasjon i samarbeidet på individnivå, slik at samarbeidet blir avhengig av personlig kjemi, respekt for hverandres kunnskap etc. Kanskje vil samarbeidet også avhenge av hvor godt lederne snakker sammen og forstår hverandres roller. Hvorvidt fylkesleddet i NAV bidrar til å styrke samarbeidet, ser også ut til å variere mellom fylkene.

Flere kommenterer også at det ikke er tydelige nok signaler på hva myndighetene og partene ønsker med arbeidslivssentrene fremover, og særlig skyldes dette konklusjonene i Vågang-rapporten:

Manglende overordnet strategi. "Ekspertgruppen" sin rapport gjør at noen NAV ledere venter på at de skal få IA-rådgiverne inn som ekstra arbeidskraft (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre opplever at partene har vært tydelig på at de vil beholde arbeidslivssentrene som i dag, nettopp fordi de er et viktig virkemiddel i IA-avtalen. Samtidig erkjenner lederne ved arbeidslivssentrene at de må finne måter å koordinere innsatsen ut mot virksomhetene med NAV-kontorene på en bedre måte enn i dag:

Vi har for liten kjennskap til hverandres oppgaver - og resultatet blir at vi "snubler i hverandres føtter".....noe som er uheldig for virksomhetene og NAV sitt omdømme (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som nevnt tidligere, har det særlig det siste halve året vært en økt satsning fra NAV-kontorene på å følge opp aktivitetsplikten ved 8-ukers sykmelding. Flere av lederne nevner dette under samarbeid med NAV-kontorene, og noen sier de involveres dersom NAV-kontorene gjennom dette arbeidet avdekker virksomheter med svake system for oppfølging av sykmeldte. Andre sier at de samarbeider med NAV-kontorene og får tips om arbeidsgivere som NAV-kontorene oppfatter trenger bistand i arbeidsmiljøspørsmål.

Arbeidslivssentrene er også involvert i jobbmesser der de inviterer/skaffer arbeidsgivere. Flere senter opplever at de brukes på en god måte i dette arbeidet, mens andre opplever å bli sittende mer på siden av NAV-kontorenes markedsarbeid. En løsning kan være som de har gjort i Møre og Romsdal,

der senteret har fått et mye mer tydelig ansvar for markedsarbeidet i NAV enn andre steder. Der er det lederen for senteret som har ansvaret for markedskoordinatorene og markedsteamene i NAV-kontorene og lederen ved arbeidslivssenteret forteller at de erfarer at dette er en god arbeidsdeling.

I Telemark har arbeidslivssenteret etablert et tett samarbeid med NAV-kontorene:

Vi praktiserer en 4-1 modell, med en innedag på Arbeidslivssenteret og 4 utedager der NAV-kontoret er kontorsted/møtested. Er med i felles markedsfora, aktivitetsverksted, jobbmesser og andre relevante aktiviteter. Er dialogpartner i vanskelige enkeltsaker. Deltar på felles ledermøter i fylket (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har ikke her sett på om denne måten å organisere arbeidet på gir bedre måloppnåelse i IA-arbeidet, men mange av de andre sentrene vurderer ikke at modellen i Telemark er et godt alternativ.

Ved et annet arbeidslivssenter fremkommer en alternativ måte å koble ressursene på, og dette er kanskje mer i tråd med formålet med arbeidslivssentrene:

Vi bidrar aktivt til å realisere målbildet i nav sitt markedsarbeid gjennom systematisk og målrettet samarbeid med NAV kontoret.

Vi prioriterer deltakelse markeds møter på NAV kontorene.

Vi har til en viss grad felles planer for markedsarbeidet.

Vi orienterer om IA-avtalen og senterets tjenester.

Vi publiserer gode eksempler fra NAV kontoret i vårt nyhetsbrev.

Vi arrangerer felles morgenmøter, temamøter, live-streaming for virksomheter.

(Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dersom ressursene i NAV Arbeidslivssenter spres på NAV-kontorene, vil det sannsynligvis i praksis være vanskelig å forbeholde arbeidslivssentrenes ressurser til IA-virksomhetene, jf. IA-avtalen.

Generelt synes det som arbeidslivssentrene blir brukt veldig ulikt og at det ligger et stort potensial i å videreutvikle dette samarbeidet.

Vi har flere gode eksempler på samhandling bla. for å øke bruk av tilretteleggingsgarantien, målrettet samarbeid for å få seniorer som er arbeidssøkere i jobb mm. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Fagteam Jobbstrategien - her deltar både Coach og arbeidsgiverlos - for å inkludere Jobbstrategiens målgruppe. Rådgivere deltar på markedsgruppemøter i fylket og markedssamlinger. Samarbeider med NAV-kontorene om sykefraværsoppfølging og IA-plasser. Generelt tett og god dialog i vårt lille fylke (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Deltar i markedsteam (der IA er ett av mange tema) og matchemøter knyttet til jobbstrategien. Samarbeid mellom NAV-veileder og IA-rådgiver i enkeltsaker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Jobber sammen i virksomhetsteam (der NAV-kontorene er slik organisert). Etablert og deltar aktivt i markedsnettverk i fem regioner i fylket (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Hyppig samarbeid gjennom markedsteam og felles data-verktøy (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dialog rundt enkeltsaker nevnes også av flere:

Har dialog om enkeltsaker for å få enkeltpersoner raskest tilbake i arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi samarbeider om enkeltsaker og gjennom felles prosjekt. Spesielt i prosjekt som relateres til delmål 2 (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En av lederne forklarer hvorfor arbeidslivssentrene er ulikt inkludert i NAV-kontor arbeidet:

Vi har tett samarbeid med NAV kontorene gjennom aktivitetskravet, samt delmål 2 arbeidet. Samarbeidet med NAV kontorene kunne vært mye bedre hvis det hadde vært en overordnet strategi på felles mål og samarbeid. ALS blir ofte glemt som en samarbeidspart, noe som IA-virksomhetene synes er forvirrende (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som denne lederen nevner, kunne en overordnet strategi på felles mål og samarbeid, bidratt til et lettere samarbeid der alle inkluderes når det er aktuelt.

Noen har utarbeidet egne planer for samarbeid med det enkelte NAV-kontor, og dette kan bidra til mer systematisk samarbeid:

Vi har utarbeidet egne samhandlingsplaner med det enkelte NAV kontor, der faste møter er avklart, rollene er gjennomgått og det er satt opp en felles aktivitetsplan (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Når det gjelder Delmål 3, er det kanskje ikke så mye naturlig samarbeid mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene:

På delmål 3 har vi ikke så iøynefallende felles berøringspunkter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Kanskje er det arbeidet som ikke er så sentralt i NAV-kontorene i dag som blir mest skadelidende dersom arbeidslivssentrenes kompetanse fordeles ut på NAV-kontorene. For eksempel forebygging, systematisk arbeid med HMS og arbeidsmiljø, og arbeid knyttet til Delmål 3.

Bedriftshelsetjenesten (BHT)

Helt fra etableringen av NAV Arbeidslivssenter, har rollefordelingen mellom BHT og Arbeidslivssentrene vært diskutert. BHT-markedet har typisk opplevd at NAV tilbyr gratis tjenester på deres område, og at offentlige midler brukes til å fortrenge privat næringsvirksomhet. Arbeidslivssentrene på sin side møter ulike BHT-er ute i virksomhetene, og erfarer stor variasjon i bidragene fra BHT i det virksomhetsnære arbeidet.

Rolleavklaring mellom disse to aktørene har vært et sentralt satsningsområde flere steder, men det kan se ut som det fortsatt er litt "skurring" mellom disse to aktørenes arbeidsflater. Arbeidsfordelingen ser også ut til å være uavklart i flere fylker.

Vi observerer nå i 2015 også at BHT fortsatt opplever at arbeidslivssentrene trækker i deres bed noen steder:

Med arbeidslivssenterets briller på, oppleves noen BHT'er (fremdeles) å se på arbeidslivssenteret mer som en konkurrent enn som samarbeidspartner - og der det følgelig er vanskelig å få til et konstruktivt samarbeid på virksomhetens premisser (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arbeidslivssentrene får også søknader om BHT-honorar:

Kun søknader om BHT-honorar hvor det søkes om dekning av tiltak som ikke faller inn under forskriften, virker som de ikke har nok tjenester som bringer inntekt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Lite samhandling utover det som skjer i enkelte tilfeller hvor ALS er involvert i IA-virksomheten. Men betydelige søknader om BHT-honorar sendes oss for behandling (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Misforståelse om egen rolle og frykt for at vi skal overta deres tjenester (tap av oppdrag) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen BHT mener vi tar oppdragene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ved det ene senteret har de felles møter med Arbeidstilsynet og de godkjente BHT-ene. Andre steder har sentrene felles arrangementer med BHT i tillegg til at de arbeider sammen i IA-virksomheter:

Vi ønsker at BHT skal bli brukt aktivt i de virksomhetene som har avtaler, og etterspør deres deltakelse. Vi har felles leveranser i virksomhet. Vi inviterer til møter for å snakke sammen om hvordan vi i fellesskap kan understøtte virksomhetens ønsker og behov. Årlige fellessamlinger der tema fastsettes i fellesskap. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Jobber sammen med BHT i den enkelte virksomhet. Gjennomfører kurs (bedriftsinterne) sammen med BHT (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er mange BHT-aktører, og det er naturlig at det er variasjon i hvordan samarbeidet oppleves:

BHT-ene i fylket viser ulik interesse for samarbeid. Det har vært satset en del på å utvikle dette samarbeidet i fylket, bl.a. gjennom IA-rådet. Noen steder fungerer det meget godt, andre steder ikke. Utviklingen er - sett over tid - imidlertid helt klart positiv. En utfordring er derfor ulik interesse for samarbeid. En annen er at vi i noen tilfeller opplever noe ulik tilnærming til enkeltsaker: virkemiddelbruk, i hvilken grad arbeid er bra for helsa (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At utviklingen er positiv, oppleves flere steder:

Fortsatt noe diskusjoner om "hvem skal gjøre hva", men dette har gått seg mye bedre til enn det vi opplevde for en del år siden (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I noen fylker opplever arbeidslivssentrene ledere at samarbeidet med BHT har blitt veldig bra, og at de har godt avklarte roller og arbeidsområder:

Tett samarbeid om møteplasser i bedrifter. Arrangerer egne møter med BHT for å ta opp forskjellige tema. Vi bidrar inn på deres HMS-kurs - spesielt om IA-avtalen. Samarbeider om skreddersydde leveranser i virksomheter. I noen virksomheter har fått til å lage felles planer med BHT om arbeidet i virksomheten. Generelt tett og god dialog i vårt lille fylke (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er kanskje vanskeligere med større fylker, der det er mange BHT-aktører å forholde seg til. Konkrete forslag til hvordan samarbeidet kan forbedres, gis av den ene lederen:

Vi kunne ønske oss mer nysgjerrighet på senteret og IA avtalen; eks. at IA avtalen og senterets leveranser kunne være en del av BHT's opplæring for egne ansatte (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

NAV har ansvar for årlige samlinger og faglig innhold i disse. Ellers har de fleste BHTene IA-avtale i fylket. IA-rådgivere deltar med IA-stoff på opplæring som BHTene gjennomfører for sine medlemmer. Samarbeidet kunne vært bedre - ALS oppleves ofte til en "gratis" konkurrent for BHT (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ut i fra dette ser det fortsatt ut som arbeidsfordelingen mellom NAV Arbeidslivssenter og BHT er uklar flere steder. En årsak kan være at partene sentralt ikke har funnet frem til/blitt enige om gode løsninger for å få inkludert BHT i IA-arbeidet som alternativ til at BHT skulle være med på Dialogmøte 1. Eksempler på hva BHT, men ikke arbeidslivssentrene har kompetanse på, er arbeidsplassvurdering og konflikthåndtering. Arbeidslivssentrene arbeider med forebygging av konflikter på arbeidsplassen, men har ikke en rolle i håndteringen av konflikter. Her trengs annen kompetanse enn det arbeidslivssentrene har. Det ser ikke ut til å være betydelig kontakt mellom NAV-kontorene og BHT, og dette er kanskje naturlig. Det er usikkert om mange av brukerne bes om å kontakte BHT i NAV-kontorenes kontakt med sykmeldte. Det er også usikkert om NAV-kontorene kjenner til BHTs kompetanse.

En tydeligere rolleavklaring og arbeidsfordeling mellom NAV Arbeidslivssenter og BHT er nødvendig. Organiseringen med mange enkeltstående interne og eksterne BHT-er og etter hvert noen store kjeder, vanskeliggjør avtaler på systemnivå. NAV Arbeidslivssenter i hvert fylke bør derfor være den aktøren som får på plass avtaler der rolleavklaring og arbeidsfordeling bestemmes.

Leger og helsevesen

Samarbeid med fastlegen har vært et viktig tema særlig i sykefraværsoppfølgingen, og kanskje særlig rundt fastlegens deltakelse og rolle på Dialogmøte 1. Nå er det ikke lenger lovbestemt at legen skal delta på dette møtet, men fastlegen har fortsatt en viktig rolle som sykmelder og er den som skriver legeerklæringer når det søkes om helserelaterte ytelser i NAV. Fastlegen deltar også på Dialogmøte 2. Det har aldri vært en naturlig kobling mellom fastlegene og arbeidslivssentrene (se figur 2), men en eventuell kobling går gjennom NAV-kontoret.

Legene er i varierende grad opptatt av arbeidslivet og arbeidsplassen, og NAV erfarer typisk at legene er for lite opptatt av at arbeid er bra for helse. Begge disse forholdene gjenspeiles i svarene fra arbeidslivssentrene:

Oppeles å være svært vanskelig å komme inn på "legers arena" (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Legene er ikke alltid like tydelige i sin kommunikasjon med NAV-kontorene og ser ikke at man har forskjellige ståsteder og ser pasienten/brukeren gjennom forskjellige briller med forskjellig utgangspunkt. Det er litt for lite fokus på aktivitetskravet og mulighetene for å være i jobb på tross av diagnosen hos fastlegene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vanskelig tilgjengelige og lite kunnskap og forståelse av arbeidslinja (legen tar advokatrolle for den sykmeldte) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Når vi går gjennom alle svarene, ser det ut til å være lite nytt her. Oppfatningene om legens rolle ser ut i fra dette til å være som før.

Noen arbeidslivssentre har rådgivende leger organisert under senteret:

Egen koordinerende rådgivende overlege organisert under ALS. Han har 5 rådgivende leger som har egne NAV kontor de betjener. ALS deltar sammen med de i lokale legemøter som arrangeres av NAV kontorene. KROL og ROL kjører opplæring gjennom poenggivende kurs for fastlegene sammen med NAV kontorene. ALS samhandler med KROL som bidrar i aktuelle kurs om sykefraværsoppfølging (kurskatalogen) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Her ligger rådgivende legetjeneste under ALS, noe som bidrar til et enklere samarbeid med legetjenesten. Vi har faste treffpunkt i lunsjmøter, samt deltar på legens møter....vi inviterer oss selv inn. Gjennom iBedrift har vi tett samarbeid med spesialisthelsetjenesten med felles presentasjoner i virksomhetene, utvikling av fag, kvalitetsarbeid osv (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ett av sentrene har ansatt rådgivende lege på IA-midler:

Ansatt egen rådgivende lege på ia midler (ekstratildeling styrking av IA-arbeidet som sammen med en erfaren IA-rådgiver har ansvar for dialog med legene i fylket (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Et viktig poeng er kanskje at NAV arbeidslivssenter og NAV-kontor begge trolig er "NAV" for legen, og det kan være vanskelig (og kanskje heller ikke nødvendig) å differensiere:

Mange leger opplever seg selv som pasientens "advokat" og NAV som kontrollørene, og at det sitter ikke-faglige personer og overprøver legens vurderinger. Når ALS kommer ut i møter med legene opplever legene at NAV er NAV, og blir overrasket over at vi representerer systemarbeidet og ikke individarbeidet. For det meste er det et positivt samarbeid. Det største problemet er at vi ikke kompenserer økonomisk når vi inviterer legene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Kanskje det kan være lettere for arbeidslivssentrene med sitt systemperspektiv å påvirke legenes sykmeldingspraksis enn for NAV-kontorene, som i de aller fleste tilfeller har kontakt med legene om enkeltbrukere/pasienter. At det er stor forskjell mellom legene, presiseres av flere:

Tiden til legene er meget knapp, mye vikarleger i fylket som jobber i korte perioder. Noen leger er positiv til samarbeid, mens andre ser på IA som en del av NAV - som man har dårlig erfaring med og derav ikke ønsker å samarbeide (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

NAV-kontorene har mye samarbeid med helsetjenestene, særlig med psykiske helsetjenester på spesialisttjenestenivå. At arbeidslivssentret som aktør ikke er dypt involvert i dette, er naturlig. Når arbeidslivssenterressursene er mer ute i NAV-kontorene, som i Telemark, ser vi fra svarene at ressursene på senteret kanskje også trekkes mer mot helsetjenestene (som i NAV-kontorene):

Vi opplever i økende grad at spesialisthelsetjenesten interesserer seg for hva som skjer etter f.eks. en innleggelse. Arbeid er bl.a. mer fokusert. Dette har gjort samarbeidet enklere og mer interessant for begge parter. Utfordringen her er å finne de rette formene og arenaene for samarbeid - som kan gi målbar effekt for brukere/pasienter. Når det gjelder fastlegene er det en sammensatt gruppe. Det har vært satset mye på å utvikle felles forståelse og nærmere samarbeid. Noen leger ser nytten av dette og deltar. Andre overhode ikke. Vi mangler et overordnet nivå som kan beslutte: "slik gjør vi det" (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

På den annen side, dette samarbeidet mellom NAV og helsetjenestene kan være nyttig for arbeidsgiverne, men da kanskje uavhengig av om de har IA-avtale eller ikke.

Andre arbeidslivssenter

Det er flere etablerte samarbeid mellom arbeidslivssenter i regionene, for eksempel mellom Oslo og Akershus, Skageraksamarbeidet som inkluderer Vestfold, Buskerud, Østfold og Aust-Agder og Telemark. I tillegg samarbeider de i Vest-Agder og Aust-Agder. I nord har sentrene i Troms, Finnmark og Nordland et visst samarbeid, mens i midten av landet er det etablert et samarbeid mellom Hedmark, Oppland, Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag.

Ellers samarbeider de om virksomheter som har enheter i flere fylker:

Samarbeid om konsern og fylkesovergripende virksomheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Samarbeider med andre arbeidslivssentre i virksomheter som har enheter i begge/flere fylker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

De kan også ha erfaringsutvekslinger rundt prosjekter som begge kjører:

Erfaringsutvekslinger og felles prosjekter om tjenester som for eksempel iBedrift. Vi har i tillegg noe felles kompetanseheving med nabosenter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Felles fagsamlinger. Vi tar i mot rådgivere fra andre sentre for å jobbe hos oss i en periode. Åpen for å dele hverandres erfaringer (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er altså kontakt mellom arbeidslivssentrene rundt om i landet, men mye av samarbeidet virker tilfeldig og spredt. Flere sier i intervju at de har lite samarbeid med andre senter. Når vi spør om årsaker, er det flere som kommenterer at det er lite koordinering av samarbeidet fra direktoratet. Vi hører om mange gode og trolig effektive arbeidsmåter i kontakten med arbeidslivssentrene, men når vi spør om dette gjøres på samme måte ved andre arbeidslivssenter, vet de ofte ikke hvordan de andre sentrene arbeider rundt det samme temaet de har bygd opp god kompetanse på. Som den siste evalueringen av IA-avtalen også konkluderte med, det er fortsatt stort potensial for systematisk erfaringsutveksling mellom sentrene.

2.6 Vridning fra reparasjon til forebygging

I den nye IA-avtalen er det forsøkt å sette mer trykk på forebygging. Vi har spurt hvordan arbeidslivssentrene får til dette i dag.

Svarene illustrerer kanskje mest måten sentrene arbeider på, og bidrar derfor til forståelsen for hvordan arbeidslivssentrene arbeider opp mot virksomhetene. Dette blir grundigere gjennomgått i kapittel 4.1, mens vi her ser på hvordan arbeidslivssentrene konkret får til vridningen fra reparasjon til forebygging, særlig i forhold til sykefraværarbeidet.

Flere forklarer at dette i størst grad skjer gjennom prosessarbeid ute i virksomhetene, ofte gjennom helsefremmende arbeid:

Gjennom prosessarbeid - ofte knyttet til Johnny Johnsons tilnærming til temaet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Systemrettet arbeid rådgiver-bedrift (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mange av rådgiverne har kurs i helsefremmende prosessarbeid:

Interne kurs i virksomhetene, med noen rådgivere som har spesialisert seg på helsefremmende prosessarbeid. Det er mange pågående prosesser i de største virksomhetene i fylket. Det beregnes ca. 1 år på en slik prosess. Vi benytter ikke pisk - men gulrot, gjennom å synliggjøre resultater der vi lykkes. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Som respondenten her nevner, er prosessarbeid i virksomhet noe som tar tid. Kurs om forebyggende arbeid er utviklet på ulike måter:

Gjennom fokus på temaet i IA-skolen (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Helsefremmede arbeid - grunnkurs og påbyggingskurs (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Alle kurs har fokus på å jobbe på flere nivåer (primær-, sekundær- og tertiærnivå) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre forteller at de kan vri aktiviteten over mot forebygging gjennom at de forvalter forebyggings- og tilretteleggingstilskuddet (ftt):

Gjennom "styring" av bruken av Forebyggings- og tilretteleggingstilskudd (knyttet både til individ- og systemnivå) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har stort fokus på helsefremmende arbeid og helsefremmende arbeidsplasser. Vi forsøker å vri bruk av tilretteleggingstilskuddet mot forebyggende arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Den ene lederen beskriver at de også forventer at økt forståelse for at arbeid er bra for helsa blant alle aktører kan være forebyggende i forhold til inkludering:

Noe av dialogen mot NAV-kontorene ligger i dette skjæringspunktet: Det lovbestemte mot det forebyggende. I tillegg til Arbeidslivssenterets daglige leveranser innen det forebyggende og system-rettede arbeidet kommer en flerårig satsing på å øke forståelsen av når arbeid er bra for helsa (internt i NAV, ute i arbeidslivet, overfor leger og BHT-er og allmenheten) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arbeidslivssentrene kan også påvirke hva virksomhetene prioriterer i diskusjonen om handlingsplan i virksomhetene:

Tilstedeværelse på IA-møter og i strategiske planleggingsprosesser i den enkelte virksomhet, utfordrer på virksomhetenes handlingsplaner (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere sier at de er fornøyd med at den nye IA-avtalen rettes mot det forebyggende arbeidet og at dette stemmer med deres måte å arbeide på:

Som senter er vi glad for at den nye IA avtalen poengterer at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet skal være en større del av det praktiske arbeidet med IA avtalen. Dette gir oss drakraft i forhold til vår grunnholdning/det vi tror virker. Vi kjennetegnes ved at vi utfordrer virksomhetene til å legge større vekt på forebygging/utvikling av sitt IA arbeid. Vår dialog med virksomhetene skal preges av helhetsperspektivet i IA avtalen (medarbeiderskap, IA ledelse, partssamarbeid, helsefremmende arbeidsplasser, inkluderingskompetanse). I de fleste leveransene tar vi med forskjellene mellom å jobbe reparerende og forebyggende/utviklende gjerne visualisert med rød/gul/grønn sone (Leder ved (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har helsefremmende IA-arbeid som den viktigste "pilaren" i vårt arbeid. Vi gjennomfører pt. et studium på Høgskolen i Lillehammer i "Helsefremmende prosessveiledning", 15 studiepoeng. Dette er obligatorisk for alle ansatte ved Arbeidslivssenteret (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At sentrene arbeider mer systemrettet kan bidra til at det blir lettere å sette forebygging høyt på agendaen:

At IA rådgiverne jobber mer systemrettet fremfor enkeltsaker bidrar forhåpentligvis at vi jobber mer forebyggende (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Den ene lederen kommenterer kanskje hovedproblemet sentrene har med å være etterspørselsbasert:

Vi har stor vekt på det forebyggende arbeidet. Dette preger vår kontakt med virksomhetene, det preger kurspakkene våre og det preger den faglige dialogen internt. Bedriftene spør imidlertid mest om reparasjonshjelp. Utfordringen vår er da å bruke enkeltsakene som utgangspunkt for å få til en dialog om forebygging og mestring, og derigjennom jobbe med bedriftens systematiske IA/HMS arbeide (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Oppsummert ser vi at arbeidslivssentrene bidrar til å dreie fokus mot forebygging både gjennom utforming av handlingsplaner og prosessarbeid i IA-virksomhetene, opplæring og kurs og i behandlingen av søknader om Forebyggings- og tilretteleggingstilskudd,

2.7 Prosjekt, forsøk og utprøvinger

Det foregår en rekke prosjekter med forankring i arbeidslivssentrene rundt om i landet. Noen er lokale og små, mens andre går igjen i flere fylker. Hva som er utprøvinger, forsøk eller prosjekt er ikke så lett å definere. Det er nok ikke alle prosjekt som har etablert gode evalueringsmuligheter, men flere handler om samarbeid med helsesektoren.

iBedrift nevnes av mange, men det er også noen som stiller spørsmål med effekten av dette og andre tiltak. Det er også lokale samarbeid flere steder der NAV og ulike psykiatriske institusjoner samarbeider (for eksempel IPS-prosjekt). Noen deltar i ulike folkehelseprosjekt, mens andre sier de har hatt gode forsøk og tiltak rundt Delmål 2. Andre har NAV-interne prosjekt for å bedre tjenestene, men det er ikke like lett å se hva målet, er og hvordan de skal måle effekten.

Det er selvsagt ikke alltid det er viktig med en effektevaluering av alle tiltak, men det kan være tilstrekkelig at NAV får bedre kompetanse på ulike områder. Utfordringen i mange av prosjektene ser ut til å være hvordan de skal oppnå varige effekter. Ved flere av sentrene konkluderer de med at det er prosessarbeidet de har ute i virksomhetene som er det som har størst effekt på lang sikt og de velger å prioritere å utvikle måter å arbeide inn mot virksomhetene heller enn å delta på alt mulig annet. Noen av sentrene har etablert godt samarbeid med lokale forskningsmiljø om IA-relaterte prosjekt. Andre nevner forsøk med 8-ukers aktivitetsplikt for sykmeldte som et forsøk om samarbeid (tre fylker er forsøksfylker), mens andre kaller dette generelle satsninger fordi alle fylkene gjør noe på dette området.

Flere forteller at de hører om at mye blir igangsatt andre steder, men at de sjelden hører noe om resultatene. Andre har hatt dårlig utbytte av noe som er prøvd ut. Dersom denne informasjonen ikke deles med andre på en systematisk måte, vil det være andre som forsøker det samme uten å vite at de ikke har lyktes med dette andre steder. Det er altså mangler knyttet til formidling av resultater.

En måte å holde oversikt over det som foregår rundt i landet, er at nasjonal koordineringsenhet lager en digital arena for samling av erfaringer fra ulike prosjekter, forsøk og utprøvinger og gir arbeidslivssentrene tilgang. Arbeidslivssentrene må selv oppdatere informasjonen og særlig formidle noe om erfaringer og resultat.

2.8 Virkemidler rundt samarbeid og kommunikasjonsstruktur i IA-avtalen

Vi har spurt lederne: Hvilke virkemidler finnes rundt samarbeid og kommunikasjonsstruktur i IA-avtalen slik dere vurderer det?

Selve IA-avtalen er en avtale om samarbeid, og de forsterkes av plikter og strukturer i de ulike prosessene:

IA-avtalen i seg selv binder en rekke parter sammen, med ulike roller og oppdrag, Aktivitetsplikten, medvirkningsplikten og tilretteleggingsplikter, gradert sykemelding og oppfølging av sykemeldte på 8-ukerstidspunktet er virkemidler som legger gode føringer for dialog med arbeidsgiver, sykemeldte og ev. legene. Dialogmøte 1 og (særlig) 2 er også en del av en kommunikasjonsstruktur (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Samarbeidsavtalen som inngås med den enkelte virksomhet, legger rammen for samhandling. Den tydeliggjør forpliktelser for alle aktører (NAV, Arbeidsgiver, tillitsvalgte og arbeidstaker). Arbeidslivssenter med spisskompetanse på IA-arbeid og definert kontaktpersonordning, beskrives av partene som det viktigste virkemiddelet. Forebyggings-/tilretteleggingstilskudd som kan stimulere til bedriftsinterne prosesser på gruppenivå. IA-råd anses som et virkemiddel for fokus, prioritering samarbeid regionalt nivå. Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen sentralt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre ser det mer som deres oppgave å etablere en god struktur ut mot virksomhetene:

Vi bruker IA avtalens innhold som grunnlag, men lager egne strukturer for hvordan vi kommuniserer med kundene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Der er kanskje slik at mye av strukturen er på plass i form av skisser for samarbeid, heller enn at det er oppnådd en struktur som ligger fast:

Både intensjonsavtale og samarbeidsavtale skisserer arenaer for samarbeid og kommunikasjon, men i mange sammenhenger gjenstår det å fylle ordene med handling... (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere svarer at virkemidlene allerede finnes i NAV:

Tilretteleggingsgarantien. Arbeidsgiverløs. Arbeidslivssenter. Tilretteleggingstilskudd når det er avtalt målrettet arbeid hvor det gir effekt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Tilskuddsordninger er gode incentiver, avtalepålagte IA-møter to ganger i året, andre virkemidler for IA-aktiviteter så som dedikert rådgiver i NAV (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi har forsøkt å finne ut om lederne mener de mangler noen virkemidler rundt samarbeid og kommunikasjon, men får ingen tydelige svar. Flere tenker "NAV-kontor virkemidler" og nevner lavere inngangsvilkår for uføretrygd, TULT og andre trygdeordninger. Spørsmålene om samarbeid og kommunikasjon var de som var vanskeligst for lederne å svare på. Dette kan skyldes at spørsmålene var for generelt formulert, eller at vi ikke definerte godt nok hva samarbeid og kommunikasjon inkluderte. Det kan også skyldes at de selv i liten grad har konkretisert hvordan de skal oppnå godt samarbeid og god kommunikasjon.

2.9 Insentiver til samarbeid

Vi har spurt lederne ved arbeidslivssentrene om hvilke insentiver de erfarer at de ulike aktørene har for å samarbeide med NAV. Svarene fra alle lederne er analysert og resultatet vises i tabell 2.2. Punktene stemmer med det vi vet om de ulike aktørene fra tidligere, men det er nok stor variasjon i hvor bevisst de er de insentivene de "burde hatt".

Tabell 2.2 Insentiver til samarbeid med NAV Arbeidslivssenter for ulike aktører.

Aktør	Insentiver til samarbeid med NAV Arbeidslivssenter
Arbeidsgivere	<ul style="list-style-type: none"> • Får fast kontaktperson i NAV Arbeidslivssenter (effektiv kontakt inn mot hele NAV som skal koordinere samhandling internt i NAV) • Få tilgang på sterk kompetanse • Få tilgang på økonomiske virkemidler • Få bistand til å etablere gode rutiner og system, organisasjonsutvikling • Få lederstøtte • Få bistand til å forbedre arbeidsmiljøet, få lavere sykefravær og rekruttere/beholde arbeidskraft (bedre økonomi og omdømme) • Tilgang på kurs, kompetanseutvikling og kunnskap • Få støtte i utfordrende situasjoner for virksomheten • Få gode eksempler/erfaringer fra andre virksomheter • Hjelp til å ta mer samfunnsansvar
Ansattrepresentanter (tillitsvalgte)	<ul style="list-style-type: none"> • Få bistand til utvikling av organisasjonskultur og struktur preget av samhandling • Få hjelp til å forbedre arbeidsmiljøet, få lavere sykefravær og rekruttere/beholde arbeidskraft (tryggere og mer robuste arbeidsplasser) • Få forståelse av tillitsvalgtes rolle i IA-arbeidet • Få bistand til en helhetlig tilnærming • Få mulighet for kompetanseheving, kunnskap
Ansattrepresentanter (verneombud)	<ul style="list-style-type: none"> • Få bistand til utvikling av organisasjonskultur og struktur preget av samhandling • Få hjelp til å forbedre arbeidsmiljøet, få lavere sykefravær og rekruttere/beholde arbeidskraft (tryggere og mer robuste arbeidsplasser) • Få forståelse av verneombudets rolle i IA-arbeidet (IA-intensjon tett opp mot verneombudets arbeidsfelt) • Få bistand til en helhetlig tilnærming • Få mulighet for kompetanseheving, kunnskap

	<ul style="list-style-type: none"> • Få innspill til tema i verneombudsopplæringen
NAV-kontor	<ul style="list-style-type: none"> • Markedskompetanse • Få tilgang til en døråpner til IA-virksomheter • Få tilgang på virksomhetskompetanse for eksempel tilretteleggingsmuligheter • Oppnå en samordnet innsats mot virksomhet/individ • Får noen til å gå inn i virksomheter som generer merarbeid for NAV-kontorene Kan utnytte kompetansen til å nå egne resultatmål • Få en sparringspartner/medspiller i enkeltsaker • Få lavere belastning på NAV-kontor ved at arbeidslivssentrene lykkes (færre brukere) • Få tilgang til kompetanse/erfaring med å arrangere kurs/samlinger
Bedriftshelsetjenester (BHT)	<ul style="list-style-type: none"> • Få kontakt/samarbeid med støttespillere som kjenner virksomhetene godt • Få helhetlige tilbud til virksomhetene (komplementær kompetanse), lettere å selge seg inn • Få kompetanse på regelverk og virkemidler • Få faglig oppdatering, kompetanseutvikling • Få en sparringspartner/medspiller i enkeltsaker
Leger og helsevesen	<ul style="list-style-type: none"> • Få støtte i ikke-medisinsk arbeid overfor pasient og arbeidsplass • Få hjelp til å unngå gjentatte behov for sykmeldinger (reduisert arbeidsmengde og mindre tid på sykmeldinger), mer tid til dem som trenger det mer • Få kunnskap om arbeidslivet og tilretteleggingsmuligheter generelt og i enkelt-virksomheter spesielt • Få hjelp til å analysere egen sykmeldingspraksis
Andre arbeidslivssenter	<ul style="list-style-type: none"> • Få kunnskap om erfaringer, fag/metode, effekt • Få etablert samarbeid om konsern og virksomheter som har avdelinger i flere fylker • Få tilgang på spisskompetanse de ikke har selv • Få mer felles praksis i forhold til regelverk • Få nye ideer og inspirasjon

Ut i fra dette er det vanskelig å si noe annet enn at arbeidslivssentrene er i en unik posisjon til å kunne påvirke mange aktørers innsats for å skape et mer inkluderende arbeidsliv. Dersom arbeidslivssentrene systematisk utvikler og benytter effektive metoder i sitt arbeid, er potensialet stort.

Det er også viktig at sentrene er selvkritiske, slik at mer kan oppnås. Dersom senterledelsen ikke har tillit blant de ansatte, eller at virksomhetene ikke opplever at de får et godt tilbud, er det behov for å legge om kursen. Det varierer hvor selvkritiske sentrene er, men det handler også om hvordan kvaliteten måles sentralt. Mer vekt på arbeidsgivernes og arbeidstakernes erfaringer med sentrene, kunne bidratt til at virksomhetsarbeidet ble prioritert høyere flere steder.

2.10 utfordringer generelt

Som vanlig i slike undersøkelser, har vi stilt spørsmålet: "Er det noe mer dere har lyst til å gi tilbakemelding om når det gjelder arbeidet med IA-avtalen eller Jobbstrategien?"

Her kommer det frem en del interessante forhold som kan bidra til økt forståelse av rammene for samarbeid.

Det er naturlig nok noen kommentarer knyttet til forslaget fra Ekspertutvalget om en sammenslåing av NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene:

Arbeidet krever mer spesialisering som profesjon fremfor utvanning av kompetansen som foreslått i Vångeng-rapporten. Presisjon og relasjoner ser ut til å være suksessfaktorer i arbeidet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Den gjengse oppfatningen blant lederne ser ut til å være at det er få som synes dette er en god ide. Argumentene mot forslaget er særlig at markedskompetansen utvannes ved en slik løsning, og at ressursene fra arbeidslivssentrene raskt kommer til å bli slukt av NAV-kontoroppgaver. Flere viser til Møre og Romsdal som har en modell som er mer i tråd med arbeidslivssentrenes intensjon, der arbeidslivssenteret har ansvaret for markedskoordinatorene og markedsteamene i NAV-kontorene og på denne måten får et helhetlig ansvar for markedsarbeidet.

Andre kommenterer at IA-rådsmidlene er for små, og at med større og mer langvarige budsjett, kunne de hatt større aktivitet:

Behovet for IA-rådsmidler er langt større enn den tildelingen vi får. Her kunne det lokalt blitt satt i gang en rekke tiltak, dersom man hadde fått ytterligere midler (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ett av problemene som nevnes rundt samarbeid med ulike aktører, er at det er dårlig tilrettelegging for et strukturert og målrettet samarbeid fra sentrale myndigheter. Eksempler som nevnes er:

Reduksjonen av felles samlinger i regi av direktoratet innenfor ulike fagområder som vi har hatt de siste årene, de oppleves å være en bremsekloss i den enhetlige faglige utviklingen av IA-arbeidet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Savner en sterkere "drifning" og utvikling av arbeidet med IA-avtalen overfor fylkene fra direktoratets side (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mangler formelle arenaer både på leder- og rådgivernivå (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er også utfordringer der NAV Fylke ikke forstår intensjonen med arbeidslivssentrene godt nok:

NAV Fylke kontinuerlig på "pengejakt" i ALS sitt budsjett for å finansiere egen drift. Dette er en situasjon som til ser ut til å vedvare uten at direktoratet er i stand til å gi klare svar på dette området. Dersom denne situasjonen ikke avklares, vil driftsmidlene til ALS medføre redusert aktivitet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette er viktige tilbakemeldinger og partene sentralt må diskutere tiltak for å bedre denne situasjonen for å bedre måloppnåelsen.

2.11 Arbeidslivssentrene om Jobbstrategiene

Som en overgang til neste kapittel ser vi på hvordan arbeidslivssentrene definerer Jobbstrategiarbeid.

Det er ulikt hvorvidt arbeidslivssentrenes ledere definerer "Jobbstrategiarbeid" som noe som kun handler om de under 30 år med nedsatt funksjonsevne, eller om det heller handler om brukere under 30 år generelt:

I forhold til jobbstrategien har det skjedd en utvikling i NAV fra at dette ble betraktet som ordinært NAV arbeid/noe vi gjorde, til at man nå ser dette i lys av prioritering/ungdomssatsing generelt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Å bidra til å sysselsette flere personer med nedsatt funksjonsevne under 30 år (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arbeid ift unge under 30 år på AAP (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Grensen på 30 år er også noe som diskuteres og flere sier at om noen er 31-32 år, unnlater de ikke å forsøke å bistå dem ut i arbeid. Så om de har funksjonsnedsettelse, redusert arbeidsevne eller er under 30 år er kanskje ikke så viktig. De er relativt unge, og trenger bistand.

Kanskje som et resultat av denne variasjonen i definisjon av målgruppen, etterlyser flere en bedre forankring av hva satsningen er i dag (midten av 2015):

Bedre forankring totalt sett av hva jobbstrategi-satsningen faktisk er og skal være, særskilt internt i NAV (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Når vi spør hvem den største gruppen er, bekreftes det vi vet fra tidligere:

Gruppen unge med psykiske helseplager, og som ofte også har en avbrutt utdanning med seg i bagasjen. Skepsisen i deler av arbeidslivet overfor denne gruppen er fremdeles stor... (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Finne avklarte kandidater og sette inn riktige tiltak og virkemidler. De drukner i porteføljen til veilederne på NAV-kontorene. NAV kommer inn veldig seint. Vi har høy drop-out-prosent i vårt fylke. Tid til oppfølging av brukere og bedrift (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre etterlyser bedre avklaringsarbeid i NAV-kontoret og bedre bruk av IA-plassene. Det er behov for et bedre samarbeid når det gjelder unge med komplekse behov. Mange sier at de unge mangler reell oppfølging fra NAV-kontorene i fylket. Det ser fortsatt ut til at særlig matcheproblematikken vedvarer:

De fleste IA-virksomheten tilbyr praksisplasser - men vi får ikke tak i kandidater fra NAV kontorene. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi ser videre på dette i neste kapittel, da med utgangspunkt i erfaringer fra arbeidslivscoacher, NAV-kontor og fylkeskoordinatorer.

2.12 Oppsummering

På regionalt nivå foregår IA-samarbeidet gjennom IA-råd. Det er som tidligere, betydelig variasjon i hvor godt rådene fungerer som aktive samarbeidsarenaer. Engasjement og prioritering fra enkelte parter etterlyses. Det varierer hvem dette er i fylkene, og det er trolig personavhengig heller enn organisasjonsavhengig. Derfor bør alle partene sentralt bidra til at sine delegater i IA-rådene prioriterer IA-rådsarbeidet. Dette er det eneste virkemiddelet partene i IA-avtalen har på regionnivå, og det ser fortsatt ut til å være potensial for å få mer effekt av samarbeidet. Selv om det er vanskelig å måle direkte effekter av samarbeidet, er erfaringene at et aktivt IA-råd har ringvirkninger på samarbeid også ut over IA-arbeidet. NAV bør fortsette å prioritere dette samarbeidet gjennom sin sekretærfunksjon, fordi de her har en unik mulighet til å nå alle partene i regionen med informasjon, kunnskap og forståelse for NAVs arbeid, satsninger og prioriteringer.

Arbeidslivssentrene ser ut til å ha noe mer trykk på Delmål 2 enn tidligere. Dette kan delvis skyldes satsningen gjennom Jobbstrategien, men også at de får drahjelp av NAV-kontorenes satsning på "Arbeid først". Satsningen fra NAV-kontorene med sterkere oppfølging av aktivitetskravet ved 8 ukers sykmelding, har ført til at arbeidslivssentrene gjør relevante justeringer i kurs om oppfølging av sykmeldte og i kontakten mot virksomhetene. De har informert om lovgrunnlaget, og presisert at dette ikke er et "NAV-påfunn", men noe NAV gjør for å følge opp lovverket. Arbeidslivssentrene er dermed med på å forsterke og skape forståelse for NAV-kontorenes arbeid, ved at de har så tett kontakt med virksomhetene. Samtidig er det ulikt hvordan arbeidslivssentrene blir involvert i dette arbeidet fra NAV Fylke og fra NAV-kontorene, og dette tyder på at NAV noen steder ikke er flinke nok til å utnytte sine interne ressurser.

Det er vanskelig å se at IA-avtalen har noen virkemidler som er bedre enn arbeidslivssentrene. Alle aktørene har, i alle fall i teorien, sterke insentiver til å samarbeide med dem. Gjennom disse kan de nå ut til et stort antall virksomheter og med et godt og systemrettet prosessarbeid, kan de oppnå varige endringer i organisasjonskulturer. Med helhetlig arbeid kan de bidra effektivt til måloppnåelse for alle delmålene i IA-avtalen.

Med god rolleforståelse, tydelig arbeidsdeling og avklarte forventninger til samarbeid, kan strukturen rundt samarbeidet bli sterkere. Dette kan igjen føre til at samarbeidet blir mindre personavhengig og mer systematisk.

3 Samarbeid om Jobbstrategien

Jeg har noen folk som jeg samarbeider godt med, og jeg bruker dem for det det er verdt, og får til resultater der. Arbeidslivscoach

Samarbeid kan ses på som en relasjon der to eller flere aktører investerer tid, ressurser og kompetanse, for å jobbe mot ett eller flere felles mål. For at et samarbeid skal skape merverdi og være bærekraftig over tid, er det avhengig av at de involverte aktørene aktivt bidrar med sin kunnskap, erfaringer og ideer inn i samarbeidet. En samarbeidsrelasjon må oppleves som relevant og gi noe tilbake for den enkelte aktør som er involvert, for at det skal føles riktig å prioritere deltakelse i samarbeidet. Samarbeid i ulike varianter er en betingelse for at offentlige tiltak og satsinger skal bli implementert på en god måte, og Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne, som ble lansert i 2012, er ikke noe unntak fra dette.

I dette kapitlet tar vi for oss erfaringer med internt og eksternt samarbeid i NAV i forbindelse med oppfølgingen og implementeringen av Jobbstrategien. Kapitlet bygger i stor grad på vår evaluering av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) og de dataene som ble samlet inn i forbindelse med det prosjektet. Overlappet mellom evalueringen av Jobbstrategien og foreliggende kapittel er først og fremst en konsekvens av at Jobbstrategien i bunn og grunn var, og er, et samarbeidsprosjekt. Det lå i strategiens natur at den, for å kunne bli realisert på en god måte, var avhengig av et godt samarbeid internt i NAV så vel som eksternt, mot blant annet helsetjenesten, utdanningssektoren og arbeidsmarkedet. Samarbeid ble derfor i stor grad et tema i evalueringen av Jobbstrategien. Det vi har gjort i dette kapitlet er å gå mer i dybden på ulike problemstillinger knyttet til internt og eksternt samarbeid. Oppfølgingsundersøkelsen, som ble gjennomført sommeren 2015, har dessuten lagt til rette for at vi kan se tidligere innsamlede data i sammenheng med mer oppdaterte erfaringer og synspunkter. Dette har muliggjort en mer nyansert drøfting av Jobbstrategiarbeidet i NAV enn det vi hadde grunnlag for i 2014.

I analysen av spørreskjemadataene som ble innhentet i NAV-kontorene har vi lagt vekt på to kjennetegn ved kontorene; kontorstørrelse (antall ansatte) og arbeidspress, målt som antall brukere som hver veileder har oppfølgingsansvar for. Begge disse variablene er gruppert. Fordi utvalget er relativt lite har vi lagt vekt på å ha et noenlunde jevnt antall respondenter i hver kategori, framfor at intervallene skal være like store. For antall ansatte ved hvert kontor er det rundt 20 respondenter (eller 15 prosent av svarene) i hver kategori. Unntaket er de minste kontorene (under 10 ansatte), som utgjør 38 prosent av utvalget. Vi vurderte en finere inndeling, men kom frem til at det ga liten mening å skille mellom et kontor med f.eks. 4 ansatte og et kontor med f.eks. 7 ansatte; de er begge å anse som små kontor, særlig når inndelingen ellers er såpass grov. Å skille ut en egen kategori for kontor med for eksempel 80-100 ansatte ville gitt svært få observasjoner, og dermed større risiko for at funnene for den kategorien skyldes tilfeldigheter eller feil ved utfyllingen av spørreskjemaet.

For antall brukere per veileder har vi valgt å definere fem kategorier, med omlag 20-30 respondenter i hver. Unntaket er kategorien med 170-270 brukere, som inneholder bare 11 respondenter, og dermed er forbundet med større usikkerhet enn de andre. Vi vurderte likevel at det ville gitt en for grov inndeling å slå denne gruppa sammen med veiledere med bare 130-169 brukere.

Det er rimelig å anta at kontorstørrelse og arbeidsbelastning til en viss grad henger sammen, ved at små kontorer har oppfølgingsansvar for færre brukere. Sammenhengen er imidlertid ikke særlig sterk. Tabell 3.1 viser fordelingen av antall brukere per veileder etter kontorstørrelse.

Tabell 3.1 Antall brukere per veileder, etter antall ansatte ved NAV-kontoret

Antall brukere per veileder	Antall ansatte ved NAV-kontoret					Total	N
	Under 10	10-19	20-39	40-59	60-190		
0-19	28,3	23,1	5,6	10,5	13,0	19,4	27
20-59	30,2	7,7	16,7	0,0	4,4	15,8	22
60-99	22,6	30,8	16,7	15,8	26,1	23,0	32
100-129	13,2	23,1	11,1	21,1	21,7	17,3	24
130-169	5,7	11,5	33,3	36,8	17,4	16,6	23
170-270	0	3,9	16,7	15,8	17,4	7,9	11
Total	100	100	100	100	100	100	
N	53	26	18	19	23		139

3.1 Internt samarbeid

Selv om Jobbstrategien og stillingene som arbeidslivscoach og fylkeskoordinator er felles i alle fylker, så har vi gjennom datainnsamlingen sett at det er stort rom for å foreta tilpasninger til lokale forhold og allerede etablerte samarbeidspraksiser i gjennomføringen av strategien. NAV er en stor etat, med flere nivåer og styringslinjer, og i tillegg er fylkene gitt en frihet med tanke på hvordan de konkret skal organisere seg for å realisere arbeids- og velferdspolitikken. Dette kommer også til syne når det gjelder Jobbstrategien. Ingen fylker ser ut til å være helt like i måten de har valgt å organisere og gjennomføre strategien på. Videre ser vi at både formelt og uformelt samarbeid har vært viktig for arbeidet med Jobbstrategien. Uformelt samarbeid handler eksempelvis om hvilke bekjentskaper man allerede har, personkjemi og hvem man har gode samarbeidserfaringer med fra tidligere. Sitatet som innledet kapitlet kan tjene som en illustrasjon på hva dette handler om, og den betydning tidligere samarbeidserfaringer har for det samarbeidet som utvikles. Kunnskap om den kompetansen som NAV sitter på internt er også en viktig faktor, som vi skal utdype i dette kapitlet.

Med utgangspunkt i en variert datainnsamling retter vi i dette delkapitlet oppmerksomheten mot hvilke former for samarbeid som har vært vanlig i fylkenes oppfølging av Jobbstrategien, og i arbeidet med å få flere unge med nedsatt funksjonsevne over i utdanning og arbeid.

Følgende spørsmål er sentrale i kapitlet:

- Hvilke samarbeidspraksiser er etablert rundt omkring i fylkene?
- Hvem synes arbeidslivcoachene og fylkeskoordinatorene det har vært viktigst å samarbeide med?
- Hvordan vurderer NAV-kontorene det interne samarbeidet i NAV?
- I hvilken grad har man søkt å etablere nye samarbeidsformer i forbindelse med Jobbstrategien og arbeidet med unge utenfor, kontra søkt å benytte allerede etablerte samarbeidsrelasjoner?

I tillegg presenterer vi resultatene på følgende to spørsmål, som ble stilt i oppfølgingsundersøkelsen sommeren 2015:

- Hvordan samarbeider arbeidslivcoachene og fylkeskoordinatorene med hverandre i arbeidet med Jobbstrategien?
- Førte Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne til et tettere samarbeid mellom NAV-kontorene og Arbeidslivssenteret i fylket?

Delkapitlet om internt samarbeid er organisert på følgende måte; vi starter med å presentere noen nye resultater fra spørreskjemaundersøkelsen som ble gjennomført blant NAV-kontorene i forbindelse med evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014). Flere spørsmål handlet om graden av samarbeid mellom NAV-kontor og andre fagmiljøer og enheter i NAV. Vurderinger av hvordan de ulike samarbeidsrelasjonene fungerer, ble også kartlagt. Etter dette presenterer vi resultater fra intervjuene med arbeidslivcoachene, fylkeskoordinatorene og NAV-kontorene. Resultater fra dataene som ble samlet inn sommeren 2015 presenteres under de relevante temaene. Mot slutten av kapitlet gis en drøfting av de relevante funnene knyttet til både internt og eksternt samarbeid.

3.1.1 Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen

Evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) viste at det på det tidspunktet var relativt lite samarbeid mellom NAV-kontorene i utvalget og andre deler av NAV. Andelen respondenter fra NAV-kontorene som svarte at de samarbeidet mye (svært mye og ganske mye) var høyest for NAV Arbeidslivssenter, fylkeskoordinator og arbeidslivcoach. Imidlertid var andelen NAV-veiledere som samarbeidet med disse også temmelig lav; rundt 20 prosent svarte at de samarbeidet, men nesten ingen svarte at de samarbeidet svært mye. I overkant av 60 prosent oppga at de samarbeidet ganske lite eller lite/ingenting med Arbeidslivssenteret, til tross for at Arbeidslivssenteret er et kompetansemiljø som har vært en del av NAV (og tidligere trygdeetat) i mange år.

Videre fant vi at NAV-kontorene hadde samarbeidet minst med arbeidsgiverlosen i fylket og fylkeskoordinator for arbeid og psykisk helse. Når vi vet at svært mange av de unge (< 30 år) som befinner seg utenfor utdanning og arbeidsliv sliter med psykiske problemer og sosiale utfordringer,

så er det interessant å se hvor lite det i en tidlig fase etter innføringen av Jobbstrategien ble samarbeidet med disse stillingene i NAV, som har ekspertise nettopp på dette feltet. Mens arbeidsgiverlosen skal ha en særskilt kompetanse på arbeid og psykisk helse (og være en støtte til arbeidsgivere som ønsker å forhindre at ansatte faller ut av arbeid samt å inkludere nye medarbeidere), så har fylkeskoordinatorene for arbeid og psykisk helse ansvaret for fylkets satsing på arbeid og psykisk helse. De sitter også på informasjon om aktuelle tiltak og virkemidler, noe som gjør dem relevant i forhold til Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014). Dette er om mulig enda mer aktuelt i dag, når vi vet at psykiske lidelser blant de 42 000 unge under 30 år som ved utgangen av juni 2015 hadde nedsatt arbeidsevne, var svært høy; 66 prosent av disse (27 700) mottok arbeidsavklaringspenger, og hele 68 prosent av disse var klassifisert med en psykisk lidelse (Kalstø og Sutterud 2015).

Det begrensede samarbeidet tror vi kan forklares med at målgruppen for Jobbstrategien i en tidlig fase ble definert – og operasjonalisert lokalt – på en ganske snever måte. Oppmerksomheten skulle rettes mot unge med nedsatt *funksjonsevne*, og psykiske lidelser oppleves som noe annet. En annen forklaring kan være at fylkeskoordinatorene for arbeid og psykisk helse har som oppgave å koordinere satsingen på arbeid og psykisk helse i hele fylket. Slik sett blir de ikke så relevante for NAV-veilederne som jobber i førstelinjen. Koordinatorene jobber trolig mer på systemnivå. En forklaring på det svake samarbeidet med arbeidsgiverlosen, kan være at dette er en funksjon som først og fremst skal være en støtte til arbeidsgivere som ønsker å inkludere personer med psykiske helseproblemer.

Evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) viste videre at 33 prosent av kontorene opplevde samarbeidet med Arbeidslivssenteret som bra. Det kom videre frem at NAV-kontorene i utvalget var meget tilfreds med samarbeidsforholdene i eget kontor; 76,6 prosent sa seg helt enig i at de samarbeidet godt med sine nærmeste medarbeidere, og 69,5 prosent var helt enig i påstanden om at det generelt sett er et godt samarbeid internt på kontoret. Veilederne ga også en god vurdering av samarbeidet med sitt eget fylkesledd (41,1 prosent hent enig i at de samarbeider godt, 29,1 prosent delvis enig i samme påstand).

For å få et mer utfyllende bilde av "styrken" og graden av samarbeid internt i NAV i forbindelse med Jobbstrategiarbeidet, presenterer vi nå to korrelasjonsmatriser – en som ser på graden av samarbeid og en som ser på hvordan samarbeidet har fungert, slik de ansatte i NAV-kontorene opplever det. Dette er tall og resultater som ikke ble presentert som en del av evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014). Verdiene på korrelasjonskoeffisienten ligger mellom -1 og 1, og gir et tallmessig uttrykk for om det er en positiv eller negativ sammenheng mellom to variabler (men ikke årsakssammenheng). En verdi på 0,3 kan ses som et uttrykk for en moderat effekt, mens en verdi på 0,5 eller høyere vurderes som en sterk positiv sammenheng. Vi gjør oppmerksom på at de som krysset av at de ikke har behov for samarbeid er utelatt fra tabellene, og at lav N innebærer at dette er resultater som er usikre.

Tabell 3.2 I hvilken grad har dere samarbeidet internt i NAV i forbindelse med Jobbstrategien? Ansatte i NAV-kontor (N=122), korrelasjonsmatrise

	Andre NAV-kontor	Arbeidslivs-senteret	Fylkeskoord. for JS	Arbeidslivs-coach	Arbeidsgiverlos	Hjelpemiddel sentr.	Koord. for arbeid og psykisk helse	Koord. for TG	Koord. for Ny Giv
Andre NAV-kontor	1,00								
Arbeidslivs-senteret	0,26	1,00							
Fylkeskoordinator for JS	0,29	0,47	1,00						
Arbeidslivs-coach	0,28	0,52	0,61	1,00					
Arbeidsgiverlos	0,22	0,37	0,43	0,49	1,00				
Hjelpemiddel-sentralen	0,21	0,50	0,42	0,41	0,46	1,00			
Koordinator for arbeid og psykisk helse	0,30	0,28	0,43	0,41	0,63	0,47	1,00		
Koordinator for TG	0,26	0,26	0,55	0,40	0,31	0,35	0,49	1	
Koordinator for Ny Giv	0,24	0,29	0,29	0,30	0,39	0,49	0,47	0,47	1,00

Helhetsinntrykket fra tabell 3.2 er at det i mange tilfeller er en positiv sammenheng mellom det å samarbeide med ulike aktører internt i NAV. Med andre ord; tendensen til å samarbeide med en gitt aktør ser ut til å være assosiert med tendensen til å samarbeide med andre aktører. Ikke overraskende ser vi at det å samarbeide både med arbeidslivscoach og fylkeskoordinator ser ut til å være vanlig blant de NAV-ansatte i utvalget. Samarbeid med koordinator for arbeid og psykisk helse og arbeidsgiverlosen er to andre samarbeidsrelasjoner som i stor grad ser ut til å samvariere med hverandre. Her ser det med andre ord ut til å være et overlapp i samarbeidet. Tallene indikerer også en tendens til at det å samarbeide både med koordinator for tilretteleggingsgarantien (TG) og fylkeskoordinator for Jobbstrategien, er vanlig i vårt utvalg.

Neste matrise er organisert på samme måten, men ser nærmere på hvordan samarbeidet internt i NAV har fungert i forhold til målgruppa for Jobbstrategien.

Tabell 3.3 Hvordan har samarbeidet internt i NAV fungert i forhold til målgruppa for Jobbstrategien? Ansatte i NAV-kontor (N=46), korrelasjonsmatrise

	Andre Nav-kontor	Arbeidslivs-senteret	Fylkeskoord. for JS	Arbeidslivs-coach	Arbeidsgiverløs	Hjelpemiddel sentr.	Koord. for arbeid og psykisk helse	Koord. for TG	Koord. for Ny Giv
Andre Nav-kontor	1,00								
Arbeidslivs-senteret	0,43	1,00							
Fylkeskoordinator for JS	-0,06	0,10	1,00						
Arbeidslivscoach	0,09	0,29	0,51	1,00					
Arbeidsgiverløs	0,33	0,40	0,40	0,57	1,00				
Hjelpemiddelsentralen	0,31	0,44	0,33	0,39	0,68	1,00			
Koordinator for arbeid og psykisk helse	0,43	0,29	0,39	0,13	0,59	0,62	1,00		
Koordinator for TG	-0,04	-0,03	0,61	0,33	-0,01	0,11	0,24	1,00	
Koordinator for Ny Giv	0,16	0,22	0,27	0,45	0,57	0,50	0,40	0,13	1,00

Tabell 3.3 viser at det er en positiv korrelasjon når det gjelder NAV-kontorenes opplevelse av samarbeidet med enkelte "par" av interne aktører. Det er eksempelvis en tendens til å oppleve at dersom samarbeidet med arbeidslivscoachen fungerer bra, så fungerer også samarbeidet med fylkeskoordinator for Jobbstrategien og arbeidsgiverløsen bra. Positive samarbeidserfaringer med arbeidsgiverløsen ser videre ut til å samvariere med positive samarbeidserfaringer med Hjelpemiddelsentralen. Positive samarbeidserfaringer med disse to ser videre ut til å være assosiert med positive samarbeidserfaringer med koordinator for arbeid og psykisk helse og koordinator for Ny Giv.

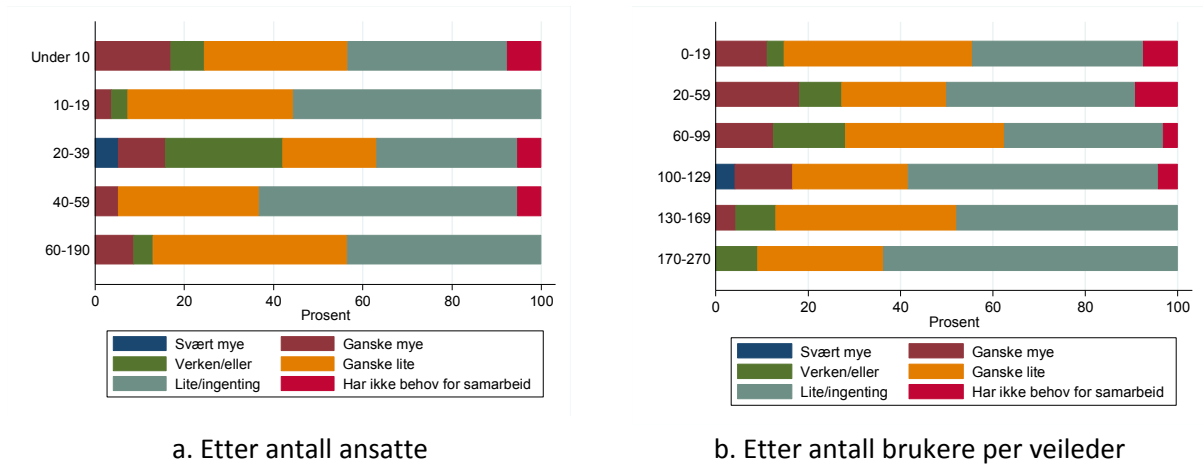
Mens evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) viste at NAV-kontorene i relativt liten grad samarbeidet med andre deler av NAV i arbeidet med å realisere Jobbstrategien, så viser de to siste matrisene noen interessante resultater knyttet til mønster og tendenser i samarbeidet, og at det ser ut til å være noen sammenhenger på tvers når det gjelder hvilke andre aktører og roller internt som NAV-kontorene samarbeider med.

I de neste figurene går vi nærmere inn på NAV-kontorenes samarbeid med henholdsvis andre NAV-kontor, Arbeidslivssenteret, fylkeskoordinator for Jobbstrategien og arbeidslivscoachen. Vi ser bl.a. på om det er noen variasjoner i samarbeid, når vi skiller på kontorstørrelse (antall ansatte) og størrelsen på respondentenes brukerporteføljer (arbeidspress/arbeidsbelastning). I motsetning til i korrelasjonsmatrisene har vi her tatt med de som har svart "har ikke behov for samarbeid" og "har ikke samarbeidet" (altså missing i korrelasjonsmatrisene), fordi det trengs for å få et godt bilde på omfanget av samarbeidet. Mens N=141 i figurene med antall ansatte så er N=139 i figurene som

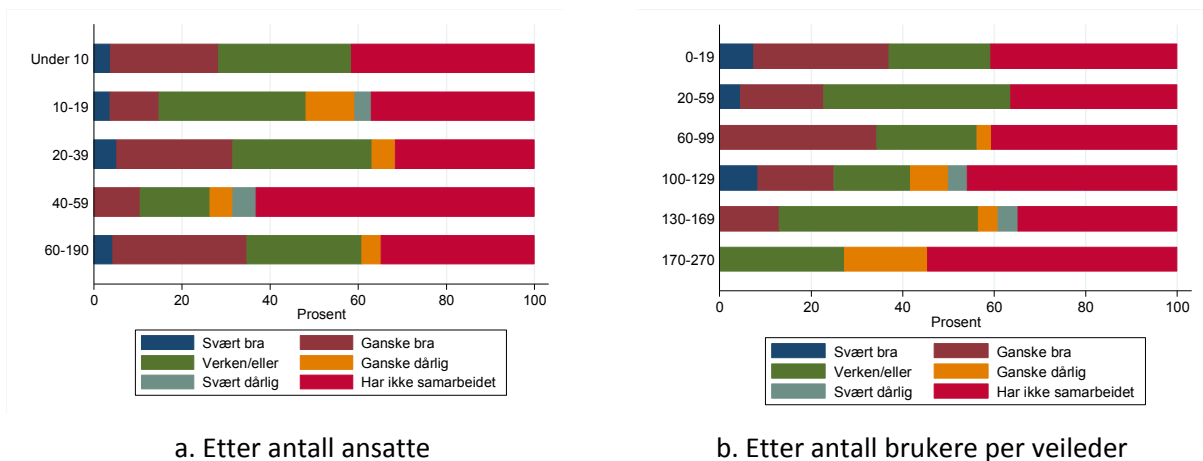
differensierer på antall brukere per veileder. Det relativt lave antallet respondenter betyr samtidig at resultatene må tolkes med varsomhet.

NAV-kontorenes samarbeid med andre NAV-kontor

Figur 3.1 og 3.2 viser hvordan respondentene vurderer samarbeidet med andre Nav-kontor i forbindelse med Jobbstrategien.



Figur 3.1 I hvilken grad har dere samarbeidet med andre NAV-kontor i forbindelse med Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder

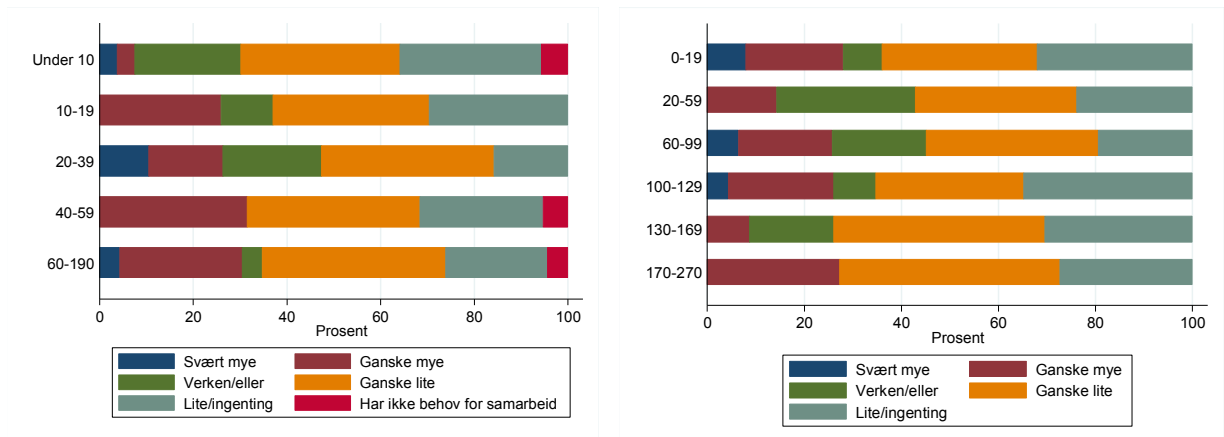


Figur 3.2 Hvordan har samarbeidet fungert i forhold til målgruppen for Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder

Mens de to øverste figurene på den ene side bekrefter det generelle bildet av at NAV-kontorene i utvalget i liten grad samarbeider med andre NAV-kontor, så ser vi samtidig at de minste NAV-kontorene (< 10 ansatte) og middels store NAV-kontor (20-39 ansatte) i noe større grad uttrykker at de har et samarbeid med andre NAV-kontor. Blant dem som jobber i kontor med 40-59 ansatte samarbeides det minst med andre NAV-kontor. Vi ser også en svak tendens til at NAV-ansatte med store brukerporteføljer oppgir mindre grad av samarbeid. Videre ser det ut til å være en svak sammenheng mellom størrelsen på brukerporteføljen, og hvordan man opplever at samarbeidet har fungert. Veilederne med de minste brukerporteføljene fremstår eksempelvis som mest fornøyd med måten samarbeidet har fungert på ("svært bra" og "ganske bra").

NAV-kontorenes samarbeid med Arbeidslivssenteret

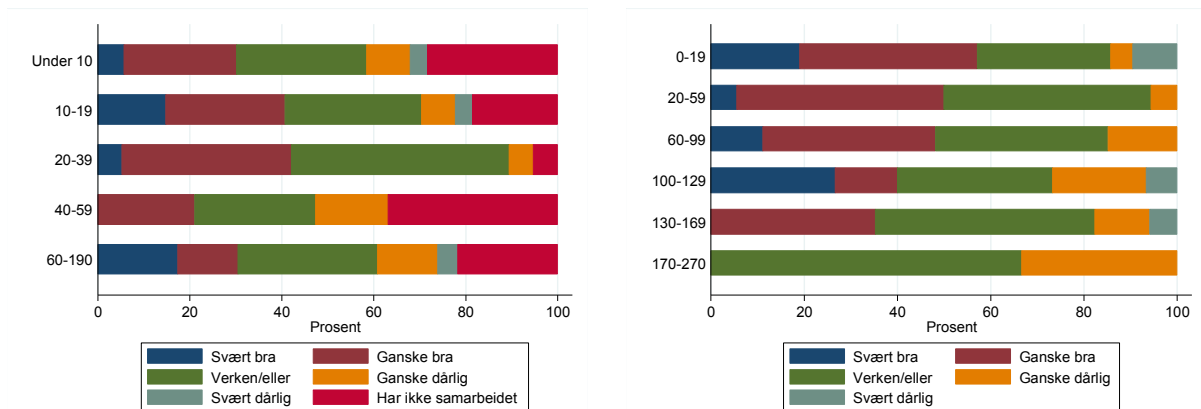
Figur 3.3 og 3.4 viser tilsvarende fordelinger for samarbeid med Arbeidslivssenteret.



a. Etter antall ansatte

b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.3 I hvilken grad har dere samarbeidet med arbeidslivssenteret i forbindelse med Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder



a. Etter antall ansatte

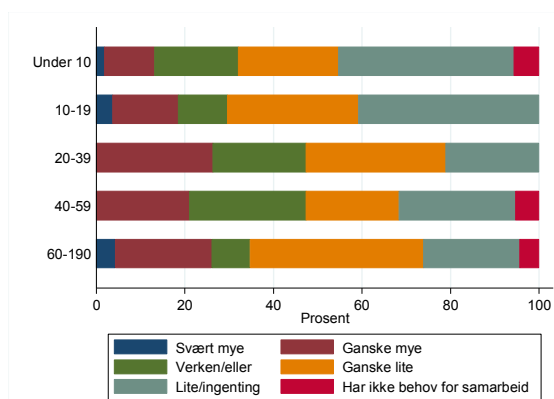
b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.4 Hvordan har samarbeidet fungert i forhold til målgruppa for Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder

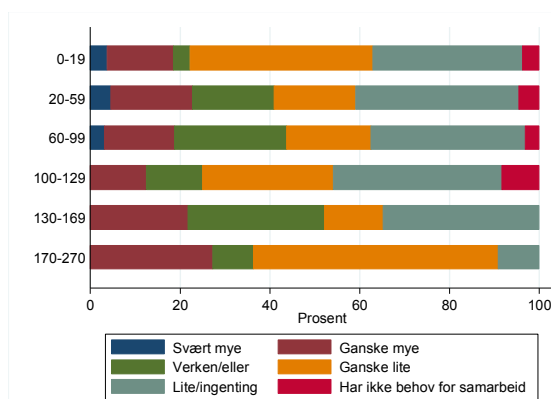
Figurene gir ingen holdepunkter for å hevde at kontorstørrelse eller arbeidsbelastning (antall brukere som skal følges opp) har noen betydning for omfanget på NAV-kontorenes samarbeid med Arbeidslivssenteret. Når det gjelder tilfredshet med hvordan samarbeidet fungerer, så ser vi nok en gang at veilederne med minst porteføljer er de som fremstår som mest fornøyd, dersom vi legger sammen de som har svart "svært bra" og "ganske bra" (imidlertid er andelen som er svært fornøyd større blant dem som har en brukerportefølje i størrelsesorden 100-129 brukere).

NAV-kontorenes samarbeid med fylkeskoordinator for Jobbstrategien

Figur 3.5 og 3.6 viser svarfordelingen for spørsmål om samarbeid med fylkeskoordinatoren for Jobbstrategien, etter kontorstørrelse og arbeidsbelastning.

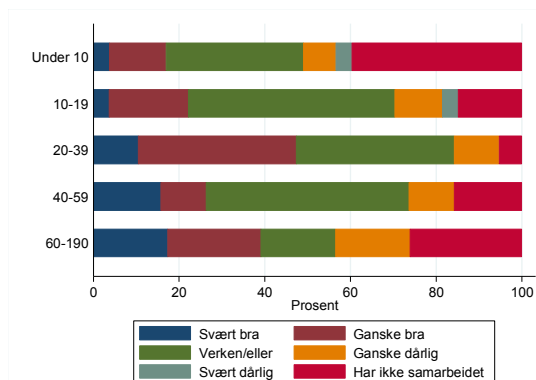


a. Etter antall ansatte

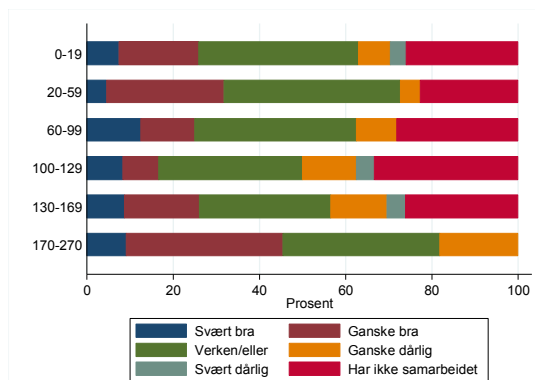


b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.5 I hvilken grad har dere samarbeidet med fylkeskoordinator for Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder



a. Etter antall ansatte



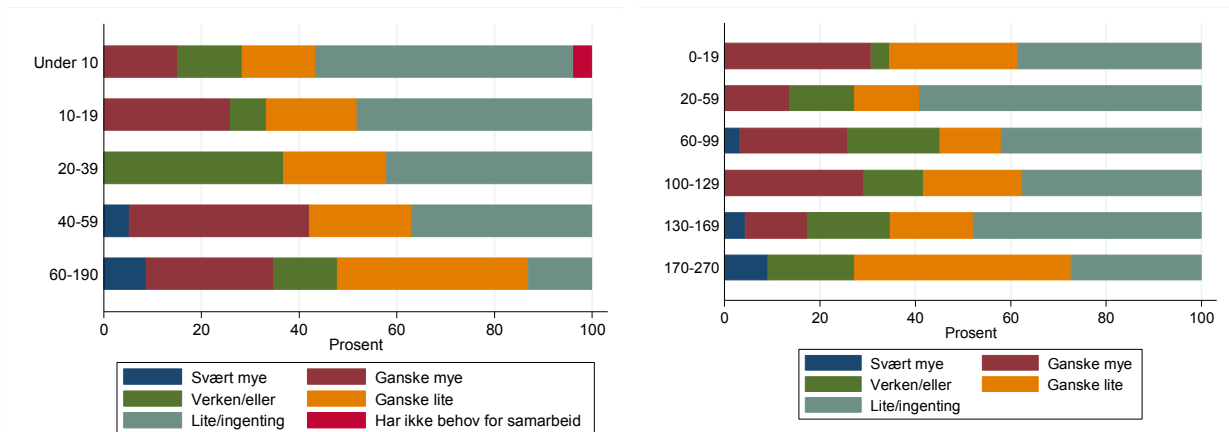
b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.6 Hvordan har samarbeidet fungert i forhold til målgruppa for Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder

Heller ikke når det gjelder fylkeskoordinator viser figurene noen spesielle variasjoner i samarbeidet, som kan knyttes til forskjeller i kontorstørrelse og veiledernes brukerporteføljer. I den grad vi kan se en viss forskjell, så handler det om at veiledere ved mindre NAV-kontor i større grad enn veiledere ved de største kontorene oppgir at de har samarbeidet lite/ingenting med fylkeskoordinator. Veiledere ved større kontor (fortsatt målt i form av antall ansatte) virker også å være mer fornøyd med hvordan samarbeidet har fungert, men tallene her må ses i sammenheng med at andelen som oppgir ikke å ha samarbeidet, er størst i de minste kontorene.

NAV-kontorenes samarbeid med arbeidslivscoachen

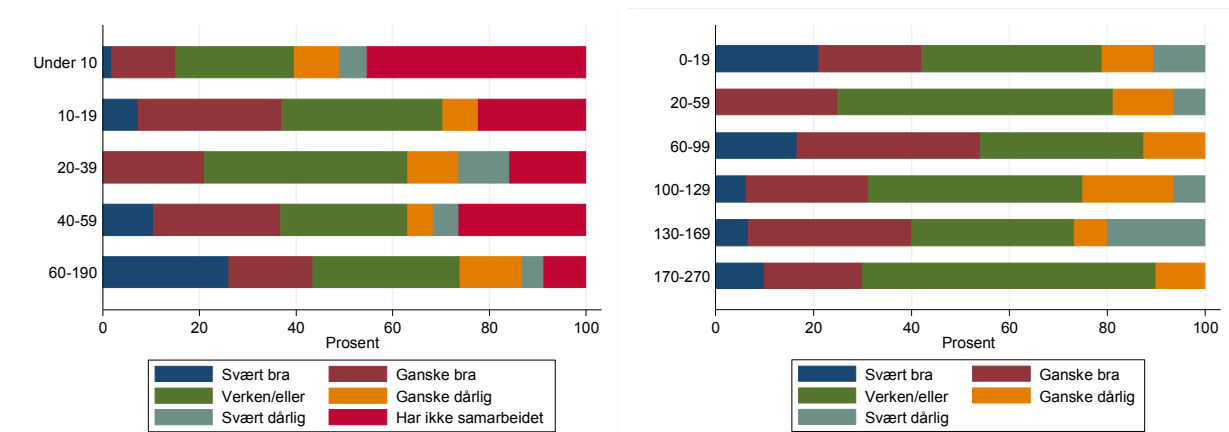
Avslutningsvis ser vi på NAV-kontorenes samarbeid med arbeidslivscoachen (Figur 3.7 og 3.8).



a. Etter antall ansatte

b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.7 I hvilken grad har dere samarbeidet med arbeidslivscoachen i forbindelse med Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder



a. Etter antall ansatte

b. Etter antall brukere per veileder

Figur 3.8 Hvordan har samarbeidet fungert i forhold til målgruppa for Jobbstrategien? Etter antall ansatte ved NAV-kontorene og antall brukere per veileder

Når vi tar utgangspunkt i antall ansatte i NAV-kontorene, ser vi en klar tendens til at det har vært mindre vanlig å samarbeide med arbeidslivscoachen i mindre kontor enn ved større. En forklaring på disse tallene er trolig at arbeidslivscoachene valgte å prioritere de største NAV-kontorene i en tidlig fase av Jobbstrategiarbeidet. Evalueringen vår (Dyrstad et al., 2014) viste blant annet at omtrent en tredjedel av arbeidslivscoachene så ut til å konsentrere innsatsen rundt ett eller flere NAV-kontor, for så å utvide nedslagsfeltet etter hvert. Det fremkom tydelig at de største kontorene så ut til å bli prioritert, et bilde som bekreftes i figurene over.

3.1.2 Resultater fra intervjuene og oppfølgingsundersøkelsen (2015)

Nettverksgrupper, samarbeidsmøter og matchemøter legger til rette for tverrfaglig jobbing i NAV

Det store flertallet av dem vi har intervjuet beskriver samarbeidet internt i NAV som en barriere mot implementeringen av Jobbstrategien. Det er ulike årsaker til dette. De fylkene som ser ut til å jobbe mest systematisk med Jobbstrategien, virker også å være de fylkene som klarer å utnytte ressursene i egen organisasjon. Mange forteller at NAV sliter med å framstå som én organisasjon, og har problemer med å utnytte den spesialiserte kompetansen som ligger i ulike deler av etaten. En arbeidslivscoach med 20 års erfaring i NAV uttalte seg slik:

Jeg mener at NAV kanskje er det største hinderet i forhold til funksjonsevne. Det er der problemet ligger. Det er manglende samhandling og systemforståelse, tror jeg. Arbeidslivscoach

Basert på vårt brede datagrunnlag, som også omfatter intervju med alle fylkeskoordinatorene og arbeidslivscoachene i NAV, så har vi samtidig sett at det har skjedd en del positive initiativer og endringer i NAV, som følge av Jobbstrategien. Dette bekreftes ikke minst gjennom de dataene vi samlet inn sommeren 2015, som vi kommer tilbake til om litt. Et av de viktigste funnene fra intervjuene med coachene og koordinatorene, er at det har blitt etablert ulike møtearenaer rundt omkring i fylkene, der målet har vært å samle den kompetansen som trengs, for å få flere unge med nedsatt funksjonsevne over i arbeid eller utdanningsløp (jf. Dyrstad et al., 2014). Mange navn brukes om disse møtearenaene, som for eksempel arbeidsgruppemøter, matchemøter og nettverksgrupper. Det viktigste er imidlertid at de virker å tjene den noenlunde samme funksjonen; de skal være en møteplass for NAV-kontor, NAV Arbeidslivssenter, Hjelpemiddelsentralen, arbeidslivscoacher (og eventuelt koordinatorene) samt i noen tilfeller også koordinator for arbeid og psykisk helse, og de skal stimulere til tverrfaglig jobbing i NAV. I mange av disse gruppene foretas det en gjennomgang av enkeltsaker, slik at aktørene sammen kan sitte og drøfte konkrete løsninger i enkeltsaker.

Etableringen av slike møtearenaer er, slik vi ser det, et av de viktigste resultatene av innføringen av Jobbstrategien. Jobbstrategien ser ut til å ha hatt en viss effekt på måten man jobber på i NAV, og etableringen av slike "matchemøter" er et av de klareste uttrykkene for en slik endring. Flere beskriver konkret at disse møteplassene har gjort det enklere å finne løsninger inn mot arbeidsliv eller utdanningssystem for unge med nedsatt funksjonsevne i fylket, og gjennom intervjuene gis mange eksempler på hvordan man har valgt å organisere disse møtearenaene lokalt. Mest av alt illustrerer disse eksemplene at det er mange ulike varianter av hvordan dette har blitt løst lokalt. Samtidig har disse møtearenaene en grunnleggende målsetning til felles, nemlig å få flere unge med nedsatt funksjons- og arbeidsevne over i utdanning og arbeid:

Vi har fått i gang egne samhandlingsmøter med de her ulike kompetansemiljøene i Nav, og jeg ser at også lederne av de her, både hjelpemiddelsentral, arbeidsrådgivningskontor og Arbeidslivssenter, at de også har fått noen møteplasser som de ikke hadde tidligere. Fylkeskoordinator

Det er meg og koordinatoren og hjelpemiddelsentralen og arbeidsrådgivningskontoret. Og en IA-rådgiver. I tillegg til veilederne fra jobbstrategiteamet som de har organisert her. Arbeidslivscoach

Jeg samarbeider tett med denne nettverksgruppen jeg har, arbeidslivscoachene er på arbeidslivssenteret, mens de øvrige koordinatorene som jobber med psykisk helse og raskere tilbake, vi sitter på samme sted i landskapet. Så vi går litt om hverandre og snakker med hverandre. Fylkeskoordinator

... å få saker inn i det samarbeidsmøtet, som vi kalte det da. Og der satt da fast den koordinatoren på Nav-kontoret, men så var det den veilederen som var saksbehandler i den aktuelle saken, så det var gjerne to Nav-veiledere. Og så satt IA-rådgiver der, og markedskoordinator satt der, og så var hjelpemiddelsentralen enten til stede eller med på videokonferanse. Vi fikk til den erfaringsutvekslingen og den kompetansedelingen i forhold til å finne gode løsninger i enkeltsaker. Fylkeskoordinator

Dette tverrfaglige veiledningsteamet som vi har etablert, det har to hensikter. Den ene hensikten er jo at vi skal bistå veilederne i NAV [fylket], som har veldig store saksporteføljer i enkeltsaker. Men vi skal også synliggjøre at Hjelpemiddelsentralen er der, at Arbeidsrådgivning er der. Og det er sammen vi skal løse dette oppdraget med Jobbstrategien. Det er ikke den enkelte saksbehandler ute på NAV-kontoret som alene skal sitte med all den problematikken. Vi må prøve å gjøre dette sammen. Fylkeskoordinator

Vi har bestemt oss for at vi skal få de som driver med markedsarbeid på kontorene, som er hovedpersoner der ute på Nav-kontorene, til å jobbe sammen med nettverksgruppen. Og da skal vi i hvert fall ha et par case, slik at de løser saker sammen, fordi vi ønsker at de skal samarbeide mer ute på kontorene når det gjelder marked. Den ene gruppen har veldig mye kunnskap om nedsatt funksjonsevne og ressurser og sånt, og tilretteleggingsgaranti og alt dette her, mens den andre jobber ut mot arbeidsgiverne. Og jeg har jo litt inntrykk av at man ser litt lite på de med nedsatt funksjonsevne. At det er de litt enklere sakene man ofte jobber med. Liksom bli sterkere sammen da, det er et mål. Fylkeskoordinator

Coachen i samme fylke hadde mer utfyllende informasjon om hvor åpne disse nettverksgruppemøtene var med tanke på deltakere og innhold:

Sist nettverksmøte, det hadde vi på hjelpemiddelsentralen og vi hadde om psykisk helse. Vi samarbeider jo også med arbeid og psykisk helse, og vi har et IPS-basert forsøksprosjekt i fylket, og IPS-koordinator var også med og informerte. Hjelpemiddelsentralen informerte, og vi snakket mye om jobbstrategien, vi jobbet med case, vi jobbet med tilretteleggingsgarantien, og det vi ser er at alle de negative holdningene rundt tilretteleggingsgarantien er i ferd med å smuldre bort i den gruppen, og vi får større fokus på Jobbstrategien. Målet er jo at medlemmene i denne gruppen skal ta med seg jobbingen ut på NAV-kontorene. Arbeidslivscoach

Arbeidslivscoachen synliggjør her en viktig hensikt som denne typen møter bør ha, nemlig å inspirere til mer tverrfaglig jobbing i det daglige, spesielt blant veilederne i NAV-kontorene. Dette skal ikke være en arbeidsmåte som kun anvendes når de ulike aktørene sitter samlet fysisk rundt det samme bordet. Dersom møtene fører til at man blir kjent med hverandre, så er det også sannsynlig at man raskere vil ta kontakt i det daglige. Også andre informanter beskrev hvordan de hadde etablert slike møteplasser lokalt:

Vi har jo en arbeidsgruppe som har møter hele tiden, knyttet til Jobbstrategien, som består av arbeidslivscoachen, en representant fra Hjelpemiddelsentralen, koordinatoren for tilretteleggingsgarantien og koordinator for arbeid og psykisk helse, så vi jobber sammen. Nå jobber jo både Hjelpemiddelsentralen, TG og arbeid og psykisk helse mot alle personer, sånn at treffpunktet vårt er de unge på AAP under 30 år – så da må vi jo snakke sammen om hvordan vi skal samarbeide, hvem som er ute hvor og gjør hva, sånn at vi drar i riktig retning når vi er ute i felten. Fylkeskoordinator

En annen fylkeskoordinator fortalte om det han kalte fagteam i sitt fylke, og hvordan de har laget en konkret "instruks" for hvordan fagteammøter skal gjennomføres:

Vi har laget et eget skriv til det fagteamet, en egen funksjonsbeskrivelse som vi har kommunisert ut til alle NAV-lederne, der vi beskriver fagteamet, hva vi skal gjøre, hva som skal på plass når vi kommer dit, hvem som skal være til stede, og hvordan dette skal forankres i ledelsen. Når vi kommer ut på NAV-kontoret, så skal, i alle fall i teorien, de veilederne som har ungdommene være til stede, og gjerne NAV-leder. Da tar vi rett og slett frem Arena, dataverktøyet vårt, og søker opp ungdom, får dem opp på storskjerm, og diskuterer gode løsninger for hver enkelt. Det er tre sånne suksessfaktorer; rett saksbehandler, nok tid og NAV-leder til stede, med tanke på forankring. Fylkeskoordinator

Dette eksemplet illustrerer hvor operativt det jobbes i en del av disse gruppene og møtene. Flere av arbeidslivscoachene har vært sentrale i etableringen av disse møteplassene, og noen deltar også i de møtene som arrangeres. Å bli kjent med egen organisasjon og ressursene som ligger der beskrives i det hele tatt som en viktig læringsprosess i forbindelse med innføringen av Jobbstrategien. I fylker med mindre kontakt mellom de ulike delene av NAV, har både coacher og koordinatorene hatt en vanskeligere jobb. Implementeringen har kommet lengst i de fylkene der man har klart å etablere formelle kanaler for samarbeid på tvers av enheter, eller der hvor slike kanaler eksisterte på forhånd. For eksempel sier mange at NAV-kontorene er for lite flinke til å bruke Hjelpemiddelsentralen:

Det handler om at du skal ha kunnskap i forhold til det å styre og koordinere prosesser, ikke at du skal jobben alene. Og jeg tror og vet at på NAV-kontorene, så gjør man den jobben alene. Man sitter med den svaksynte og vet ikke helt hvordan man skal gå fram. Det er veldokumentert. Hjelpemiddelsentralens synsavgdeling i fylket har nesten ingen henvendelser. [...] Kompetansen i NAV er ikke forvaltet skikkelig. Jeg tror det er manglende samhandling som er årsaken, og kanskje manglende systemforståelse, og det å kartlegge godt og få til et faglig nettverk gjør at folk kommer seg ut varig. Arbeidslivscoach

En annen coach var opptatt av at de ønsket å etablere et eget nettverk for Jobbstrategien, som kan fokusere på Jobbstrategien alene, for å unngå at arbeidet med Jobbstrategien "hektes på" på andre prosesser og satsinger som allerede pågår:

Vi har mange nettverk fra før, og vi kunne kanskje koblet oss til et nettverk, men det blir kanskje ikke de som jobber konkret med sakene. Og vi var heldige som fikk det, vi kjempet litt for å få den gruppen, og vi fikk det til, og det å kunne diskutere direkte med de som har sakene, å gi de kompetanseheving, invitere andre organisasjoner, andre enheter i Nav inn for å diskutere direkte med dem, det har vært kjempefint. Arbeidslivscoach

En annen coach kunne fortelle at de i hans fylke hadde etablert noe de kalte arbeidsverksteder, med representant for hjelpemiddelsentralen, arbeidsgiverlosen samt kontaktpersonen for det aktuelle tjenesteområdet. I disse møtene diskuterer de konkrete enkeltsaker, og forsøker å bli enig om hvordan NAV-kontoret konkret kan jobbe videre med enkeltsaker og om det er noe de andre aktørene kan bistå med. Informanten forteller at konseptet har blitt mottatt positivt rundt omkring på NAV-kontorene, og at alle kontorene har ønsket dem tilbake innen noen måneder igjen. Noen av NAV-kontorlederne har deltatt i disse møtene gjennom en hel dag, og meldt tilbake at de synes de fungerer veldig bra.

Én koordinator fortalte at han har ansvaret for å arrangere såkalte arbeidsgruppemøter, som blir gjennomført på det enkelte NAV-kontor. Koordinatoren gjør avtaler med hvert enkelt NAV-kontor om når de skal treffes og hva slags agenda de skal ha. Koordinator fungerer som møteleder i møtene. Fra fylket stiller de med arbeidsgiverlos, noen ganger arbeidslivscoachen og noen ganger hjelpemiddelsentralen. Fra NAV-kontorene stiller veiledere. De diskuterer enkeltsaker, og drøfter dessuten hvilken oppfølging og "beredskap" NAV-kontorene har inn mot den gruppen som befinner seg i et utdanningsløp som snart er avsluttet, slik at de tidlig kan vurdere hvordan det ligger an med dem. I tillegg gis det informasjon om tilretteleggingsgarantien (TG), mentorordningen og tilretteleggingstilskudd i disse møtene.

Det er liten tvil om at den typen samarbeid og kompetansekobling som vi ser eksempler på her, og som involverer og forankres i ulike deler av NAV, fremstår som en viktig endring i forbindelse med innføringen av Jobbstrategien. Det å samle veiledere, IA-rådgivere, coach, hjelpemiddelsentralen og NAV Arbeidsrådgivning rundt samme bord for å diskutere enkeltsaker, gir et helt annet grunnlag for å finne de gode løsningene, enn om saksbehandlere og veiledere skal sitte med dette alene. Ikke minst er det relevant å trekke inn NAV Arbeidsrådgivning, som har som oppgave å bidra til en lettere overgang til arbeid for personer med helsemessige, psykiske eller sosiale utfordringer. Denne typen møteplasser, som synliggjør og kobler sammen kompetansen i NAV, gjør det mulig å finne gode løsninger for unge med nedsatt funksjonsevne som befinner seg utenfor skole, utdanningssystem og arbeidsliv. Én koordinator var tydelig på at Jobbstrategien har vært positiv for de interne samarbeidsrelasjonene i fylket, men også overfor eksterne aktører:

Man ville ikke hatt den prosessen med samhandling mellom Arbeidslivssenter og NAV-kontor som vi har i dag, man ville heller ikke hatt disse matching-møtene som vi har, vi ville ikke hatt den samhandlingen med utdanningsinstitusjoner som vi nå har etablert, så Jobbstrategien har absolutt bidratt til en endring av praksis i fylket vårt, og også bidratt til en endring i forhold til samarbeidsrelasjoner til brukerorganisasjoner og partene i arbeidslivet. Fylkeskoordinator

Så må det understrekes at denne typen møtearenaer selvsagt ikke representerer noe helt nytt. Flere steder er dette noe man drev med før Jobbstrategien ble lansert som en nasjonal strategi, og flere fylker har også basert Jobbstrategiarbeidet på allerede etablerte møtearenaer. Det ser i det hele tatt ut til å være en ganske vanlig strategi å bygge på allerede etablerte kanaler og samarbeidsrelasjoner, fordi man har vært opptatt av å ikke finne opp kruttet på nytt i forbindelse med Jobbstrategien. Imidlertid ser vi at ønsket om å etablere slike møtearenaer, og skape resultater når det gjelder unge utenfor, har vært en klar målsetning i mange fylker i de siste årene. Jobbstrategien har trolig vært positiv for dette arbeidet.

Hva er status for NAVs arbeid med Jobbstrategien i 2015? Spørreskjemadata fra 2015

Dataene som ble samlet inn sommeren 2015 underbygger inntrykket av at Jobbstrategien har ført til mer samarbeid om målgruppen, og at ulike møteplasser har blitt etablert for å koble sammen den spesialiserte kompetansen som finnes i ulike deler av NAV. Når det gjelder internt samarbeid, så mener mange av coachene og koordinatorene at samarbeidet med NAV-kontorene har blitt bedre de siste årene, men at det fortsatt er klare forskjeller mellom ulike NAV-kontor. Noen er åpne på at de velger å bruke tid og energi på de kontorene som viser engasjement og vilje, og der satsingen på

unge utenfor er forankret på ledernivå. Grunnen er åpenbar; det er disse kontorene som har størst sannsynlighet for å oppnå resultater. Følgelig oppleves det som mest riktig å bruke tid på disse (jf. Dyrstad et al., 2014). Lederforankring peker seg i det hele tatt ut som et viktig stikkord blant de NAV-kontorene som har klart å få til en skikkelig ungdomssatsing i fylket.

Selv om det en del steder virket å foregå satsinger rettet mot unge i fylket, så er det en ganske gjennomgående tilbakemelding i 2015-dataene at Jobbstrategien har bidratt til økt oppmerksomhet om unge med nedsatt funksjons- og arbeidsevne, og bidratt til å styrke samarbeidet internt i NAV. Tilbakemeldingene har selvsagt mange nyanser, men ingen ser i hvert fall ut til å mene at innføringen av Jobbstrategien har bidratt til dårligere samarbeid internt i NAV. Følgende tilbakemeldinger kan sies å være ganske representative for dataene som ble samlet inn sommeren 2015:

Jeg tror det har blitt en større bevissthet og engasjement ute i NAV-enhetene enn tidligere. Det er blitt mer samarbeid mellom Arbeidslivssenter/NAV-kontor og NAV fylke.

Høsten 2014 startet vi jobben med å etablere interne matchemøter for jobbstrategimålgruppen. Etter det har mye av det NAV-interne Jobbstrategiarbeidet vært rettet mot matchemøtene.

... relasjonene til veiledere på NAV lokalt er blitt bedre og samarbeidet er satt mer i system (for eksempel matchemøter)

Etablert matchemøter som egen metodikk for hele fylket

En gjenganger i mange tilbakemeldinger er matchemøtene, som ser ut til å ha blitt en viktig arena i NAV, jf. anbefalingene i vår egen evalueringsrapport (Dyrstad mfl. 2014). Matchemøtene er blitt en arena som gjør det mulig å samle og utnytte den varierte kompetansen som finnes i NAV. En annen mente at matchemøter i enda større grad bør bli en obligatorisk måte å jobbe på i NAV, når han beskrev sin ønskeliste for det videre arbeidet med unge utenfor:

Sterkere føringer for å implementere matchemøter som samarbeidsform mellom Arbeidslivssentret, Hjelpemiddelsentralen og NAV lokalkontor. Gjerne også helsevesenet.

Matchemøtene, og tilsvarende møteplasser med andre navn, virker å ha fungert som "døråpner" en del steder, med tanke på det interne samarbeidet i NAV:

I [fylke] har vi etablert "Fagteam Jobbstrategien" bestående av Fylkeskoordinator, Arbeidslivscoach og Arbeidsgiverlos. I dette arbeidet samhandler vi med NAV-veiledere og drøfter fremdrift i enkeltsaker. I tillegg til dette gjøres det utviklingsarbeid. Det er også øvrige jevnlig møter for å sikre god koordinering og samhandling på tvers av interne enheter i NAV

Vi har felles "Læringsverksteder" på NAV-kontorene (vår/høst; gjennomgang av brukere på AAP og i målgruppen). Vi informerer om virkemidler på NAV-kontorene. Vi har hatt et eget prosjekt i samarbeid med Aust-Agder, mot de i målgruppen som er i en utdanning, med tanke på overgangen inn mot arbeidslivet etter endt utdanning. Vi deltar i møter (en ressursgruppe og en koordineringsgruppe) på NAV fylke) i oppfølgingen av jobbstrategien i NAV. Ellers drøfter vi felles utfordringer og enkelte individualsaker, f.eks. de i grenseland mellom fylkeskommunen og NAV sitt ansvarsområde. Noen ganger tar vi spørsmål/problemstillinger videre til fylkesledelsen.

Mye av det som beskrives i tilbakemeldingene fra arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene tyder på at Jobbstrategien har spilt en rolle for hvordan det i dag jobbes overfor unge i fylket. Samtidig er

det vanskelig å vurdere hva og hvor mye av det som gjøres i dag, som kan ses som et direkte utslag av Jobbstrategien. Vi problematiserer dette nærmere i oppsummeringen til slutt.

Hvem synes arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorerne det er viktigst å samarbeide med?

Samarbeid innad i fylket i forbindelse med implementeringen av Jobbstrategien var en viktig del av intervjuene med arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorerne. I den forbindelse var vi også nysgjerrig på hvem de selv opplever det er viktigst å samarbeide med. Blant fylkeskoordinatorerne var det en viss variasjon rundt dette spørsmålet, noe følgende uttalelser viser:

Det er jo lederne. Ingen Jobbstrategi uten fylkesledelsen og NAV-kontorlederne. Så de er jo de viktigste. Men så er selvfølgelig Arbeidslivssenteret viktig, spesielt i forhold til markedsføring og inn mot alle de bedriftene de ønsker. Coachen er selvfølgelig kjempeviktig. Fylkeskoordinator

Det er min arbeidsgruppe her på fylket, sånn at vi kan fordele oss, og fordele oppgavene, på det behovet som ligger hos NAV Lokal, og på det vi er best på selv. Fylkeskoordinator

I forhold til samarbeid for min del, så tenker jeg jo at jeg er avhengig av arbeidsgiverne. Hvis vi ikke har de på lag, så kan vi drive med hva som helst. Det er i alle fall det viktigste vi har sånn generelt. Så er NAV-kontoret veldig avgjørende, og Arbeidslivssenteret. Fylkeskoordinator

En annen koordinator hadde problemer med å velge ut noen spesifikt, og endte opp med å ramse opp de fleste:

Fylket, altså fylkesdirektøren og assisterende fylkesdirektør, pluss arbeidslivssenteret, og arbeidslivscoachene, samt leder av hjelpemiddelsentralen. I tillegg så har jeg en sånn referansegruppe, eller en samarbeidsressursgruppe, bestående av oss som jobber som fylkeskoordinatorer, både på tilretteleggingsgaranti og psykisk helse. Og da er det både arbeidsgiverlos og fylkeskoordinator, de som jobber med arbeidslivet og tilrettelegging på hjelpemiddelsentralen, og arbeidslivscoach som snakker sammen jevnlig. Oppdatere hverandre på hva som rører seg i våre vanlige arbeidsdager, og hvilke tema bør vi kanskje ta videre opp. Fylkeskoordinator

Selv om det er en viss variasjon blant koordinatorerne når det gjelder hvem de vurderer som de viktigste samarbeidsaktørene, så mener vi likevel å se en viss vektlegging av fylkesleddet i NAV. Flere er opptatt av å samarbeide med ledelsen og andre medarbeidere ved NAV Fylke. Trolig synliggjør dette et behov blant fylkeskoordinatorerne for å forankre sitt eget arbeid og ha en god dialog med eget fylkesledd, fordi det er her stillingen som koordinator organisatorisk er plassert. Arbeidslivscoachene svarte følgende til spørsmålet om hvem de mener det er viktigst å samarbeide med:

Jeg synes arbeidsgiverne blir de viktigste, for uten dem så er det ingenting å samarbeide om, da faller jo bunnen litt ut av opplegget. Men internt så.. De jeg er helt avhengig av å ha et samarbeid med er de lokale veilederne, for de gjør det tekniske papirarbeidet, selv om jeg tilrettelegger for det og gjør avtalene med arbeidsgiverne og har kontakt med dem. På oppfølgingsnivå, så er jeg helt avhengig av at jeg har en lokalleder som jobber sammen med meg i enkeltsakene. Arbeidslivscoach

Jeg jobber jo veldig tett opp mot disse IA-rådgiverne. De er jo litt mer dedikerte i forhold til å finne de IA-bedriftene vi kan bruke, for å selge inn kandidater og Jobbstrategien. Vi har 13 markedsteam, og 13 rådgivere som jobber inn mot disse. Arbeidslivscoach

Jeg vil si at det er to grupper som jeg synes er viktig. Den ene er saksbehandleren. De er viktige. Og så IA-rådgiverne, de er også viktige. Vi har ikke kommet veldig sterkt i gang enda, men det tenker jeg at kommer. De er jo viktige, for det er jo de som kjenner bedriftene i den enkelte kommune. Jeg kan jo ikke kjenne hele [kommune], og spesielt ikke på ett år. Arbeidslivscoach

Jeg har jo nevnt skoler, mine kolleger på arbeidslivssenteret og hjelpemiddelsentralen. Jeg har jo noe samarbeid med disse arbeidsmarkedsbedriftene innimellom, men ikke så mye. Litt. Det er jo ikke riktig å si at det er en samarbeidspartner. NAV-kontorene er jo en selvfølge, det er jo NAV, så det nevner vi ikke Arbeidslivscoach

Det er jo NAV-kontorene, jeg har jo mye tettere samarbeid med NAV-kontorene enn hva jeg hadde som rådgiver. Arbeidslivscoach

Det er nok avdelingslederne rundt på NAV-kontorene. For er det ikke godt forankret, så er det helt fallitt. Arbeidslivscoach

Det er jo avdelingslederen som er viktig. Kommer man inn der, så får de det forankret i NAV-kontoret Arbeidslivscoach

Jeg ville nesten sagt arbeidsgiverne. Men samtidig, så er jeg avhengig av hele NAV, rett og slett. Både IA-rådgivere, hjelpemiddelsentralen og veilederne, i forbindelse med brukerne. Så det henger veldig tett sammen. Arbeidslivscoach

Akkurat som for koordinatorene ser vi at det er noe varierende oppfatninger av hvem det er viktigst å samarbeide med. Samtidig ser vi at det er en klart større vektlegging av arbeidsgiverne i tilbakemeldingene fra coachene, både ved at IA-rådgiverne og ordinære arbeidsgivere trekkes frem som viktige samarbeidsaktører. Dette er ikke overraskende, gitt at arbeidslivscoachen, ifølge stillingsbeskrivelsen, skal ha som oppgave å identifisere potensielle arbeidsgivere til personer i målgruppen for jobbstrategien, samt bidra til å støtte arbeidsgivere i enkeltsaker som omfatter personer med nedsatt funksjonsevne. Slik setter er det heller ikke så overraskende at flere coacher nevner veiledere og ledere ved NAV-kontorene som en viktig samarbeidspart; for å kunne identifisere aktuelle arbeidsgivere, samt bistå i matchingen mellom bruker og arbeidsgiver, er det åpenbart at arbeidslivscoachen må ha tett dialog med NAV-kontoret.

NAV-kontorene, NAV Fylkesledd, IA-rådgivere og arbeidsgivere er aktører som arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene trekker frem som viktige samarbeidspartnere. I tillegg vurderer coacher og koordinatorene samarbeidet med hverandre som essensielt for å følge opp intensjonene og målsetningene med Jobbstrategien.

Hva er status for samarbeidet mellom arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene?

Spørreskjemaet fra 2015

Siden vi ønsket å finne ut hvordan samarbeidet mellom arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene har vært de siste par årene, fulgte vi opp temaet i oppfølgingsurveyen som ble gjennomført i juli 2015. Følgende spørsmål ble stilt: *Hvordan samarbeider dere (coachen på Arbeidslivssenteret og fylkeskoordinator) i arbeidet med Jobbstrategien?* Den typiske tilbakemeldingen var at det er et tett samarbeid mellom coach og koordinator. Det er ikke uvanlig for de to å møtes ukentlig, og samarbeidet mellom dem virker generelt å ha blitt sterkere de siste par årene. En nærliggende forklaring på dette er at det har tatt en del tid å bli klar over hverandres mandat og oppgaver – men

også å forme sin egen rolle og bli trygg i denne. Nå når ting har gått seg mer til, så oppleves det trolig også enklere å samarbeide, og man blir tryggere i en samarbeidsrelasjon. Noe det ser ut til å bli samarbeidet mye om, er gjennomføringen av de såkalte matchemøtene:

Siden høsten 2014 har vi hatt et tett samarbeid. Vi har sammen vært ute i NAV-kontorene for å presentere metodikken rundt matchemøtene og deltar begge i matchemøtene. Har samtaler jevnlig for å oppdatere hverandre.

Vi jobber godt sammen. Utvikler matchemøter sammen nå.

Vi samarbeider om matchemøter. Ellers har vi ukentlige møter hvor vi oppdaterer hverandre på status, egne arbeidsoppgaver, hva som er planen for kommende uke.

Vi har tett samarbeid og har felles møter med kontorer som har behov for bistand. Vi har også fått i stand et matchemøte for fem kontorer, der de fikk presentere aktuelle kandidater i Jobbstrategien til ni utvalgte bedrifter.

Coach: Har startet opp med felles møte der en prøver å legge en langsiktig strategi opp mot matchemøter, tverrfaglig veiledning og bransjetreff. Fokus på å styrke kompetanse internt i NAV, særlig oppdatert markedskompetanse. Det samarbeides også for å spre ulike arbeidsmetoder og gode resultater rundt om i fylket. Det har fra coachens side vært ønskelig at fylkeskoordinator hadde hatt mer tid dedikert til Jobbstrategien. I fylket har fylkeskoordinator mange andre roller i tillegg.

Tilbakemeldingene ellers tegner et bilde av et godt etablert samarbeid mellom arbeidslivscoacher og fylkeskoordinatorer, kjennetegnet av mange møtepunkter. Vi har valgt ut følgende tilbakemeldinger for å illustrere den systematikken og regulariteten som ser ut til å prege samarbeidet mellom coach og koordinator mange steder i dag:

Vi samarbeider tett. Det "rene" Jobbstrategiarbeidet gjøres i hovedsak av coachen, men jeg følger også i enkelte tilfeller opp brukere og arbeidsgivere, hvis vi mener det er hensiktsmessig. Hun bidrar for eksempel på fagsamlinger om ungdom generelt, og er tett knyttet til andre prosjekter hvor ordinært arbeidsliv står sentralt. Vi har også hatt flere arrangementer der NAV-veiledere presenterer kandidater til arbeidsgivere. Disse har vi jobbet mye med begge to.

Vi har planleggingsmøter innimellom, deltar sammen i ulike møter med NAV-kontor, reiser på samlinger sammen og bruker hverandre som støttespillere og rådgivere. Coachen er nærmere enkelte NAV-kontor og bringer med suksesshistorier og problemstillinger inn til koordinator, slik at vi kan jobbe med det som er aktuelt.

Tett samarbeid og løpende aktiviteter i tospann.

Godt samarbeid, vi har jevnlig møter og klar ansvarsfordeling.

Vi samarbeider når det gjelder oppfølging av Nav-kontorene mht. personer som avslutter utdanning. Fylkeskoordinatoren sikrer en forankring i fylkesledelsen, slik at Nav-veilederne får en oversikt over de som trenger bistand for å komme i arbeid, og hvor arbeidslivscoach bistår personen i prosessen med å komme i arbeid. Dette er jo et tidskrevende arbeid og dermed begrenset hvor mange vi kan følge opp på denne måten.

Det er et svært godt samarbeid mellom Fylkeskoordinator og Arbeidslivscoach. Møter flere ganger i uken.

Noen la vekt på at det er en tydelig "arbeidsdeling" mellom arbeidslivscoach og fylkeskoordinator, som samsvarer med intensjonen bak stillingene. Men selv om de opererer på hver sin front (coachen ut mot arbeidsgiverne og koordinatoren mer inn mot NAV-kontorene og NAV Fylke), så virker det også som de tar et ansvar for å opprette og "drive" ulike møtearenaer i tospann:

Arbeidslivscoach har ansvar for arbeidet ut mot arbeidsgivere. Fylkeskoordinator har fokus på informasjon til NAV-kontorene. Begge samarbeider for å få dette til gjennom besøk/møter med NAV-kontorene og informasjon til arbeidsgivere om virkemidler. Felles innsats for å skape arenaer for møter mellom NAV og arbeidsgivere (møteplasser, arrangementer, frokostmøter etc.) Planlegging og gjennomføring av samlinger for NAV-veiledere, hvor også arbeidsgivere bidrar. Coach har ansvar for Jobbstrategifokus og læring på ALS, koordinator har ansvar for fokuset på fylke.

For noen hadde samarbeidet utviklet seg mer i retning av et uformelt samarbeid, men det ble oppfattet mer som en naturlig utvikling enn en svekkelse av samarbeidet:

Vi har et uformelt samarbeid, ser mye til hverandre og prater mye sammen. Har ikke lenger det mer formelle samarbeidet som var i starten. Vi utveksler erfaringer og samarbeider om å utvikle aktiviteter som matchemøter og fagsamlinger.

Én fylkeskoordinator skilte seg ut fra resten, som den eneste som hadde en opplevelse av at samarbeidet med arbeidslivscoachen hadde svekket seg noe over tid:

Vi hadde mye tettere samarbeid i starten enn vi har nå. I starten jobbet vi en del med å finne veien sammen. Coach var da ny som rådgiver, og vi hadde ulik kjennskap til det interne livet i NAV. Nå er vi to erfarne ansatte som begge har god kjennskap i og til organisasjonen. Ting går litt mer av seg selv, og vi er mer i drift begge to. Vi er lokalisert på ulike geografiske steder, og er nok ikke like flink til å avtale møtepunkter sammen. Enkelte møter med eksterne er det imidlertid helt naturlig at koordinator inviterer med Coach på.

Spørreskjemadataene fra 2015 tegner et bilde av at det har vært en utvikling de siste par årene, når det gjelder konsolidering av samarbeidsrelasjoner og "treffpunkter" internt i NAV. Mange beskriver et tettere og mer formalisert samarbeid nå enn tidligere. Vi tror dette henger sammen med at når opprinnelige datainnsamling ble gjennomført, i 2012, så bar de nyopprettede stillingene preg av å være litt udefinerte. De hadde ikke "satt seg", og mange ga uttrykk for at de ikke viste helt hva coachene og koordinatorene skulle drive med. I tillegg var det en usikkerhet knyttet til hvordan en nasjonal strategi som Jobbstrategien skulle tas ned og operasjonaliseres innenfor en lokal ramme. Med tiden ser dette ut til å ha gått seg til, og mange coacher og koordinatører beskriver nå et tett og godt samarbeid seg imellom. Det at man nå i større grad vet hva stillingene skal drive med, må videre antas å gi økt sannsynlighet for at det nå er de rette personene som innehar disse stillingene. Uttalelser viser at det har vært en del utskifting underveis. Én sa det slik:

I [fylke] er det byttet person i coachstillingen tre ganger. Dagens coach har funnet en annen og bedre samarbeidsform både internt i NAV og samarbeider svært godt ute med virksomhetene og næringslivet

Også når det gjelder samarbeidet mellom arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene trekkes matchemøtene frem som en viktig arena. Noen steder er dette en møtearena som coach og koordinator samarbeider om å administrere og gjennomføre. På den måten kan coachene og koordinatorene bruke sine nettverk og sin posisjon til å rekruttere deltakere til møtene.

Betydningen av etablerte samarbeidsrelasjoner i arbeidet med å følge opp Jobbstrategien

Flere av informantene er inne på den nytteverdien som ligger i å kunne fase Jobbstrategiarbeidet inn i allerede eksisterende samarbeidsrelasjoner og møtearenaer. Gitt målsetningen om at arbeidet med Jobbstrategien skal bli en del av den daglige driften i NAV, så fremstår dette som en god ide. Spesielt gjelder dette når de aktørene som er relevant for Jobbstrategiarbeidet, allerede har etablert et samarbeid. En arbeidslivscoach ga uttrykk for at det er lettere å få innpass med Jobbstrategiarbeidet dersom man tar utgangspunkt i de samarbeidsrelasjoner som allerede er etablert. Lykkes man med dette, så unngår man samtidig at arbeidet med å iverksette Jobbstrategien og tilsvarende nasjonale satsinger tar så mye tid og krever så mye ressurser at det går utover NAV-kontorenes daglige drift:

Vi prøver nå, i stedet for å danne nye arenaer, så må vi prøve å bygge enda mer på eksisterende, at vi heller må dra kompetansen inn i f.eks. avdelingsmøter som diskuterer enkeltsaker, i stedet for å opprette et nytt forum. Vi må kanskje heller benytte oss av de allerede eksisterende konferansene og invitere folk inn hos oss, og oss selv inn til dem, slik at arbeidsgiverne ikke blir altfor mett av invitasjoner hit og dit.
Arbeidslivscoach

En annen coach delte denne oppfatningen. Vedkommende mente videre at det ikke var noen grunn til å hausse opp Jobbstrategien som noe spesielt, men heller legge vekt på at Jobbstrategien i bunn og grunn handler om arbeidsrettet brukeroppfølgning, og at dette er noe som NAV-kontorene skal drive med uansett, og uavhengig av Jobbstrategien:

Samtidig som vi har prøvd på en måte å ta det litt ned, og ikke gjøre det til noen sånn fylkesgreier eller et spesielt prosjekt, men å integrere det på den måten at... Hva er jobbstrategien? Jo, det er arbeidsrettet brukeroppfølgning. Det er jo det vi har holdt på med og skal jobbe med i Nav hele tiden, som vi sammen kan bli enda flinkere på, og så er det nå kommet noen nye virkemidler og noen nye muligheter og anledning til kanskje å tenke samarbeid på en annen måte. Bruker både arbeidsgiverlos, ARK og andre ressurser i Nav, for å bli bedre sammen. Og ikke minst hjelpemiddelsentralen i en del av disse sakene.
Arbeidslivscoach

Én koordinator forklarte at de i hans fylke hadde valgt å bygge på eksisterende arbeidsmåter og samarbeidsformer i oppfølgingen av Jobbstrategien. Også han hadde en veldig funksjonell tilnærming til Jobbstrategien, og det den egentlig handler om:

Altså Jobbstrategien, vi skal jo ikke gjøre noe annet enn en del standard brukerretnede oppfølgninger. Så jeg finner ikke opp så mange nye ting, litt kjedelig der. Fylkeskoordinator

En annen coach ga et innblikk i måten de jobbet med Jobbstrategien på i fylket, der kjernen var at de hadde klart å få inn Jobbstrategien som en del av agendaen i allerede etablerte møter i NAV-kontorene:

Lokalkontorene organiserer seg forskjellig, de også. Dette med virksomhetsteam for eksempel. På ett kontor har de satt av en time av hvert virksomhetsteam møte til Jobbstrategien, og der er også rådgivere fra Arbeidslivssenteret med, som sogner til det kontoret. Så da bruker de først to timer på å diskutere disse sykemeldingsoppfølgningene, og så kommer jeg inn den siste timen, og da er det Jobbstrategien. Da kommer de lokale veilederne fram med saker som de ønsker å diskutere, og så prøver vi i fellesskap å komme opp med noen idéer om hvor vi skal høre, og så blir vi f. eks. enige om at en av IA-rådgiverne tar kontakt med en bestemt arbeidsgiver som de har ansvar for. Eller at jeg tar kontakt med noen, eller hva vi nå finner ut av. Arbeidslivscoach

Arbeidslivscoaches og fylkeskoordinatorenes samarbeid med NAV-kontorene

Gjennom intervjuene kommer det frem at det er en forskjell på hvordan coacher og koordinatorene har lagt opp samarbeidet med NAV-kontorene. På den ene side gis eksempler på coacher og koordinatorene som samarbeider med NAV-kontorene på et veldig konkret plan (i enkeltsaker, bistand til å fremskaffe tall, bistand til teknisk utfylling i Arena etc.); på den andre side hører vi om en mer overordnet måte å samarbeide på, der målet mer er å informere flere på en gang og bidra til kompetanseheving i NAV-kontorene. Flere koordinatorene er inne på at de er opptatt av å støtte NAV-kontorene i deres daglige arbeid, og følgende eksempler viser hva et slikt samarbeid på et operativt nivå mellom fylkeskoordinatorene og arbeidslivscoacher på den ene side og NAV-kontorene kan handle om:

Vi bestiller fra de som holder på med statistikk for fylkesleddet, så lager vi lister hvor vi får tak i personnummeret, så får vi hva slags aktivitet brukeren har. Så ser vi hvor lenge han har gått på AAP, ett år, to år eller mere, vi ser antall uker, for da får vi se hva slags innsats (innsatsgruppe) vedkommende er på akkurat nå, og da ser jeg umiddelbart hvor mange det er som er ute i en arbeidspraksis i ordinært. Så er jeg forholdsvis god på Arena, så jeg gir et raskt overslag over disse personene. Da gjør jeg også en påstand på disse personene, det er ganske manuell jobbing dette her, men det får jeg til veldig raskt, og det gjør at i møte med kontorene så har jeg en påstand på veldig mange av de sakene som de skal jobbe med. Fylkeskoordinator

Det viktigste jeg skal gjøre ut over høsten er at jeg skal fortsette å sende lister til Nav-kontorene i forhold til hvordan de ligger an på de som mottar arbeidsavklaringspenger og som ikke har en plan, og hvordan skal de jobbe videre med dem. Det kommer til å være et forsterket fokus jeg vil ha utover høsten. I tillegg så skal jeg ha møter med samtlige Nav-kontor med målsetting og hovedfokus jobbstrategien. Da vil jeg møte veiledere som selv skal si noe om hva det er de har behov for av påfyll, eller behov for å diskutere i forhold til Jobbstrategien. Fylkeskoordinator

Ja, det er det jeg følger opp på tjenesteområdene, jeg følger opp det som vi har satt som måltall på hvor mange formidlingsklare vi mener det er realistisk å ha på hvert kontor. Sjekker opp innholdet, at kvaliteten er som den bør være. Og så jobber vi med prosessen for å få dette ut. Så fører jeg en form for oversikt over den totale kvaliteten i fylket, på disse tingene. Fylkeskoordinator

Det er for meg å holde tak i NAV-kontorene og veilederne, for sånn jeg ser det så er det de som skal sørge for resultatene og gevinstene, det er deres arbeid med brukere som gir resultater, og som gjør en forskjell. Det er også dette vi kan påvirke. Så for meg var det viktigere å trykke litt på lokalt, å få de til å sette fokus på arbeid først, og ikke minst den målgruppen til Jobbstrategien og tankesettet rundt det. Hjelp dem med å rydde litt i det tankesettet, hvordan de best kunne gjøre den jobben, synliggjøre bruken av virkemidler og så videre. Fylkeskoordinator

Det kan nok diskuteres om dette er samarbeid, eller om det heller er snakk om styring og oppfølging av NAV-kontorene. Vi lurer også litt på om fylkeskoordinatorene var ment å inneha en slik "oppfølgingsrolle" overfor NAV-kontorene. Dersom dette blir en for stor del av jobben, så vil det være begrenset hvor mye tid koordinatorene har igjen til å koordinere arbeidet med Jobbstrategien i fylket generelt, og til å samarbeide med alle NAV-kontorene i fylket. Samarbeid med arbeidslivscoachen ved Arbeidslivssenteret samt fylkeskoordinatorene for tilretteleggingsgarantien og Arbeid og psykisk helse, er også en del av jobben som fylkeskoordinator.

En annen koordinator kunne fortelle at hun bruker cirka en dag per uke ute på NAV-kontorene, for å bistå veilederne i enkeltsaker. Flere coacher gjør det samme. Hun forteller at veilederne i NAV-kontorene typisk har veldig konkrete spørsmål og problemstillinger som de lurer på, og som de trenger hjelp til å vurdere:

Veilederne har et stort behov for å diskutere saker, drøfte caser, for det er det som er virkeligheten for dem. "Hva gjør jeg med Ola", liksom, det er helt ned på det nivået. "Hvilket virkemiddel er best for Ola, hvilken arbeidsgiver, hvilken bransje, hvilke kontaktpersoner har jeg?". Og den dagen de kan ta den telefonen til den IA-rådgiveren selv, så er det er jo supert, da går det jo kjappere. Fylkeskoordinator

Det at NAV-kontorene ofte har veldig konkrete spørsmål, knyttet til enkeltsaker, er en erfaring som går igjen hos mange. Den er også viktig for å forstå den formen som samhandlingen mellom koordinatorene og coacher og NAV-kontor har fått rundt omkring. Veilederne i NAV-kontorene tar ikke kontakt med en arbeidslivskoach eller en fylkeskoordinator for å få vite mer om intensjonene bak Jobbstrategien; de tar kontakt for å få konkrete innspill til løsninger i enkeltsaker de sitter med (jf. Dyrstad et al., 2014). For NAV-kontorene er det viktig at samarbeid og dialog hjelper dem konkret i den jobben de gjør, hvis ikke vil samarbeidet, og i noen tilfeller også Jobbstrategien, oppleves som unyttig.

For flere virker veien å ha vært ganske kort, fra å fungere som en ressurs som gir støtte til oppfølging av tjenesteområder, til å bli en "ressursperson" som spørres om konkrete råd om tiltak og virkemidler i enkeltsaker. Spesielt blant coachene er det en del som endt opp med å jobbe veldig operativt, gjennom å bistå i matchingen mellom brukere og arbeidsgivere. Samtidig kom det noen tilbakemeldinger i intervjuene om at enkelte coacher opplever at de har blitt for lite brukt av NAV-kontorene, at de må liksom by seg frem selv og være aktive for å få innpass. Dette kan også henge sammen med at rollen til både coacher og koordinatorene i tiden etter at Jobbstrategien ble innført, fremsto som uklare for NAV-kontorene.

Samarbeidet med NAV-kontorene fremstår som den samarbeidsrelasjonen som oppleves som viktigst av arbeidslivskoachene og fylkeskoordinatorerne. Det er i NAV-kontorene oppfølgingen av brukerne og dialogen med arbeidsgiverne finner sted, og det er her Jobbstrategien – og den mer generelle innsatsen for å inkludere unge utenfor i fylket – skal realiseres. Mange andre enheter i NAV har som sin primær oppgave å støtte oppunder den jobben som gjøres i NAV-kontorene. Flere påpekte imidlertid at en generell utfordring med å implementere noe nytt i NAV, er at det alltid vil være andre satsinger og prioriterte områder som krever oppmerksomhet samtidig.

Et annet funn fra intervjuene er at det er en tendens blant coacher og koordinatorene til å samarbeide mest med de NAV-kontorene som er mest ivrige og som er mest innstilt på samarbeid, både når det gjelder Jobbstrategien og den mer generelle innsatsen rettet mot unge i fylket. Enkelte merket seg allerede på et tidlig tidspunkt i 2012 hvilke kontorer som var "på" og hvilke som var "bakpå", og for flere har dette vært avgjørende for hvilke kontor de har valgt å bruke tiden sin på. Det pekes på store forskjeller i engasjement og motivasjon blant NAV-kontorene, og at det er mest sannsynlig å oppnå resultater dersom man prioriterer å jobbe med de kontorene som viser interesse og engasjement. Det er gjerne også de kontorene som har gode resultater i utgangspunktet, som er flinke til å be om bistand:

Det som går igjen er at det kanskje er de flinke kontorene som ber om mest bistand. Det er jo en balansegang der. Selvfølgelig er det veldig kjekt å være ute i de NAV-kontorene som får ting til, men det er ikke alltid de som har behov for det. Fylkeskoordinator

De beste (om jeg skal kalle dem det) veilederne, det er de som bruker oss mest. De som har best resultater, er de som også bruker både oss og andre instanser mest. Jeg er litt usikker på hva det skyldes, men det kan også hende at det er noen som har mindre kompetanse, og som kanskje også føler litt på det, og som kanskje ikke har lyst til å blottstille seg. Jeg tenker først og fremst at det handler om å vite hvem som kan være lure å samarbeide med i de ulike sakene. Arbeidslivscoach

Jeg tror at terskelen er høy for å vise at man er usikker i en sak. Jeg tror at folk gjerne vil ha kontroll på sakene selv. De synes kanskje også at det er litt flaut å ikke ha oversikt over saken. Det er ubehagelig for dem. Det er også mye utskiftning i de store kontorene, så da blir det mindre orden på sakene, og de mister oversikt. Arbeidslivscoach

Det er ikke tilfeldig at det er de flinke NAV-kontorene som også tar mest kontakt med andre miljøer i NAV. Det at de vet å benytte seg av andre kompetansemiljøer i NAV er trolig også en medvirkende årsak til at de oppnår gode resultater.

Én koordinator la vekt på at forskjeller i ledelse ved NAV-kontorene har ført til at de har opplevd ulik respons fra NAV-kontorene, og at invitasjonene til dialog har vært veldig varierende:

Det er litt lettere med store by-kontor, sant, som har både en NAV-leder, flere avdelingsledere og flere fagpersoner under der som har ulike fagspesialiseringsoppgaver, og som kontrollerer ting og driver fagutvikling. På litt mindre kontor driver lederne selv med saksbehandling, og da kan du ha ønsker og tanker om det, men det tar litt lenger tid, altså. Og det er noe av det som er vanskeligst med det her, det å nå avdelingslederne, som er kjempeviktig på de store kontorene. Få de til å fatte interesse, og ikke bare ville utvikle det selv, men også å være i dialog. Vi har noen gode erfaringer og noen mindre gode erfaringer, det er noen det er lettere å komme i dialog med, og som gjerne inviterer lettere inn, og andre som helst vil klare seg helt selv og ikke skjønner hvorfor vi har et fylkesledd i det hele tatt. Fylkeskoordinator

Utfordringer knyttet til å skape oppmerksomhet og engasjement rundt Jobbstrategien i NAV-kontorene var informantene heller ikke ukjent med:

Det har vært vanskelig å slippe inn på NAV-kontor. Det er kjempevanskelig. Det er nesten sånn at vi har sluttet med det, hvis de ikke ber om det. Internt er det vanskelig å komme ut. Det er den tregheten i systemet i forhold til implementering. Det er ikke forankret helt enda på lokalkontorene. Det handler om å få delmål 2 til å funke, og det er tungt arbeid. Arbeidslivscoach

Det har vært trått altså, det må jeg si. Men når jeg hadde fått noen rådgivere til å våkne og bruke meg litt mer, så fikk jeg jo saker via dem, fra andre Nav-kontor. Var veldig kjekt å få hjulpet dem. Men ikke nok til at det ble noe travelt, for å si det sånn. Jeg har ikke hatt det travelt. Arbeidslivscoach

Det er jo enkelte plasser der det er større utfordringer å komme inn, selvsagt, for det er jo enkelte som ikke helt ser hva hensikten er. "Vi klarer oss selv", sant. De ser på Arbeidslivssenteret som en liten appendiks. Arbeidslivscoach

En annen coach understreket at noen NAV-kontor i fylket hadde vært spesielt vanskelig å nå inn til:

Vi har prøvd å booke møter med dem fire-fem ganger, men de har bare avvist oss hver gang, for det er noe annet som er viktigere, eller så er det sykemeldinger, eller så er det.. Relasjoner internt i NAV er jo kjempeviktig. Men det er jo helt ille på de NAV-kontorene hvor du ikke kommer inn i det hele tatt, fordi mellomlederne bare sier nei. Arbeidslivscoach

Hvem man velger å samarbeide med vil også være påvirket av hvem man har positive erfaringer fra å samarbeide med fra tidligere:

Men der jeg ser at jeg har best relasjoner fra før, det er de kontorene jeg jobber aller mest med. Jeg har vært veldig lite i sørfylket, og de har på en måte sluppet oss inn, men det var også for å fortelle om hvor flinke de er fra før. Så det er sånn at noen kontorer får vi ikke noe særlig innpass på, for jeg må også selge meg inn. Fortelle at de kan bruke meg ovenfor arbeidsgivere og til å håndtere de vanskelige sakene som vi skal være inne i. Så jeg er ikke nedringt akkurat, men jeg får en del telefoner hvor de spør meg om råd. Jeg må jo bare velge meg de NAV-kontorene hvor jeg klarer å skape relasjoner. Arbeidslivscoach

Selv om stillingen som arbeidslivscoach i utgangspunktet handler mye om å gjennomføre kompetansetiltak inn mot arbeidslivet, samt å støtte arbeidsgivere i enkeltsaker som omfatter arbeidsutprøving og tilrettelegging for personer med nedsatt funksjonsevne, så oppgir mange at de er avhengig av å få til et godt samarbeid med NAV-kontorene:

I hovedsak er det jo ut mot bedrifter jeg skal jobbe. Men for å kunne gjøre det, og for å kunne levere til bedrifter, så er jeg nødt til å få den plattformen, grunnmuren med Nav-kontorene, sånn at vi har kandidater. Jeg skal jo ikke love bedriftene at vi skal skaffe den rette arbeidstakeren til stillinger, men det er jo jobben jeg skal gjøre, og da er jeg nødt til å ha et samarbeid med Nav-kontorene, som sitter med kandidatene. Arbeidslivscoach

God implementering og godt samarbeid handler om å bruke coachene på den måten de var tenkt brukt, som ressurspersoner for både NAV og arbeidsgiverne. I dette tilfellet virker det å ha fungert bra. Et annet viktig poeng som trekkes frem av flere coacher og koordinatorene, er at mange veiledere i NAV-kontorene synes det er vanskelig å kontakte arbeidsgiverne direkte selv. Her kan derfor coachene ha en viktig funksjon:

Vi hadde et godt samarbeid og i mange saker og gikk sammen til bedrifter. Jeg kunne være en døråpner inn i bedriftene, så overtok Nav lokal etterpå. Og det var egentlig det som var målet mitt, hvis jeg kan være ett år og vise at det går an. For det er jo litt det som har vært utfordringen for Nav lokal, at de synes det er litt vanskelig og litt skummelt å kontakte arbeidsgivere. Arbeidslivscoach

Også en annen arbeidslivscoach fremhevet at det i noen saker er nødvendig å ha en tett dialog med både NAV-kontoret og brukeren selv, for å få saken mest mulig opplyst. Dette er imidlertid ikke uproblematisk:

Stillingen er jo sånn at jeg skal følge opp bedriften, og så skal NAV-veileder følge opp personen. Nå har jeg hatt en vanskelig sak som jeg jobber med nå, med en som er utplassert. Det jeg ser er at jeg må snakke veldig mye med NAV-veileder, og så blir det sånn trekant. Men nå har jeg også begynt å snakke litt med brukeren, jeg har vært i møter hvor bruker er til stede, for jeg ser at jeg ikke bare kan ha arbeidsgiverkontakt uten å snakke med brukeren også. Så de skillene der, det synes jeg blir vanskelig, at jeg bare skal følge opp arbeidsgiveren, og saksbehandler bare skal følge opp brukeren. Jeg tror også at mange NAV-veiledere ikke helt skjønner hva jeg skal gjøre, hva min rolle er, "Hvorfor skal du..?" Jeg får litt følelsen av å trække i andres bed, hvis du skjønner. Arbeidslivscoach

En annen arbeidslivscoach kunne fortelle at han "dras" inn i det arbeidet som skjer i NAV-kontorene, fordi han mener at det arbeidet som gjøres i NAV-kontorene er for dårlig. Coachen vil egentlig jobbe og samarbeide med arbeidsgivere, men føler at han er nødt til å følge opp NAV-veilederne, slik at de gjør jobben godt nok:

Veilederne, som sitter og skal finne de brukerne som skal ut i jobb og som har oppfølgingsansvaret, det er her det svikter, både fagmessig, oppfølgingsmessig og fagteknisk. Så jeg må stadig vekk passe på veilederne rundt omkring på kontorene, for at de gjør den jobben de skal med brukerne, for at brukerne skal kunne komme ut til den gitte bedriften som vi evt. har gjort jobbmatch på. De sakene som har kommet i gang, der har jeg arbeidslivscoaching, for å si det sånn, da er jeg hos arbeidsgiver og følger opp saken, med veilederne. Men her ser vi også det at det er mange veiledere som sier "Åh, dessverre, vet du hva, jeg kan ikke være med, du må ta saken". Det skal jo være sånn at de har oppfølgingsansvaret, og det er her vi ser at det spriker veldig mye, for de har altfor mange saker. Jeg har veldig ofte prøvd å forankre det godt hos ledelsen på kontoret, og det er vel her jeg vil si jeg legger ned mest arbeid, for å holde rutinene på plass. Ønsket mitt er å bruke utdanningen min og være i nærheten av arbeidsgiverne for å følge opp dette, men jeg ser at baklandet ikke fungerer, så enn så lenge er det der vi er. Arbeidslivscoach

For noen av informantene virker det å ha oppstått et slags tomrom, etter en mer eller mindre intens periode med besøk hos alle NAV-kontorene i fylket, i kjølvannet av lanseringen av Jobbstrategien. Noe av dette er knyttet til at det har vært en viss usikkerhet om hva koordinatorene og coacher skulle jobbe med, etter at den obligatoriske runden innledningsvis, med informasjonsvirksomhet og "bli kjent-besøk" i NAV-kontorene i fylket, var gjennomført:

Akkurat det var jo noe av det vi gjorde mye av i fjor. Vi løp rundt fra kontor til kontor, og opplevde veldig ulike innfallsvinkler, men så var vi på alle stedene og kunne dele litt, og det var bra. Men det å komme i den der gode dialogen, å bli sett på som en ressurs, det gjør du akkurat der og da, men så er det noe med å få bli med i utviklingen videre og sånn, som vi kanskje kunne vært litt tettere på noen steder. Det ser jeg, altså. Men igjen, vi er på tilbudssiden hele tiden, sant, men vi kan ikke si "dere skal", og da er det noe med å få bli med på det, som kan være utfordrende. Fylkeskoordinator

En annen koordinator er inne på mye av det samme i beskrivelsen av sin arbeidshverdag, der ting etter hvert har dreid til at hun kontakter NAV-kontorene for å høre hvordan det går:

I fjor var det jo veldig mye fokus på det der med å gjøre Jobbstrategien kjent, både internt og eksternt. Og da var vi jo ute, jeg var på ledermøter og jeg var i alkens skoler internt, og vi var ute og besøkte alle NAV-kontorene én eller flere ganger, og snakket om Jobbstrategien og Tilretteleggingsgarantien. Det var det som var tema. I forbindelse med disse rundene vi har vært ute på kontorene, så har vi også jobbet med konkrete saker, og én av de tingene som jeg har brukt å gjøre da, er at jeg har prøvd å følge dette opp i ettertid, ved å ta kontakt med de saksbehandlerne som har hatt disse sakene. Spørre og motivere dem. Fylkeskoordinator

Det er liten tvil om at mange koordinatorene og coacher i en tidlig fase la ned en stor innsats for å informere om og markedsføre Jobbstrategien i NAV-kontorene. Ikke overraskende kan de fortelle om store variasjoner i "responsen" fra ulike kontor. Vi mener likevel at de informasjonsaktivitetene som har vært gjennomført, har vært viktig for å skape oppmerksomhet om Jobbstrategien i NAV-kontorene og på fylkesnivå. Enda viktigere har det vært for å sette fokus på unge med nedsatt

funksjonsevne generelt. Vurdert ut fra erfaringene innhentet sommeren 2015, så ser det i hvert fall ut til at mange av Jobbstrategiens målsetninger og ideer på ulike måter lever videre i NAV i dag.

Samarbeidet mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter om Jobbstrategien

NAV Arbeidslivssenter har en type kompetanse som burde være relevant for Jobbstrategien. Rådgiverne ved arbeidslivssentrene skal ha kompetanse på alt fra ledelse og organisasjon, sykefraværsoppfølging, helsefremmende arbeidsplasser og tilrettelegging for personer med redusert funksjonsevne. Som kontaktpersoner for IA-virksomhetene skal rådgiverne veilede i IA-arbeidet, og bidra til at virkemidler gjøres kjent og tas i bruk. I tillegg sitter rådgiverne på arbeidslivssenteret på en kunnskap om virksomhetene (IA) i fylket. NAV-kontorene og arbeidslivssentrene bør derfor være en viktig samarbeidsrelasjon i NAV, fordi den legger til rette for at Arbeidslivssenterets kompetanse om arbeidsplasser og arbeidsmarked blir koblet sammen med NAV-kontorenes kunnskap om brukerne.

Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen presentert tidligere i kapitlet viste imidlertid at kun 20 prosent av NAV-kontorene oppga at de har samarbeidet enten svært mye eller ganske mye med arbeidslivssenteret, i forbindelse med implementeringen av Jobbstrategien. Tallene underbygger dermed funnene fra andre forskningsrapporter, som viser at det fortsatt er utfordringer knyttet til å få NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter til å jobbe sammen og samarbeide (se for eksempel Ose et al., 2013). Dette ble støttet av det som kom frem i intervjuene med coacher og koordinatore:

Vi ser veldig tydelig at arbeidslivssentrene og Nav-kontorene kunne jobbet mye tettere sammen, fordi det handler om arbeidsmarkedskontakt, hvordan vi snakker med arbeidsgivere, hvordan får vi en vellykket praksisplass. Det har like mye med arbeidsgiverne å gjøre, som kandidatene. Det at jeg kan ha med det næringslivsperspektivet inn i debatten i Nav, det har vært nyttig. Men det må være noen som er fristilt til kun å jobbe med det og som har kanaler inn i systemet. Arbeidslivscoach

Det er kontakt, men det varierer veldig. Det varierer også fra kontor til kontor. Så vidt jeg husker var det ett lokalkontor i [fylke] som fikk sin sjef fra Aetat, og ikke fra trygd, når NAV-reformen kom, og det er uten diskusjon det kontoret som fungerer best på arbeidsretting og slike ting. Og det kontoret har et veldig godt samarbeid med Arbeidslivssenteret, ut fra det jeg har sett. Det er også det kontoret jeg har jobbet på selv. Arbeidslivscoach

Samarbeidet, det er ikke alltid like godt, jeg vet ikke hva det er. Arbeidslivssenteret har jo jobbet veldig inn mot arbeidsgiverne selvfølgelig. Og så har noen jobbet med markedsarbeid på Nav-kontorene, og så har det på en måte vært litt sånn, hvilke roller er det de har? Det har vært litt uklare roller, så det er viktig at de samarbeider og bruker hverandre, for begge har jo kunnskaper som den andre kan trenge Fylkeskoordinator

Flere var opptatt av at NAV ikke samarbeider godt nok internt, og dermed ikke klarer å utnytte den komplementære kompetansen som finnes i etaten. En konsekvens av dette er at NAV ikke evner å ha de rette kandidatene klare når arbeidsgivere står klare til å ta inn folk på praksis og arbeidsutprøving. Coachen pekte videre på viktigheten av å få til en mer aktiv bruk av den kompetansen som allerede ligger i NAV Arbeidslivssenter, fremfor å satse på økt markedskompetanse i NAV-kontorene:

Nå vet jeg at det er en målsetning at NAV-kontorene skal ha mer markedskompetanse og markedskontakt, men arbeidslivssentrene sitter med en kjempestor kompetanse og markedskontakt. Å bruke den kompetansen som er på arbeidslivssentrene når det gjelder bedrifter, sammen med

kompetansen på NAV-kontorene, tror jeg er veien å gå. Jeg tror at vi må jobbe i mange, mange år for at NAV-kontorene skal få den markedskompetansen og kunnskapen de mener de skal ha. Arbeidslivsscoach

For å bedre samhandlingen i eget fylke fortalte coachen at de har etablert det de kaller samhandlingsmøter med de ulike tjenesteområdene. Alle NAV-lederne deltar i disse møtene, og her kan de utveksle informasjon og legge til rette for tverrfaglig samhandling. Informanten sa videre at dette er et ledd i å få til en bedre samhandling mellom saksbehandlere og rådgivere på Arbeidslivssenteret, og at dette forutsetter at de må informere hverandre jevnlig om hva de jobber med. Én koordinator forklarte hvordan denne samhandlingen mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter kan foregå:

Hvordan vi tar den kontakten? Rådgiverne har jo et nettverk i sin region, eller sin bransje, og vet litt hvor det kan være mest aktuelt for akkurat den brukeren å henvende seg. Og så melder de den informasjonen tilbake til veileder, "Jeg anbefaler deg å prøve den bedriften, eller den arbeidsgiveren, kontaktperson sånn og sånn. Hvis du trenger bistand, hvis du vil at jeg skal være med i det møtet, gi meg en tilbakemelding". Og da er på en måte samarbeidet mellom veileder og IA-rådgiver etablert. Og så er vi som jobber i arbeidsgruppa, og en kontaktperson på Arbeidslivssenteret, med på å organisere og holde i dette her. Fylkeskoordinator

Et annet viktig poeng er at samarbeidet mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter vil henge sammen med hvilke former for arbeidsutprøving og -avklaring NAV-kontorene velger å benytte. Dersom NAV i et fylke i stor grad baserer seg på skjermede tiltaksplasser, så vil det være mindre behov for å koble inn Arbeidslivssentrenes kompetanse, sammenlignet med en situasjon der NAV-kontorene jobber for å få til mer avklaring og utprøving i ordinære virksomheter. I sistnevnte situasjon vil kompetansen ved arbeidslivssenteret være veldig relevant. Én informant satte ord på det slik, etter først å ha presisert at samhandlingen mellom NAV-kontor og Arbeidslivssenteret var noe hun i utgangspunktet hadde stor tro på:

Hvis NAV-kontorene utelukkende skal bruke arbeidspraksis, så trenger de ikke ta kontakt med oss egentlig. Men skal de bruke IA-plass, så må de ta kontakt med oss, for vi skal bruke en IA-bedrift. Jeg vil at denne metoden skal brukes på IA-plass, arbeidspraksis og så videre. Det spiller ingen rolle hva du kaller det, og det gjør det ikke for bedriftene heller, oppfatter jeg. De får en person de skal følge opp. Om vi internt kaller det for arbeidspraksis, APO eller alle de navnene vi har på dette som skal utløse virkemidler, det spiller ingen rolle, Det er metodikken som ligger bak. Arbeidslivsscoach

Samme coach mente at arbeidslivssentrene er en helt avgjørende brikke for at NAV skal få til den koblingen og "matchen" mellom brukere og arbeidsgivere som er nødvendig for å få til en god arbeidsrettet avklaring. Samtidig var hun opptatt av å presisere at denne "koblingen" må skje i riktig rekkefølge. Med dette siktet hun til at brukerne er de som må avklares først, så kan man foreta et søk etter aktuelle arbeidsgivere (som ideelt sett allerede er kartlagt). Mange av coachene som snakket om de interne utfordringene i NAV knyttet til det å finne riktig kandidat til riktig tid, jobbet ut fra en motsatt tilnærming, der arbeidsgivernes navn var det som kom ned på blokka først, deretter kontaktet man NAV-kontorene for å "finne" passende kandidater til arbeidsgiverne. Denne informanten var tydelig på at dette ikke er en god strategi:

Det har aldri vært en suksess at bedriftene sier at de tar imot, og så skal vi finne en. Det er en mye bedre suksess at jeg får en kandidat som beskrives og så spør saksbehandleren om jeg har en arbeidsplass. Da

kan vi få dem ut. Det må gjøres et arbeid og det arbeidet må gjøres grundig. Da må markedskompetansen som vi på arbeidslivssentrene sitter med, brukes. Samhandling. For bedriftene har tiltro til oss som er rådgivere, det er oss de stoler på, det er det vi får beskjed om. Noen bedrifter sier at de ikke vil ha kontakt med andre enn deg fra NAV, og det er deg vi også kontakter. Det står at vi som rådgivere skal ha den koordinerende rollen. Det er det IA-bedriftene verdsetter høyest i verden.
Arbeidslivscoach

Tiltakskoordinator ved et NAV-kontor mente at samarbeidsproblemene mellom dem som NAV-kontor og arbeidslivssenteret handlet om det samme. Informanten mente at det var arbeidslivssenterets tilnærming som var problematisk:

De tar parti med arbeidslivet og vi tar parti med brukeren. Veileder ved bydelskontor

En kontroller ved et annet kontor hadde en lignende forståelse av årsakene til samarbeidsutfordringene mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter:

De er jo på en måte systemorientert, ut mot arbeidsgivere, mens vi er individorientert. Det er jo det som er det store kollisjonspunktet, det er at vi jobber individuelt med brukere. Mens Arbeidslivssenteret, de jobber på et systemnivå med arbeidsgiverne. Så kan det være sånn at Arbeidslivssenteret inngår en avtale med en arbeidsgiver og sier: "Vi inngår en avtale med dere om at vi skal skaffe dere ti brukere". Så kommer de til oss og sier "vi må få ti brukere, for vi har gjort en avtale". Det er ikke sånn vi jobber. Vi jobber motsatt. Controller ved NAV-kontor i større by

Mange var opptatt av dette, og trolig er det også en nøkkel for å forstå mangelen på samhandling mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter. Vi er overbevist om at dette er en "konfliktlinje" som er utbredt i NAV, og en medvirkende årsak til den kløften mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene som flere beskriver. Én coach omtalte det som ulikheter i virkelighetsoppfatning:

Men det varierer veldig, for det er en litt ulik virkelighetsoppfatning, for å bruke litt store ord, mellom NAV lokalt og Arbeidslivssenteret. For den matchingen mellom enkeltsak og arbeid, der blir det noen glipper innimellom, føler jeg. For lokalkontorene ønsker bistand i enkeltsaker, og Arbeidslivssenteret har tradisjonelt sett vært veldig opptatt av systemnivå, selv om dette er i ferd med å snu litt.
Arbeidslivscoach

Tre andre coacher hadde følgende tanker rundt mangelen på samarbeid mellom NAV-kontor og arbeidslivssenter:

Fylket ønsket ikke å ha det prosjektorganisert, men det skal inn i den daglige driften i NAV-kontorene, det er ned-opp satsning på ungdom. Og så har vi hatt en sånn intensjon om at NAV-kontorene skal bruke arbeidslivssentrene ut mot arbeidsgivere. Men det gjør de i liten grad da. Så vi jobber mye med å prøve å få til det.
Arbeidslivscoach

De har for dårlig kjennskap til hva de kan... Lokalkontoret blir jo målt på bedriftskontakt.
Arbeidslivscoach

Vi har slitt en del i [fylke] med å få til et godt samarbeid mellom Arbeidslivssenteret og lokalkontorene. Vi går litt mye dobbelt. Vi har ikke funnet noen god grenseoppgang enda, som definerer hva som er arbeidslivssenterets oppgaver og hva som er lokalkontorets oppgaver. Men dette er også litt avhengig av veilederne og rådgiverne, de er forskjellige de også. Men det kunne absolutt vært bedre.
Arbeidslivscoach

Én fylkeskoordinator mente at manglende respekt for hverandres roller og arbeid er en del av dette bildet:

Jeg tror at det fortsatt er for lang avstand mellom arbeidslivssenteret og Nav lokalt. Der er fortsatt ikke en god nok forståelse av hva som er innholdet i hverandres jobb. Det er noe med å få forståelsen av at Nav-kontorene lokalt, de skal jobbe med ufattelig mange ting. Det er ikke nok respekt for hverandre, mellom for eksempel arbeidslivssenter og Nav-kontor. Og man utnytter ikke hverandres gjensidige kompetanse på en måte som er god nok, men jeg tror at det er en bevegelse mot noe som er i ferd med å bli bedre. Og så tror jeg at jobbstrategien er en viktig pådriver for å få det til. Fylkeskoordinator

Videre var flere opptatt av å få frem at mer samarbeid internt i NAV er nødvendig, dersom NAV skal fremstå mer samlet utad. Det ble i noen intervjuer referert til uheldige episoder, der for eksempel arbeidslivssenteret har besøkt en virksomhet den ene dagen, så kommer representanter fra NAV-kontoret til samme virksomhet noen dager senere, uten å være klar over at NAV Arbeidslivssenter har vært der noen dager før (og vice versa). Både for NAV og virksomheten er dette uheldig. Tettere samarbeid, og aller helst ved å gjennomføre slike besøk sammen, ville gjort noe med dette:

Det er det å få samkjørt det her. For virksomhetene er det jo bare NAV uansett. Hvis det er noen fra arbeidslivssenteret der, så er det fortsatt "en fra NAV som var innom", de skiller jo ikke på det. Man kan ikke forvente det. Så hvis noen på et lokalkontor sier at "nå har jeg tenkt meg på et bedriftsbesøk dit og dit", da kunne de samkjørt det og dratt sammen, sant. Det virker mer proft. Hvis det er en IA-bedrift, så har de jo en IA-kontakt der. Arbeidslivsscoach

Vi må jo ikke gå i hverandre når vi henvender oss til arbeidsgiver. Vi må oppfatte at vi har ettpunktskontakt med en arbeidsgiver, og så må vi på en måte ikke lage murer rundt våre egne kandidater, altså at dette er min jobb. Fylkeskoordinator

Det er jo det vi prøver å få til, den koblingen mellom kunnskapen om brukeren og kunnskapen om markedet. Nav-veilederne har jo mye kunnskap om arbeidsmarkedet, mens IA-rådgiverne og markedskoordinatorene, de har et større geografisk område, sånn at de trenger ikke bare å tenke hjemkommune når de tenker arbeidsgivere. Og det her er ungdommer som er mobile, så da kan en gjerne se på en større region når det gjelder å matche med riktig arbeidsgiver. Fylkeskoordinator

Siste informant tar opp en viktig mulighet som åpner seg med mer samarbeid mellom NAV-kontor og arbeidslivssenteret, nemlig at man får et større arbeidsmarked (hele fylket) som man kan tenke utprøving, avklaring og formidling inn mot. Man blir ikke "låst" til mulighetene i kommunen, men får som veileder et bedre grunnlag for å finne de rette løsningene, innenfor et større geografisk område. Den spesialiserte kompetansen som ligger i NAV Arbeidslivssenter er med andre ord viktig for å få til en tenkning rundt arbeidsinkludering og jobbmobilitet i NAV-kontorene som går utenfor kommunegrensene, og dette er like aktuelt i 2015 som det var når Jobbstrategien ble innført i 2012.

I ett av NAV-kontorene vi besøkte kunne de vise til positive samarbeidserfaringer med NAV Arbeidslivssenter:

Vi har godt samarbeid med Arbeidslivssenteret. Vi har jo tre av dem sittende i åpent landskap med oss. Da blir det helt andre relasjoner altså. Vi snakkes en god del og diskuterer i forkant av møter, og så har vi jo fellesmøter med arbeidsgivere. I og med at vi har de her så blir vi så oppmerksomme på dem. Og vi vet

jo hvem som er rådgiver for de forskjellige bedriftene, og det er lettere å ta kontakt med dem også. De er jo med på kontormøtene som vi har. Avdelingsleder ved mellomstort NAV-kontor

Samme informant fortalte at holdningen til ledelsen ved NAV-kontoret har mye å si for om et samarbeid blir etablert:

Så har det veldig mye å si hvordan leder er også, hva slags holdninger leder har til samarbeidspartnerne. Avdelingsleder ved mellomstort NAV-kontor

Hva er status for samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene?

Spørreskjema data fra 2015

For å få et oppdatert bilde av samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene i 2015, så ble coachene og koordinatorene stilt følgende spørsmål om dette i oppfølgingsundersøkelsen: *Førte Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne til et tettere samarbeid mellom NAV-kontorene og Arbeidslivssenteret i fylket?* Den generelle tilbakemeldingen er at det samarbeides mer mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter nå enn for noen år siden, noe følgende tilbakemeldinger illustrerer:

Ja det er min opplevelse at det er knyttet tettere bånd både mot Arbeidslivssenteret og NAV-kontorene

Ja. Siden både arbeidslivscoach og koordinator for Tilretteleggingsgarantien er organisert ved Arbeidslivssenteret har samarbeidet NAV Fylke og Arbeidslivssenteret blitt mye tettere.

Ja, det vil jeg si. Det har kommet i gang flere samarbeidsforum der Arbeidslivssenteret deltar sammen med Nav-kontorene. Bedriftsbesøk sammen med rådgiverne på Nav-kontoret, noe som har ført til kompetanseøkning begge veier. Sammen kan vi presentere hele "NAV-pakken" Vi opptre mer som en enhet utad, noe som virker mere proft i forhold til arbeidsgivere.

Oppfatter at dette har skjedd. Arbeidslivssenteret blir mer brukt av NAV lokal i inkluderingsarbeidet for unge med nedsatt arbeidsevne.

Jeg har jevnlig møter med NAV-kontorene, hvor en kollega fra arbeidslivssenteret alltid er med. (Hvem som er med varierer ut fra geografi) Dette bidrar til en bedre synliggjøring av Arbeidslivssenteret og vår jobb på delmål 2.

At det er utfordringer knyttet til variasjoner på tvers av NAV-kontorene ser imidlertid ut til å gjelde fortsatt:

Det har ført til et tettere samarbeid med noen utvalgte kontor, der vi har prøvd ut ulike former for samarbeid. I starten gikk coachen breiere ut og var mere rundt i flere NAV-kontor, men vi var usikre på om det var en hensiktsmessig måte å jobbe på over tid. Vi så ikke resultat. Det å konkretisere arbeidet mer i noen kontor har gjort det mulig med tettere samarbeid der en får prøvd ut nye møter å utvikle inkluderingsarbeidet på.

Arbeidslivscoachen har jobbet mye for å få til et tettere samarbeid, gjennom å bygge relasjoner og prøve å få til matchemøter hvor IA-rådgivere er med. Vi har fått til et samarbeid med 5-6 NAV-kontor av 14 NAV-kontor. Mange NAV-kontor responderer ikke når vi har tatt initiativ til et samarbeid. Den største barrieren vi har møtt er å samarbeide med NAV-kontor

Til en viss grad, spesielt med de kontorene vi samarbeider mest med (største enheter og/eller best oppfølging/motivering av brukere).

Så langt har Jobbstrategien ikke ført til tettere samarbeid mot alle NAV-kontor. Dette er et område som vi har stort fokus og tro på. Coach får flere henvendelser fra NAV-kontorene nå enn tidligere. Vi har også tro på at nye samarbeidsarenaer vil føre til økt samarbeid. Vi tror noe av årsaken til at samarbeidet ikke er tettere skyldes at NAV har en utfordring med å se Jobbstrategien som ett felles ansvar med felles mål. Det har i for stor grad blitt fokusert på at dette har vært enkeltpersoners ansvar (les f.eks. Coach). Coachrollen har i mange tilfeller blitt brukt som veileder/matcher i enkeltsaker, med tro på å følge opp enkeltindivider. Dette medfører at både Arbeidslivssenteret og NAV kontorene i for stor grad ikke har utført egne roller. Dette kunne vært tydeliggjort gjennom tydelige rollebeskrivelser i NAV-systemet.

Foruten å peke på forskjeller mellom NAV-kontorene, problematiserer sist siterte koordinator at coachens "individrettede jobbing" har vært et hinder for den mer systematiske oppfølgingen og implementeringen av Jobbstrategien i fylket. Nok en gang ser vi dermed hvordan "nivået" coachen velger å jobbe på, kan være med og prege realiseringen av strategien i stort.

Som drøftet tidligere i kapitlet er det en tendens til at noen coacher og koordinatører har valgt å samarbeide med de NAV-kontorene der det er en interesse og en vilje til stede. Det er også et poeng, som synliggjort i sitatene foran, at den samlede resultatoppnåelsen i fylket sannsynligvis blir bedre dersom coacher og koordinatører jobber tett inn mot utvalgte NAV-kontor, fremfor at de skal smøre innsatsen sin jevnt ut over alle kontorene i fylket.

Én knyttet forbedringer i samarbeidet de siste par årene til at Arbeidslivssenteret nå fremstår som en tydeligere aktør for NAV-kontorene:

Våre erfaringer er positive. Viser til beskrivelse av "Fagteam Jobbstrategien" i forrige spørsmål. Arbeidslivscoach er tilsatt i Arbeidslivssenteret og er en ressurs i ovennevnte fagteam. Vi har klart å øke kunnskapen og forståelsen blant NAV-veilederne om Arbeidslivssenterets rolle og funksjon. Vi mener også at det har blitt lettere for NAV-veileder å ta kontakt med aktuell IA-rådgiver i enkeltsaker.

Også på dette punktet blir matchemøtene fremhevet som en arena som har bidratt til å styrke samarbeidet internt i NAV:

Ja, at koordinator jobber på fylke og Coach på arbeidslivssenteret, fører til at samarbeidet mellom enheter øker. I tillegg har matchemøter bidratt til at flere enheter er involvert, og dette er med på å utvikle samarbeid.

Andre trekker frem at innføringen av Jobbstrategien har gitt konkrete utslag i måten det jobbes på i NAV, blant annet ved at det er mer fokus på arbeidsmarked og arbeidsgivere i dag enn bare for få år siden:

Ja, slik jeg oppfatter det gjør det. At rådgivere på Arbeidslivssenteret nå også jobber med enkeltsaker i forbindelse med delmål 2 er et resultat av bl.a. Jobbstrategien. Videre det at det er formalisert samarbeid mellom Arbeidslivssenteret og enkelte NAV-kontor i saker som går under Jobbstrategien. Matchemøter likeså. Her kommer også Hjelpemiddelsen inn.

Ja, men det er vanskelig å svare helt kategorisk. Men IA-rådgiverne er i større grad til stede på de ulike NAV-kontorene i fylket (rådgiverne har sine dedikerte kontorer). Gjennom de senere år har

markedsarbeidet i fylket blitt styrket, og det er adskillig større fokus på arbeidsgiverne/virksomhetene nå, enn for bare få år siden. Slik jeg ser det har Jobbstrategien vært en medvirkende og positiv faktor, selv om det er mange andre gode grunner til denne positive utviklingen når det gjelder samarbeid mellom NAV-kontorene og Arbeidslivssenteret. Samarbeidet mellom Arbeidslivssenteret og NAV-kontorene gir effekter på områder knyttet til informasjons- og veiledningsarbeid generelt, og har ført til en bedre forståelse av våre ulike roller og funksjoner, slik jeg oppfatter det, og i innsatsen inn mot arbeidslivet. Veilederne på NAV-kontorene har mye viktig og god lokalkunnskap, som IA-rådgiverne drar veksler på, i oppfølgingen av IA-virksomhetene. Vi har blitt bedre, og mer koordinerte i dialogen inn mot arbeidslivet. Jobbstrategien, med et voksende behov for både arbeidspraksis og inkluderende arbeidsgivere, har bidratt til å styrke dette samarbeidet, slik jeg ser det.

Ja, det tror jeg, i hvert fall noen steder. Mange kontor har hatt sin IA-rådgiver som de har hatt mer eller mindre (godt) samarbeid med tidligere. Fokuset på delmål 2 og rekruttering av personer med nedsatt arbeidsevne har blitt forsterket gjennom denne satsningen. Coach er markedsført som "alle kontorene sin ressurs", og dermed har også kontor som har rådgivere tilknyttet med hovedkompetanse på andre delmål, fått en ressurs på inkluderingsarbeid.

Nok et par uttalelser som synliggjør hvordan Jobbstrategien har materialisert seg i noe konkret, som i neste omgang har ført til tettere samarbeid:

I Aust-Agder er det etablert et eget "Fagteam Jobbstrategien" der fylkeskoordinator, arbeidsgiverlos og arbeidslivscoach reiser ut på lokale NAV-kontor for å diskutere gode løsninger og sikre fremdrift i den enkelte sak. Arbeidslivssenteret har på denne måten blitt mer kjent for NAV-veileder på lokalkontoret.

Vi har hele tiden jobbet etter prinsippet om at vi er kollegaer og bør jobbe sammen og samtidig. Vi har opprettet en kontaktpersongruppe, hvor en veileder fra hvert NAV-kontor møter til jevnlig samlinger. På disse samlingene har arbeidslivscoach og andre rådgivere fra Arbeidslivssenteret bidratt sterkt. Det at vi møtes og diskuterer felles problemstillinger og muligheter for samarbeid, samt fokuserer på kompetanseheving, har ført enhetene tettere sammen. I tillegg har vi jobbet med mange prosjekter sammen, ut fra Jobbstrategien. I disse prosjektene, som handler om å få kandidater fra Jobbstrategiens målgruppe ut i ordinært arbeid, er veiledere fra NAV-kontorene og rådgiverne fra Arbeidslivssenteret avhengig av hverandre for å lykkes. Dette skaper tett samarbeid, og vi lærer av hverandre.

Det er mye positivt i disse tilbakemeldingene, som tegner et bilde av at samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene har styrket seg de siste årene. Videre finner vi klare indikasjoner på at Jobbstrategien – som strategi, satsing og "tankesett" – er virksom i NAV i dag. Fylket som viser til at de har etablert et eget fagteam for Jobbstrategien, der fylkeskoordinator, arbeidsgiverlos og arbeidslivscoach besøker NAV-kontor for å diskutere gode løsninger og sikre fremdrift i den enkelte sak, er ett av mange konkrete uttrykk for dette. Andre fylker kan vise til lignende møtearenaer og arbeidsgrupper, der både NAV og eksterne aktører møtes for å diskutere inkludering av unge utenfor.

Generelt sett er det mange som trekker frem at samarbeidet om de unge utenfor i fylket har blitt bedre. Når det gjelder samarbeidet mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, er det likevel en utfordring at ønsket om, og viljen til, å samarbeide fortsatt varierer på tvers av NAV-kontor. Årsakene til at det ikke samarbeides kan imidlertid være sammensatte, og mangelfullt samarbeid betyr ikke at disse NAV-kontorene ikke jobber systematisk og bra inn mot unge med nedsatt funksjonsevne.

Er Arbeidslivssentrene jobbing med sykefraværsoppfølging en barriere mot samarbeid om Delmål 2 og Jobbstrategien?

I noen av intervjuene trekkes det frem at arbeidslivssentrene er veldig orientert mot "sine" IA-virksomheter, og at de jobber mye med sykefraværsoppfølging. Dette har trolig hatt betydning for den manglende samhandlingen mellom NAV-kontor og arbeidslivssentrene om Delmål 2 i IA-avtalen og Jobbstrategien. I den grad det er et samarbeid mellom NAV-kontor og arbeidslivssenter, så vil denne i praksis ofte handle om sykefraværsoppfølging:

Arbeidslivssenteret har ønske om et tettere samarbeid med NAV Lokal, mens for NAV Lokal tror jeg Arbeidslivssenteret har vært veldig fjernt. Jeg tror NAV Lokal har kontakt med IA-rådgiverne i sykefraværsoppfølgingen, knyttet til arbeidsplassen hvor sykefraværet er, men i det øyeblikket det er snakk om en ny arbeidsplass eller kanskje en AAP-ytelse for den personen, så forsvinner litt av den samarbeidstanken, av en eller annen grunn. Nå prøver jeg å synliggjøre hvor mye av kunnskapen til IA-rådgiverne vi kan benytte oss av i oppfølgingsarbeidet med brukeren, ikke minst arbeidsmarkedskunnskapen de sitter på innenfor sin bransje eller region, og at dette kan overføres til NAV Lokal. Fylkeskoordinator

Det er en utfordring å få til samarbeidet ut mot bedrifter, for primært så handler det om å jobbe med sykefraværssaker. Man ser nok litt ulikt på dette med å jobbe med enkeltsaker. Selv om rolledokumentet til arbeidslivssenteret har en veldig klar beskjed om at enhver systemisk leveranse skal sees i sammenheng med individarbeid, så ser nok arbeidslivssenteret den mye tydeligere på sykefraværarbeid enn på rekrutteringsarbeid. Fylkeskoordinator

De [Arbeidslivssenteret] kjenner jo ikke brukerne, de følger jo opp arbeidsgivere. Og mitt inntrykk er at hovedfokus har vært mye på sykefraværsoppfølging, og på en måte å beholde de arbeidstakerne som bedriftene har, i arbeid, og at det har vært vanskelig å selge inn delmål 2 til bedriftene. Det å ta inn andre utenfor bedriften. Fylkeskoordinator

Flere fylkeskoordinatorer mener at noe av det viktigste arbeidslivssenteret kan bidra med i forbindelse med Jobbstrategien, er å fungere som døråpnere inn mot arbeidslivet, gjennom å skaffe praksisplasser og muligheter for utprøving i ordinært arbeidsliv. Arbeidslivssentrene kan ivareta den dialogen med arbeidsgiverne som en del NAV-veiledere enten ikke ønsker, mestrer eller har tid til. Én koordinator sa følgende om arbeidslivssenterets rolle i forhold til Jobbstrategien:

Dersom veilederne synes delmål 2 og det å lete etter praksisplasser er vanskelig å få til, så prøver vi å synliggjøre at veien gjennom IA-rådgivere kan være veldig god. De har et nettverk som målgruppen vår kan nyte godt av, og NAV-veilederne kan få bistand direkte fra Arbeidslivssenteret i mye større grad enn de har fått. Fylkeskoordinator

Informanten uttalte videre at en viktig målsetning med en økt samhandling mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, er at veilederne i NAV-kontorene kan lære noe om arbeidsmarkedet av rådgiverne ved arbeidslivssenteret. Samtidig kan rådgiverne ved arbeidslivssenteret lære mer om hvordan de jobber med brukerne i NAV-kontoret, en innsikt det kan være nyttig å ta med seg i møtet med arbeidsgivere.

På spørsmål om hvordan de jobber i fylket for å få NAV til å koble sammen sin kompetanse i arbeidet med Jobbstrategien, så fortalte informanten at de har opprettet en samarbeidsform mellom NAV-kontorene og Arbeidslivssenteret som fungerer på denne måten; når NAV-kontoret har aktuelle

kandidater fra målgruppen, så kan de ta kontakt med arbeidslivssenteret, for å drøfte aktuelle arbeidsgivere. IA-rådgiverne i de aktuelle bransjene sjekker ut hvilke arbeidsgivere som kan være aktuelle for den enkelte brukeren, og så blir det opp til NAV-veileder å konkretisere den videre prosessen, eventuelt med bistand fra IA-rådgiver. NAV-veiledere i dette fylket jobber tett med IA-rådgiverne, og klarer på den måten å integrere kunnskap om brukerne og arbeidsmarkedet med hverandre.

Flere av informantene er enig om at Arbeidslivssenteret er en viktig samarbeidsaktør for NAV-kontorene, og at IA-rådgiverne er en viktig ressurs inn mot arbeidsgiverne. Vi ser tegn til at Jobbstrategien har bidratt til å styrke kunnskapen om, så vel som samarbeidet mellom, NAV-kontorene og arbeidslivssentrene. Én fylkeskoordinator sa det slik:

*Jeg tror at de må bli enige om hvordan de kan bistå hverandre, hvordan kan Nav-kontorene bruke arbeidslivssenteret? Og det synes jeg har blitt klarere med Jobbstrategien, og jeg synes det har blitt bedre.
Fylkeskoordinator*

En god implementering av Jobbstrategien og et målrettet arbeid for å bistå unge som befinner seg utenfor utdanningssystem og arbeidsliv, krever at NAV kobler sin kunnskap om brukere og arbeidsgivere. Dette er noe man virker å ha tatt konsekvensen av en del steder. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen med NAV-kontorene og intervjudataene viser likevel at det er en vei å gå før NAV-kontorene og arbeidslivssentrene er posisjon til å utnytte hverandres kompetanse på en optimal måte. Og dersom det er slik at mye av tiden ved arbeidslivssentrene fortsatt går med til å bistå IA-virksomhetene i forhold til sykefraværsoppfølging, så vil det raskt gå utover den store innsatsen som trengs rundt omkring, for å bistå unge under 30 år som befinner seg utenfor skole og arbeidsliv.

Hva så med arbeidslivscoaches og fylkeskoordinatorenes samhandling med NAV Arbeidslivssenter? Én koordinator fortalte at han jobber tett med Arbeidslivssenteret i fylket:

I det daglige så jobber jeg tett på Arbeidslivssenteret, vi har faste møtepunkter. Vi har jo en arbeidsgruppe som har møter hele tiden, knyttet til Jobbstrategien, som består av arbeidslivscoachen, en representant fra hjelpemiddelsentralen, koordinatoren for tilretteleggingsgarantien (TG) og koordinator for arbeid & psykisk helse. Vi jobber sammen. Arbeidslivssentrene har en del større arrangementer som vi er med på, og så har vi mange arbeidsmarkedsbedrifter. Jeg har gjort litt sammen med Arbeidslivssenteret, men jeg synes det har vært viktigere å få NAV Lokal til å respondere litt. Det nytter ikke å sitte og snakke og ha store konferanser hvis det ikke skjer noe fra grasrota, så vi må jo jobbe der nede. Jeg har jo lang bakgrunn fra NAV Lokal, så jeg vet litt om hvor de stopp-punktene er, og hvorfor det er litt tungt å komme i gang. Fylkeskoordinator

Arbeidslivscoaches relasjon til NAV Arbeidslivssenter er ekstra interessant, siden stillingen organisatorisk er plassert der. Som vi har sett gjennom kapitlet gir imidlertid ikke det noen garanti for at coachens samarbeid med Arbeidslivssenteret er ukomplisert. En coach mente blant annet at det å jobbe med Arbeidslivssenteret også har sine begrensninger, med tanke på hvilke muligheter det gir for å prøve ut og formidle brukere:

IA-rådgiverne er jo ute i IA-bedrifter, og bereder grunnen for mulige tiltaksdeltagere, men samtidig så kan det være litt tidkrevende å få til løsninger i IA-virksomhetene. Det aller fleste av de som vi har utplassert, har vi utplassert i ikke-IA-virksomheter. Arbeidslivscoach

Også andre er inne på at IA-virksomhetene ofte har klare krav til hvem de ønsker å ta inn. En informant undret seg også over hvorfor stillingen som arbeidslivscoach var plassert ved NAV Arbeidslivssenteret, som i utgangspunktet har en portefølje med virksomheter som de driver oppfølging av. Informanten mente stillingen ville kommet mer til nytte dersom den var frigjort fra arbeidslivssenteret, og heller jobbet inn mot de "andre" virksomhetene, dels også fordi virksomheter med IA-avtale ikke nødvendigvis er de som er mest inkluderende.

Det er flere eksempler blant våre informanter på at man har klart å få til et samarbeid med IA-rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenteret, både når det gjelder virksomhetskontakt, men også når det gjelder den konkrete matchingen av brukere og arbeidsgivere:

Nå er det fire av dem (IA-rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenteret) som har kommet inn i dette arbeidet, og vi skal bruke dem mot bedriftene. Holdningsskapende arbeid, inkluderingsarbeid, og få dem (virksomhetene) i gang med å tenke "kan vi få inn flere fra denne målgruppen når vi tenker intervju og vanlige ansettelse". Rett og slett å drive holdningsskapende arbeid i forhold til akkurat dette, der vil de være med, pluss at de er med på denne jobbmatchingen. Finne aktuelle steder for arbeidspraksis, hvis det er aktuelt med en IA-bedrift. De er med hele tiden, og det er stor iver, ingen problemer med det samarbeidet. Arbeidslivscoach

Jeg synes vi er et bra team i [fylke]. Når jeg sier «vi», kan det være litt ulike folk. Det kan være IA-rådgiver eller markedskoordinatoren. Vi har fire markedskoordinatorene i fylket som har flere kontorer under seg. Og av og til trekker vi inn fylkeskoordinatoren i forhold til eksterne samarbeidsaktører. Arbeidslivscoach

IA-rådgiverne, de er også viktige. Vi har ikke kommet veldig sterkt i gang enda, men det tenker jeg at kommer. De er jo viktige, for det er jo de som kjenner bedriftene ut i den enkelte kommunen. Arbeidslivscoach

De bereder ofte grunnen for meg. Jeg har ikke noe bilfirma selv, så jeg kan si at jeg trenger en arbeidspraksis i et bilfirma. Da kan de ringe og spørre om vi kan komme på et møte. Da har de beredt grunnen for meg, i bedriften. Arbeidslivscoach

Jeg er avhengig av de andre rådgiverne, at vi samarbeider for å finne arbeidsplasser. Arbeidslivscoach

Det er også et poeng at arbeidslivscoachene må utnytte de mulighetene for formidling og matching som ligger i å jobbe tett med IA-rådgiverne, for eksempel ved å være med dem ut i virksomhetene. Noen kunne vise til positive erfaringer med dette:

Jeg har hengt meg på rådgiveren her da, for de har jo et veldig stort nettverk. Jeg må jo bli kjent i markedet og ut i bedrifter, sant. Det er det som er jobben min. Når du får inn aktuelle personer, så må jeg ha noen tilbud til dem. Så det er det jeg driver med, ut i felten og på bedriftsbesøk. De har jo et veldig bra nettverk de andre IA-rådgiverne, i forhold til IA-bedrifter. Så dem bruker jeg mye. Arbeidslivscoach

Jeg kobler meg på disse IA-rådgiverne. Jeg tenker at det er utrolig viktig at man får innpass i de IA-bedriftene, fordi der har vi en inngang til bedriftene allerede, gjennom IA-avtalen. Hvis vi får de opp å stå

*i forhold til å være inkluderende og ha fokus på de unge, så har vi kommet et stykke på vei.
Arbeidslivscoach*

En annen arbeidslivscoach kunne fortelle at de i hans fylke hadde strukturert samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter ved at coachen hver mandag gir informasjon om sitt arbeid, som et ledd i å skape mer trykk rundt arbeidet med Delmål 2 og Jobbstrategien. Slik holdes rådgiverne ved Arbeidslivssenteret oppdatert om situasjonen rundt omkring i NAV-kontorene, og om hva som er ulike målgruppers behov:

Hver mandag har vi faste møter, og da formidler jeg hvordan det ligger an på NAV-kontorene rundt omkring, når det gjelder antall saker og hvordan det går osv. Arbeidslivscoach

Samarbeid med arbeidsgiverlosen

Arbeidsgiverlosen skal ha spesialkompetanse på psykisk helse og arbeid. Arbeidsgiverlosen skal være en støtte til arbeidsgivere i deres arbeid for å hindre medarbeidere i å falle ut av arbeid, og i arbeidet med å inkludere nye medarbeidere. Arbeidsgiverlosen er et supplement til tjenestetilbudet "Helsefremmende arbeid" fra NAV Arbeidslivssenter. Arbeidsgiverlosen er i første rekke et tilbud for IA-virksomheter, men skal også være tilgjengelig for andre. Losen kan bidra med kompetanse og veiledning om arbeid og psykisk helse, samt informere om hvordan ledere kan gjennomføre tilrettelegging og samtaler med ansatte som sliter med psykiske helseproblemer og /eller rusproblemer.

Tallene fra spørreskjemaundersøkelsen presentert i starten av kapitlet viste at arbeidsgiverlosen er den interne aktøren som NAV-kontorene samarbeider minst med; 61,7 prosent oppga at de ikke hadde benyttet losen (lite/ingenting). Dette til tross for at psykiske lidelser er den vanligste diagnosen blant unge under 30 år med nedsatt arbeidsevne (jf. Kalstø og Sutterud 2015).

Hva kom så frem i intervjuene, om arbeidsgiverlosen som en potensiell medspiller i arbeidet med å realisere Jobbstrategien? Svaret på det er; svært lite. Arbeidsgiverlosen virker å være en rolle som mange vet lite eller ingenting om. De samarbeidserfaringene som var av en viss interesse var disse to, som kom som svar på konkrete spørsmål om erfaringer med å samarbeide med arbeidsgiverlosen i fylket:

Både ja og nei. Jeg har hatt møter med dem, så det tok jeg initiativ til, og de fikk lære litt av hverandre. Og så fikk jeg beskjed om at de skulle ha ny leder, litt sånn omrokking, og så skulle vi ta kontakt igjen når det var på plass, men det har ikke skjedd. Arbeidslivscoach

*Det jeg har sett med denne stillingen (arbeidslivscoach), er at vi kjøres mer og mer inn sammen med arbeidsgiverlosene for psykisk helse. Og jeg har jo ingen kompetanse innenfor det, egentlig, men vi løftes jo veldig opp innenfor psykisk helse. Jeg har savnet noen føringer på det. Skal vi være ute og veilede om det? Da burde jeg få mere kompetanse på coaching og veiledningsmetodikk, for det har jeg jo ikke hatt. Losene var jo mye mer på sånn kurs, ble kurset og kjørt inn. Vi dras jo litt i den retningen der, synes jeg.
Arbeidslivscoach*

I oppfølgingsundersøkelsen som vi gjennomførte blant coacher og koordinatører sommeren 2015 refereres det til flere eksempler der arbeidslivscoachen er involvert, og erfaringene virker helt klart å være positive:

I [fylke] er det etablert et eget "Fagteam Jobbstrategien" der Fylkeskoordinator, Arbeidsgiverlos og Arbeidslivsscoach reiser ut på lokale NAV-kontor for å diskutere gode løsninger og sikre fremdrift i den enkelte sak. Arbeidslivssenteret har på denne måten blitt mer kjent for NAV-veileder på lokalkontoret. I dette arbeidet samhandler vi med NAV-veiledere og drøfter fremdrift i enkeltsaker. I tillegg til dette gjøres det utviklingsarbeid. Det er også øvrige jevnlig møter for å sikre god koordinering og samhandling på tvers av interne enheter i NAV.

Jeg er koblet på mange arenaer i Nav som jobber med målgruppen. Kobler ofte på arbeidsgiverlos og hjelpemiddelsentral ved behov.

Arbeidslivsscoach er mye tettere på ungdomsteam på Nav-kontorene. Tett samarbeid med Jobbhusene i [navn på kommune], der jeg bidrar med å etablere kontakt med aktuelle arbeidsgivere. Har også kontakt med ungdomsprosjektet i [kommune Y]. Arbeidsgiverlos og arbeidslivsscoach samhandler godt i forhold til arbeidsgiverstøtte, både i enkeltsaker og på systemnivå.

Arbeidsforskningsinstituttets (AFI) evaluering av forsøket med arbeidsgiverloser i syv fylker (Schafft et al., 2012) viste at arbeidsgiverne var svært positive til samarbeidet med losene. Det ble pekt på at losenes bidrag inn mot virksomhetene både hadde økt interessen og kunnskapen om temaet psykisk helse på arbeidsplassen. Videre fant forskerne at arbeidsgiverlosene hadde bidratt til kompetanseheving på feltet arbeid og psykisk helse internt i NAV. Resultatene forklares med at arbeidsgiverlosen tilbyr en type kompetanse som er viktig og etterspurt i arbeidslivet, nettopp fordi det er en kompetanse som i liten grad finnes i virksomhetene. Når vi samtidig vet hvor utbredt psykiske lidelser og lettere symptomdiagnoser er blant unge med nedsatt arbeidsevne, så er det åpenbart at arbeidsgiverlosenes kompetanse om psykisk helse og arbeidsliv bør være en viktig del av den samlede inkluderingskompetansen som trengs i NAV for å understøtte gode avklaringsløp for unge som befinner seg utenfor.²

Samtidig kan det stilles spørsmål rundt hva som er mulig å få til med en arbeidsgiverlos per fylke (tre fylker mangler også en person per dags dato³). Det er mye som taler for at dette er en funksjon, og ikke minst et kompetanseområde, som bør styrkes i NAV. Kanskje bør stillingen også flyttes fra arbeidslivssenteret, slik at den i mindre grad avgrenses til IA-virksomhetene, men heller blir sett på som en ressurs inn mot arbeidslivet generelt. Det vil også kunne føre til en styrking av arbeidsgiverlosenes bistand når det gjelder Delmål 2B i IA-avtalen, om rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne utenfra (som Schafft et al. (2012) fant at arbeidsgiverlosene i liten grad hadde blitt brukt til). Det store flertallet av unge som befinner seg utenfor utdanning og arbeidsliv er ikke i et arbeidsforhold. En mer fleksibel bruk av arbeidsgiverlosene, der deres bidrag ikke primært avgrenses til IA-virksomhetene, vil derfor kunne gagne den målgruppen der psykiske lidelser forekommer oftest (unge under 30 år med nedsatt arbeidsevne), men som ikke er i et arbeidsforhold. Dette betinger imidlertid at arbeidsgiverlosen som ressurs blir styrket. Våre oppdaterte data

² Per juni 2015 hadde hele 68 prosent av AAP-mottakerne under 30 år psykiske lidelser som medisinsk diagnose/årsak (Kalstø og Sutterud 2015).

³<https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+%C3%A5+komme+i+jobb/Relatert+informasjon/Oversikt+arbeidsgiverloser.424159.cms> (lastet ned 15.9.2015)

indikerer i hvert fall at det gjøres noen positive erfaringer rundt omkring, knyttet til bruken av arbeidsgiverlosene i arbeidet mot de unge.

Samarbeid med hjelpemiddelsentralen

Oppgaven til hjelpemiddelsentralene er å bistå kommuner, arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere med rådgivning, veiledning, opplæring og tilrettelegging. I tillegg har hjelpemiddelsentralen et forvaltningsansvar. I dette ligger det å sikre at hjelpemidler som lånes ut blir tildelt etter folketrygdens regler.⁴ Hjelpemiddelsentralen har blant annet kompetanse om funksjonshemninger og konsekvensen av dem, og tilretteleggingsmuligheter i det miljøet som hjelpemidlet skal brukes i, både i hjemmet, på skolen og i arbeidslivet. I utgangspunktet skulle man derfor tro at dette er en enhet som er viktig for gjennomføringen av Jobbstrategien, siden Jobbstrategien ble solgt inn som en satsing mot unge personer med nedsatt funksjonsevne.

I ettertid er det lett å konkludere med at målgruppa for Jobbstrategien, slik den ser ut i virkeligheten, ikke har invitert til det store samarbeidet med hjelpemiddelsentralen. Årsaken til dette er at psykiske symptomdiagnoser, sosiale problemer, kognitive utfordringer samt generell livsmestringsproblematikk, mer enn fysiske skader og sykdommer, er det som beskriver situasjonen for unge med nedsatt arbeids- og funksjonsevne. Dette har helt klart preget de erfaringene som coachene og koordinatorene har gjort seg når det gjelder hjelpemiddelsentralen:

Jeg tror samarbeidet med hjelpemiddelsentralen ikke har vært så omfattende som vi tenkte det kom til å bli for målgruppen. Det er nok en større andel av målgruppa som sliter med psykiske lidelser i en eller annen variant, evt. om det er rusproblematikk inne i bildet. Så det er færre med fysiske funksjonsnedsettelse enn man hadde trodd. Fylkeskoordinator

... men vi har altså et godt samarbeid med hjelpemiddelsentralen da, eller godt og godt, det er bedre enn det har vært. Jeg har to kontaktpunkter på hjelpemiddelsentralen som også deltar i møter sammen med oss og deltar på seminarer og har innlegg. Men hjelpemiddelsentralen kom jo inn til oss fra nyttår av, og de føler seg nok sikkert litt utenfor enda. Fylkeskoordinator

Hjelpemiddelsentralen er veldig på. De ønsker å være med i Jobbstrategien. Fylkeskoordinator

Det er jo en av årsakene til at vi ikke lykkes, at vi ikke bruker dem godt nok. Men de er i en annen styringslinje. Fylkeskoordinator

Også en annen koordinator var i utgangspunktet positiv til hjelpemiddelsentralen, men hadde samtidig bedt de om å legge mer vekt på kognitive hjelpemidler, for å gjøre deres kompetanse mer relevant inn mot målgruppa for Jobbstrategien:

Når jeg hører hjelpemiddelsentralen fortelle, så er det jo noen kreative sjeler der nede. De er jo kjempeflinke på det aller meste. Men jeg tenker at de frokostmøtene eller fagmøtene vi skal ha ute nå, så har jeg bedt hjelpemiddelsentralen legge vekt på kognitive hjelpemidler. Hjelpemidler for lese- og skriveproblematikk osv., som er mer rettet mot de utfordringer som denne målgruppen faktisk har. Fylkeskoordinator

⁴ Kilde: <https://www.nav.no/no/Person/Hjelpemidler/Tjenester+og+produkter/Hjelpemiddelsentralen/359477.cms>

Også i intervjuene med NAV-kontorene kom det eksempler på gode samarbeidserfaringer med hjelpemiddelsentralen:

Særlig det på syn og hørsel og i forhold til rullestol og tekniske hjelpemidler. Avdelingsleder ved bydelskontor.

Vi har egentlig ganske god dialog med Hjelpemiddelsentralen. De har vært veldig flinke i [fylke] til å være på tilbudssiden. Det har jo vært i forbindelse med at vi har hatt møter med Jobbstrategien, så har jo de også deltatt, sammen med koordinator og coach. Avdelingsleder ved mellomstort NAV-kontor

En arbeidslivscoach var opptatt av å fremheve at hjelpemiddelsentralen også kan bidra i enkeltsaker der tekniske hjelpemidler og fysisk tilrettelegging ikke er et tema:

Så vil jeg også gjerne slå et slag for Hjelpemiddelsentralen. De gjør en fantastisk jobb. Hjelpemiddelsentralen er jo ikke bare om man kan få en rullestol eller et høreapparat eller hva det nå er. De sitter jo med en fantastisk kompetanse og masse gode ideer. Jeg inviterer dem veldig gjerne ut i møte med bedriftene. De kan som sagt komme med gode ideer til hva som er smart å gjøre og hva som ikke er smart å gjøre. Arbeidslivscoach

Samtidig kom det frem at hjelpemiddelsentralens bidrag og kompetanse ikke er så relevant i mange av de sakene som omhandler unge utenfor, med nedsatt funksjonsevne, rett og slett fordi årsaken til at de er utenfor handler om psykiske problemer:

De var med på alle arbeidsgruppemøtene til å begynne med, og på alle de timene vi satt der det første året, så fikk de ingen saker. Ingen konkrete sanger hvor de kunne komme inn med hjelpemidler. Ingen. For det var mest de tunge psykiske sakene. Det var veldig lite der som handlet om hjelpemidler. Arbeidslivscoach

Selv om hjelpemiddelsentralen vanligvis forbindes med tekniske hjelpemidler og bistand til tilrettelegging ved fysisk funksjonsnedsettelse, så er det viktig å huske på at de også tilbyr opplæring i hvilke hjelpemidler som er tilgjengelig for personer med kognitive vansker, som skal forsøke seg i arbeidslivet. Dette blir ikke mindre relevant, når vi vet at forekomsten av kognitive problemer gjerne er hyppigere blant personer med psykiske lidelser og/eller rus- og alkoholproblemer. Evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) viste blant annet at det i enkelte fylker så ut til å være en særlig god kompetanse på kognitive hjelpemidler hos hjelpemiddelsentralen, og at hjelpemiddelsentralen derfor hadde blitt opplevd som en mer relevant samarbeidspartner, og i større grad hadde blitt brukt.

3.2 Eksternt samarbeid

En viktig oppgave for de som ble tilsatt for å iverksette Jobbstrategien i fylkene, fylkeskoordinatorer og arbeidslivscoachene, var å utvikle NAVs samarbeid med eksterne aktører. I dette delkapitlet tar vi for oss eksternt samarbeid knyttet til Jobbstrategien spesielt, og inkluderingsarbeidet generelt. Vi tar utgangspunkt i data fra spørreundersøkelsen med NAV-kontorene og intervju med utvalgte kontor, og ser deretter hvordan samarbeidet oppfattes på fylkesnivå, ut fra intervjuene med fylkeskoordinatorer og arbeidslivscoacher og oppfølgingsundersøkelsen i 2015. I oppfølgingsundersøkelsen ba vi også fylkeskoordinatorer og arbeidslivscoacher vurdere om

Jobbstrategien har ført til nye møtepunkter i arbeidet for unge med nedsatt arbeidsevne. Et flertall av informantene svarte bekreftende på dette spørsmålet, og nevnte nye møtepunkter med fylkeskommunen rundt videregående opplæring og med høgskoler og universiteter, spesialisthelsetjenesten og brukerorganisasjoner, og aktiviteter av typen jobbmesser og jobbkubber. I det følgende ser vi nærmere på samarbeid mellom NAV og helsesektoren, utdanningssektoren og arbeidsgiverne. Et eget delkapittel går nærmere inn på NAV-kontorenes samarbeid med eksterne aktører. Vi ser også kort på kontakt med partene i arbeidslivet og med brukerorganisasjonene. For hver av de tre viktigste eksterne samarbeidspartnerne ser vi på om Jobbstrategien antas å ha bedret samarbeidet; NAV-kontorenes samarbeid med aktørene, og samarbeid på fylkesnivå.

3.2.1 Helsetjenesten

Har Jobbstrategien ført til bedre samarbeid med helsetjenesten om unge utenfor?

Gitt at svært mange i målgruppa for inkluderingsarbeidet i NAV har helseproblemer og også er i kontakt med primær- eller spesialisthelsetjenesten, er helsesektoren en potensielt viktig samarbeidspartner for NAV.

I oppfølgingsundersøkelsen sommeren 2015 stilte vi spørsmål om Jobbstrategien har ført til tettere samarbeid mellom NAV og helsetjenesten, som f.eks. fastlegene. Et flertall svarer avkreftende på spørsmålet, eller sier at det har de ikke grunnlag for å uttale seg om. Flere sier at satsingen Arbeid og helse har hatt større betydning, og at Jobbstrategien i en viss grad har kunnet lene seg på arbeidet som har vært gjort der. Aktivitetskravet ved 8 uker sykmelding blir også nevnt. Selve Jobbstrategien har ikke bidratt til bedre samarbeid.

Nei, det tror jeg ikke. Kolleger innenfor Arbeid og psykisk helse hadde allerede i forkant av Jobbstrategien gjort et veldig godt arbeid i forhold til samarbeid med psykisk helsetjeneste i fylket. Fastlegene har vi også et godt samarbeid med gjennom oppfølging av sykmeldte og våre rådgivende leger. Vi har ikke tatt ekstra initiativ til kontakt med utgangspunkt i Jobbstrategiens målgruppe. Vi ser imidlertid at målgruppen for Jobbstrategien, slik NAV har definert den, og målgruppen for Arbeid og psykisk helse er mye sammenfallende. Dermed drar vi nytte av et allerede godt etablert samarbeid på systemnivå og i enkeltsaker.

En annen informant mener at de fortsatt er nødt til å prioritere å styrke den interne samhandlingen og samhandlingen med utdanningssektoren, mens en annen svarer at Jobbstrategien "ikke har bidratt nevneverdig, dessverre", og at samarbeidet godt kan bli tettere og mer forpliktende.

Jeg skulle ønske at jeg kunne si at det hadde skjedd en stor endring, men ser fortsatt at vi har et stort potensial i å få tettere samarbeid med helsesektoren. Vi har enkelte eksempler på at en del fastleger er mer på banen og ser viktigheten av arbeid, men dette burde vært mer systematisert. Spesielt behandlerne, særlig innenfor psykiatri burde det vært mer kontakt med for at kandidatene skal kunne stå i arbeid over tid. De faller for lett ut igjen, og NAV har verken helsefaglig kompetanse eller tid/ressurser til å imøtekomme dette behovet.

Kun tre respondenter mener at Jobbstrategien har bidratt til bedre samarbeid med behandlingstjenesten, enten direkte eller i samarbeid rådgivende lege i NAV:

Vi har et godt samarbeid med rådgivende lege i NAV. Han sitter blant annet i Jobbstrategiens ressursgruppe som møtes månedlig, der vi tar opp aktuelle saker i forhold til målgruppen. Rådgivende lege har igjen regelmessige møter med fastlegene i fylket og kan formidle utfordringer vi ser gjennom vårt arbeide i NAV. Motsatt kan coachen og jeg som fylkeskoordinator ta opp med rådgivende lege om vi ser for eksempel opphoping av spesielle diagnoser i noen kommuner, som rådgivende lege kan sjekke ut nærmere med fastlegene i den aktuelle kommunen.

Bedre samarbeid beskrives først og fremst som en større grad av felles forståelse blant behandlerne av at arbeid og aktivitet kan være viktig for mestring, også for personer med diagnoser innenfor rus og psykiatri. Som vi skal se senere er det også det å utvikle en felles forståelse av når arbeid og aktivitet kan være bra, som går igjen i beskrivelser av utfordringer i samarbeidet med helsetjenesten.

NAV-kontorenes samarbeid med helsetjenesten

Som evalueringen av Jobbstrategien viste (Dyrstad et al., 2014), mente omlag halvparten av NAV-kontorene at de samarbeider mye eller ganske mye med helsetjenesten. Ett av fem kontor oppga at de har lite eller ikke noe samarbeid. Et klart flertall vurderte at samarbeidet fungerte bra, og få var direkte misfornøyd.

På et åpent spørsmål om hvem man samarbeider med, valgte noen få respondenter å utdype. Her ble blant annet distriktpsikiatriske senter (DPS) nevnt. De fleste kommenterer at de samarbeider godt med behandlere, kommunal psykisk helse, fastlegene og DPS, og at de jobber med å få til et enda bedre samarbeid. En respondent var imidlertid kritisk til spesialisthelsetjenesten, og mente at de bidrar til å pasifisere eller sykeliggjøre brukerne, slik at de blir mindre motivert for arbeidsrettet aktivitet.

Intervjudata fra NAV-kontorene nyanserer bildet noe. Ingen av informantene våre mener at samarbeidet er direkte dårlig, men mange mener at det kunne vært bedre. Enkelte informanter mener at deler av behandlingsapparatet er for opptatt av å skjerme pasientene sine. Mye av det handler om å få større grad av felles forståelse for at arbeid eller annen aktivitet kan være aktuelt også under behandling.

Vi er nok der på beholdersiden ennå at de tenker sånn som de gjorde tidligere. Vi stanger litt hodet i veggennå, synes jeg, i forhold til at behandlerapparatet tenker det at de må få sin uførepensjon først, og så kan de begynne å behandle etterpå. Lenger synes jeg ikke de har kommet her altså. Vi jobber med det. "Pasientene trenger ro." [...] Ikke bli friske, men få ro sånn at de får startet behandlingen. Avdelingsleder ved NAV-kontor.

Dette gjenspeiler seg også i hvordan veilederne i NAV opplever legeerklæringene og funksjonsbeskrivelsene der. Selv om legeerklæringene har blitt mer utfyllende, ønsker NAV-veilederne seg fortsatt mer beskrivelse av hva en person faktisk kan gjøre, ut i fra helsetilstanden, slik at NAV får et bedre grunnlag til å vurdere hva som er mulig av arbeid og aktivitet. En årsak til problemet kan være at legene vet for lite om NAV, om ordninger, tiltak og muligheter for tilrettelegging, og derfor blir for restriktive.

Jeg tror også leger generelt er for lite informert om NAV. Jeg ser jo også i forhold til uføresøknader, så, det står "bruker skal ha uføresøknad, er for syk til å jobbe". Punktum. Vi trenger jo mye mer informasjon fra legene for å kunne vurdere og for at alt dette her skal legges ved. Avdelingsleder.

For å lykkes bedre for å inkludere unge utenfor kan det derfor ligge et potensial i å ha tettere kontakt med hjelpeapparatet, ikke bare i enkelttilfeller, slik at man i større grad utvikler en felles forståelse av hva NAV kan og ikke kan gjøre.

Samarbeid med helsesektoren på fylkesnivå

Som beskrevet i evalueringen av Jobbstrategien ønsker flere informanter seg tettere samarbeid med helsetjenesten. Dette gjaldt både arbeidslivscoacher og fylkeskoordinatorer. Funn fra intervjuene viste at flere i NAV opplever at ulikt fokus og ulike målsettinger i NAV og helsesektoren kan føre til utfordringer i samarbeidet om hva som er brukerens beste:

Vi får tilbakemelding på at mange kontorer sliter med forholdet til psykiatrien. DPS-ene, lokale rus- og psykiatriteam. Samhandlingen der er ikke bra nok, og det må vi ta tak i. Det er ett av de oppfølgingspunktene som vi må følge opp på fylkesnivå, prøve å få til i hvert fall et møte med psykiatrien i fylket, rundt NAVs rolle, og våre målsettinger, og samtidig høre hva deres mål er, og om det er mulig å få til et grensesnitt hvor vi jobber bedre sammen. [...]. Det var noe av det første vi snakket om, tilbakemeldingen fra en del NAV-kontorer, eller de aller fleste egentlig, det er jo den samhandlingen med nettopp DPS-ene, eller med psykiatrien, at de har et stort behandlingsfokus, og vi har et stort arbeidsfokus, og her blir det en kræsj. Fylkeskoordinator

Flere arbeidslivscoacher sa det samme:

Det jeg har lyst til å jobbe med videre, som vi kanskje ikke har kommet så langt med ennå, men som jeg har lyst til å ta tak i nå er å jobbe enda tettere med behandlingsapparatet, å kunne jobbe sammen med dem også ute på arbeidsplassen. Ta med seg behandlerne, DPS og disse fra kommunehelsetjenesten og så videre, at vi kan samarbeide tettere med kandidatene ute i bedrift, der de skal trene, at vi kan ha en felles plan på treningen ute i bedrift. For nå føler jeg at vi jobber litt på siden av hverandre der vi burde jobbet tettere. Arbeidslivscoach

Et par coacher forteller at de er i gang med å utbedre samarbeidet med behandlingstjenesten i fylket. En viktig del av arbeidet er å utvikle en felles forståelse av når det er bra med aktivitet og hva slags type aktiviteter som kan være aktuelt for ulike pasientgrupper.

Det tredje vi holder på med er at jeg, arbeidsgiverlosen og lederen for psykisk helse-prosjektet her i [fylket], vi har begynt en tur rundt på DPS-ene for å se om vi kan få til samarbeid og samarbeidsavtaler med dem. Vi har begynt med en av dem, og det viser seg at de er veldig enige med oss i at vi ikke må tenke behandling først og så jobb, men tenke en kombinasjon her, at de kanskje begynner litt forsiktig i jobb, kanskje én eller to dager i uka, og så gå på DPS-en en dag eller to i uka, og hvis de får problemer på jobben så kan de snakke om det på DPS-en, "hva gjør vi med dette?", og så kan de prøve ut noe nytt i jobb... Ikke sant, en sånn gradvis utvikling [...]. Arbeidslivscoach

Oppsummering

Et flertall av NAV-kontorene rapporterer at samarbeidet med helsetjenesten fungerer bra, og også på fylkesnivå er man stort sett fornøyd. Likevel ser det ut til at det fortsatt er forbedringspotensial, og da særlig i å utvikle en større grad av felles forståelse for hva slags aktiviteter som kan være aktuelle for personer med nedsatt funksjonsevne. Det er også et åpent spørsmål i hvilken grad Jobbstrategien i seg selv har bidratt til bedre samarbeid, i og med at flere parallelle satsinger har trukket i samme retning.

3.2.2 Utdanningssektoren

Særlig i forhold til målgruppa unge med nedsatt funksjonsevne står også samarbeidet med opplæringstjenesten og delvis også universitets- og høgskolesektoren sentralt.

Har Jobbstrategien ført til bedre samarbeid med fylkeskommunen og opplæringstjenesten (OT) om unge utenfor?

I oppfølgingsundersøkelsen sommeren 2015 stilte vi spørsmål om Jobbstrategien har ført til tettere samarbeid mellom NAV i fylket og opplæringstjenesten/ fylkeskommunen om unge utenfor. Knappt halvparten av de som deltok i undersøkelsen svarte avkreftende eller sa at de ikke visste. Flere svarer imidlertid at samarbeidet med opplæringstjenesten fungerer godt, men at det er ungdomskordinator eller Ny Giv-satsingen som har hatt mest å si, mens andre steder er det NAV Tiltak som har kontakt inn mot fylkeskommunen.

Samarbeidet er bedre enn det har vært, men jeg kan ikke si at Jobbstrategien er den direkte årsaken til dette. Jeg opplever heller at dette handler om Ny Giv og et generelt ønske fra begge parter om å styrke samarbeidet. Fylkeskoordinator

Samarbeidet ser ut til å være spesielt rettet mot arbeidet med lærekandidater, særlig når disse har behov for ekstra bistand eller tilrettelegging. En fylkeskoordinator beskriver at de mottar lister over personer som er på lærlingekontrakt, men som ikke har fått arbeid i lærlingebedriften.

Noen steder ser Jobbstrategien ut til å ha ført til bedre samarbeid med fylkeskommunen, ved at man har blitt bedre kjent og har lavere terskel for å ta kontakt i enkeltsaker, og at NAV og OT i større grad opplever at de har en felles målgruppe.

NAV-kontorenes samarbeid med utdanningssektoren

I evalueringen av Jobbstrategien (2014) fant vi at NAV-kontorene først og fremst samarbeider med den fylkeskommunale oppfølgingstjenesten (OT), og i noe mindre grad videregående skole og rådgivningstjenesten. Drøyt halvparten av NAV-kontorene oppgir at de samarbeider svært eller ganske mye med OT. Det var også samarbeidet med OT som fungerte best, fulgt av videregående skole. Svært få mente at samarbeidet fungerte dårlig, men det var heller ikke mange som mente at det fungerte svært godt. Ettersom utviklingsarbeidet "NAV i videregående skole" ble satt i gang i flere fylker kan disse tallene ha endret seg, slik at forhåpentligvis flere rapporterer om mer og bedre samarbeid med videregående skole(r). Økt bruk av egne ungdomsteam og ungdomskontakter vil kunne trekke i samme retning.

Åpne spørsmål fra spørreundersøkelsen forsterker inntrykket av at samarbeidet med oppfølgingstjenesten er særlig viktig, og stort sett fungerer bra.

I evalueringen av Jobbstrategien fant vi at ungdomsteamene samarbeidet med OT og pedagogisk-psykologisk tjeneste og oppfølgingstjenesten (PPOT) blant annet for å forebygge frafall fra videregående opplæring.

Vi har jo veldig tett oppfølging opp mot videregående skole. Av og til når det er behov for det, så møter vi på ungdomsskolene. Vi er med i ansvarsgruppa. Men, det er vel kanskje møtepunktet i forhold til videregående som er det vi har lyktes aller best med, tror jeg. Det at vi kommer tidlig inn der og på en

måte unngår at de havner på arbeidsavklaring altså. Det ligger på ungdomsteamet. Der er det en fast person, som er vår kontaktperson opp mot videregående. Avdelingsleder ved NAV-kontor

Intervjuene med NAV-kontorene forsterket inntrykket av at samarbeidet med videregående skole stort sett fungerer bra.

Samarbeid med utdanningssektoren på fylkesnivå

Inntrykket av samarbeid mellom utdanningssektoren og NAV er litt annerledes og mer nyansert dersom man tar utgangspunkt i fylkeskoordinatorene og arbeidslivscoachene. Både intervjuene i 2013 og oppfølgingsundersøkelsen i 2015 viste at uklare arbeidslinjer er noe som går igjen, og som fortsatt kan bli bedre. Det ser ut til at grenseoppgangen har blitt tydeligere i perioden Jobbstrategien har vært på plass, men at det fortsatt gjenstår en del. Da vi intervjuet fylkeskoordinatorene og arbeidslivscoacher sommeren 2013, fant vi at mange var usikre på når fylkeskommunens ansvar sluttet og NAVs ansvar begynte. Dette var noe som gikk igjen i et flertall av fylkene, og det så ut til at det var ulik praksis fra fylke til fylke, og fra kontor til kontor.

Ja, jeg mener at når det gjelder de som er i videregående opplæring, og som er i et løp, men det løpet må tilrettelegges bedre, de mener jeg at NAV ikke burde hatt noe med å gjøre. Fylkeskoordinator

Akkurat grensesnittet mellom NAV og fylkeskommune er uklart. Fylkeskoordinator

Ja, det har jo vært litt diskusjoner mellom fylkeskommunen og NAV, hvem de hører til. Det er jo veldig dumt for de som det gjelder da tenker jeg. Arbeidslivscoach

Og det er jo litt forskjellig hvor tungt en går inn i de ulike fylkene, det er jo egentlig fylkeskommunen, i forhold til videregående da, så en kan ikke gå inn for tungt, for da er det fort gjort, det her ryktes jo... Det er jo vitsen, at en ikke gjør dem til NAV-ere. Er de inn i NAV, så er det veldig vanskelig å få dem ut, sant, mot at du bistår mer på utsiden. Hvis man går inn i virkemidler, i forhold til lærlinger, for eksempel, at du går inn med midler... det er skummelt, for det er forskjell, ikke sant. Det er veldig stort skjønn fra fylke til fylke. Arbeidslivscoach

De fleste steder er samarbeidet mellom NAV og OT formalisert gjennom en egen samarbeidsavtale, og flere fylkeskoordinatorene har vært med og revidert avtalene, nettopp for å klargjøre hva NAVs rolle skal være i forhold til lærekandidater.

Vi har laget en samarbeidsavtale med fylkeskommunen. Delavtale tre handler om de elevene som ikke går ut som en ordinær læring i kontrakt men en sånn type lærekandidatordning. Det betyr at de får i utgangspunktet når de er ferdig så får de ikke et fullverdig bevis, men de får et delkompetansebevis, så rollen min der er å ta, å få henvendelser i fra fylkeskommunen og vise til rette instanser i NAV i forhold til hvilket NAV-kontor som skal bistå videre. Fylkeskoordinator

I nesten alle fylkene har det vært jobbet med å forbedre samarbeidet rundt videregående opplæring, både for å hindre frafall og for å fange opp de som ikke kommer i arbeid etter endt utdanning, for å sikre en god overgang fra utdanning til arbeid. I flere fylker er dette systematisert gjennom egne lister som de får fra fylkeskommunen, og formalisert gjennom samarbeidsavtalen.

Vi har også et samarbeid med videregående nivå her hvor vi fikk en liste nå i mai over de som er lærlinger men som ikke har fått seg fast jobb, sånn at vi sikrer at de får støtte slik at de ikke blir gående uten å gjøre noe nå til høsten. Arbeidslivscoach

Delavtale tre handler om de elevene som ikke går ut som en ordinær læring i kontrakt men en sånn type lærekandidatordning. Det betyr at når de er ferdig så får de ikke et fullverdig bevis, men et delkompetansebevis, så rollen min der er å ta, å få henvendelser i fra fylkeskommunen og vise til rette instanser i NAV i forhold til hvilket NAV kontor som skal bistå videre. Fylkeskoordinator

Nå har vi startet et arbeid opp mot fagopplæringen, og det som dreier seg om lærekandidat, lærlingeordningen, og å se på samkjørte løp mellom fylkeskommunen og NAV. Det innebærer at fylkeskommunen gjør noen endringer og NAV gjør noen endringer i måten å tenke og å jobbe på videre. Vi har ikke kommet til ende med det arbeidet.

Flere steder ser det likevel ut til at det er uklart hva NAV skal bidra med og hva OT skal bidra med, og hvordan lovverket skal tolkes, også i 2015. Mens en koordinator mener at mange års samarbeid har ført til at "forståelsen av hverandres lovverk/ myndighet og mandat har blitt svært god", mener to arbeidslivscoacher at grenseoppgangen kan bli tydeligere, og at den nærmest varierer fra kontor til kontor, eller at den fortsatt ikke er optimal.

Avtaler om samarbeid er inngått. Utfordringen her er at Folketrygdloven tolkes forskjellig fra kontor til kontor i tillegg til NAV Forvaltnings tolkning. Utfordringen er overgangen fra videregående skole og arbeid. Hvorvidt lærling/kompetansebevis avtale er arbeid eller videregående utdanning er et diskusjonstema som vanskeliggjør, og i flere tilfeller stanser disse sakene. Arbeidslivscoach

Det er ulikt fra sted til sted, hva vi får til. Grensesnittene mellom hva de og NAV skal bidra med, er litt uklart. En av de tingene som av og til er en utfordring er der hvor den unge ikke har noe særlig formell utdanning, men har fått til en vellykket praksis med mentor. Ofte er det mentor og relasjonen som gjør at tiltaket lykkes. For å bli ansatt må de ta formell kompetanse f.eks. via lærekandidatordningen, men hvis de skal gjøre dette, må vi ta bort mentormidlene. Da mister de denne trygge relasjonen, som var nettopp det som gjorde at de lyktes. Dette er et eksempel på at det av og til kan være vanskelig å få til gode løsninger når det er uklare grensesnitt over hvem som skal bidra med hva. Arbeidslivscoach

Problemet som trekkes frem i de to siste sitatene er at NAV sitter på virkemidler som OT ikke har, men at virkemidlene fra NAV ikke skal brukes i ordinære utdanningsløp.

Som med helsesektoren er utfordringen i samarbeidet sannsynligvis ikke bare om ansvarsdeling, men om ulike mål: arbeid eller utdanning. Mens hovedmålet for NAVs oppfølging er arbeid, er intensjonen i utdanningssystemet fullført utdanning, for eksempel at OT ønsker at en ungdom skal fullføre to år i lærebedrift for å få lærlingebevis, mens NAV mener at det ikke er veien å gå. Problemet med uklar ansvarsfordeling mellom NAV og fylkeskommunen er at en del ungdommer risikerer å bli kasteballer i systemet. Dette ser særlig ut til å være et problem for de som skal ut som lærekandidat etter 2. år på yrkesfaglig studieretning, men som ikke er sterke nok faglig til at lærekandidatbedriftene klarer å ta imot, eller som har andre utfordringer.

Mye er fremdeles ubleket lerret der, spesielt i forhold til fylkeskommunen, på å komme fram til gode løsninger for de unge som går fra VG2 og ut i lære, som har noen ekstra utfordringer. For der ser vi at det er mange ulike varianter og løsninger. Og det er noe med å sette det i system. Fylkeskoordinator

Samarbeidsavtalen har vært et hinder i forhold til ungdom og skole her. Det har ikke vært noe klarhet i samhandling mellom fylkeskommunen og NAV i forhold til ungdommer som er på vei ut av lærlingplassene sine på grunn av sykdom. Da er de kasteballer. NAV-kontoret sier nei, vi tar ikke den saken, den må dere ta. Arbeidslivscoach

I evalueringen av Jobbstrategien fant vi at flere på fylkesnivå mente at det ligger et stort potensial i å utvide samarbeidet med utdanningssektoren, og at skolene bør gi bedre kunnskap både om velferdsstatens forpliktelser og rettigheter, og om arbeidslivet. Flere etterlyste også bedre kunnskap om NAV og hva NAV faktisk kan bidra med for å sikre gode studieløp og forebygge frafall, også blant rådgiverne i videregående skole.

Det må til en opplæring blant fylkeskommunens rådgivere i forhold til hva NAV faktisk skal tilby, og være behjelpelig med. For det virker som at det er litt manglende informasjon på hva velferdsstaten skal bistå ungdom med i en slik fase, for arbeidsavklaringspenger er ikke nødvendigvis løsningen på alt her i verden. [...] De må gi bedre veiledning til ungdommene, for både foreldre og ungdommer er førstegangsreisende og fortjener bedre veiledning fra skolen, Fylkeskoordinator

Jeg tror det skorter litt på markedskompetansen på enkelte skoler, altså. Og det med at barn og unge faktisk lærer hva NAV egentlig er for noe, hva meningen med det er, hvorfor vi har det, hva forplikter det i samfunnet? det med å vite hva NAV er, og å vite hvorfor vi har en velferdsstat og hva som gjør at vi kan ha det, den kunnskapen der tror jeg man burde ha mer fokus på. Hvis du er spesialpedagog-rådgiver på en VGS, så bør du vite hvordan NAV-systemet fungerer, altså, hvordan man søker ytelse på NAV. Det vet de veldig lite om. Arbeidslivskoach

Det samme ble også nevnt i oppfølgingsundersøkelsen i 2015:

Det er viktig at skulesektoren får meir informasjon og kunnskap om alle hjelpemidlene som NAV rår over for å beholde personen i skolesystemet. Her er kunnskap fra Hjelpemiddelsentralen viktig. Fylkeskoordinator

Flere forklarte at de også jobber med å bedre samarbeidet med universitets- og høyskolesektoren, stort sett i samarbeid med andre deler av NAV Fylke. Samarbeidet ser ut til å ta to former: informasjon om NAV kan bidra med rettet mot studieadministrasjon og studenter, og forsøkt på kartlegging av studenter som kan ha problemer i overgangen fra utdanning til arbeid. Flere forsøker å kartlegge avgangstudenter der det er kjent at de kan ha problemer med å skaffe seg arbeid, slik at NAV kan komme tidlig på banen og bistå. Flere mener at det er mye skjult arbeidsledighet blant studentene.

Vi skal arrangerer jobbklubber på universitetet. Det er mye skjult ledighet der. Studieveilederne har god oversikt over hvordan man skal sette sammen en grad, og slike ting, men kanskje mindre kunnskap om arbeidsmarkedet, hva de skal bruke dette her til. Arbeidslivskoach

Vi har også begynt på et samarbeid med studentsamskipnaden, fordi de registrerer jo også veldig mye frafall fra sine, altså blant studentene, men de har ikke noe register på hvor de går, altså de vet ikke om de skifter studium eller noe sånt noe. Fylkeskoordinator

Vi har dannet et nettverk mot høyskolene og studentsamskipnadene. Og Jobbstrategien legger jo veldig vekt på overgangen utdanning - arbeid. Så der har vi kartlagt målgruppa veldig nøyaktig, og den følger vi opp på to måter, både det systematiske ved at vi samarbeider med høyskolene for å få til enda bedre samhandling og kommunikasjon mellom NAV-kontorene og høyskolene, og i tillegg besøker jeg alle NAV-kontorene og går gjennom konkret de personene som avslutter utdanning og ser på totallista over alle som er i målgruppen for jobbstrategien. Fylkeskoordinator

En del av samarbeidet har også dreid seg om hvordan høgskolene kan forholde seg til NAV og utvikle bedre rutiner for samhandling i gitte tilfeller, for eksempel som når studierådgiverne fanger opp studenter med manglende studieprogresjon.

En annen erfaring i møtet med universitets- og høgskolesektoren var at nedsatt funksjonsevne ikke alltid blir fanget opp, eller det kan oppfattes ulikt av ulike instanser, slik at de med behov for tilrettelegging ikke alltid får hjelp. Flere fylkeskoordinatorer har derfor informert om hva NAV kan bidra med, f.eks. ulike typer tilrettelegging, tilbud fra Hjelpemiddelsentralen og lignende, og forsøkt å gjøre dette mer synlig ved utdanningsinstitusjonene, slik at studenter med behov for bistand lettere vet hvem de kan henvende seg til.

Oppsummering

Samarbeidet mellom NAV og fylkeskommunen rundt frafall og overgang fra videregående opplæring til arbeid ser ut til å ha blitt bedre. Igjen er det vanskelig å si hvor stor del av dette som skyldes Jobbstrategien, og hvor mye som skyldes andre, parallelle satsinger og forsøk, som ungdomssatsingen, NAV-veiledere på videregående skole og Ny Giv. Samtidig ser det ut til at grenseoppgangen mellom hva som er NAVs ansvar og hva som er fylkeskommunens ansvar, og når NAVs virkemidler kan brukes, fortsatt kan bli bedre. Flere etterlyser fortsatt bedre samarbeid på tvers av etatene, og nasjonale, spesifikke retningslinjer for samarbeid i overgangen videregående skole og NAV, for å sikre likebehandling på tvers av veiledere og NAV-kontor.

3.2.3 Arbeidsgiverne

Den tredje store samarbeidsparten for NAV i arbeidet med Jobbstrategiens målgruppe er arbeidsgiverne. Det er også her det ser ut til at innsatsen rundt Jobbstrategien i størst grad har ført til bedre og tettere samarbeid.

Hår Jobbstrategien ført til bedre samarbeid mellom NAV og arbeidsgivere lokalt om unge utenfor?

I oppfølgingsundersøkelsen sommeren 2015 stilte vi spørsmål om Jobbstrategien har ført til tettere samarbeid mellom NAV i fylket og lokale arbeidsgivere om unge utenfor. Sammenlignet med tilsvarende spørsmål om utdannings- og helsesektoren svarer klart flere bekreftende på spørsmål om samarbeid med arbeidsgiverne. Gruppen under 30 år har fått mer oppmerksomhet i ulike sammenhenger der NAV møter arbeidsgiverne. Her har arbeidslivscoachene, arbeidslivssentrene og markedsteamene ved NAV-kontorene vært sentrale. Arbeidslivscoachene har også bidratt til økt fokus på Delmål 2 ved arbeidslivssentrene. Samtidig har det gått flere parallelle satsinger som har styrket hverandre, så det er vanskelig å vite hva som har hatt størst effekt.

Satsing på markedsarbeid har gått parallelt med Jobbstrategien, det har også etableringen av ungdomsteam rundt om. Jeg opplever at det er tettere samarbeid med arbeidsgivere enn for noen år siden. Jeg håper at jobbingen med Jobbstrategien og fokus på å øke bruken av ordinært arbeidsliv som tiltaksarena har bidratt til dette.

Det har blitt noe tettere samarbeid. NAV har fortsatt et stort potensial til å få et tettere samarbeid med arbeidsgivere. Det er fokus på rekrutteringssamarbeid, og svært mange praksisplasser er i omløp.

Samarbeidet er sporadisk og arbeidsgivere må forholde seg til både forskjellig NAV veiledere og mange andre tiltaksarrangører. Synes ikke selve jobbstrategien ikke har bidratt til dette, men den økte satsningen på unge generelt. Det har vært fokus på markedsarbeid og arbeidsgiver kontakt fra fylket sin side.

I hvor stor grad samarbeidet er systematisk og i hvilken grad det skyldes (og er avhengig av) enkeltpersoner, er vanskelig å vite. Enkelte steder synes kontakten fortsatt å hvile på arbeidslivscoachen, selv om IA-rådgiverne også har økt innsatsen rettet mot Delmål 2.

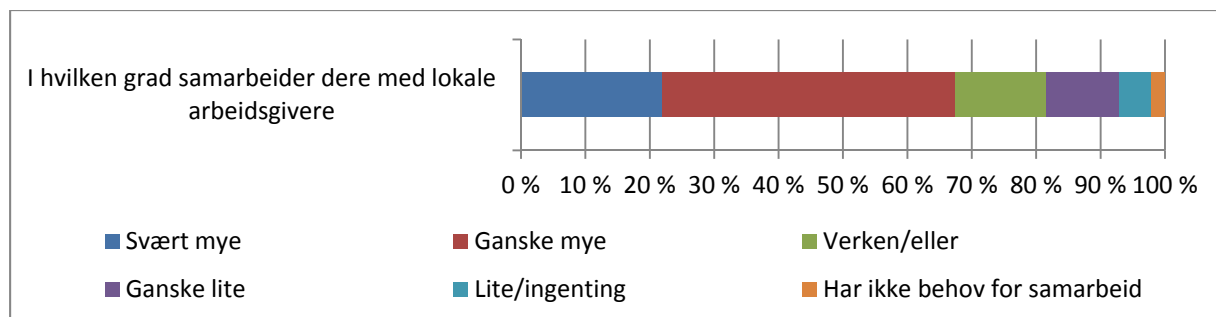
Ja, i de sakene jeg eller arbeidslivssenteret i så. Arbeidslivsoach

Arbeidslivscoachen jobber kontinuerlig mot arbeidsgivere hvor han følger opp ungdommer i arbeidspraksis. Han har tett kontakt med IA-rådgiverne i IA-bedriftene og det jobbes godt for å få flest mulig av de unge ut i aktivitet. Han har også samarbeid med IA-rådgiverne om informasjon om personer med nedsatt arbeidsevne og muligheter for bistand fra NAV ute på bedriftene og har fått god respons på dette. Fylkeskoordinator

Et flertall mener at også arbeidsgiverne har blitt mer positive til å ta inn personer i arbeidspraksis, og mer kunnskap har ført til at nedsatt funksjonsevne i større grad har blitt ufarliggjort. En informant trekker frem at også flere mindre bedrifter har inngått IA-avtaler. Noen få informanter mener at det fortsatt er vanskelig å få arbeidsgivere til å møte opp på arbeidsgiversamlinger eller tilby arbeidspraksis.

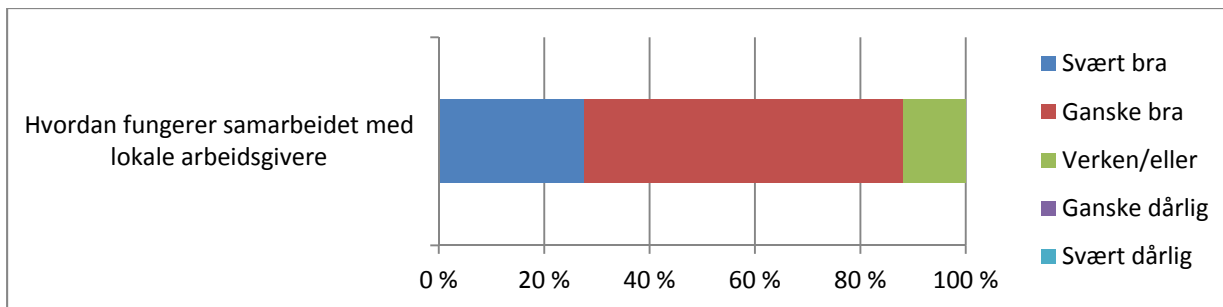
NAV-kontorenes samarbeid med arbeidsgivere

Spørreundersøkelsen med NAV-kontorene i 2013 viste at nesten to av tre vurderer at de samarbeider svært eller ganske mye med lokale arbeidsgivere.



Figur 3.9 Grad av samarbeid med lokale arbeidsgivere (n=141)

Det var ingen som vurderte at samarbeidet fungerer dårlig. Av de som har samarbeidet med arbeidsgivere, oppgir en av fire at samarbeidet fungerer svært bra, 55 prosent ganske bra, mens en av ti mener at det verken fungerer bra eller dårlig.



Figur 3.10 Hvordan fungerer samarbeidet med lokale arbeidsgivere (n=127)

Intervju med lokalkontorene gir mer nyansert informasjon om hvordan kontaktene mellom NAV-kontor og arbeidsgivere fungerer i praksis. Dataene viser stort sprik, fra arbeidsgivere som tar inn personer som NAV selv vurderte som langt fra arbeid, til arbeidsgivere som i prinsippet er positive til å ta inn personer med nedsatt arbeidsevne, i praksis er mindre villige.

Når det kommer til stykke og vi faktisk kommer med noen som både har rullestol, krever ombygging, må ha tilrettelegging, kanskje til og med må ha noen til å ta notater for seg når man sitter i møter og sånne ting, da er ikke arbeidsgiver så veldig villig lengre. Tiltaks koordinatør ved bydelskontor

Enkelte har jo tatt inn folk som vi tenkte at aldri kom til å komme seg i jobb, så noen er veldig, ser muligheter, kanskje mer enn det vi gjør. Leder ved mellomstort NAV-kontor

Flere påpeker at en generell samarbeidsavtale med en arbeidsgiver ikke er nok, fordi man er avhengig av å finne en god match mellom arbeidsgiver og kandidat.

Jeg kan ikke gå ut i fra en arbeidsavtale med en bedrift for å stappe folk inne i den, det blir ikke et godt resultat. [...]. Det høres veldig fint ut på papiret slike avtaler, men de funker ikke i praksis. Veileder ved bydelskontor.

Markedskompetansen i NAV har blitt bedre, men flere kontor innrømmer at den fortsatt ikke er god nok, selv om det gjøres en innsats, for eksempel for at det skal være lettere for arbeidsgivere å vite hvem de skal henvende seg til. Graden av kompetanse ser fortsatt ut til å henge sammen med hvor mange ved kontoret som har bakgrunn fra Aetat.

Vi har jo egentlig vært så heldige at vi har ganske mange ifra Aetat som er hos oss. Som har bidratt til å heve kompetansen vår på, i forbindelse med marked. Avdelingsleder ved mellomstort NAV-kontor.

I gamle Aetat var vi markedsorientert. Vi hadde et utstrakt samarbeid med bedriftene. Du kan si at vi har jo tett samarbeid bedrifter som faller i permitteringsfeller og så videre ikke sant. Da har vi jevnlig kontakt. Men, med hånden på hjertet, så kan jeg si at vi har ikke god nok markeds kunnskap. Det er helt åpenbart. Controller ved stort NAV-kontor

Samtidig er ansatte ved enkelte NAV-kontor tydelig på at selv om de er motivert og har kompetansen til å jobbe opp mot arbeidsgiversiden har de begrenset med tid. I slike tilfeller er kontoret i praksis avhengig av at kandidaten selv tar initiativ for å skaffe arbeidspraksis. Mindre ressurssterke brukere eller brukere som står lengre fra arbeidslivet har sannsynligvis behov for mer bistand fra NAV.

Det er ikke så veldig mange som klarer å ta kontakt selv med potensiell arbeidsgiver. Det er veldig mange som synes at det blir for skummelt. Og da gjør vi ofte bruk av arbeidstiltak gjennom

arbeidsmarkedsbedriftene. I forhold til bistand, fordi vi ikke har den muligheten til å følge opp å være den støttespilleren til brukeren. Leder ved stort NAV-kontor

En nøkkel for å få personer ut i arbeidspraksis er oppfølging i etterkant, slik at arbeidsgiver vet hvem de kan henvende seg til hvis de har spørsmål eller trenger å diskutere noe. Det krever at man tar telefonen når arbeidsgiver ringer, og kan være tilgjengelig for et møte på kort varsel. Arbeidsgiver må føle at NAV er en støttespiller for virksomheten også, ikke bare kandidaten. Tett oppfølging også av arbeidsgiver i praksisperioden kan også gjøre det lettere å få på plass etter endt praksisperiode. Et gjennomgående funn i dataene våre er at mange NAV-kontor sliter med å finne tid til å følge opp arbeidsgivere så tett som det trengs.

Så er det viktigheten av å være tilgjengelig som en veileder også for arbeidsgiveren, med den hektiske hverdagen vi har nå, så er ikke det nødvendigvis så tilgjengelig som jeg ønsker at det skulle vært. Veileder, bydelskontor

Man må ta denne telefonen når arbeidsgiver ringer og synes han har kanskje slitt litt, og så må man kanskje helst få til å dra ut samme dag eller i hvert fall avtale møte dagen etterpå. Så det krever en del fleksibilitet i systemet vårt også for å ivareta dette. Veileder, bydelskontor.

Det er klart lettere å få til arbeidspraksis enn ordinær ansettelse. Langt flere er villig til å tilby arbeidspraksis enn å ansette på ordinære vilkår, uten tilskudd fra NAV.

Jeg er litt skeptisk til dette med ordinær jobb, fordi vi opplever jo at mange arbeidsgivere er veldig fornøyde så lenge det er tiltak og de får penger fra NAV, men idet vi begynner å snakke om formidling så er de mer vanskelig. Det er synd. Leder ved stort NAV-kontor.

Jeg tror jo i første omgang at det handler om at arbeidsgiverne må være klare til å ta imot flere. Og, i den prosessen så tror jeg informasjon til arbeidsgivere og det å få noe igjen for det. Og, da er det jo som oftest cash, for å si det sånn. Og så opplever jeg også at det er enkelte arbeidsgivere som er utrolig samfunnsbevisste og som ønsker å bidra. Avdelingsleder ved stort NAV-kontor

Samarbeid med arbeidsgivere på fylkesnivå

På spørsmål om inntrykk av virksomhetenes holdning til inkluderingsarbeidet, svarte en arbeidslivskoach følgende:

Fantastisk. Virksomhetene vil. Jeg er så fornøyd med næringslivet og offentlig sektor, og de trenger arbeidskraft. Arbeidslivskoach

Dette samsvarer med inntrykket fra de andre intervjuene med arbeidslivcoachene; det er stor inkluderingsvilje blant virksomhetene, og det er lett å skaffe arbeidspraksis.

Vi har veldig lite problemer med å få folk ut i praksis, det er en enorm velvilje, det er mange store bedrifter i fylket som.. Jeg kan oppleve at jeg ringer til én plass, og det kan ta under en halvtime å skaffe en arbeidspraksisplass. Arbeidslivskoach

Nesten alle beskrev at arbeidsgiverne er positive, at det eneste de egentlig krever er at NAV også stiller opp, dels økonomisk, men først og fremst i form av tilgjengelighet.

Så lenge de føler at de blir sett og de blir hørt, og de får støtte fra oss, altså, ikke bare økonomisk. Noen ganger vil bedriftene gjerne ha økonomisk støtte, og noen ganger så vil de bare egentlig ha moralsk

støtte, å ha noen å prate med, diskutere problemer med. Så synes jeg egentlig det går veldig greit.
Arbeidslivscoach

Det er også en del usikkerhet, for eksempel knyttet til rusproblemer og psykiske lidelser.

De ønsker seg motiverte og pålitelige arbeidstakere, og er nok litt mer skeptisk til rus enn psykisk har jeg lagt merke til. Så når vi får diskutert gjennom det her med lettere psykiske lidelser så går det ofte greit, det godtar de. Rus er nok litt vanskeligere, for det forbinder man gjerne med at de kommer til å stjele i butikken vår, eller kommer rusa på jobb, eller jeg er ikke kompetent til å håndtere om de kommer rusa på jobb, hva gjør jeg da? Så det er nok enda flere bekymringer ved rus enn ved lettere psykiske lidelser.
Arbeidslivscoach

Her handler NAVs rolle i stor grad om å redusere usikkerhet og uforutsigbarhet. Idet man har snakket om hvilke situasjoner som kan oppstå og avtalt hva som i så fall skal gjøres, reduserer man også usikkerheten for arbeidsgiver. Flere coacher beskrev at god planlegging og forberedelse i forkant av utplassering nærmest gjorde videre oppfølging overflødig, eller ihvertfall mye enklere.

Både store og små bedrifter er flinke til å inkludere ifølge coachene, og vi finner ingen systematiske forskjeller etter størrelse, selv om en coach ga uttrykk for at det er lettere for større bedrifter å forplikte seg til innsats som krever mer kontinuitet.

Når det gjelder sånn ad-hoc-greier, det å ta inn folk på praksis omtrent samme dag, så synes jeg småbedriftene er flinkere. Når det gjelder det å få til litt større greier, med mer sånn kontinuitet i, da har jo ikke småbedrifter kapasitet til det, for der er det opp til lederen og han er jo ofte en del en del av produksjonslinja, ikke sant. Men det er en del større konserner, eller bedrifter, som tenker på den måten.
Arbeidslivscoach

Mens store bedrifter er opptatt av merkevarebygging og samfunnsansvar, kan mindre bedrifter heller ta inn personer i arbeidspraksis på grunnlag av kjennskap

De små de tar det, fordi at det er nevøen, og det er naboens guttunge og det er... Arbeidslivscoach

I det store og hele kom det frem lite forskjeller mellom offentlig og privat sektor, kanskje med unntak av fast ansettelse, som en del arbeidslivscoacher har opplevd at er enklere i det private.

Jeg har jo statlig virksomhet... Kanskje jeg opplever at det er enklere i de private, å bli hørt på. Men samtidig så er det jo noen statlige bedrifter som har en viss prosent av. Altså, de skal ha unge med nedsatt funksjonsevne, fem prosent lurer jeg på om det er. Men samtidig så ser jeg at de kanskje har vanskelig for å åpne opp for å gi lønn. Arbeidslivscoach

Det som er for de offentlige bedriftene, det er det at de ikke har lønnsmidler, så de vil sjeldent få en fast ansettelse der med mindre det er, at stillinger blir ledige. Arbeidslivscoach

De opplever nok større utfordringer i det offentlige enn de har ute i det private, men også opplever jeg veldig positivt inne mot da dette sykehjemmet som er kommune, også der, alle sykdommene melder at de gjerne tar inn. Arbeidslivscoach

Oppsummering

Jobbstrategien ser ut til å ha bidratt til bedre samarbeid med arbeidsgiversiden. Økt fokus på markedsarbeid i NAV generelt har sannsynligvis også bidratt til det samme. Arbeidslivscoachene ser

ut til å jobbe tett og godt opp mot arbeidsgiversiden og bidrar til at flere unge utenfor kommer i arbeidspraksis. I hvilken grad de også kommer i arbeid er et annet spørsmål. Problemet er hvis arbeidslivscoaches ressurser i for stor grad blir bundet opp til å følge opp enkeltpersoner og enkeltbedrifter. I så fall kan Jobbstrategien føre til at noen få får god oppfølging, men uten at det endrer NAVs måte å følge opp ungdom utenfor, slik at relativt få får tilstrekkelig bistand til å komme i arbeid. Det er påfallende at arbeidslivscoachene i stor grad beskriver arbeidsgiverne som positive og inkluderingsvillige, mens ansatte ved NAV-kontorene er mer nøkterne og ser flere problemer, ikke minst i sin egen mulighet til å følge opp godt nok.

3.2.4 Eksternt samarbeid ved NAV-kontorene

Det er etterhvert godt dokumentert at NAV-kontorene opplever knapphet på tid og strenge krav til prioritering av arbeidsoppgaver. Det er derfor interessant å se på om godt samarbeid med f.eks. arbeidsgivere står i motsetning til tett samarbeid med helsetjenesten, eller godt samarbeid med andre deler av organisasjonen. Det er også interessant om graden av og kvaliteten på samarbeidet varierer med kontorstørrelse (målt i antall ansatte) og med arbeidsbelastning på veilederne (målt i antall brukere veilederne har ansvar for å følge opp). I det følgende går vi nærmere inn på data fra spørreundersøkelsen med Nav-kontorene og ser på forhold som samvarierer med godt og utstrakt samarbeid med ulike eksterne aktører.

Er det en motsetning mellom godt internt og eksternt samarbeid?

Er det en motsetning mellom godt internt og eksternt samarbeid? I en arbeidssituasjon med strenge krav til måltall og produksjon og begrensede ressurser er det ikke usannsynlig at NAV-kontorene, bevisst eller ubevisst, prioriterer godt internt samarbeid på bekostning av godt eksternt samarbeid, eller omvendt; eller at noen kontor for eksempel velger å bruke mer tid på å samarbeide med helsetjenesten og mindre med arbeidsgiverne. I så fall skulle vi finne at godt samarbeid med én aktør i liten grad samvarierer med godt samarbeid med andre aktører, eventuelt at samvariasjonen er negativ. For å undersøke dette har vi beregnet to skalaer for internt samarbeid (grad av samarbeid; hvor godt samarbeidet fungerer), og laget korrelasjonsmatriser for internt samarbeid, samarbeid med helse- og utdanningssektoren og med arbeidsgiverne. Korrelasjonene er gjengitt i Tabell 3. og <3.4.⁵ Relativt få respondenter gjør at resultatene må tolkes med forsiktighet, men funnene kan likevel gi en indikasjon på sammenhengen mellom ulike typer samarbeid.

Ikke overraskende finner vi den sterkeste korrelasjonen mellom oppfølgingstjenesten og videregående skole, fulgt av helsetjenesten og rådgivningstjenesten, og oppfølgingstjenesten og arbeidsgivere. Korrelasjonene mellom grad av internt samarbeid og ulike eksterne aktører er jevnt over noe lavere. Det tyder på at de kontorene som har utstrakt samarbeid med andre deler av organisasjonen ikke alltid har like stor grad av samarbeid med eksterne.

⁵ Respondenter som har svart "har ikke behov for samarbeid" (<Figur 3.1) og "har ikke samarbeidet" (<Figur 3.2) er utelatt.

Tabell 3.4 I hvilken grad har dere samarbeidet internt i NAV i forbindelse med Jobbstrategien? Ansatte i NAV-kontor (N=120), korrelasjonsmatrise

	Arbeids- givere	Oppfølgings- tjenesten	Rådgivnings- tjenesten	Videre- gående skole	Helse- tjenesten	Internt i NAV
Arbeidsgivere	1,00					
Oppfølgingstjenesten	0,51	1,00				
Rådgivningstjenesten	0,38	0,43	1,00			
Videregående skole	0,35	0,68	0,46	1,00		
Helsetjenesten	0,46	0,48	0,56	0,42	1,00	
Internt i NAV	0,33	0,27	0,39	0,30	0,29	1

Ser vi videre på hvordan respondenten ved NAV-kontorene vurderer at samarbeidet har fungert, finner vi fortsatt de sterkeste korrelasjonene mellom videregående skole og oppfølgingstjenesten og helsetjenesten og rådgivningstjenesten. Det ser altså ikke ut til å være en motsetning mellom godt samarbeid med utdanningssektoren og med helsetjenesten. Merk at det er større usikkerhet knyttet til disse tallene, fordi utvalget er langt mindre.

Tabell 3.5 I hvilken grad har dere samarbeidet internt i NAV i forbindelse med Jobbstrategien? Ansatte i NAV-kontor (N=45), korrelasjonsmatrise

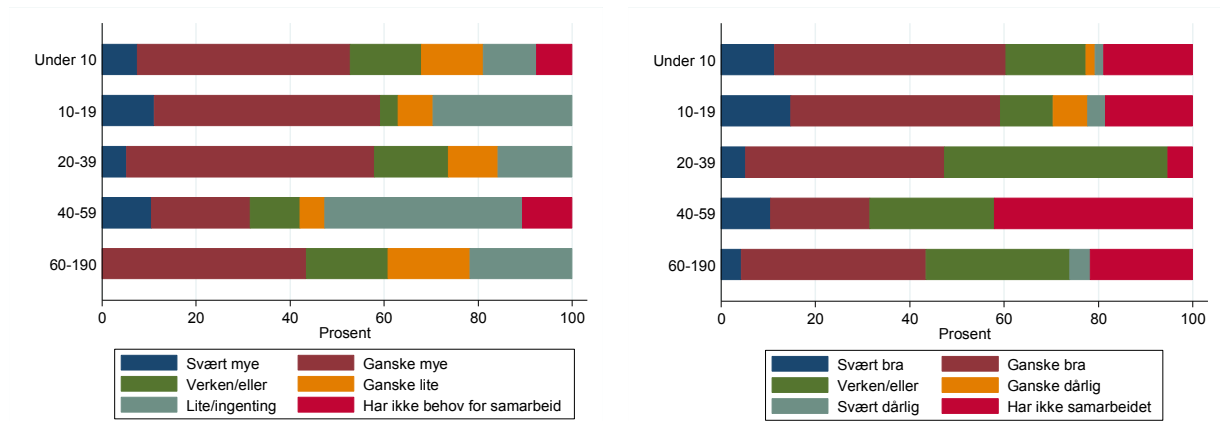
	Arbeids- givere	Oppfølgings- tjenesten	Rådgivnings- tjenesten	Videre- gående skole	Helse- tjenesten	Internt i NAV
Arbeidsgivere	1,00					
Oppfølgingstjenesten	0,37	1,00				
Rådgivningstjenesten	0,22	0,41	1,00			
Videregående skole	0,26	0,56	0,49	1,00		
Helsetjenesten	0,30	0,36	0,57	0,54	1,00	
Internt i NAV	0,19	0,37	0,50	0,49	0,54	1

Korrelasjonen mellom godt samarbeid internt i organisasjonen og med eksterne er stort sett noe høyere enn for graden av samarbeid. Dette kan i hvert fall delvis skyldes at utvalget er mindre (fordi de som ikke har samarbeidet med ulike aktører er utelatt) Det er interessant å se at godt samarbeid internt i NAV i liten grad er forbundet med bedre samarbeid med arbeidsgiverne. Nærmere undersøkelser (ikke vist i tabellene) viser at korrelasjonen mellom grad av og kvalitet på samarbeid med arbeidslivssenteret og lokale arbeidsgivere ligger på rundt 0,35, altså noe høyere, mens tilsvarende tall for arbeidslivssenteret er rundt 0,30. Som sagt bør tallene tolkes med forsiktighet, men det kan se ut til at NAV Fylke og Arbeidslivssenteret har mer å gå på i forhold til å støtte opp under NAV-kontorenes kontakt med arbeidsgivere enn med helse- og utdanningssektoren.

Jo større kontor, jo mer samarbeid?

For å se hvordan grad av samarbeid varierer med størrelsen på NAV-kontorene har vi tatt utgangspunkt i antall ansatte ved kontorene, gruppert som beskrevet innledningsvis i kapitlet.

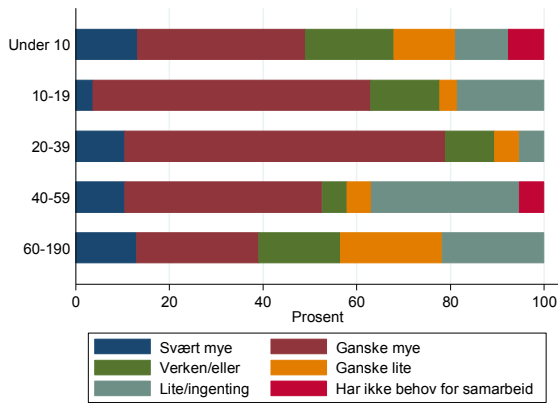
Figur 3.11 viser omfang av samarbeid med helsetjenesten og hvor godt respondentene vurderer at samarbeidet fungerer, etter antall ansatte ved NAV-kontoret. Sett under ett tyder de to figurene på at mindre kontor samarbeider mer og er mer fornøyd med samarbeidet fungerer, enn det de større kontorene er. Det kan selvfølgelig også henge sammen med at små NAV-kontor i større grad finnes i mindre kommuner, som igjen kan ha en mindre og mer oversiktlig helsetjeneste.



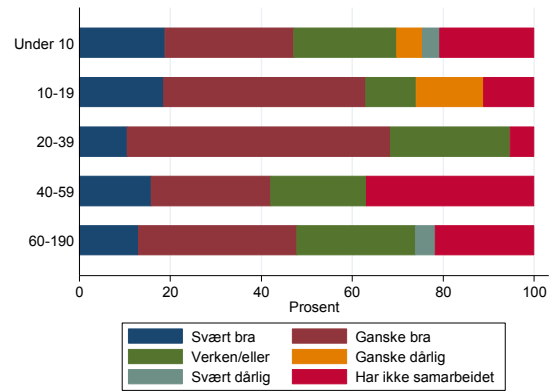
Figur 3.11 Grad og kvalitet av samarbeid med helsetjenesten, etter antall ansatte ved NAV-kontorene

Tilsvarende fordelinger finner vi også for samarbeid med utdanningssektoren (Figur 3.12). Små kontorer rapporterer om bedre samarbeid med både oppfølgingstjeneste, rådgivningstjeneste og videregående skole. Særlig de mellomstore kontorene med 20-39 ansatte peker seg ut med høyest andel som rapporterer om mye og godt samarbeid. Det er også i denne gruppa at klart færrest rapporterer at de ikke har behov for samarbeid, eller at de ikke har samarbeid.

Oppfølgingstjenesten

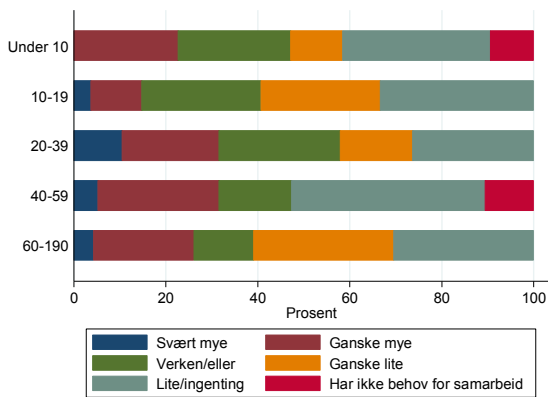


Grad av samarbeid

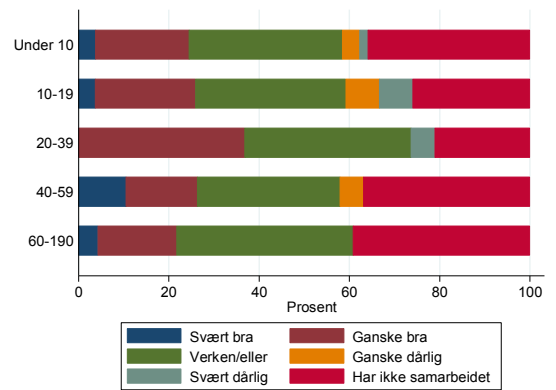


Hvor godt samarbeidet fungerer

Rådgivningstjenesten

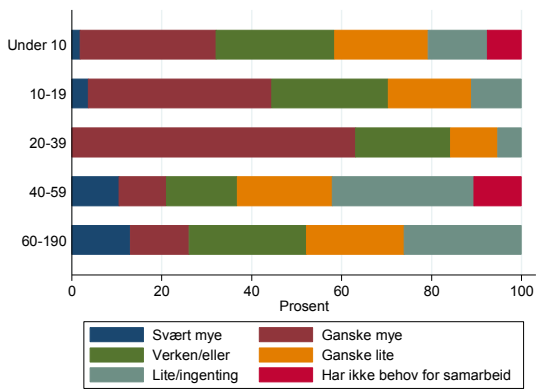


Grad av samarbeid

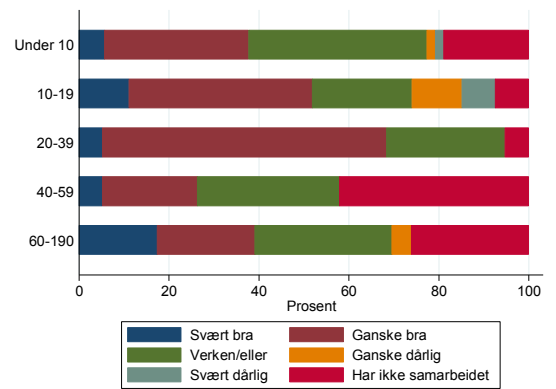


Hvor godt samarbeidet fungerer

Videregående skole



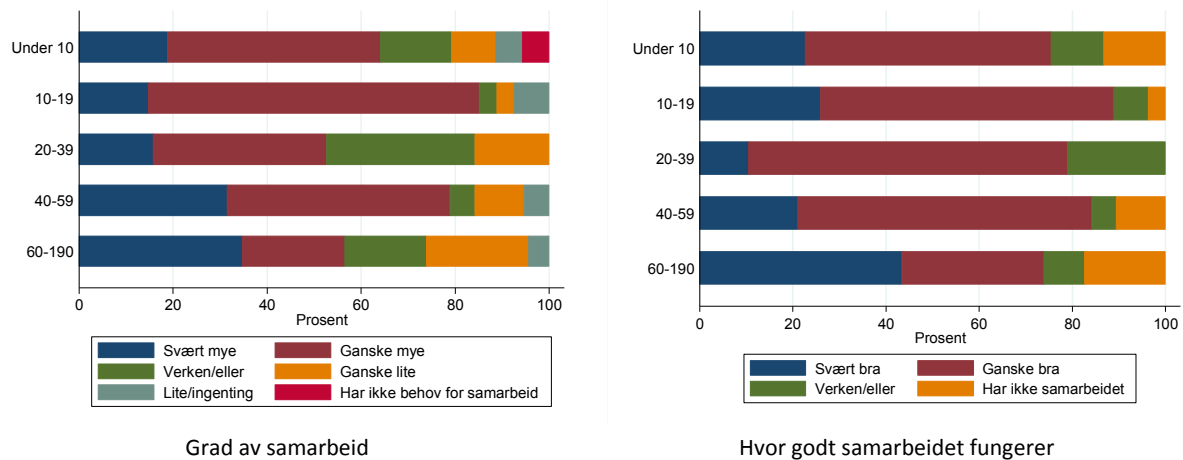
Grad av samarbeid



Hvor godt samarbeidet fungerer

Figur 3.12 Grad og kvalitet av samarbeid i ulike deler av utdanningssektoren, etter antall ansatte ved NAV-kontorene

For samarbeid med arbeidsgivere er bildet annerledes (Figur 3.13). Her rapporterer de store kontorene (40 ansatte eller mer) i størst grad at de samarbeider svært mye, mens det er i gruppa av kontor med over 60 ansatte at flest vurderer at samarbeidet er svært bra.



Figur 3.13 Grad og kvalitet av samarbeid med arbeidsgiverne, etter antall ansatte ved NAV-kontorene

Tendensen er altså at de minste kontorene peker seg ut med mest og best samarbeid med helsetjenesten, de mellomstore NAV-kontorene er mest fornøyd med samarbeidet ned utdanningssektoren, og de største kontorene er mest fornøyd med samarbeidet med arbeidsgiverne. Det ser altså ut til at det er en viss forskjell mellom større og mindre kontorer i hva slags samarbeid de får til å fungere.

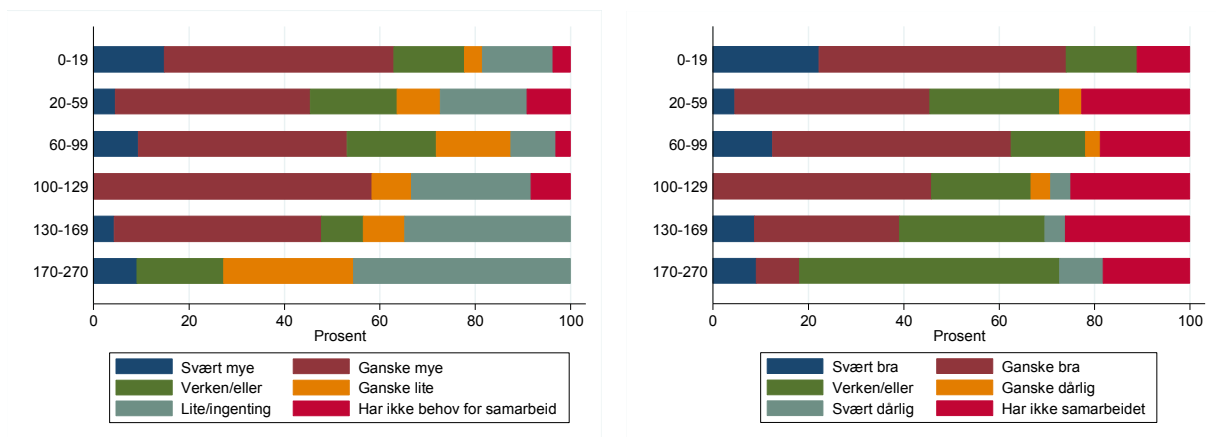
Som nevnt er det en del usikkerheter knyttet til tallene fordi utvalget er lite og fordi andre faktorer også kan spille inn. Vi vet heller ikke i hvilken grad samarbeidet faktisk påvirker hvor godt kontorene lykkes i arbeidet med Jobbstrategiens målgruppe, men ut fra de andre datakildene er det i hvert fall klart at et godt samarbeid med arbeidsgivere, utdannings- og helsesektoren oppfattes som viktige suksesskriterier.

Er store brukerporteføljer forbundet med mindre eksternt samarbeid?

I evalueringen av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) fant vi at stort arbeidspress ved Nav-kontorene oppfattes som en barriere.

I det følgende ser vi på eksternt samarbeid og arbeidspress ved Nav-kontorene, målt som antall brukere veilederne har ansvar for å følge opp. Det er klart at arbeidspresset kan være stort også med oppfølgingsansvar for få brukere, fordi veiledere med få brukere i porteføljen kan ha andre oppgaver og ansvarsområder i tillegg, men det gir likevel en indikasjon. Som i avsnittet over tar vi utgangspunkt i spørreundersøkelsen med Nav-kontorene, og spørsmål om grad av samarbeid med ulike aktører, og hvordan samarbeidet har fungert. For en beskrivelse av hvordan antall brukere per veileder er gruppert, se innledningen til kapittel 3.

Figur 3.14 viser svarfordelingen for samarbeid med helsetjenesten.



Figur 3.14 Grad av og kvalitet i samarbeid med helsetjenesten, etter antall brukere per veileder ved NAV-kontorene

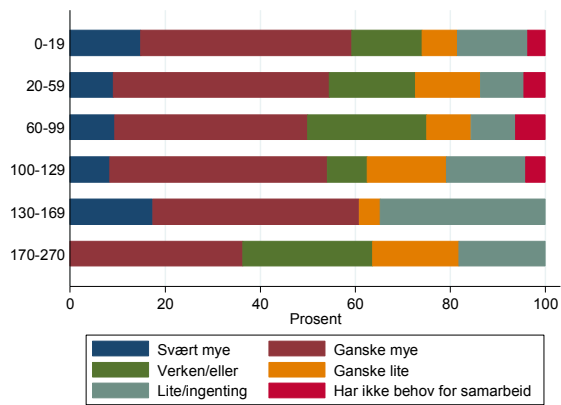
De med under 20 brukere rapporterer om både mer og bedre samarbeid med helsetjenesten. Det er også i denne kategorien at færrest svarer at de ikke har samarbeidet med dem. Det er en tendens til at andelen som rapporterer at samarbeidet fungerer bra eller noe bra går ned med antallet brukere i porteføljen, men også respondenter med oppfølgingsansvar for relativt få brukere (20-59 brukere) svarer i mindre grad at de samarbeider mye, og at samarbeidet fungerer godt. Som nevnt tidligere består kategorien med størst veiledningsansvar (10-270 brukere) av færre respondenter, og svarene må derfor tolkes med forsiktighet.

Figur 3.15 viser tilsvarende fordelinger for utdanningssektoren (oppfølgingstjenesten, rådgivningstjenesten og videregående skole). Forskjellene mellom de ulike kategoriene er små, men igjen er det en svak tendens til at andelen med mye og godt samarbeid reduseres med større brukerportefølje.

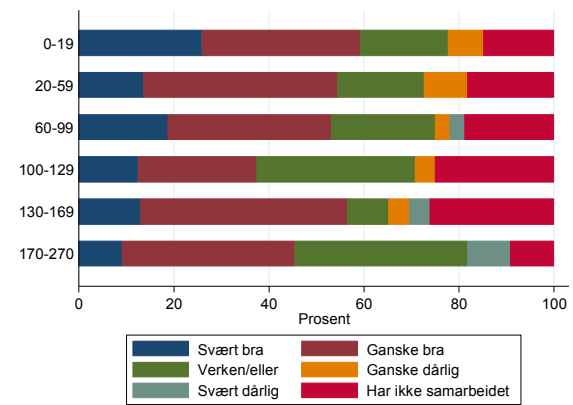
Også fordelingene i Figur 3.16 (arbeidsgivere) indikerer at det foregår mest og best samarbeid i tilfeller der veilederne har ansvaret for mindre enn 130 brukere. Samarbeidet vurderes som klart best av veiledere med ansvar for under 20 brukere; ellers er det kun små forskjeller mellom de ulike kategoriene.

Sett under ett styrker figurene tidligere antakelser og utsagn fra fylkeskoordinatorer og arbeidslivscoacher om at stor arbeidsbelastning blant NAV-veilederne kan være en hindring for godt samarbeid med aktører som vurderes som viktige for Jobbstrategiens målgruppe.

Oppfølgingstjenesten

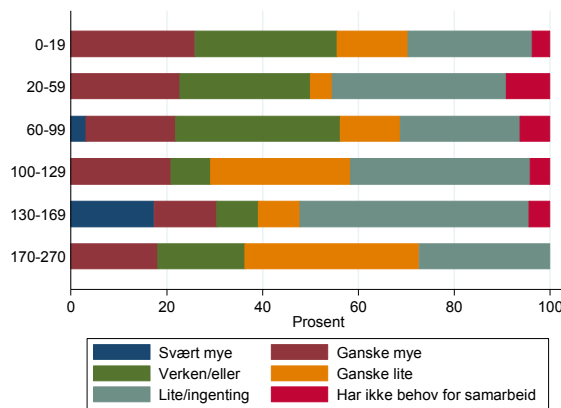


a. Grad av samarbeid

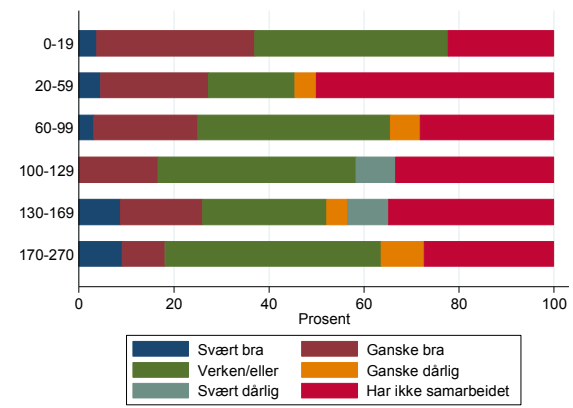


b. Hvor godt samarbeidet fungerer

Rådgivningstjenesten

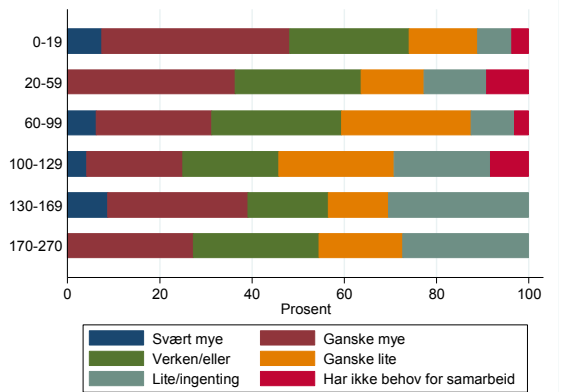


a. Grad av samarbeid

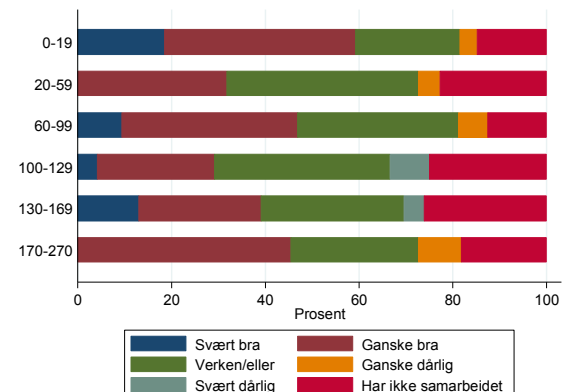


b. Hvor godt samarbeidet fungerer

Videregående skole

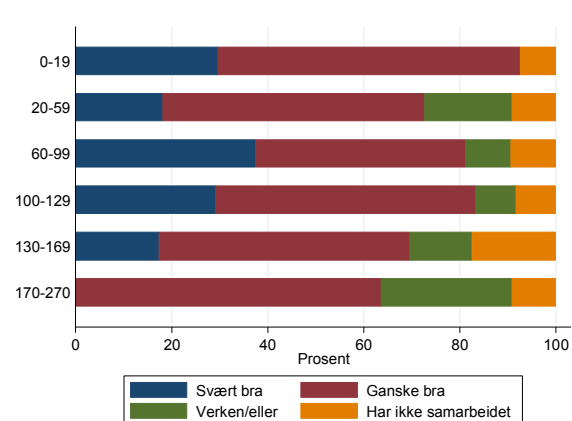
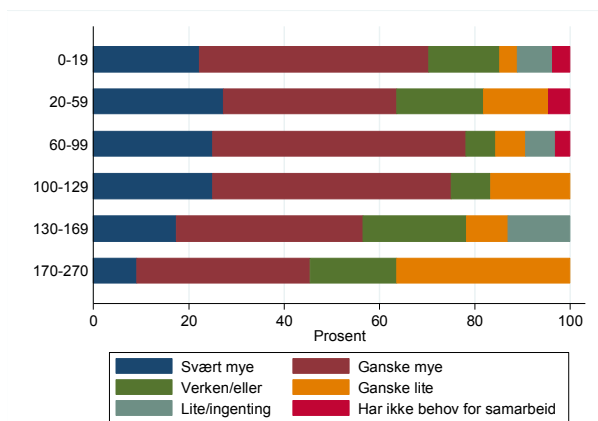


a. Grad av samarbeid



b. Hvor godt samarbeidet fungerer

Figur 3.15 Grad og kvalitet av samarbeid med utdanningssektoren, etter antall brukere per veileder ved NAV-kontorene



a. Grad av samarbeid b. Hvor godt samarbeidet fungerer
 Figur 3.16 Grad og kvalitet av samarbeid med arbeidsgiverne, etter antall brukere per veileder ved NAV-kontorene

3.2.5 Andre aktører

Avslutningsvis ser vi kort på hvordan arbeidslivscoacher og fylkeskoordinatorer har vurdert samarbeidet med partene i arbeidslivet og brukerorganisasjoner.

Partssamarbeid

Generelt ser det ikke ut til at fylkeskoordinatorer og arbeidslivscoach har samarbeidet særlig tett med partene i arbeidslivet, f.eks. med IA-rådene. Det har vært enkelte handlingsplaner og initiativer, men lite direkte knyttet til Jobbstrategien.

Så har vi, på fylkesnivå, samarbeid med næringsforeningen og NHO og LO, et brukerutvalg for næringslivet, det har vi også brukt til å informere – det er ikke mer enn en måneds tid siden, så koblet vi det brukerutvalget sammen med brukerutvalget for brukerne våre, det var ganske interessant. Fylkeskoordinator

I et fylke laget arbeidslivscoach og fylkeskoordinator en ekstern samhandlingsgruppe der også partene i arbeidslivet er med. Etterhvert fant de at IA-rådet ivaretok mange av de samme oppgavene, og gruppa ble lagt ned. Samarbeidet med en av arbeidstakerorganisasjonene fortsatte imidlertid med blant annet kurs for tillitsvalgte. Andre kontaktflater har vært i forbindelse med arbeidskraftkonferanse, mangfoldskonferanse og mulighetskonferanse.

Jeg er med litt i forhold til å lage mulighetskonferanser. Der er partene i arbeidslivet med. Men egentlig så har jeg ikke vært borti det. Arbeidslivscoach

Brukerorganisasjoner

På spørsmål om kontakt med brukerorganisasjoner svarte en koordinator følgende:

Nei, jeg har ikke hatt noen faste treffpunkt med dem. Jeg har vært litt sånn tilfeldig i kontakt med dem, og da har det vært i forbindelse med enkeltsaker som jeg har vært i kontakt med, og så har det vært en del samlinger og andre møter som har blitt arrangert hvor jeg har fått delta. Bl.a. med ny giv-satsningen. Jeg har også vært i møte med fellesorganisasjonen for funksjonshemmede, FFO, og det var egentlig litt tilfeldig at jeg kom i kontakt med dem, og jeg ser egentlig at jeg burde vært i kontakt med dem mye tidligere. Fylkeskoordinator

Flere koordinatorene forklarte i intervjuene at de har forsøkt å få kontakt med interesseorganisasjoner og ungdomsforeninger for å etablere et samarbeid, men at det har vært vanskelig. I en del fylker finnes det ikke lokale ungdomsorganisasjoner som er aktive, mens andre har vanskelig å få kontakt med. For eksempel har ikke Funksjonshemmede Fellesorganisasjon ungdomsforeninger i alle fylkene. Der det finnes organisasjoner har det stort sett vært kontakt, men kontakten har i liten grad ført til konkret samarbeid.

Når jeg snakker med brukerorganisasjonene - som vi har jevnlig møter med, hver 4. måned - de har jeg spurt rett ut, "Jeg hører at man snakker om at det er titusenvis av brukere i deres medlemsorganisasjoner som står utenfor arbeidslivet, og som ønsker seg jobb. Vi har jobber, hvis dere bare finner en person til meg." Jeg har så langt ikke fått én eneste person fra noen brukerorganisasjon i fylket vårt. Fylkeskoordinator

Unntaket er en arbeidslivscoach, som beskriver at de har fått til et godt samarbeid med enkelte brukerorganisasjoner.

Ja, det har fungert greit. Vi har blitt invitert med og invitert oss selv av flere brukerorganisasjoner. Jeg tror vi vet å finne hverandre. Det er heller et problem at mange eksisterende lokallag ligger død, det er ikke så mange aktive. De vi har bruker vi for det er verdt. Arbeidslivscoach

Alt i alt ser ikke brukerorganisasjonene ut til å spille en spesielt viktig rolle i fylkenes innsats for inkludering av Jobbstrategiens målgruppe.

3.3 Drøfting og oppsummering

Basert på intervjuer med arbeidslivscoacher, fylkeskoordinatorer og utvalgte NAV-kontor har vi i dette kapitlet forsøkt å belyse hvilke former for samarbeid som ble etablert i forbindelse med innføringen av Jobbstrategien, og i forbindelse med det generelle arbeidet rundt omkring i fylkene for å få flere unge med nedsatt funksjonsevne inn i utdanning og arbeid. Vi har sett både på internt og eksternt samarbeid. Spørreskjemadata innhentet blant NAV-kontorene har også inngått som en del av datagrunnlaget. For å få et mer oppdatert bilde av hvordan arbeidet med å følge opp unge med nedsatt funksjonsevne forløper rundt omkring i fylkene, gjennomførte vi i tillegg en kort oppfølgingsundersøkelse sommeren 2015. Her ble arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene bedt om å vurdere hvordan de samarbeider med hverandre i arbeidet med å følge opp Jobbstrategien, og om Jobbstrategien har ført til et tettere samarbeid mellom NAV-kontorene og NAV Arbeidslivssenter i fylket. Videre ble samarbeidet med eksterne aktører (helsetjenesten, utdanningssystemet og arbeidsgiversiden) kartlagt.

Vi oppsummerer i det følgende de viktigste funnene i kapitlet. Vi vil i denne oppsummeringen legge spesiell vekt på de dataene som ble innhentet sommeren 2015, fordi disse gir et mer oppdatert bilde av Jobbstrategiarbeidet og den mer generelle innsatsen for å inkludere unge utenfor. Mens en del erfaringer kan sies å være felles for både det interne og eksterne samarbeidet, så er andre erfaringer mer avgrenset til enten internt eller eksternt samarbeid. Dette fremgår av overskriftene for de forskjellige punktene.

Jobbstrategien har vært positiv for det interne samarbeidet i NAV om unge utenfor

De vurderingene som coachene og koordinatorene gir av arbeidet med Jobbstrategien og unge utenfor i fylket, viser at det har skjedd en del positivt de siste årene. Mange refererer til Jobbstrategien som en "levende" strategi, og det pekes i flere fylker på at den har bidratt til økt oppmerksomhet om den unge målgruppen, og bidratt til å styrke det interne samarbeidet i NAV. Tilbakemeldingene tyder også på at Jobbstrategien har vært viktig for å skape økt oppmerksomhet i NAV om de unge i fylket som har behov for avklaring og arbeidsrettet oppfølging. Hvilken type funksjonsnedsettelse de har virker å være mindre viktig; fokuset rettes i økende grad mot "alle" unge med et bistandsbehov. Vi mener dette er en naturlig og riktig utvikling, som dessuten åpner opp for mer og bedre samarbeid internt i NAV, men også mot eksterne aktører.

Mange koordinatorene og coacher la i en tidlig fase ned en stor innsats når det gjaldt å informere om og markedsføre Jobbstrategien i NAV-kontorene. Dette var en viktig del av de to stillingene i den første tiden etter at Jobbstrategien ble innført i 2012. Ikke overraskende kan de fortelle om store variasjoner i "responsen" fra ulike NAV-kontor. Vi mener likevel at de informasjonsaktivitetene som har vært gjennomført, har vært viktig for å skape oppmerksomhet om Jobbstrategien i NAV-kontorene og på fylkesnivå, og for å styrke fokuset på unge utenfor som målgruppe. Resultatene fra oppfølgingsundersøkelsen vi gjennomførte sommeren 2015, bekrefter bildet av at Jobbstrategien har hatt en funksjon, og at Jobbstrategiens målsetninger og ideer fortsatt ser ut til å ha en relevans for det arbeidet og de initiativene som skjer rundt omkring i NAV-kontorene og på fylkesnivå.

Matchemøtene samler ulike miljøer i NAV og bidrar til løsninger i enkeltsaker

En gjenganger i mange av tilbakemeldingene som omhandler samarbeidserfaringer internt i NAV, er de såkalte matchemøtene, som ser ut til å ha blitt en sentral arena i NAV (jf. anbefalingene i evalueringsrapporten (Dyrstad et al., 2014)). Matchemøtene beskrives som et viktig møtepunkt, som gjør det mulig å samle den varierte og spesialiserte kompetansen som finnes i NAV; NAV-kontoret, arbeidslivssenteret, coacher og koordinatorene, hjelpemiddelsentralen og kanskje også arbeidsgiverlosen og koordinator for arbeid og psykisk helse. Noen synliggjør også et behov for å trekke inn eksterne ressurser, for eksempel fra helsetjenesten. Flere tilbakemeldinger bygger opp under inntrykket av at matchemøtene er en arena som gir resultater med tanke på å samle de relevante ressursene, og viktigst av alt; det er en møteplass som gjør det mulig å komme frem til konkrete løsninger i enkeltsaker, som kan bidra til at flere unge med nedsatt funksjonsevne kommer inn i et utdanningsløp eller arbeidsrettet aktivitet. Matchemøter fremstår som et av de mer synlige resultatene av Jobbstrategien, selv om det var noe man drev med en del steder før strategien ble innført (men kanskje under en annen "merkelapp").

Arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene samarbeider tett

Når det gjelder samarbeidet mellom arbeidslivscoach og fylkeskoordinator i arbeidet med å følge opp implementeringen av Jobbstrategien, så er det en gjennomgående tilbakemelding at samarbeidet mellom de to er tett og fungerer godt. Det er ikke uvanlig å møtes ukentlig, og samarbeidet mellom de to rollene virker generelt å ha blitt sterkere de siste par årene. Mange beskriver et tettere og enda

mer formalisert samarbeid nå enn tidligere. Vi tror dette henger sammen med at når opprinnelige datainnsamling ble gjennomført i 2013, så bar de nyopprettede stillingene preg av å være litt "uavklarte". De hadde ikke satt seg, og mange ga uttrykk for at de ikke visste hva coacher og koordinatorene skulle drive med. I tillegg var det en usikkerhet rundt omkring, knyttet til hvordan en nasjonal strategi som Jobbstrategien skulle tas ned og operasjonaliseres.

Med tiden ser dette ut til å ha gått seg mer til, og mange coacher og koordinatorene beskriver nå et tett og godt samarbeid seg imellom. Det at man nå i større grad vet hva stillingene skal drive med, gir også en økt sannsynlighet for at det er de rette personene som nå er rekruttert inn i stillingene. Videre har nok mange også over tid blitt tryggere på sin egen rolle, og hva den skal fylles med. Det har vært en del utskifting underveis, men kanskje er det slik at man nå, etter noen år med litt "prøving og feiling", i større grad har fått inn de rette personene.

Vi sitter ellers med et inntrykk av at arbeidslivscoachene ser ut til å ha hatt en noe greiere jobb enn fylkeskoordinatorene med tanke på å finne ut av sin egen stilling, og hva den skulle fylles med. Kontakt med arbeidsmarkedet og arbeidsgivere blir trukket frem som kjernen i denne stillingen. Mange har også valgt, eller følt det nødvendig, å utøve stillingen på et veldig operativt nivå, med hovedvekt på å rekruttere arbeidsgivere og bistå i matchingen av kandidater og arbeidsgivere. Når det gjelder fylkeskoordinatorene, så skulle de opprinnelig være en pådriver for arbeidet med Jobbstrategien i fylket, og koordinere dette i tett samarbeid med NAV-kontorene, hjelpemiddelsentralene, arbeidslivssentrene og arbeidsrådgivningskontorene. Samtidig var det en del av stillingsinstruksen at de skulle bidra til nødvendig rapportering og oppfølging av innsatsen for Jobbstrategien gjennom ordinære rapporteringsrutiner. Det trenger ikke være en motsetning mellom disse oppgavene, men noen koordinatorene virker kanskje å ha lagt mer vekt på rapporteringsoppgavene enn det å legge til rette for og koordinere arbeidet i NAV (internt og eksternt) med å iverksette Jobbstrategien. Svarene på spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver coachene og koordinatorene har i forbindelse med Jobbstrategien (oppfølgingsundersøkelsen fra 2015) er ganske symptomatisk i så måte; mens coachene jevnt over har ganske detaljerte beskrivelser av sine oppgaver, der det blant annet tydelig fremgår at de jobber med å rekruttere virksomheter og bistår i matchingen av brukere og virksomheter, så er det noen koordinatorene som kun har svart "fylkeskoordinator" på dette spørsmålet.

Vi ønsker ellers å minne om at størstedelen av datagrunnlaget som dette kapitlet bygger på, er basert på erfaringene fra arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene. Det er viktig å huske på at opprettelsen av disse stillingene (38 i alt, en av hver i hvert fylke) var et av de viktigste virkemidlene som ble lansert sammen med selve Jobbstrategien i 2012. Dette var stillinger som ble innført for å følge opp og understøtte implementeringen av Jobbstrategien i NAV. Dette er med andre ord personer som har sittet spesielt nært prosessen med å realisere Jobbstrategien i disse årene, og som trolig føler et større eierskap til strategien enn det som er vanlig blant ansatte i NAV forøvrig. Dette kan også ha preget tilbakemeldingene noe, for eksempel ved at deres nærhet til Jobbstrategiarbeidet gir et inntrykk av at strategien er mer "aktiv" i NAV enn det den faktisk er. Både resultatene fra spørreundersøkelsen i NAV-kontorene, som ble presentert i starten av kapitlet, samt intervjuene med utvalgte NAV-kontor, tegner et mer "moderat" bilde av samarbeidet rundt Jobbstrategien. For

NAV-kontorene er dette uansett mer snakk om innsatsen overfor unge i fylket generelt – Jobbstrategien som sådan er mindre interessant.

Arbeidslivscoacher og fylkeskoordinatorer beskriver et tettere samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter, men fortsatt stor variasjon på tvers av NAV-kontorene

Flere tilbakemeldinger understøtter et inntrykk av at samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene har styrket seg noe de siste par årene. I og med at arbeidslivscoachene er plassert fysisk i arbeidslivssenteret, så burde man samtidig kunne forvente at det blir en styrket samhandling internt i NAV. Gitt at coachene både skal bistå NAV-kontorene i prosessen med å identifisere potensielle arbeidsgivere til personer i målgruppen for Jobbstrategien og samtidig gi støtte til arbeidsgivere i saker som omfatter personer med nedsatt funksjonsevne, så er det liten tvil om at arbeidslivssenteret vil være en viktig støtte for dem. Samtidig kommer det frem gjennom intervjuene at det fortsatt er en del motstand og tregghet i systemet, som hindrer et enda tettere samarbeid mellom NAV-kontorene og arbeidslivssentrene. Som drøftet i kapitlet ser dette ut til å handle primært om to forhold: i) mangelfull kunnskap i NAV-kontorene om arbeidslivssentrenes kompetanse og rolle og ii) forskjeller i "faglig tilnærming"; mens NAV-kontorene baserer seg på en brukerorientert tilnærming, så mener de at arbeidslivssentrene i for stor grad jobber for å bistå arbeidsgiverne. Mange coacher og koordinatorene har opplevd det som tungt å få innpass med Jobbstrategien i NAV-kontorene.

Samarbeid med NAV-kontorene oppleves som viktig av arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene

I vår evaluering av Jobbstrategien (Dyrstad et al., 2014) fant vi at coachene og koordinatorene synes det var viktigst å samarbeide med NAV-kontorene, fylkesleddet, IA-rådgivere og arbeidsgivere i arbeidet med å realisere Jobbstrategien. Samarbeidet med NAV-kontorene er nok den samarbeidsrelasjonen som oppleves som viktigst av arbeidslivscoachene og fylkeskoordinatorene. Det er i NAV-kontorene oppfølgingen av brukerne og dialogen med arbeidsgiverne foregår, og det er her Jobbstrategien, og den mer generelle innsatsen for å inkludere unge utenfor i fylket, skal realiseres. Mange andre enheter i NAV har som sin hovedoppgave å støtte oppunder den jobben som gjøres i NAV-kontorene. Flere av informantene peker i den forbindelse på at det er høyt aktivitetsnivå og en krevende oppgaveportefølje i NAV-kontorene, og at det ikke er lett å skape rom for nye strategier. En generell utfordring med å implementere noe nytt i NAV er at det alltid vil være andre prosesser og endringsløp som krever oppmerksomhet samtidig. Forankring av Jobbstrategien på ledernivå i NAV-kontorene trekkes frem som en nøkkelfaktor for et godt samarbeid, og for å kunne oppnå en målretting av innsatsen mot unge personer med nedsatt funksjonsevne i kommunen og fylket.

Noen er åpne om at de velger å bruke mest tid på de NAV-kontorene der det er en interesse og et engasjement til stede, og der sannsynligheten for å oppnå resultater dermed oppleves som størst. Det er også et poeng, som synliggjort i kapitlet, at den samlede resultatoppnåelsen i et fylke trolig blir bedre dersom coacher og koordinatorene jobber tett inn mot noen NAV-kontor, fremfor å spre innsatsen sin over alle NAV-kontorene i fylket. Så kan de heller intensivere innsatsen mot de andre NAV-kontorene når de kontorene som fikk bistand først, har blitt mer selvgående.

Flere parallelle satsinger trekker i samme retning, men kan også ende opp med å konkurrere mot hverandre

Det er vanskelig å vurdere hvor mye av den aktiviteten som skjer i dag, rettet mot de unge som befinner seg utenfor skole og arbeidsliv, som kan relateres til innføringen av Jobbstrategien. Flere fylker virket å jobbe godt med denne målgruppen også før Jobbstrategien ble innført. Det at Jobbstrategien blir hyppig referert til, også i 2015, tyder imidlertid på at den har vært viktig for å øke oppmerksomheten om målgruppen i de fylkene som ikke hadde kommet så langt på dette området tidligere, men også for å forsterke allerede pågående satsinger i andre fylker.

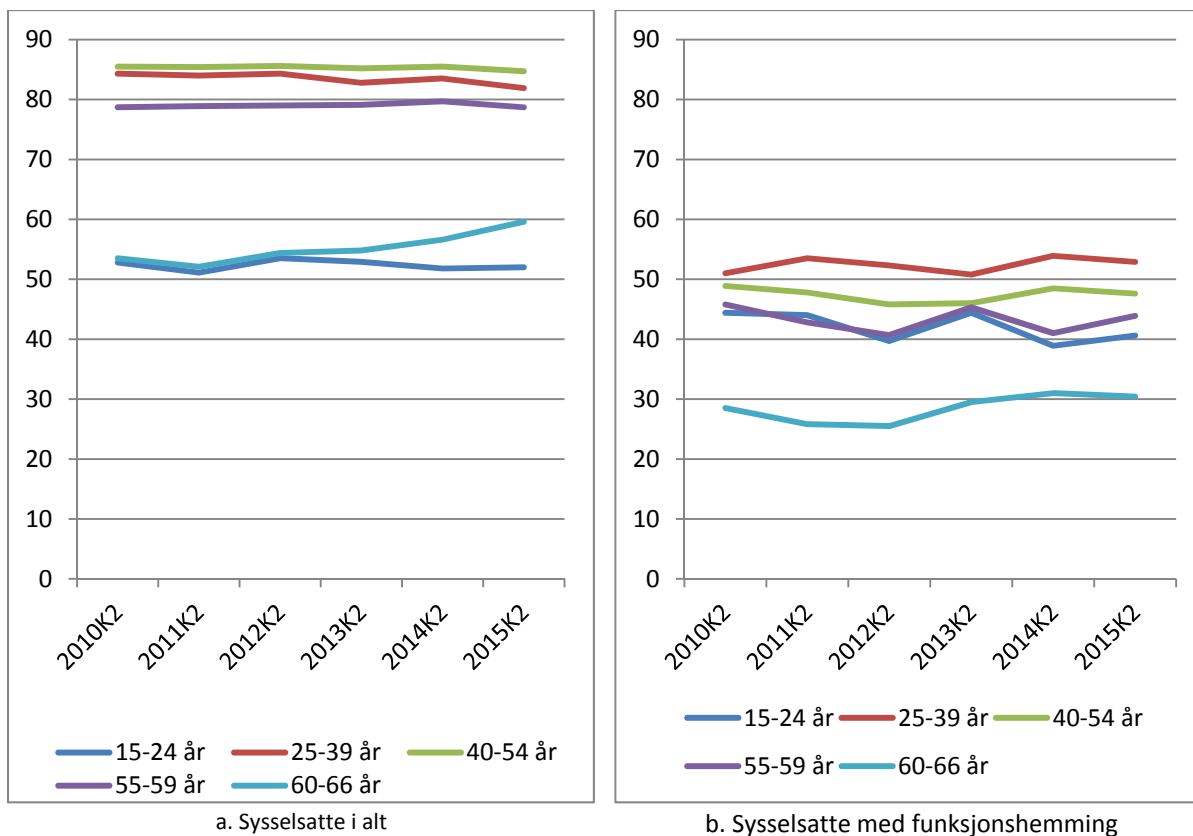
Et poeng som kommer frem både i datainnsamlingen i 2013 og i oppfølgingsundersøkelsen i 2015 er at mange ønsker en bedre koordinering av de ulike satsingene. Som nevnt flere ganger tidligere er det vanskelig å peke på hva Jobbstrategien har bidratt med, fordi andre, parallelle satsinger har trukket i samme retning. Eksempler på slike satsinger er for eksempel Arbeid og psykisk helse, Ny Giv, NAV i videregående opplæring og Tilretteleggingsgarantien. Flere parallelle satsinger kan føre til at arbeidet med overlappende målgrupper styrkes, men det kan også gi koordineringsproblemer og dobbeltarbeid, og at ulike satsinger oppleves å konkurrere med hverandre.

Det er fortsatt behov for mer forebygging og en bedre grenseoppgang mot den fylkeskommunale opplæringstjenesten

Et gjennomgangstema, både i intervjuene og oppfølgingsundersøkelsen, er behovet for å komme tidlig nok på banen og jobbe effektivt sammen på tvers av etater. Flere informanter er bekymret for at de gjør unge mennesker til NAV-brukere, og ønsker heller å gå inn som samarbeidspartner uten det formelle ansvaret, men på et tidligere tidspunkt. Dette kan forebygge frafall og utenforskap, og dermed forhindre at NAV må ta et større ansvar på et senere tidspunkt. Som diskusjonen av grenseoppgangen mellom OT-tjenesten og NAV viser, kan man risikere at NAVs virkemidler kobles inn for sent, fordi fylkeskommunen har det formelle ansvaret for opplæringen, slik at ungdom faller ut av videregående opplæring og da først kan få hjelp av virkemiddelapparatet til NAV. Dersom dette er tilfelle, ville man kunne forebygget "naving" og frafall dersom NAV hadde klart å komme inn tidligere.

Internt samarbeid i NAV er vel og bra, men det er fortsatt lav sysselsetting og høy andel stønadsmottakere blant personer med nedsatt funksjonsevne

Tall fra SSBs arbeidskraftsundersøkelse (AKU) og tilleggsundersøkelse blant funksjonshemmede viser at sysselsettingen blant personer med funksjonsnedsettelse fortsatt er langt lavere enn sysselsettingen i befolkningen generelt (Figur 3.17). Med unntak av en viss økning i 2012 har andelen sysselsatte blant de under 40 år gått noe ned.



Figur 3.17 Andel sysselsatte (prosent) i ulike aldersgrupper, totalt og blant personer med funksjonshemming.

Kilde: Arbeidskraftundersøkelsen, Statistisk sentralbyrå (www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku)

I samme periode har andelen blant funksjonshemmede som ikke er sysselsatt og som ønsker arbeid, ligget stabil på 27-28 prosent (SSB, Arbeidskraftundersøkelsen, 2012-2015). NAVs egne tall viser også at antallet unge med nedsatt arbeidsevne øker, og at den vanligste årsaken er psykiske lidelser (Kalstø og Sutterud 2015). Jobbstrategi og IA-avtale til tross; dette er størrelser som viser seg å ligge forbausende stabilt over tid, og som det er vanskelig å oppnå merkbare resultater rundt. Resultatene i dette kapitlet viser imidlertid at det pågår mye interessant aktivitet i NAV, rettet mot unge som befinner seg utenfor. NAV må fortsette å dyrke frem de møteplassene som forener de relevante miljøene i NAV med sentrale eksterne aktører, og samtidig sikre en økt bevissthet rundt hva hensikten med disse møtene skal være. Klarer man det, så vil det også kunne gi seg utslag i sysselsettingen blant unge med nedsatt funksjonsevne.

4 NAV og arbeidsgiverne

Allerede i den første IA-evalueringen fant vi at NAV i liten grad driver med arbeidsformidling (Ose et al., 2009). Førrige IA-avtale (2010-2013) hadde store endringer i reglene for oppfølging av sykmeldte, med mange kontroller og sanksjoner. Vi konkluderte etter den neste evalueringen med at myndighetene og partene hadde gitt NAV rollen som et kontrollorgan heller enn som en samarbeidspart (Ose et al., 2013b). NAVs arbeidsoppgaver og arbeidsformer tilsa ikke at NAV skulle være god på arbeidsformidling, og vi anbefalte at NAV i større grad fant tilbake til sin gamle oppgave som arbeidsformidler.⁶ At "A-en i NAV er borte" er altså ikke noe som nylig er oppdaget av Vångeng-utvalget eller av andre.

Hva som konkret bør gjøres for at NAV igjen skal drive aktiv arbeidsformidling, er i liten grad diskutert.

Både i IA-avtalen og i Jobbstrategien er arbeidsgiverne sentrale. Vi har derfor valgt å samle dette i et eget kapittel. Vi begrenser oss til å se på NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorenes arbeid opp mot arbeidsgiverne, og ser for eksempel ikke på hjelpemiddelsentralene eller andre deler av NAVs samarbeid med arbeidsgivere. I kapittel 2.9 så vi på arbeidsgivernes insentiver til å samarbeide med NAV om IA-avtalen, mens vi i kapittel 3.2.3 så på samarbeidet mellom NAV-kontorene og arbeidsgiverne om Jobbstrategien.

I dette kapitlet presenteres funn basert på to datakilder:

- Ledere ved NAV arbeidslivssentre (alle, N=19)
- Utvalg av veiledere på NAV-kontor (N=939)

Ved arbeidslivssentrene har vi kartlagt hvordan de arbeider opp mot virksomhetene, mens NAV-veiledere har svart åpent på følgende spørsmål: "Basert på din erfaring, hva tror du skal til for at arbeidsgivere skal ansette flere med redusert arbeidsevne?". Datainnsamlingen blant lederne i NAV arbeidslivssenter ble gjort sommeren/høsten 2015, mens datainnsamlingen blant veiledere ved NAV-kontor ble gjort vinteren 2014/2015.

Målet med dette kapitlet er å analysere mulighetene NAV har for å komme i tettere samarbeid med arbeidsgiverne, basert på erfaringer både fra arbeidslivssentrene og NAV-kontorene.

⁶ Se for eksempel intervju med Ose i Dagens Næringsliv 29. april 2013.

4.1 NAV Arbeidslivssenter

Som vi så i kapittel 2, har arbeidsgiverne insentiver til å samarbeide med arbeidslivssentrene blant annet fordi de får en fast kontaktperson (IA-rådgiver) som skal koordinere samhandlingen internt i NAV. Tilgang på kompetanse om arbeidsmiljøarbeid og forebygging trekkes også frem som insentiver for at arbeidsgiverne ønsker kontakt med arbeidslivssentrene. I tillegg kan momenter som tilskuddsordninger, tilgang på kurs og opplæring, lederstøtte og veiledning m.m. være viktige insentiver.

4.1.1 Arbeid opp mot virksomhetene

NAV Arbeidslivssenter skal ikke arbeide opp mot arbeidsgiver, men mot hele virksomheten. Det betyr at de i kontakten med virksomhetene, både skal inkludere ledelsen og ansattrepresentanter (tillitsvalgte og verneombud).

I evalueringen av den første IA-avtalen (Ose et al., 2009) fant vi at arbeidslivssentrene i stor grad forholdt seg til lederne av virksomhetene. I den neste evalueringen, fant vi at arbeidslivssentrene i mye større grad var bevisst på å få involvert arbeidstakersiden i virksomhetene, men at de fortsatt tydelig hadde mest kontakt med ledersiden (Ose et al., 2013b). Arbeidslivssentrene rapporterte at det fortsatt ofte var utfordrende å få de tillitsvalgte på banen, og at tillitsvalgte ofte så det som arbeidsgivers ansvar å legge til rette og finne løsninger.

Det viktigste i det operative arbeidet til arbeidslivssentrene er hvordan de arbeider opp mot IA-virksomhetene rundt de ulike delmålene. Sommeren/tidlig høst 2015, svarte lederne på følgende spørsmål: "Hvordan arbeider dere opp mot IA-virksomhetene rundt delmålene?" Svarene er analysert i det følgende.

Delmål 1

Mange svarer at de er opptatt av å forankre arbeidet i virksomhetene i mål- og handlingsplaner når det gjelder alle delmålene:

Forankrer arbeidet i mål og handlingsplaner. Gjennomfører opplæring av ledere og tillitsvalgte/verneombud gjennom IA-skole. Bidrar i prosessarbeid. Gir lederstøtte (og i noen tilfeller støtte til tillitsvalgte). Deltar på personalmøter der temaet er satt på dagsorden (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Denne beskrivelsen bekrefter i stor grad funn fra evalueringene av IA-avtalen. Arbeidslivssentrene blir lett en støtte til ledelsen heller enn til virksomhetene, og det handler om personalarbeid heller en HMS-arbeid.

Men arbeidslivssentrene gjør en god del mer enn å være støtte for ledere:

Daglig arbeid (informasjon, opplæring og veiledning) ute i virksomhetene (helsefremmende og systemrettet). Kurs og konferanser vi arrangerer for ledere, tillitsvalgte verneombud og leger. Bistand i vanskelige enkeltsaker. Samarbeid med spesialisthelsetjenesten: iBedriftkonseptet, Jobbmestrende oppfølging (gir både jobb og bedre helse), lettere overganger mellom psykiatrien og NAV. Samarbeid med BHT. Samarbeid med ARK. Skriftlig informasjon (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Liknende beskrivelse kommer fra flere arbeidslivssentre, mens andre gir eksempler på hva som tas opp når de er ute i virksomhetene:

Smart sykefraværsoppfølging handler om dialog, medvirkning og systematikk. Vi arbeider derfor både med kommunikasjon, informasjonsflyt, kultur for tilrettelegging, når er "nok nok", arbeidsgivers tilretteleggingsplikt og medarbeideres medvirkningsplikt. Vi jobber i tillegg med lederveiledning i enkeltsaker (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ved dette senteret forteller lederen også om aktivt arbeid for at tillitsvalgte blir involvert i analyse og utvikling av sykefraværarbeidet. De tar utgangspunkt i de utfordringer ledere/tillitsvalgte ser, og prøver å få frem betydningen av å arbeide forebyggende heller enn å reparere. I likhet med de andre sentrene bidrar de med å få på plass systemer for oppfølging og de legger vekt på at ledere må være tydelige på forventninger og virksomhetens behov. Lederen sier videre:

Opptatt av å stimulere til å se muligheter. Vi har fokus på at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet er grunnlaget for godt sykefraværarbeid. Vi etterspør hvilke arena virksomheten har for å videreutvikle et godt IA-arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mange forteller også om kurs om Delmål 1, både bedriftsinterne tilpassede kurs og større tematiske kurs med mange deltakere.

Det ser ikke ut til å være store endringer i hvordan arbeidslivssentrene arbeider med Delmål 1, men de har trolig mer trykk på forebygging nå enn tidligere, jf kapittel 2.6.

Delmål 2

I forhold til Delmål 2 svarer alle også at de forankrer arbeidet i mål og handlingsplaner ute i virksomhetene. Følgende beskrivelse på arbeidet rundt Delmål 2 passer for flere av sentrene:

Jobbstrategien, samhandling med NAV kontorene, markedsarbeid og gjennom egen inkluderingsgruppe (et visst antall rådgivere) i senteret (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre jobber kanskje fortsatt mer med enkeltsaker:

Bistand i enkeltsaker. Jobbstrategien. Møteplassen. Diverse kurs (Leder ved NAV Arbeidslivssenter).

Jobbstrategien er altså en bevisst del av Delmål 2 i IA-avtalen. Jobbstrategien kan også ses på som en strategi for styrking av Delmål 2, med spesifikk vekt på de under 30 år.

Beskrivelsen fra et annet senter tyder på at de arbeider bredt med kunnskap, holdninger og kultur når de er ute i virksomhetene:

2A: Jobber med kunnskap, holdninger og kultur. Gode løsninger i enkeltsaker er viktig i denne sammenhengen. Dialogen ute på arbeidsplassen er en nøkkel. iBedrift er et av flere virkemidler. Forebygging og tidlig intervensjon (sammen med NAV-kontoret) er viktig. Bistand i vanskelige enkeltsaker.

2B: Aktivt etterspørre ledige jobber/mulige tiltaksplasser (måles ukentlig i vårt fylke). Mobilisere arbeidsgivere fra IA-virksomheter til NAV sine jobbmesser. Samarbeid med Arbeidsgiverlos og Arbeidslivscoach. Fokus på mulighetene i tilretteleggingsgarantien og samarbeidet med Hjelpemiddelsentralen. Skriftlig informasjon (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Beskrivelsen fra andre sentre viser også at det arbeides bredt:

Holdningspåvirkning for å få flere personer i arbeid, hjelpe til med enkeltsaker, kurs og rådgivning, IA-plass håndtering, "ready to work"-aktiviteter (møteplass for inkluderende rekruttering) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre forteller at de bidrar til å øke inkluderingskompetansen i virksomhetene:

To perspektiv på delmål 2; beholde/hindre utstøting og rekruttere. I forhold til beholde/hindre utstøting er dette mye av det samme som "delmål 1 arbeid". I forhold til å rekruttere er vi aktive etterspørre virksomhetens rekrutteringspolitikk i IA møter. Vi bidrar til å øke bedriftens inkluderingskompetanse. Vi har utviklet et eget analyseverktøy for det som vi bruker ute i virksomhetene. Vi bruker både arbeidslivsscoach og arbeidsgiverlos aktivt i forhold til dette arbeidet. Samarbeid med NAV kontor bl.a. gjennom rekrutteringsavtaler som Nav kontorene har skrevet med IA virksomheter. Vi er involvert i rekrutteringsprosjekt overgang studie/arbeid der flere IA virksomheter er deltakere i prosjektet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Coachene og arbeidsgiverlosen er sentral i arbeidet på Delmål 2:

Coach og arbeidsgiverlos arbeider ut mot både bedrifter og innad i nav (nav kontor og als) sammen med hjelpemiddelsentralen dersom det er behov for den kompetansen. Bistår med kompetansehevende tiltak både i bedriftene, men også innad i nav. Bistår i enkeltsaker eller bidrar til å finne IA-plasser (utprøvningsplasser) ute i bedriftene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Mange av lederne trekker også frem at de arbeider med motivasjons- og holdningsskapende arbeid. De samarbeider med NAV-kontor og bistår NAV-kontorene med å formidle enkeltkandidater ut i virksomhetene. Hvor godt de lykkes med dette, er imidlertid ikke vurdert her.

Delmål 3

Beskrivelsen på hva som gjøres ut mot virksomhetene rundt Delmål 3 er tynnere enn for de andre delmålene. Selv om de også her forankrer arbeidet i mål- og handlingsplaner og gir opplæring til både ledere og tillitsvalgte, er de mindre konkrete i beskrivelsene.

De aller fleste nevner samhandling, kontakt eller samarbeid med Senter for seniorpolitikk og noen nevner samarbeid med pensjonsenheter i NAV. Også her gir noen arbeidslivssenter bistand i enkeltsaker. En av årsakene til at det ikke skrives så mye her, kan være at en del allerede er oppgitt på de andre delmålene:

To perspektiv også på delmål 3; beholde/hindre utstøting og rekruttere. I forhold til beholde/hindre utstøting er dette mye av det samme som "delmål 1 arbeid". I tillegg etterspør vi konkret livsfasepolitikk og en seniorpolitikk der seniorer ses på som en ressurs. I forhold til å rekruttere er vi aktive etterspørre av virksomhetens rekrutteringspolitikk i IA- møter. Myter og holdninger i forhold til eldre arbeidstakere er ofte en tematikk (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi legger fram en fremskriving av personalsituasjon (f.eks. om 5 år) i virksomheten for å få fram en diskusjon på hvordan beholde/rekruttere kompetanse i virksomheten. Vi bruker konkrete eksempler fra andre virksomheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere forteller om kurs og seminarer på seniortema, og noen steder har de trukket inn partene i arbeidslivet:

Gjennomfører en del seminar sammen med partene i arbeidslivet, men deltar også i ulike prosjekter knyttet til utvikling av seniorpolitikk i enkeltvirksomheter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre svarer generelt at de driver med motivasjons- og holdningsskapende arbeid ute i virksomhetene også for Delmål 3. I samsvar med tabellen som er vist på slutten av kapittel 2.5.1, er det Arbeidslivssenteret i Nordland som har den sterkeste satsningen på Delmål 3. Der har de noen viktige enkeltpersoner som har sterk spesialkompetanse på virksomhetsrettet seniorarbeid. Erfaringene fra Nordland er eksempler på noe som burde vært delt med de andre arbeidslivssentrene, jf. Kapittel 2.

Annet arbeid mot virksomhetene

Arbeidslivssentrene arbeider ikke kun inn mot de tre delmålene enkeltvis, men har også et mer generelt samarbeid med virksomhetene. De bidrar i prosessarbeid i virksomhetene, systemutvikling og gir bistand i arbeidsmiljøutviklingen, noen ganger sammen med BHT. I andre tilfeller har de informasjonsmøter, kurs (både bedriftsinterne og større tematiske felleskurs) og de utgir informasjonsmateriell med ulike IA-tema.

Som beskrevet fra ett av sentrene, handler kontakten ute i virksomhetene ofte om alle delmålene samtidig:

Når vi er ute i oppdrag, er det sjelden at dette oppdraget bare handler om det eller det delmålet. Eks.: helsefremmende arbeidsplasser understøtter måloppnåelse på alle delmålene. Eks.: "Folkeskikk og uskikk" som handler om kommunikasjon understøtter det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet som vil ha betydning for delmålene. Eks.: Arbeid og psykisk helse - det samme. Eks. Utvikling av IA mål og handlingsplan som understøtter virksomhetens øvrige strategier som kan ha betydning eks. for virksomhetens rekrutteringspolitikk. Vi anser IA arbeid som et holdningsarbeid og prøver å påvirke til endring av atferd for alle aktørene; ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste, ansatte. Vi skal bidra til ny praksis! (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Denne helhetlige tilnærmingen bekreftes av flere av sentrene:

Jobbet mye med handlingsplaner sammen med virksomhetene. Bidrar til at de skal sette fokus på alle tre delmålene. Blir enige om vårt bidrag, hvordan vi skal jobbe, hvilke områder det kreves kompetanseheving på og for hvem. Gjennomfører samtaler, kurs og bidrar iht plan, samt når det dukker opp uforutsette hendelser (eks. vanskelige enkeltsaker) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre steder har IA-rådet utarbeidet en aktivt kommunikasjonsplan, eller NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter gir ut felles informasjon til virksomhetene. Jevnlige møter med de store IA-virksomhetene i fylket er vanlig. Flere presiserer at virksomhetene kommer først i prioriteringene. Når arbeidsgivere tar kontakt, prioriterer de å følge opp disse. Det er altså IA-virksomhetene som står høyest på prioriteringslisten til de fleste av arbeidslivssentrene, og dette er i tråd med intensjonene i IA-avtalen.

Det kan se ut som det er stor bredde i tilnærminger, men samtidig er det tydelige fellesfaktorer som helhetlig tenkning, prosessveiledning og holdnings- og motivasjonsarbeid.

4.1.2 utfordringer i samarbeidet

Det kan være viktig å identifisere hvilke utfordringer som ligger i samarbeidet med virksomheten sett fra arbeidslivssentrenes side. Det er disse ressurs- og kompetansesentrene som er i best posisjon til å svare, fordi de har kontakt med mange arbeidsgivere. Vi har spurt: "Hvilke utfordringer opplever dere i samarbeidet med arbeidsgiverne og arbeidstakerne?".

Arbeidsgivere

En av de tydelige utfordringene for arbeidslivssentrene, er at det er mye som er viktigere enn IA i hverdagen til arbeidsgiverne. Det kan derfor være vanskelig å få dem til å prioritere det langsiktige IA-arbeidet. Det ene senteret har erfart at en måte å løse dette på, er prosjektorganisering av samarbeidet:

Arbeidet med IA som sådan kan drukne litt i det daglige, selv om IA egentlig er midt i daglig drift. Det er best når vi får prosjektorganisert samarbeidet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At IA må konkurrere med mange andre tema, betyr også at det er vanskelig å få plass til IA på agendaen:

Utfordrende "å slippe til" på fellesarenaer for ledere (både i offentlig og privat sektor) - konkurrerer med mange andre tema som er på dagsordenen på disse arenaene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Manglende IA-interesse fra arbeidsgivere får konsekvenser også ut over virksomhetenes egen situasjon:

IA-virksomhetens ledere integrerer ikke IA-arbeidet som en del av personalarbeidet, men det blir noe på siden som de forplikter seg til å gjøre noe med. Kommunene ser ikke hvor lønnsomt IA-arbeidet er. Ikke alle er like flinke til å inkludere og ta i mot kandidater fra NAV (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette med at IA-arbeidet bør knyttes til personalarbeidet, er ikke nødvendigvis noe alle er enige i:

Når IA arbeidet havner hos personalavdelingen, blir lederansvaret for operativt IA-arbeid utydelig. Personalavdelingen bør være støttespillere for de som har ansvar for det operative IA-arbeidet (linjeledere, lokale tillitsvalgte) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette er viktig. Dersom IA-arbeidet i stor grad knyttes til personalfunksjonene blir det vanskelig for ansattrepresentantene, særlig for verneombudene, å se hvordan de kan ha en tydelig rolle. Dersom heller IA-arbeidet er en integrert del av HMS-arbeidet, er det lettere å se verneombudets rolle, men da kanskje vanskeligere for de tillitsvalgte å se sin rolle.

Forankring på ledernivå fremheves som viktig av flere. Men det er stor forskjell på hvordan IA-avtalen implementeres i virksomhetene:

Noen burde åpenbart hatt større fokus på/satt av mer tid/hatt bedre evne til å ivareta sine ansatte innenfor IA-avtalens rammer. Å ha en IA-avtale er derfor ikke en garanti for adekvat handling. Det er ikke en sertifisering, der visse standarder skal være innarbeidet og gjennomføres. Vi ser bl.a. ulik vilje og evne til å tilrettelegge arbeid. På den andre siden er det selvsagt en rekke arbeidsgivere som ønsker og evner å ivareta IA-avtalen i egen virksomhet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det samme kommer frem i de andre fylkene. Aktører som forholder seg til mange arbeidsgivere, ser naturlig nok stor variasjon. Flere nevner at kommunene er de vanskeligste arbeidsgiverne og de som de har størst utfordringer med:

Vi har de største utfordringene innen kommunal sektor, der vi føler at spesielt toppledelsen (rådmenn/rådmannsgrupper) ikke er tett nok på, gir klare nok signaler "nedover" i systemet og heller ikke etterspør aktivitet og resultater (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre utfordringer i samarbeidet mot arbeidsgiverne kan være at arbeidslivssenteret har for liten kapasitet i forhold til behovene i virksomhetene:

Vår kapasitet på en del områder er begrenset. Behovet ute hos enkelte arbeidsgivere er stort for våre tjenester (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ansattrepresentanter (tillitsvalgte)

Flere sier at det er litt den samme problematikken rundt arbeidstakersiden som for arbeidsgiversiden, særlig dette med prioritering av IA-arbeid i en travel hverdag.

At en del tillitsvalgte kan, som tidligere nevnt, ha vanskelig for å finne sin rolle i IA-arbeidet er flere inne på:

En del tillitsvalgte har vanskelig for å se den "jevnbyrdige" rollen de har med arbeidsgiver i IA-arbeidet. Vanskelig for å fjerne seg fra den tradisjonelle "motstanderrollen" (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En forklaring kan nok være at tillitsvalgte fortsatt har en uklar rolle i IA-arbeidet. Dette kan føre til at tillitsvalgte ikke blir en aktiv part i samarbeidet:

Ikke nok pådrivere for IA-arbeidet i egen virksomhet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

De tillitsvalgte er selvsagt også forskjellige, men flere etterlyser mer synlige tillitsvalgte:

Tillitsvalgte er også ulike. Vi møter dem i mindre grad enn arbeidsgivere når vi er ute i virksomhetene. Det er ikke uvanlig at IA-rådgiver må påpeke overfor arbeidsgiver at det er viktig at tillitsvalgte blir mer involvert. Tillitsvalgte kan bety en viktig forskjell for gjennomføringen av IA-relaterte endringer i virksomheten. Vi kan derfor ønske oss enda mer tilstedeværende tillitsvalgte i disse prosessene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

TV kan noen ganger glimre med sitt fravær (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Igjen trekkes kommunene frem som de som er mest utfordrende å samarbeide med:

Tillitsvalgte i kommunesektoren "har ikke tid" til å bidra slik vi ønsker. Dette gjør seg særlig gjeldende ute på den enkelte enhet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre nevner at små virksomheter kan ha utfordringer med struktur og organisering av tillitsvalgte, men også at hyppige utskiftninger kan bidra til manglende kontinuitet i arbeidet. Noen legger til at tillitsvalgte ofte mangler nødvendig kompetanse til å kunne bidra på en god måte. Ved det ene senteret presiseres det at manglende kompetanse blant tillitsvalgte også omfatter kunnskap, ferdigheter og holdninger.

Ansattrepresentanter (verneombud)

De fleste av senterlederne sier at de samme utfordringene gjelder for verneombud som for tillitsvalgte. Andre beskriver litt mer spesifikt, og særlig kommer det frem at også verneombudene har en uklar rolle i IA-arbeidet:

Uklar rolleforståelse i IA-arbeidet (Leder ved NAV Arbeidslivssenter).

En del verneombud har vanskelig for å se rollen som part i IA-arbeidet; les: å se sammenhengen mellom HMS- og IA-arbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I virksomheter der verneombudene kun involveres i vernerunder, blir det vanskelig å se at de har en naturlig plass i IA-arbeidet. Ved ett av sentrene forteller de at de har mest kontakt med verneombudene i offentlig sektor, mens det er større utfordringer å få de på banen i privat sektor. Dette kan bety at det kan være noen sektorspesifikke forskjeller i rollene til tillitsvalgte og verneombud som er grunn til å undersøke nærmere for partene i IA-avtalen.

På samme måte som for tillitsvalgte, er det flere som nevner at hyppige skifter av verneombud gjør at det er vanskelig å nå denne gruppen med tilbud.

4.1.3 Samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer

Vi har forsøkt å komme nærmere en beskrivelse av hva som kjennetegner samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer som bidrar til å understøtte en god måloppnåelse innenfor IA og Jobbstrategien. Svarene fra arbeidslivssentrene tyder på at det mest sentrale er at det er virksomheten som er i fokus, og ikke bidragsyterne rundt.

Flere av lederne er inne på at samarbeidsavtalene i virksomhetene i seg selv har lite verdi og at det er arbeidsplassen som er, og som må være, den sentrale arenaen:

Arbeidsplassen er og må være den sentrale arenaen. Dess lengre unna arbeidsplassen - dess mindre nyttig. Tillit og respekt mellom de som skal samarbeide må være til stede eller utvikles (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

En leder ved ett av arbeidslivssentrene forteller at han bruker en "lakmustest" for å sjekke ut om samarbeidsformene og strukturene understøtter god måloppnåelse:

SUS. S - settes virksomhet/individ i sentrum? U - utgjør dette en forskjell for virksomhet/individ? S - setter dette virksomhet/individ i stand til å nå aktuelle mål/resultater? (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Dette kan være en viktig måte å sørge for at strukturene rundt samarbeidet får en målorientering som er nødvendig for å få effekt av innsatsen.

At tillit og respekt mellom de som skal samarbeide er sentralt, trekkes frem av flere som en viktig premiss for godt samarbeid. I tillegg trekkes rolleforståelse og struktur frem som viktig:

EGNE kontaktpersoner som har et målrettet og strukturert samarbeid. Tydelig rolleavklaring og oversikt over hvem gjør hva, benyttelse av tilretteleggingsgarantien - tett oppfølging av bruker og arbeidsgiver. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Tilretteleggingsgarantien kan altså bidra til bedre samarbeidsstruktur gjennom rask saksbehandling, samordnet bistand fra NAV, og trygghet for at NAV sørger for nødvendige hjelpemidler, tilrettelegging og oppfølging frem mot og i jobb.

Denne nevnes ikke av alle, og det er mulig det fortsatt er stor variasjon i hvordan denne garantien benyttes i praksis. Men det er generelt ganske like svar på dette spørsmålet:

Faste strukturer, tydelige roller, rutiner, forventninger (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Forutsigbarhet og struktur. Forankringsarbeid er en viktig faktor (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Rolleforståelse, hvem gjør hva, faste matchemøter med klare bestillinger til hverandre (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Godt partssamarbeid trekkes frem av den ene lederen:

Godt partssamarbeid, fleksible arbeidsgivere og løsningsorienterte tillitsvalgte samt dyktige IA-rådgivere (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen differensierer på det som skjer mellom rådgiverne ved arbeidslivssenteret og virksomheten, og internt i virksomheten:

Mellom oss og virksomhet: Vi erfarer at gode relasjoner og tillit til at vi kan bidra i virksomheten er en forutsetning for å understøtte virksomhetenes måloppnåelse. Vi ser at jevnlige og forhåndsavtalte møteplasser bidrar til systematikk og framdrift; eks. IA utvalg, AMU, virksomhetsteam, faste møter ledelse/tillitsvalgte. Virksomheten er villig til å slippe oss inn i med prosessbasert arbeid. Vi er på tilbudssiden; tilgjengelig og leveringsdyktig (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

I virksomhet: Avklarte møteplasser, tydelighet på mål og hensikt med møter, tydelig rolleavklaring, lokalt partssamarbeid, de som samarbeider er genuint opptatt av å oppnå og skape noe. Samarbeidsformene som preges av åpenhet, vilje til endring, forståelse, ønske om læring/utvikling og opplevelse av reell medvirkning, understøtter god måloppnåelse best (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At det ikke bare handler om at en selv skal forstå sin rolle, men at det må være en felles forståelse for roller og samarbeidsformer, presiseres av lederen for et annet arbeidslivssenter. Han legger til at god organisering av IA-arbeidet med en solid forankring i alle ledd i organisasjonen, også er viktig for å ha et godt samarbeid.

Samarbeidsformer og samarbeidsstrukturer mellom NAV og virksomhetene må i følge noen av lederne også ha en god forankring på fylkesnivå:

God kjennskap til mål/hverandre/oppgaver/strategier. Tett og nært samarbeid mellom individ og systemnivå i NAV. Fylket må ha en tydelig strategi for disse nivåene (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

4.1.4 Arbeid med styrking av samarbeidet

For å få vite mer om hva arbeidslivssentrene gjør for å styrke samarbeidet med virksomhetene, har vi spurt lederen: "Hva gjør senteret for å styrke samarbeidet rundt IA-avtalen i forhold til arbeidsgiver og arbeidstaker?" Også her skiller vi mellom det som gjøres i forhold til arbeidsgivere og

ansattrepresentanter fordi rollen til arbeidslivssentrene er definert mot arbeidsplassen heller enn mot arbeidsgiverne.

Arbeidsgivere

Som tiltak for å styrke samarbeidet med arbeidsgiverne, er det mange som nevner ulike kurs som de holder, men det ser ut som kursene i mindre grad enn tidligere er store åpne kurs der alle inviteres og det er mange tema. Virksomhetstillpassede kurs ser ut til å være et stikkord mange steder:

Åpne kurs er tonet ned, men kurs som tilbys er i stor grad "brukerstyrt", det vil si at opplæringen skjer etter skreddersøm i den enkelte virksomhet. I store virksomheter er det også minimum 2 rådgivere som har ansvar. Vi har en leveranse-meny som arbeidsgiverne er godt kjent med. IA-rådgiverne er svært tilgjengelige og tilstede for "sine" virksomheter. Kjernekompetanse leveres av alle rådgiverne og spesialistkompetanse benyttes av alle rådgiverne ved behov (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

For å treffe mange arbeidsgivere samtidig, kan det likevel være effektivt med større åpne kurs:

Jobber aktivt med forankring av IA-arbeidet med arbeidsgivere. Bedriftsintern innen ulike tema innenfor IA-avtalens delmål - ut fra plan og behov lagt i samarbeid med virksomheten. Åpne kurs for alle IA-virksomheter (I 2015 er det kurs i Sykefraværsoppfølging, Oppfølgingsamtalen og Arbeid og psykisk helse (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arrangerer åpne og virksomhetsinterne IA-skoler (eget opplegg utviklet i fylket), der deltakelse fra partene er et krav for gjennomføring. Så langt det er grunnlag for det, krever vi deltakelse fra partene i virksomheten i utarbeiding av mål- og handlingsplaner. Inviterer oss inn på møter i næringsforeninger, rådmannssamlinger o.l. (men ofte vanskelig å slippe til) (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er kanskje arbeidet den enkelte rådgiver gjør ute i virksomhetene som i størst grad bestemmer kvaliteten på samarbeidet:

IA-virksomhetene er fordelt med rådgiver 1 og 2. Disse har ansvaret for å informere, veilede ledere, tillitsvalgte og verneombud om våre fokusområder og hva det betyr for IA-virksomheten. Det betyr et aktivt markedsarbeid for å få virksomheten til å etterleve krav og forventinger i IA-avtalen i de ulike målene. Særlig viktig er det å få virksomheten til å ta i mot delmål 2-kandidater i praksis og i jobb. Her er det tett samarbeid med NAV kontoret som finner aktuelle kandidater. Vi holder kurs på alle delmålene, ny kurskalender for høsten 2015, hvor det gis opplæring. Videre individuell opplæring av ledere og TV, oppfølgingsplaner, tilretteleggingsplikten i sykefraværsarbeidet mm. (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere sier at de evaluerer samarbeidet slik at det kan styrkes der svakheter identifiseres:

Vi forsøker å ha oppfølgingsmøter hvor vi evaluerer samarbeidet. Vi tilbyr kurs - både åpne og skreddersøm - for å tilføre kompetanse og motivere ledere. Vi agerer raskt på henvendelser om hjelp i enkeltsaker. Vi deltar på månedlige "møteplasser" i de større bedriftene for å bistå både på det helsefremmende, forebyggende og reparerende arbeidet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Faste møtepunkter med virksomhetene trekkes frem som viktig for å styrke samarbeidet, og ikke minst utvikle kunnskap som arbeidsgiverne etterspør:

Arbeidslivssenteret bransjeorganiserer innsatsen for å styrke kunnskapen og innsatsen inn mot utvalgte virksomheter. Informasjon i form av brev og nyhetsbrev. Høyt fokus på markedskontakt og på å bygge

tillit. Prøver å få til faste møtepunkter i virksomhetene. Utvikle kunnskap arbeidsgiverne etterspør. Delta i nettverksfora. Virksomhetene er alltid i målgruppa for våre kurs (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Flere er inne på at de styrer tilbudet sitt ut i fra etterspørselen fra virksomhetene, og slik kan få til "skreddersøm":

Gjennomgående rådgivning, informasjonsaktiviteter og kursing - etterspørselsbaserte tjenester basert på virksomhetenes handlingsplaner (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Informasjonsmøter, skreddersøm av kurs, veiledning. Kundeundersøkelse om gir informasjon om ønsker og kvalitet på leveransen. Eget opplæringsprogram for rådgivere for å "selge" og bygge tillit til samarbeidspartner (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det ene senteret forklarer detaljert hvordan de arbeider helhetlig og systematisk opp mot arbeidsgiverne:

Vi utforsker nøye hvilke utfordringer arbeidsgiver har og avklarer gjennom målprosessarbeidet hvilke tjenester som er aktuelle fra senteret sin side. Tjenester til arbeidsgiver leveres ikke bare gjennom kontaktperson. Kontaktperson er ansvarlig for å koble på riktig kompetanse når det er nødvendig. Vi vektlegger at arbeidsgivere får tilgang til hele senterets kompetanse. Vi deltar på evalueringsmøter i alle virksomhetene for å bidra til et systematisk og målrettet IA arbeid. Vi leverer tjenester med god kvalitet, vi er etterrettelige og tilgjengelige. Vi tar utgangspunkt i virksomhetens behov og utfordrer på dagens praksis der vi ser det er nødvendig. Vi utgir månedlige Nyhetsbrev. Åpne kurs og bedriftsinterne kurs. At vi nå også har spisskompetanse på Arbeid og psykisk helse (arbeidsgiverløs), gjør at vi kan møte et stort behov hos arbeidsgivere (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Å tydeliggjøre rollen til kontaktpersonen og bruke sosiale medier og andre kanaler til å kommunisere mer effektivt med virksomhetene, kan også bidra til å styrke samarbeidet:

Kontaktpersonrollen tydeliggjort internt, etablert nyhetsbrev, Facebook side, etablert egen nettside www.iaweb.tv, har en egen kommunikasjonsplan og aktivitetsplan som er utarbeidet sammen med IA-rådet (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Informasjon gjennom IA-nytt. Invitasjon til frokostmøter. Invitasjon til kurs. Personlige besøk og "vanlig" kontakt (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det er altså mye som gjøres for å bedre samarbeidet med arbeidsgiverne, og det synes å være høy bevissthet rundt nødvendigheten av dette i samtlige arbeidslivssentre.

Ansattrepresentanter (tillitsvalgte)

Mange svarer at arbeidet med å styrke samarbeidet med arbeidstakerne er i stor grad det samme som for arbeidsgiverne. Kursene og arrangementene er typisk åpen for både arbeidsgivere og arbeidstakere.

Noen senter beskriver at de forsøker å komme seg inn på fagforeningsmøter, men interessen er kanskje fortsatt ikke tilstrekkelig til stede i fagforeningene:

Bidrar på fagforeningsmøter der temaet IA settes på dagsorden (noe som imidlertid ikke skjer daglig...).
(Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Det vanligste for å styrke samarbeidet med tillitsvalgte, ser ut til å være å stille krav til deltakelse i prosesser og sørge for at de tillitsvalgte deltar på kurs:

På alle strategiske møter med virksomhetene påser vi at ansattrepresentanter er til stede. I rutinen for iBedrift er det et krav om at tillitsvalgte er tilstede der beslutninger tas (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

At iBedrift modellen, eller andre arbeidsmetoder som krever tillitsvalgtes deltakelse, kan bidra til at samarbeidet styrkes:

I utvalgte virksomheter presiserer vi at tillitsvalgte må delta mer i informasjonsmøter, prosesser og opplæring. Dette har vi et bevisst forhold til. Informasjonsbrev og nyhetsbrev. Tillitsvalgte har en rolle i iBedriftmodellen som vi praktiserer i vårt fylke. Egne møter med tillitsvalgte og tillitsvalgte fora (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen opplever at de har lyktes med å øke deltakelsen fra ansattssiden på åpne kurs:

Passer på at tillitsvalgte deltar på oppfølgingsmøter i bedriftene. Inviteres alltid på åpne kurs. IA-rådets ansattrepresentanter sprer informasjon om våre og felles aktiviteter i sine kanaler. Dette har økt deltakelse fra ansattssiden på åpne kurs. Rådgivere deltar på ulike samlinger i tillitsvalgtes regi, og holder kurs/tema-møter (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Egne kurs kun for tillitsvalgte kan også bidra til økt deltakelse og bedre samarbeid:

Åpne kurs for tillitsvalgte, særlig fokus på de tillitsvalgtes rolle i IA-virksomhetene. Rådgiverne skal også følge opp de tillitsvalgte i deres virksomhetsportefølje (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Samme som for arbeidsgivere. I tillegg egne kurs for tillitsvalgtes rolle (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Hva som gjøres i tilfeller der kun arbeidsgiversiden møter opp eller deltar, kan ha betydning for hvordan samarbeidet blir. Noen etterspør deltakelse fra arbeidstakersiden, men det kan være ulikt hvordan dette følges opp:

Vi etterspør representant hvis denne ikke er til stede (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Vi etterspør, og til dels krever, tillitsvalgtes deltakelse i virksomhetens operative IA-arbeid (avhengig av virksomhetens størrelse og art). Tillitsvalgte inviteres inn på alle kurs/arrangementer vi har. Vi har i stor grad bidratt til at tema "Tillitsvalgtes rolle i IA arbeidet" blir belyst og diskutert på intern tillitsvalgtopplæring ulike organisasjoner. Nyhetsbrev og kurstilbud sendes også tillitsvalgte (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Så langt det er grunnlag for det, krever vi deltakelse fra partene i virksomheten i utarbeiding av mål- og handlingsplaner. Det tilstrebes at de deltar sammen med ledere i møter, kurs og opplæring. Eget kurs i partssamarbeid (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Ut i fra disse svarene, ser det ikke ut som alle mener at de alltid lykkes like godt med å inkludere de tillitsvalgte.

Ansattrepresentanter (verneombud)

Mange svarer at de gjør det samme for å styrke samarbeidet med verneombud som for tillitsvalgte. Noen har funnet andre måter å få med verneombudene på, for eksempel at arbeidslivssenteret bidrar i opplæring av verneombud, eller at de krever deltakelse:

I utvalgte virksomheter presiserer vi at verneombud må delta mer i informasjonsmøter, prosesser og opplæring. Dette har vi et bevisst forhold til. Informasjonsbrev og nyhetsbrev. Egne møter med hovedverneombud - spesielt i kommunal sektor. Er alltid i målgruppa for våre kurs (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Andre sier at verneombud deltar i diskusjoner rundt handlingsplaner i virksomhetene. Noen har kobling mellom HMS og IA-arbeid som eget fokusområde, og da blir verneombudets rolle i arbeidet tydeligere, og vernetjenesten får større plass i IA-arbeidet:

Vi jobber for at verneombud skal delta og jobbe aktivt i det operative IA arbeidet. Gjennom vårt fokus på kobling HMS og IA-arbeid (jfr. strategi innledningsvis), ser vi en utvikling der rådgivere nå deltar i AMU møter i større grad og at IA avtalen/IA arbeid er del av opplæringsprogram for vernetjenesten. Nyhetsbrev og kurstilbud sendes også til verneombud (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Noen ser også ut til å differensiere på type virksomhet i forhold til hvor formelt verneombudene trekkes inn i samarbeidet:

I de fleste virksomheter ber vi om at verneombudet deltar på IA-møter. I kommunene og de største virksomhetene har vi anmodet om at HVO/VO har signert på avtalen (Leder, NAV Arbeidslivssenter).

Arbeidslivssentrene skal sikre deltakelse fra både arbeidsgiver- og arbeidstaker i IA-arbeidet. I praksis kan det være en vanskelig balanse mellom det å være på tilbudssiden og å være etterspørselsorientert, og det å sette krav til involvering fra bestemte personer i virksomhetene. Men arbeidslivssentrene ser i alle fall ut til å være bevisst sin rolle om inkludering av begge sider, selv om det er vanskelig ut i fra dette å si noe om i hvilken grad de lykkes med å involvere arbeidstakersiden. Arbeidsgiverne ser fortsatt i praksis ut til å være den viktigste samarbeidsparten for arbeidslivssentrene, selv om de forsøker å trekke med arbeidstakersiden.

4.2 NAV-kontor – hva kan gjøres?

Vi kunne spurt ledere ved NAV-kontor om hvordan de arbeider opp mot arbeidsgiverne, men det er ikke gjort i dette prosjektet. I NAV-kontorene har vi heller forsøkt å kartlegge erfaringer som sier noe om hva som skal til for at arbeidsgivere i større grad ansetter personer med redusert arbeidsevne.

Vinteren 2014/2015 gjennomførte vi en datainnsamling blant veiledere og mellomledere som arbeider med arbeidsevnevurdering og arbeidsavklaringspenger. I den undersøkelsen inkluderte vi spørsmål om arbeidsgiverne. Svarene er ikke analysert eller publisert tidligere. Selve datainnsamlingen og datagrunnlaget er presentert i rapporten om AAP-ordningen, se kapittel 2 (Mandal et al., 2015).

Totalt er det i overkant av 1200 NAV-veiledere som har besvart spørsmålene om arbeidsgivere. Det er variasjon i hvor mye kontakt veilederne i utvalget har med arbeidsgiverne. 28 prosent svarer at de samarbeider tett og hyppig med arbeidsgivere, 53 prosent at de samarbeider av og til med arbeidsgivere, 15 prosent at de samarbeider sjelden med arbeidsgiver og 4 prosent svarer "annet" (brukerne de følger opp har ikke arbeidsgiver, de har ikke kapasitet til samarbeid med arbeidsgivere, andre har denne oppgaven på kontoret etc). Dette er usikkert hvor representativt denne fordelingen er for NAV-veiledere generelt. De som følger opp sykmeldte antas for eksempel å ha betydelig mer

samarbeid med arbeidsgiverne enn de som kun følger opp AAP-mottakere. En del av veilederne i utvalget følger opp både sykmeldte og AAP-mottakere. På grunn av denne usikkerheten ser vi ikke på svarfordeling på ulike spørsmål om arbeidsgivere, men konsentrerer oss om den kvalitative delen av datagrunnlaget.

Det som er mest interessant i dette datagrunnlaget er svarene som kommer på følgende åpne spørsmål: "Basert på din erfaring, hva tror du skal til for at arbeidsgivere skal ansette flere med redusert arbeidsevne?"

Det kom 940 svar på dette spørsmålet, og vi går i det følgende gjennom essensen i disse svarene og gjør en tematisk gruppering av svarene. Svarene handler både om forhold i NAV, forhold ved brukerne og ved arbeidsgiverne, og om arbeidsmarkedet generelt. I dette prosjektet skulle vi også se funnene i forhold til andre relevante prosjekter vi har gjennomført. Disse har blant annet inkludert en god del intervjuer med arbeidsgivere. I teksten settes erfaringer fra disse intervjuene i sammenheng med det NAV-veilederen erfarer.

4.2.1 Bedre oppfølging av arbeidsgivere

Aller flest svar handler om at NAV må bli flinkere å følge opp arbeidsgivere som lar brukere prøve seg i arbeid. I dette ligger det en erkjennelse av svakheter i eget system som vi også har observert i tidligere prosjekt. Det er også behov for at samfunnet og aktørene rundt NAV forstår utfordringene med å formidle de som kommer til NAV.

Som den ene veilederen i utvalget sier, det er ikke slik at de som NAV får ansvaret for å formidle, typisk er høykompetente og lette å formidle.⁷ Da må de selge inn noe annet, og dette kan for eksempel være tett oppfølging:

"Verdens beste arbeidstakere" mener jeg ikke er det viktigste "salgsargumentet" vi har overfor arbeidsgivere, men derimot at vi kan tilby veldig god oppfølging. Ved å snakke om mulig ansettelse allerede fra starten, og ved å tilby arbeidsgiver en kortere utprøving med veldig tett og god oppfølging av både bruker og arbeidsgiver, vil dette bidra til å gjøre arbeidsgiver trygg, samt at det vil være en gunstig rekrutteringsprosess for arbeidsgiver. (Veileder på NAV-kontor)

Flere sier at NAV må få et mer personlig forhold til arbeidsgiverne, og at arbeidsgiverne trenger en person og ikke et system å forholde seg til. De påpeker at NAV må være serviceinnstilt mot arbeidsgiverne, og at arbeidsgiverne trenger råd og veiledning fra NAV eller tiltaksarrangør når det gjelder personer med nedsatt arbeidsevne.

⁷ Hvordan dette ser ut, vil variere med konjunktorene. Nå i midten av 2015 er det for eksempel en høyere andel konjunkturledige som kommer til NAV. De har typisk ikke nedsatt arbeidsevne. I dette kapitlet tar vi for oss formidling av personer med redusert arbeidsevne, og ikke ordinære arbeidsledige.

Fast kontaktperson

Mange veiledere erfarer at arbeidsgiverne trenger en fast kontaktperson – navn og telefonnummer til en person de kan "få tak i" i NAV. Kontaktpersonen må først og fremst være tilgjengelig for arbeidsgiver. Kontaktpersonen må kunne ta tak i utfordringer og finne raske løsninger. Det påpekes også at denne kontakten ikke bør være tidsbegrenset, men at arbeidsgiver har kontaktperson så lenge det er behov.

Det viktige med en fast kontaktperson er at arbeidsgiver ikke skal bli stående alene med ansvaret for en bruker. Flere presiserer at kontakten må være uformell, og ikke et byråkratisk samarbeid som "krever papirvedtak". Partene må kjenne hverandre og begge må kunne ta kontakt ved behov.

En av utfordringene med å få til faste kontaktpersoner for virksomhetene innen NAV-systemet, forklares av den ene veilederen slik:

Arbeidsgiver trenger også en kontaktperson i NAV, men problemet der er at veilederne i NAV jobber etter ytelse (sykepenges, AAP, dagpenger...) og det er derfor vanskelig å ha en kontaktperson. Kanskje det burde vært en egen stilling på NAV der vedkommende bare jobbet ift tilretteleggingsgaranti og sto som kontaktpersonen for bedrifter som ansetter personer med redusert arbeidsevne ift NAV.

Dette kan være en løsning, men som flere påpeker, er kanskje det viktigste at arbeidsgiver har noen å henvende seg til når det oppstår vansker.

Effektiv kommunikasjon

Uavhengig av om virksomhetene har faste kontaktpersoner i NAV eller ikke, er det viktig at arbeidsgiverne får raske svar:

At de har mail og telefon til oppfølger i NAV og ikke nøler med å ta kontakt. At vi svarer innen rimelig tid og tar oss tid til et besøk på arbeidsplassen innimellom.

At NAV ringer tilbake innen 48 timer er ikke alltid tilstrekkelig:

... Det er også viktig at NAV-veileder er tilgjengelig for arbeidsgiver dersom det oppstår utfordringer, og er rask til å ringe tilbake. 48 timer er ikke raskt når det gjelder arbeidsgivere som man ikke skal "brenne broen til". Viktig at arbeidsgiver blir tatt på alvor, og aller helst blir ringt opp samme dag om det er mulig.

Det bør benyttes mer moderne løsninger for å bedre kommunikasjonen med arbeidsgiverne, kanskje i det minste mobiltelefoner til alle ansatte:

Kontaktpersonar hjå NAV som kan kome på kort varsel. Tett samarbeid mellom arbeidsgjevar, tenestemottakar og rettleiar. Skulle hatt mobiltelefonar eller løysingar på kontora der ein kunne hatt toveiskommunikasjon via sms då rettleiar ikkje alltid er på kontoret slik at mail kan bli noko sårbart om det oppstår situasjonar som må avklarast der og då.

Sykefravær, turn-over og ustabilitet i hvem som er tilgjengelig er ikke noe som nevnes av NAV-veilederne, men dette er typisk en faktor når en spør brukere og arbeidsgivere om opplevd tilgjengelighet fra NAV-kontorene. Slike forhold kan bidra til at kommunikasjonsstrukturen blir svak fordi man ikke får tak i rett person.

Bedre kommunikasjonsløsninger med raskere kontakt og oppfølging bør være satsningsområde også i NAVs arbeid opp mot arbeidsgiverne, særlig fordi virksomhetsorganisering av NAV-kontor foreløpig er problematisk på grunn av den individuelle persontilnærmingen som naturlig ligger i velferdssystemet.

Bygge tillit til NAV

Mange trekker også frem at det er nødvendig at arbeidsgiverne får tillit til NAV, og de bruker uttrykk som "å stole på", "bli trygg på". Noen trekker frem at negative presseoppslag reduserer NAV sine muligheter opp mot arbeidsgiverne, og at oppgaven nå er å gjøre kontakt med NAV til noe positivt:

Nav må arbeide med ryktet sitt, og gjøre kontakt med NAV attraktivt (Veileder ved NAV-kontor).

En måte NAV kan oppnå bedre tillit på, er gjennom god oppfølging av lokale arbeidsgivere:

Bedre oppfølging fra NAV, særlig i starten men også underveis. Arbeidsgivere vil gjerne bidra, men de gir ofte uttrykk for usikkerhet hvis de føler de blir stående igjen med ansvaret for denne brukeren. Det skjer ofte når NAV ikke klarer å følge opp. I stedet blir det at arbeidsgiver ringer når det oppstår utfordringer. Dersom samme arbeidsgiver opplever flere tilfeller hvor NAV ikke har klart å være i forkant, eller hvor det har oppstått for mange utfordringer, så er det vanskelig å få nye praksisplasser i samme bedrift senere (Veileder ved NAV-kontor).

At NAV "bruker opp arbeidsgivere" er et uttrykk vi har hørt ved mange anledninger. Det handler om det veilederen over kommenterte, arbeidsgivere mister tillit til NAV gjennom at NAV ikke har fulgt opp arbeidsgiverne godt nok når noen har hatt praksisplass eller har vært på utprøving i virksomheten.

Tett oppfølging og jevnlig kontakt

Tettere dialog med en arbeidsgiver kan skape tillit, og dermed redusere frykten for at praksis/utprøving blir risikofylt:

Nav må være mer på tilbudssiden, og ha større fokus på oppfølging. At arbeidsgiverne får trygghet i at de ikke er ansvarlig for hele oppfølgingsbiten, men at Nav samarbeider med bedrift og ansatte om felles mål (Veileder ved NAV-kontor).

Mange er opptatt av at NAV særlig må følge opp tett i begynnelsen av en utprøving for å trygge arbeidsgiverne:

At de stoler på støtte fra NAV og at vi får mer ut hva vi har av virkemidler. Også om hvor bra det er der vi samarbeider, det er vinn-vinn situasjon der en bruker får arbeid, arbeidsgiver får arbeidskraft og NAV faktisk gjør jobben vi er satt til - hindre at flere står utenfor arbeidslivet (Veileder ved NAV-kontor).

Mye kan gjøres ved jevnlig kontakt mellom arbeidsgiver og NAV i forskjellige sammenhenger. Som flere påpeker må NAV være mer aktiv både før, under og etter avtalt ansettelse for å trygge arbeidsgiverne. Mens noen trekker frem tidlig oppfølgingsfase som viktigst, mener andre at perioden etter endt praksisplass er en viktig overgang:

I vår bydel har vi gode erfaringer med at arbeidsgivere ansetter - spesielt etter endt praksisplass. Erfaringen viser at tett oppfølging og hyppig kontakt med arbeidsgiver er helt avgjørende (Veileder ved NAV-kontor).

I tillegg til at NAV må være i stand til raskt å løse utfordringer som oppstår med brukere som prøves ut i virksomheter, må NAV også være raske med for eksempel å gjøre arbeidsplassvurderinger. Flere påpeker også at arbeidsgiver må oppleve NAV som en nyttig samarbeidspartner når det gjelder tilgang til arbeidskraft. Sannsynligheten for at arbeidsgiver gjør det, kan økes ved tett oppfølging og jevnlig kontakt i følge erfaringer fra veilederne.

Begrense risiko for arbeidsgiver

Mange presiserer at tett oppfølging fra NAV er viktig for å gi arbeidsgiverne trygghet på at de ikke blir ansvarlig for hele oppfølgingen, men det er også andre måter å begrense risikoen for arbeidsgiver. For eksempel at arbeidsgiveren må ha rettetmuligheter om utprøvingen eller ansettelsen ikke fungerer:

Ha tillit til Nav om at muligheten for å trekke seg (ikke binde seg til noe), er der (Veileder ved NAV-kontor).

Det presiseres av flere veiledere at NAV altså må la arbeidsgiver bestemme om utprøvingen er vellykket eller ikke, og at det skal være lav terskel for at arbeidsgiver sier at det ikke fungerer. Men dette kan være en viktig balanse. Dersom arbeidsgiver gir opp for lett, går det ut over brukere som trenger litt mer tid, men om de må prøve for lenge, sliter dette på arbeidsgivere som blir mindre villig til å ta inn andre i neste omgang.

Avlastning av arbeidsgiver trekkes også frem som et viktig moment for å få med flere arbeidsgivere på "laget":

Arbeidsgiver må slippe merarbeid. Det må komme noen fra NAV som tar de vanskelige samtale. Arbeidsgiver får informeres underveis. Arbeidsgiver skal ha fokus på produksjon og godt arbeidsmiljø, men ikke de krevende samtale som nødvendigvis kan oppstå på arbeidsplassen (Veileder ved NAV-kontor).

Det er nok stor variasjon mellom arbeidsgivere i forhold til hvor krevende disse samtale oppleves å være, men det er kanskje riktig som denne veilederen sier, at det ikke bør legges opp til at arbeidsgiver skal ha mye merarbeid med brukere. Hvor grensen går, må sannsynligvis avtales med hver enkelt arbeidsgiver.

Det å forplikte arbeidsgiver til noe som helst, er kanskje vanskelig. Som den ene veilederen sier kan dette også handle om hvor langvarig forpliktelsene blir:

Det kan være en utfordring for bedrifter i endring å forplikte seg til å ha arbeidsgiveransvar i lang tid framover. Men dersom det er lettere å komme ut av avtalen hvis det blir nødvendig, så kan de kanskje være interessert (Veileder ved NAV-kontor).

Flere påpeker også at det er viktig at NAV er parat mot arbeidsgiver når bruker har helseproblemer, som de ofte har. At NAV eller helsevesen er tett på, og at arbeidsgiver er trygg på dette, kan bidra til å redusere risikoen for arbeidsgiverne.

Flere fremhever at arbeidsmarkedet i stor grad består av små og mellomstore bedrifter, og at NAVs arbeid må tilpasses dette:

Åpenhet rundt utfordringene, hjelp til å kunne se mulighetene for tilrettelegging av noen som faktisk forstår arbeidsgiver! Dette er veldig viktig da de fleste bedrifter er små/mellomstore, og det veier tungt økonomisk. De har kanskje ikke kapasitet til mye merarbeid for en ansatt, det være seg undersøkelser i forkant av ansettelse, papirarbeid til NAV senere ol. Det er også viktig å ha innsikt i det økonomiske for arbeidsgiver, da for eksempel én ansatt for mye som i tillegg ikke yter det som er forventet, kan være forskjellen på røde eller blå tall i regnskapet for en liten bedrift! (Veileder ved NAV-kontor).

Respondenten er her inne på et vesentlig tema. Det er viktig at NAV-veiledere som skal følge opp brukere ute i virksomhetene faktisk har forståelse for drift av en typisk virksomhet. I intervju med arbeidsgivere har vi ofte hørt at NAV har urealistiske forventninger til hva arbeidsgiver skal kunne tilrettelegge, og dette kan handle om manglende forståelse for virksomhetsdrift.

4.2.2 Bedre forarbeid i NAV

Bedre forarbeid handler både om god avklaring av bruker, god match mellom arbeidsgiver og arbeidstakers behov, og at NAV-veiledere kjenner til virksomheten utprøvingen skal skje i.

Avklaring av bruker

Mange arbeidsgivere har opplevd at brukere ikke har vært tydelig avklart fra NAV før de kom til virksomheten. Dette skyldes kanskje også det ensidige fokuset på "place-and train" som er funnet å være mer virksomt enn "train- and place" i internasjonal forskningslitteratur om pasienter med alvorlige psykiske lidelser. Noen har dratt disse funnene svært langt, og dette har resultert i en tilsynelatende omforent forståelse av at det er best for alle brukergrupper med utprøving i ordinær virksomhet. Det som ikke kommuniseres, er at typiske IPS tiltak fra Supported Employment-litteraturen har forutsetninger om svært tett oppfølging av brukere ute i den enkelte bedrift. Dette har ikke NAV kapasitet til, og det har resultert i at NAV har sendt brukere til arbeidsgivere uten at apparatet rundt har vært på plass. Dette blir ofte mislykkede utprøvinger som ender med at arbeidsgivere "brukes opp" og får høyere terskel for å si ja neste gang NAV henvender seg. Det vil være svært kostbart å følge opp alle brukere ute i alle virksomhetene, og det vil være mer lønnsomt å heller avklare brukerne på nødvendige måter:

Generelt bør arbeidstakere være avklart helsemessig, og arbeidsevnen må være avklart (Veileder ved NAV-kontor).

En annen veileder trekker frem at det også handler om å avklare og klargjøre brukerne for arbeidslivet:

Det er ikke så farlig om de har redusert arbeidsevne, hvis bare arbeidsmoralen er god, dvs at de møter i tide, gir beskjed når det er noe, og gjør sitt beste når de er der. Problemet er når arbeidsgiver må være omsorgsperson og får masse ekstraarbeid med å få tak i dem (Veileder ved NAV-kontor).

Dette stemmer med det vi har erfart fra intervju med NAV-kontor og tiltaksvirksomheter. Noen steder har de faktisk dedikerte ansatte som drar rundt og vekker opp unge arbeidstakere som sliter med å møte opp på jobb til riktig tid. Dette illustrerer at både avklaring og klargjøring av brukere er

viktig opp mot samarbeidet med arbeidsgiverne. Det kan ikke forventes at arbeidsgiverne tar denne jobben, selv om vi har hørt om arbeidsgivere som har kjørt og hentet unge på utprøving hjemme hver morgen.

Våre funn gjennom flere prosjekter, tyder på at det er mange brukere i NAV som ikke er klare for utprøving i ordinær virksomhet. Det kan handle om svak arbeidsmoral som veilederen over sier, men det kan også handle om manglende døgnrutiner, søvnproblematikk og livsstilsutfordringer. Mange står langt fra arbeidslivet, og dette må NAV få forståelse for om de skal lykkes med å formidle flere. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 4.2.3.

God match

Det er opplagt viktig at det er en god kobling mellom arbeidstaker og arbeidsgiver:

NAV ansatte med god kunnskap om lokalt arbeidsmarked, som gjør en god match mellom bruker og jobb gjør at flere kommer i arbeid og arbeidsgivere blir positive til brukere fra NAV (Veileder ved NAV-kontor).

God dialog mellom arbeidsgiver-NAV-bruker for å se på muligheter både hos brukere, arbeidsgivere og i NAV, fremheves som viktig for å få til god match, og dermed øke sannsynligheten for å lykkes. Den ene veilederen presiserer hva som skal til for at det er en god match:

1. At de liker vedkommende 2. At vedkommende er stabil i avtalt oppmøte og gjør en brukbar jobb. 3. At NAV betaler mer enn hva det koster arbeidsgiver å ikke heller ansette en ordinær arbeidstaker, samtidig som at arbeidsgiver er innforstått med at dette ikke er en varig melkeku, og at det faktisk forventes en fremtidig ordinær ansettelse (Veileder ved NAV-kontor).

Flere presiserer at matchen må være forenlig også med brukernes begrensninger:

Å treffe på en jobb som er forenlig med begrensningene en med redusert arbeidsevne har (Veileder ved NAV-kontor).

Jobbmatch er viktig. Finne rett jobb de kan utføre på tross av helsebegrensninger. Må fylle kravene som stilles til de ulike jobbene (Veileder ved NAV-kontor).

Forarbeid om virksomhet

Under dette punktet ligger både kunnskap om virksomheten, avklaring av forventninger og roller, holdningsarbeid og samfunnsansvar.

Kunnskap om virksomhetene

Forarbeid om virksomheten kan gjøres på mange måter. NAV-veilederne kan lese om virksomheten, søke på internett, bruke egne systemer som for eksempel NAV Arbeidslivssenter og ta kontakt med ledere og ansattrepresentanter i virksomhetene. Det er viktig både å forstå hvordan virksomheten driftes og hvilke behov de har:

For det første at vi tar oss tid til å sette oss inn i bedriftens behov først, og at vi har en bruker som kan passe inn der. Det må ikke virke helt tilfeldig (Veileder ved NAV-kontor).

Andre sier at det også handler om å bruke tiltak og virkemidler på en riktigere og mer kreativ måte:

Kreativ tiltaksbruk. NAV må ha rom for å spørre; Hva skal til for at vi kan få bruker opplært i bedriften? og at det er tiltak slik at vi kan gjennomføre det. Oppfølging fra NAV over tid slik at de opplever at de ikke sitter med alt ansvaret alene. Små bedrifter med liten ledelse trenger noen å rådføre seg med. Koordinert tiltaksbruk i bedrift, ikke sette i gang flere tiltak enn vi klarer å følge opp frem til mål, før nye tiltak med nye brukere kommer i bedriften (Veileder ved NAV-kontor).

Dette handler om å gjøre et godt forarbeid om bedriften på NAV-kontoret. Kanskje handler det om koordinert tiltaksbruk, uten at dette helt tydelig er et poeng som mange tar opp.

Flere presiserer også at NAV i forarbeidet mot virksomhetene må være ærlige på brukernes utfordringer:

NAV må være tettere på og ærlige sammen (bruker og NAV) ift hva som må gjøres av tilrettelegginger (Veileder ved NAV-kontor).

Det er også mange som presiserer at arbeidsgiver må ha realistiske forventninger. Dette kan oppnås med at NAV er tydelig på forventningene til arbeidsgiver, men de må også følge opp selv:

Viktig å holde det vi lover, noe som betyr at heller ikke må skape urealistiske forventninger, og ikke love mer enn vi kan holde (Veileder ved NAV-kontor).

Avklaring om forventninger og roller

Gjennom kontakten med arbeidsgiverne, bør NAV være god til å informere om hvilke forventninger de har til arbeidsgivere som ansetter folk med nedsatt arbeidsevne, og hva NAV kan bidra med:

Det er viktig at arbeidsgiveren er godt informert om hva som kreves av arbeidsgiver og hva NAV kan bidra med. Vi må være tilgjengelig for arbeidsgiver når arbeidsgiver har behov for vår kompetanse og støtte for å lykkes. Sørge for at det er en god dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og at det er klarlagt hvem som har ansvar for hva (Veileder ved NAV-kontor).

God informasjon, visshet om at dei får god oppfølging får NAV/lege dersom det er noko. Eg trur det ofte handlar om at arbeidsgjevar er redd for å ta på seg ein ekstra belastning, og då vert dei usikre og kvir seg. Tydelige avtalar og fordeling av ansvar vil kunne bidra til at dei ikkje vert så usikre (Veileder ved NAV-kontor).

Flere er også inne på at det også handler om å bidra til at bruker og arbeidsgiver får gode avtaler:

Tett oppfølging fra NAV. Snakke om forventninger, lage klare planer og avtaler mellom arbeidsgiver og bruker (Veileder ved NAV-kontor).

Holdningsarbeid

Mange sier at det er viktig med holdningsarbeid for å få med flere arbeidsgivere. Det er her plassert under overskriften "bedre forarbeid", men det kan også være mer generelt og handle om andre aktører enn NAV:

Min erfaring er at det kommer mye an på holdningen til den enkelte arbeidsgiver. Og det er lettere å få innpass hos små, private arbeidsgivere, enn i offentlige virksomhet. Ofte stiller arbeidsgivere store krav til NAV for at de skal ansette noen med nedsatt arbeidsevne. Gjerne i form av penger. Jeg tror flere

arbeidsgivere bevisst utnytter NAV til å få "billigere" arbeidskraft. Jeg tror at holdningsarbeid og bedre IA-arbeid (med fokus på å få flere med nedsatt arbeidsevne i jobb), ville hatt noe for seg (Veileder ved NAV-kontor).

Den ene veilederen er inne på et viktig dilemma i NAV sin virkemiddelbruk:

Mindre økonomisk risiko for arbeidsgivere åpenbart. Men det vil jo gå på bekostning av brukernes trygghet og muligheter for ansettelse. Vil også kunne føre til misbruk av rimeligere arbeidskraft. Holdningsarbeid viktig (Veileder ved NAV-kontor).

Med sterke økonomiske virkemidler, vil ordningen kunne utnyttes. Vi kommer tilbake til dette under punktet om økonomisk kompensasjon (kapittel 4.2.4).

Flere sier at det er behov for en generell holdningsendring knyttet til redusert arbeidsevne og inkludering i samfunnet generelt. Mange nevner psykiske lidelser under dette punktet. Andre trekker frem samfunnsansvaret virksomhetene generelt har:

Holdningsskapende arbeid blant arbeidsgivere. Fokuserer på sin samfunnsplikt og om at en som har slitt med sykdom som får en sjanse, kan bli en veldig god arbeidstaker (Veileder ved NAV-kontor).

Samfunnsansvar

Virksomhetenes samfunnsansvar kommer ofte opp i diskusjoner om inkludering av personer med redusert arbeidsevne i arbeidslivet. En del NAV-veiledere erfarer også at dette kan være et sentralt moment for å få flere arbeidsgivere til å ansette personer med redusert arbeidsevne:

Rett og slett at de er idealister (type Stormberg), samt at de får med tilretteleggingsgaranti og økonomisk kompensasjon (lønnstilskudd mm). Ellers synes jeg oftest at dette er aktuelt når den aktuelle arbeidstaker og arbeidsgiver allerede har en relasjon enten i form av tidligere arbeidsforhold/kollegaer, venner eller slektskap. Eksempel kan være rørleggeren som ønsker å ansette sin funksjonshemmede nevø (Veileder ved NAV-kontor).

Dette sitatet minner oss på at det ikke bare handler om arbeidsgiver, men også nettverket rundt den enkelte person med nedsatt arbeidsevne. Personer med gode nettverk står ofte sterkere enn personer med svake nettverk i arbeidslivet. Oppgaven til NAV rundt de med svake nettverk, blir ofte vanskeligere enn for de med sterkere nettverk. Dette bidrar til at det er de med svake nettverk som ofte blir langvarige trygdemottakere.

det er de med svake nettverk som i større grad blir langvarige trygdemottakere

Mer samfunnsdebatt rundt arbeidsgivers samfunnsansvar kan være et viktig virkemiddel for å engasjere flere:

Ønsker mer samfunnsdebatt rundt arbeidsgivernes samfunnsansvar i å ansette og beholde personer med redusert arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor).

Andre tenker kanskje at samfunnsansvar er noe alle arbeidsgivere bør ta, uten at NAV skal trenge å gjøre et tungt forarbeid for å få gehør for dette:

En del arbeidsgivere må endre holdninger og ta et større samfunnsansvar. Jeg har opplevd å få tilbakemeldinger fra IA-kontakter om at en del bedrifter "kan tenke seg å ta imot noen på arbeidsutprøving". Det bør ikke være den vinklinga på dette. En bedrift bør ha interesse av å ta imot noen på arbeidsutprøving (Veileder ved NAV-kontor).

Få arbeidsgivere til å være mer motiverte og mer kunnskapsrike ovenfor brukere med redusert arbeidsevne. De bør være mer villig til å gjøre en samfunnsoppgave med å være mer åpen for brukere med redusert arbeidsevne, og kunne ha mer tålmodighet. Generelt er arbeidsgivere veldig opptatt av optimal produksjon og inntjening, dessverre (Veileder ved NAV-kontor).

Mens andre kanskje mener at NAV må gjøre motiveringsarbeidet:

At arbeidsgivere får mer informasjon om virkemidler NAV kan tilby. Motivere de til å ta samfunnsansvar (Veileder ved NAV-kontor).

Andre er mer pessimistiske i forhold til potensialet i å spille på arbeidsgivernes sosiale samvittighet:

Jeg tror ikke arbeidsgivere vil ha mange med redusert arbeidsevne. Det er kun noen få arbeidsgivere med sosial samvittighet som ansetter brukere med redusert arbeidsevne, og da forutsetter det at NAV bistår og går inn med tilrettelegging og eventuelt lønnstilskudd (Veileder ved NAV-kontor).

Andre erfarer at mer bruk av virkemidlene i NAV kan bidra til at flere tar samfunnsansvar:

Jeg tror også at TG og fast kontaktperson i NAV kan være en måte å få flere arbeidsgivere interessert i å ta et samfunnsansvar (Veileder ved NAV-kontor).

Flere rause arbeidsgivere er det flere som ønsker:

Arbeidslivet må ha rom for å ta inn personer som sliter helsemessig, men dette krever nok en del av arbeidsgiver - også utover økonomi- slik at du bør ha arbeidsgivere som er rause og ser samfunnsnyttene (Veileder ved NAV-kontor).

Eller at det skal være kult å ta samfunnsansvar:

Appellere til deres følelse av å være kule når de tar et samfunnsansvar. Gi dem økonomisk kompensasjon (Veileder ved NAV-kontor).

Det er kanskje ikke så mange som mener at det å appellere til samfunnsansvar er tilstrekkelig, og det sies ofte samtidig som de nevner økonomisk kompensasjon.

Kanskje det aller viktigste, er at NAV fungerer som "navet" og har en slik kontakt med både arbeidsgiver og arbeidstaker at de når målet:

Her er det viktig at vi som rådgivere har god kontakt med begge parter og informerer og motiverer arbeidssøkeren, og viser takknemlighet overfor arbeidsgiver (Veileder ved NAV-kontor).

Motivering av arbeidssøker og god relasjon til arbeidsgiver synes å være sentralt.

4.2.3 Styrke brukers muligheter

Mange erfarer altså at mye kommer an på brukeren selv. Dette er også viktig i forhold til "place- and train"- tankegangen om at utprøving i ordinær virksomhet er bra for alle. Dersom brukerne er godt

avklart og en kjenner brukernes behov godt før de sendes ut i arbeidslivet, er sannsynligheten for å lykkes større.

Mange står langt i fra arbeidslivet

Men i mange tilfeller er det grunnleggende arbeidsadferd og motivasjon som mangler:

Det viktigste for arbeidsgiver opplever jeg er oppmøtekompetansen og viljen til å jobbe (Veileder ved NAV-kontor).

At bruker viser klar og tydelig motivasjon for å stå i arbeid når arbeidsgiver og arbeidstaker har kontakt (Veileder ved NAV-kontor).

Spørsmålet blir da hvem som skal sørge for at motivasjon og oppmøtekompetanse er på plass før utprøving. Sannsynligvis er det som nevnt for mye å forvente at arbeidsgiver skal ta denne oppgaven. Dette betyr at enten må NAV gjøre denne jobben, eller så må det være et ledd mellom NAV og arbeidsgiver som sørger for at dette er på plass før arbeidsgiver tar over.

Alternativt må dette gjøres under oppfølgingen av hver enkelt person ute i virksomheten, noe som kan bli krevende for alle parter:

Nav må være mer i posisjon til å vise at vi har verktøy som kan bistå de begrensninger bruker kan ha. Ikke bare økonomisk, men tilstede slik at arbeidsgiver kan melde utfordringer til Nav-veileder som kan ta det med bruker (kommer for sent, dårlig holdning, sliter med motivasjon) i stedet for å gå i konfrontasjon med bruker. I alle fall i en overgangsperiode. En bruker som har hatt langt fravær/ikke stått i ordinært arbeid vil ofte trenge en "justeringsperiode" som kan være irriterende for arbeidsgiver å måtte ta ansvar for. Nav kan være mer på banen i forhold til "oppdragelse" av arbeidstakeren (Veileder ved NAV-kontor).

I tillegg trenger mange av de som er klare for utprøving, tett oppfølging ute i virksomhetene. Den ene veilederen har gode erfaringer med å møte arbeidsgiver sammen med bruker i begynnelsen:

At veileder møter sammen med bruker i starten, slik at det dannes en relasjon som gjør det lettere med videre oppfølgingsarbeid. God erfaring gjør at de åpner dørene for flere (Veileder ved NAV-kontor).

Dette kan bidra til å trygge både bruker og arbeidsgiver i starten.

Det kan også være at noen synes å stå lenger fra arbeidslivet enn de faktisk gjør, nettopp fordi de mangler grunnleggende trening og forståelse i hva som forventes av dem som arbeidstaker.

Må styrke brukerens muligheter

Mange sier at mye er opp til den enkelte bruker:

Alt baseres på den enkelte bruker/arbeidstaker. Dersom bruker står på, er samarbeidsvillig og etterrettelig vil mange arbeidsgivere strekke seg langt. Da blir helseproblemet mindre viktig. Tilstedeværelse er svært viktig. Dersom den som har redusert arbeidsevne har mye fravær, forverres situasjonen betraktelig (Veileder ved NAV-kontor).

Som respondentene over sier, er mye opp til den enkelte bruker og stor innsats fra bruker kan kompensere for helseproblemer. Dette er det flere som erfarer:

Arbeidsgivere er opptatt av produksjon, naturlig nok. Jeg opplever at det ikke er begrensningene i seg selv som gjør at arbeidsgivere trekker seg tilbake. Det er ofte innsatsviljen og motivasjonen hos brukeren som er det viktigst (Veileder ved NAV-kontor).

At det til syvende og sist er relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som bestemmer utfallet, erfares av flere:

At bruker virkelig viser at det er dette vedkommende vil! Gjennom innsats, vilje og glød i arbeidet. Vi kan være flinke å selge inn personer, men til slutt så er det relasjon mellom bruker og arbeidsgiver som avgjør! (Veileder ved NAV-kontor).

Om NAV finner gode og effektive metoder for å styrke brukerne sine, kan trolig flere utprøvinger ende med ansettelse. Dette bekreftes som sentralt i mange intervju med NAV-kontor og med arbeidsgivere.

Mest mulig kompetent

Flere erfarer at NAV kan gjøre mer for å klargjøre brukere for arbeid. Å sørge for at brukeren er mest mulig kompetent ut i fra sine muligheter, synes å være gode tiltak:

At brukeren får kurs tilpasset den jobben de skal gjøre, slik at ikke all opplæring faller på arbeidsgiver (Veileder ved NAV-kontor).

Alternativet til kompetanseøkning er ofte dårlig:

At flere får mulighet til å utvikle bedre kompetanse. Ofte er dette uansett "dødfødt" da de fleste mangler den kompetansen arbeidsgiverne etterspør (Veileder ved NAV-kontor).

I større grad gi de riktig kompetanse, og være fleksible med tiltakene, og gi de god oppfølging (Veileder ved NAV-kontor).

Komme raskt i aktivitet

Å unngå lange perioder med passivitet er viktig og dette er et av de sentrale målene for NAV:

At brukere ikke er utenfor arbeidslivet/tiltak i lengre tid (Veileder ved NAV-kontor).

Jo lenger noen står utenfor arbeidslivet, jo tyngre blir veien inn. Satsningen på "unge utenfor", for eksempel gjennom Jobbstrategien, er et viktig tiltak for å komme tidlig i gang og unngå lange passive trygdeløp.

Mange NAV-veiledere opplever tydelig at jo lenger tid det tar før brukeren kommer i aktivitet, jo vanskeligere er det å lykkes.

4.2.4 Kompensasjon til arbeidsgiver

For at ansettelsen av en person med redusert arbeidsevne ikke skal føre til økte kostnader for arbeidsgiverne, må de kompenseres for den tettere oppfølgingen de eventuelt må ha med brukeren, og for den eventuelle reduserte arbeidsevnen vedkommende har. Det kan også være behov for å kompensere for økt risiko for fravær eller at de slutter. Jo mer arbeidsgiveren må investere i den ansatte, jo større risikokompensasjon vil de trenge:

Økonomisk stønad. Det meste "koker" ned til at de synes det er for risikabelt å tilsette noen som sannsynligvis får et stort fravær og ikke kan produsere for fullt (Veileder ved NAV-kontor).

Svært mange av veilederne kommenterer at arbeidsgiverne må gis økonomiske insentiver for å la folk få prøve seg, dette ofte selv om de tar samfunnsansvar og vil inkludere:

Det er i all hovedsak et spørsmål om økonomi hos arbeidsgiverne. I denne regionen er det mange små bedrifter med begrensede muligheter, men med stor vilje til å gi folk en mulighet i arbeidslivet. Økt bruk av TULT eller VTO hadde vært positivt for de som har varige vansker med å fungere ordinært i arbeidslivet (Veileder ved NAV-kontor).

Mange er tydelige på at de økonomiske virkemidlene må være på plass, og at dette også henger sammen med konjunktorene:

Jeg er av den oppfatning at bedrifter er mer opptatt av økonomi enn noen gang. Dette gjør at en opplever slike ansettelser veldig sjelden. Bedrifter synes å ha behov for en form for tilskudd hvis de skal ansette flere med redusert arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor)..

Arbeidsgivere tenker økonomi. Bedre økonomiske "gulrøtter" for arbeidsgiver vil kunne føre til at flere med redusert arbeidsevne blir tatt inn (Veileder ved NAV-kontor).

Men det presiseres igjen av mange at økonomiske insentiver ikke er det eneste som skal til:

Fortsatt gode økonomiske ordninger slik at de får prøve ut over tid, men like mye relasjonen til veileder hos Nav og tillit til Nav som formidler og rådgiver/støttespiller. Nav må bli mer innovative her (Veileder ved NAV-kontor).

For å komme litt dypere i diskusjonen om økonomiske virkemidler, kan vi se nærmere på noen av svarene fra veilederne.

Alle vil ha friske ansatte

Det er liten tvil om at om en arbeidsgiver får velge mellom en frisk arbeidstaker og en arbeidstaker med helseproblemer, alt annet likt, vil arbeidsgiveren velge den friske arbeidstakeren:

De fleste arbeidsgivere ønsker arbeidstakere som er friske og som ikke vil kreve for mye oppfølging eller tilrettelegging på arbeidsplassen. Så lenge de får inn kvalifiserte friske personer, ser de ikke nytten (Veileder ved NAV-kontor).

Dersom arbeidsgiver betaler tilstrekkelig mindre for arbeidskraft med lavere produktivitet, kan dette motivere til ansettelse:

Arbeidsgivere er bundet av økonomi og ansetter sjelden noen som ikke kan yte maksimalt uten at det følger økonomiske virkemidler med (Veileder ved NAV-kontor).

Kompensasjon for manglende erfaring, produktivitet og ferdigheter kan også være nødvendig:

Det er stor konkurranse om arbeidsplassene. Mange av våre brukere er uten utdanning og/eller dårlige i språk. Det er bruk for flere produksjonsarbeidsplasser. De fleste arbeidsplasser krever utdanning/erfaring /språk. Selv om arbeidsplasser tar i mot på praksis, er dette ofte brukere som ikke kan utføre en selvstendig jobb i en hel stilling. For å få ansatt folk med redusert arbeidsevne vil nok arbeidsgiverne ha kompensasjon i form av penger. De vil nok også ha behov for annen støtte og tiltak gjennom Nav (Veileder ved NAV-kontor).

Kompensasjon for opplæring og oppfølging

At mange trenger opplæring i virksomheten og at det er nødvendig å kompensere for dette, nevnes av flere:

Mer kunnskap. God tid og økonomiske tiltak som kan gi en god opplæringsprosess (Veileder ved NAV-kontor).

Særlig i oppstartsfasen er det mange som ser behov for økonomisk kompensasjon:

Mest mulig kompensasjon for tapt arbeidskraft den tiden de må bruke på å følge opp og gi nødvendig opplæring for å komme raskest mulig inn i arbeid (Veileder ved NAV-kontor).

Minst mulig økonomisk tap dersom det skulle vise seg at de ikke greier å yte tilstrekkelig eller det en forventer av dem. Spesielt i starten av en ansettelse bør arbeidsgiver få mer goder av å ha en ansatt som er krevende, for på sikt å klare seg uten bistand fra NAV (Veileder ved NAV-kontor).

Flere stiller spørsmål om lønnstilskudd som er det riktige alternativet, kanskje er det heller personer på arbeidsplassen som må kjøpes fri fra NAV til å følge opp:

Arbeidsgiver trenger økonomisk kompensasjon da det er få arbeidsgivere som klarer å se nytten av å ansette personer med redusert arbeidsevne. Er noe usikker på om lønnstilskudd er rett kompensasjon da dette må søkes om for perioder og er noe usikkert for arbeidsgiver ift om de får det eller ikke. Det kreves også at det er en mentor/noen som bistår personen med nedsatt arbeidsevne, noe som krever "frikjøp" av ansatte i bedriften (Veileder ved NAV-kontor).

Noen foreslår også at arbeidsgiverne må få lenger tid med tilskudd for at det skal føre til en fast ansettelse:

Mer tilskudd - lenger tid med tilskudd. Dette er et økonomisk spørsmål for de aller fleste bedriftene (Veileder ved NAV-kontor).

Og at satsen må øke for at flere med redusert arbeidsevne skal komme i arbeid:

Arbeidsgivere bør få mer støtte for å ha disse menneskene i arbeid. Det koster for mye for arbeidsgiverne - både av ressurser og penger/lønnsomhet (Veileder ved NAV-kontor).

At NAV dekker mer enn 70% lønnstilskudd i en periode (Veileder ved NAV-kontor).

Fritak for arbeidsgiveravgift

Flere foreslår at det er staten og ikke den enkelte arbeidsgiver som bør ha arbeidsgiveransvaret når folk ansettes med redusert arbeidsevne.

Særlig er det mange som mener at arbeidsgiver bør slippe å betale arbeidsgiveravgift for personer med nedsatt arbeidsevne:

Mindre utgifter. De bør slippe arbeidsgiveravgift el.l., de har nok med ekstra arbeidet/hensyn til slike arbeidstagere (Veileder ved NAV-kontor).

Mer støtte til det økonomiske i en oppstartsfase, det vil ofte være en gulrot. Bruk av fritak for arbeidsgiverperioden er også et viktig argument, slik at de ikke får en økonomisk belastning. Det offentlige er flinkere enn det private (Veileder ved NAV-kontor).

Vi går ikke inn på diskusjonen om offentlige og private arbeidstakere her, men vi observerer at det er ulike meninger om hvem som er flinkest.

Andre foreslår redusert arbeidsgiveravgift heller enn fritak.

Ikke nødvendigvis penger

Men det er ikke alle veiledere som erfarer at det er økonomisk kompensasjon som er nødvendig:

Jeg tror ikke penger (tilskudd) er det viktigste for en arbeidsgiver, - men de er sikkert redde for å bli sittende med en person som ikke fungerer i jobb/i fast stilling som de ikke kan sette andre folk inn i. Det kan være lurt å opprette mentorordninger som bare jobber med folk som har kommet seg i jobb, og som skal sikre at de trives/ fungere i den jobben de har fått? (Veileder ved NAV-kontor).

At NAV gir noe tilbake. Eksempelvis samlinger/kurs med spesielle tema som kan være aktuelle. Og selvsagt økonomi (Veileder ved NAV-kontor).

Her er det flere gode forslag til hva som kan gjøres, og det er viktig at veilederne ute i NAV-kontorene tas med i diskusjonen om videre satsning på markedsarbeidet.

Arbeidsgivere som utnytter NAV

Faren med å gi kompensasjon for å la folk få prøve seg i arbeid, kan i noen tilfeller føre til at ordningene utnyttes av arbeidsgiverne:

Arbeidsgivere vil helst ha kompensasjon fra NAV dersom de skal ansette en person. De ønsker å få tilskudd til lønn den første tiden for å vurdere om personen de skal ansette virkelig kan klare den stillingsprosenten han lønnes for. Noen arbeidsgivere ønsker å ha brukeren på arbeidspraksis en tid for å se om personen er rett mann på rett plass og om vedkommende produserer noe. Det har etter min mening blitt utnyttet "gratis arbeid" hos arbeidsgivere der det kun er blitt brukt arbeidspraksis. Det er lite motiverende for brukere å være i arbeidspraksis når de vet at de ikke får være hos arbeidsgiver mer enn en tilmålt tid (Veileder ved NAV-kontor).

Dette bekreftes i datagrunnlaget fra prosjektet vi hadde om unge i NAV i Sør-Trøndelag (Ose et al., 2014). De unge har ofte erfart at arbeidsgivere bare var ute etter gratis arbeidskraft, og dette er selvsagt demotiverende for de som ønsker fast arbeid. Hvor omfattende dette er, er vanskelig å si – men vi hører om dem på nesten alle NAV-kontor vi intervjuer. Dette betyr ikke nødvendigvis at det er mange slike arbeidsgivere.

Problemet er i mange tilfeller ikke at arbeidsgivere ikke vil la folk få prøve seg, men heller at det sjelden ender med varig tilsettelse:

Samtidig ser jeg at noen arbeidsgivere ikke gir faste jobber over tid, men heller vil ha inn nye slik at det følger med penger (Veileder ved NAV-kontor).

Dette er samtidig noe NAV kan forholde seg til når de kontakter arbeidsgivere:

Økt bevissthet på hvilke bedrifter som sier ja til tiltak, men nei til videre, varige ansettelser (Veileder ved NAV-kontor).

Ved at NAV kan bestemme hvilke arbeidsgivere som de søker samarbeid med, kan kanskje problemet med arbeidsgivere som utnytter systemet tones ned slik at det blir en skikkelig diskusjon på hva arbeidsgiverne må kompenseres for om de skal ansette personer med redusert arbeidsevne.

4.2.5 Informere bedre

Veldig mange er opptatt av at NAV å bli bedre på å informere. Dette gjelder både informasjon om virkemidler og informasjon om brukerne.

Informasjon om virkemidler

Virkemiddelapparatet i NAV er stort, men det kan være vanskelig for den enkelte arbeidsgiver å se mulighetene som ligger i systemet. Mange erfarer derfor at det er viktig å informere om virkemidlene:

Kunnskap om hva NAV kan tilby vedr. samarbeid. Tror ikke så mange arbeidsgivere er klar over mulighetene (Veileder ved NAV-kontor).

Økt bruk av lønnstilskudd, tilretteleggingstilskudd og tilretteleggingsgaranti. Økt informasjon på generell basis til arbeidsgivere om ordningene som finnes. Presseomtale, informasjonskampanje (Veileder ved NAV-kontor).

Det er mulig NAV bør ha en mer offensiv mediestrategi for å øke kjennskapen til virkemidlene de disponerer.

Informasjon om brukerne

En av begrunnelsene for at NAV bør ha mer kontakt med arbeidsgiverne, er at de må markedsføre både seg selv og brukerne:

Mer informasjon ut til arbeidsgivere. Vi må også være flinkere til å foreta bedriftsbesøk for å markedsføre oss og våre brukere (Veileder ved NAV-kontor).

Dersom NAV blir flinkere til å gjøre brukeren kjent for arbeidsgiverne, kan det kanskje oppnås mer:

Mer kjennskap til den enkelte bruker, se hva de kan og hva de klarer å produsere. De får da ofte et annet bilde av personen og tar gjerne mer ansvar for å tilrettelegge. Det er nærmest umulig å få en arbeidsgiver som ikke kjenner en person som har tilretteleggingsbehov, til å ansette personen (Veileder ved NAV-kontor).

Flere sier at om arbeidsgiveren får møte brukeren på forhånd, kan dette bidra til større trygghet hos arbeidsgiveren:

Møte med brukerne som ønsker å være i arbeid på tross av sine helserelaterte utfordringer, da dette kan endre arbeidsgivers oppfatning av hvem som har befatning med NAV (Veileder ved NAV-kontor).

Andre er mer opptatt av å få mer kunnskap om ressursene til mennesker med redusert arbeidsevne:

Mer kunnskap om hva som ligger innenfor denne gruppen mennesker. Få bedre frem ressursene til brukerne sjølv om de har redusert arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor).

NAV ser at de også kan bidra til å øke bevisstheten til arbeidsgiverne i forhold til kommende arbeidsmarkedsutfordringer:

Mer kunnskap om tilretteleggingsmuligheter. Og mer info om hva de økonomisk tjener på å ha lojale og stabile arbeidstakere - som de er kjent med utfordringene til. Mer info ut til arbeidsgivere om forventet mangel på arbeidskraft i årene fremover - slik at de skjønner at de tjener på å sikre gode arbeidsforhold hvor det er plass for variasjon (Veileder ved NAV-kontor).

Flere mener at arbeidsgivere ofte tror det er større risiko enn det faktisk er å la folk prøve seg i arbeid og at bedre informasjon kan ufarliggjøre utprøvingen:

Informasjon ut til arbeidsgjevarer slik at ein får bort nokre av fordommane i samfunnet (Veileder ved NAV-kontor).

Flere kommer inn på dette med begrepet "nedsatt arbeidsevne". Det er mulig dette begrepet ikke er heldig:

Godt forarbeid og realistiske målsettinger. Begrepet "redusert arbeidsevne" noe ullent for meg. Hva er det og varer det evig? (Veileder ved NAV-kontor).

Noen har varig redusert arbeidsevne, mens andre har mer forbigående redusert arbeidsevne. Vi kommer litt tilbake til dette under, men dette vil være en viktig forskjell, også for arbeidsgiver.

Noen foreslår å "frem snakke" bedre brukerne sine:

Først og fremst: slutte å snakke om brukerne som "brukere med nedsatt arbeidsevne". De må frem snakkes og bygges opp. Vår inkluderingskompetanse hvor vi finner god match mellom arbeidssøker og arbeidsplass er viktig. Vi må KJENNE arbeidsgiverne (Veileder ved NAV-kontor).

Andre mener at bedre kunnskap om brukernes utfordring, kan gjøre det lettere for arbeidsgiverne å ansette personer med redusert arbeidsevne.

Bedre kunnskap brukernes reduserte funksjonsevne og spesielt om hvordan man som arbeidsgiver kan takle psykiske lidelse (Veileder ved NAV-kontor).

Bedre kunnskap om psykisk helse og hvordan dette kan påvirke arbeidet/arbeidstakeren. Bedre kunnskap om tilrettelegging og hva som skal til for at vedkommende skal fungere i jobb (ofte er det mindre enn mange tror). En inkluderende og åpen holdning til alle uavhengig av sykdom, opprinnelse, bakgrunn og tidligere erfaring. Å gi folk en sjanse til å vise at de kan. Bruk av rett virkemiddel til rett tid; arbeidspraksis der det er nødvendig, lønnstilskudd der det er nødvendig og kun oppfølging og informasjon der det er nødvendig (Veileder ved NAV-kontor).

Andre foreslår at media må brukes mer aktivt for å opplyse arbeidsgivere og samfunn om viktigheten av inkludering.

4.2.6 Et mer inkluderende arbeidsliv

Arbeidsmarkedssituasjonen med økede arbeidsledighet tilsier at det blir vanskeligere å få arbeidsgivere til å ansette flere med redusert arbeidsevne. Mange veiledere er inne på denne problematikken i sine svar.

Vanskelige tider

Noen svarer direkte pessimistisk på hva som skal til for at arbeidsgivere ansetter flere med redusert arbeidsevne:

Det tror jeg ikke vil skje noen gang. De arbeidsgiverne jeg følger opp kvitter seg med sine svake arbeidstakere bare de kan, og i økende grad. Disse arbeidsgiverne siler i økende grad ved ansettelser, både på rykte lokalt og alder. F.eks ikke eldre og ikke kvinner som kan tenkes å bli gravide (Veileder ved NAV-kontor).

Det er viktig å skille mellom mulighet for varig ansettelse og det å la folk få prøve seg:

Slik samfunnet er idag, så har jeg ikke tro på dette. Selv NAV skal slankes, og det gjør andre bedrifter også. De tar inn billig arbeidskraft fra andre land som er dobbelt så effektiv, og de arbeidsgivere jeg har snakket med formidler at det er kun fokus på arbeidstakeren. I stor grad kan de gjøre som de vil uten at det får konsekvenser. Liten respons og ønske om å ha folk med redusert arbeidsevne i sin arbeidsstall, annet en på arbeidsutprøving (Veileder ved NAV-kontor).

Flere erfarer at de forsøker å formidle "de ulønnsomme" og at dette er en krevende oppgave i dagens arbeidsmarked:

Et meget godt virkemiddel ville vært en permanent kompensasjon for redusert produktivitet (i retning av en generell TULT). Dette fordi en rekke personer har en produktivitet, dvs. et tempo, som ikke gjør dem formidlbare i dagens arbeidsmarked. "De er ulønnsomme" (Veileder ved NAV-kontor).

Arbeidsmarkedet er for presset i dag og de har derfor ikke mulighet til å ha arbeidstakere som ikke kan yte 100 % (Veileder ved NAV-kontor).

Min mening er: tror ikke det er så enkelt å få til i dagens arbeidsliv pga generelt høye krav til effektivitet og høy ytelse (Veileder ved NAV-kontor).

Behov for et mer inkluderende arbeidsliv

Flere trekker også frem at det er behov for et mer inkluderende arbeidsliv:

Arbeidslivet har dessverre blitt mer og mer brutalt,- det kreves mye av folk i jobb i hht effektivitet. Vi telles, måles og veies hele tiden, og ikke alle folk takler dette like bra (Veileder ved NAV-kontor).

Arbeidslivet må "mykes opp". NPM og Lean metoder i arbeidslivet er i mange virksomheter med på å øke rapporteringer, kvantitet, tallfokus på en måte som gjør at det mellommenneskelige sosiale livet på arbeidsplassen forvitres. En kan også spørre hva som er en redusert arbeidsevne. Kanskje arbeidslivet er med på å stramme grepene slik at flere opplever å ha en "redusert arbeidsevne" i forhold til forventinger om å levere arbeidskraft (Veileder ved NAV-kontor).

Her kan en mistenke at veilederne indirekte snakker om egen arbeidsplass, og dette bekreftes av noen respondenter:

Men generelt er det høye krav til å være effektive og selvgående som arbeidstakere i dag. Nav som arbeidsgiver er jo et godt eksempel på det. Tror det er nødvendig med en holdningsendring i samfunnet generelt. At det også skal være plass til personer som ikke klarer å yte 110 %, men som likevel har noe å gi i arbeidslivet (Veileder ved NAV-kontor).

At flere virksomheter får IA-avtale er det også noen som ser nytte av:

Mer opplysning til arbeidsgivere og at flere arbeidsgivere ble IA-bedrifter (Veileder ved NAV-kontor).

Noen mener også at IA-virksomhetene må ta større ansvar enn de gjør i dag:

IA-bedriftene bør legges mer press på, med tanke på hva de har skrevet under på i forhold til "delmål 2"-kandidatene. Det har vært mye fokus på sykefraværsoppfølging, og ikke så mye på innpass i arbeidslivet for ansatte med funksjonsnedsettelse. Det er nødvendig med tettere dialog med arbeidslivet, i markedsarbeidet, og at det er flere som jobber konkret med markedsarbeid. Det drukner litt i alt det andre for den gjengse veileder (Veileder ved NAV-kontor).

Dette er det samme som observeres fra flere av arbeidslivssentrene. Veilederne på NAV-kontorene har trolig ikke kapasitet til systematisk oppfølging av arbeidsgiverne uten at de organiserer seg slik at noen har dette som hovedoppgave. Vi ser videre på dette i slutten av kapitlet.

Senke kravene og få nye arbeidsplasser

Flere av veilederne sier at det er nødvendig å senke kravene i arbeidslivet dersom deres brukere skal få plass. Dette gjelder både i forhold til norskspråklig kompetanse, krav om fagutdanning/kompetanse og krav til arbeidsevne:

Min erfaring er at arbeidsgivere innen ufaglærte yrker krever full arbeidsevne av sine arbeidstakere dersom de skal yte lønn (Veileder ved NAV-kontor).

Et viktig premiss er at arbeidsgiverne har behov for arbeidskraft. Noen foreslår at det må skapes nye arbeidsplasser som er bedre tilpasset brukerne:

Arbeidsgivere har et enormt press på seg til å levere. Det er nok av folk å ta av. Man tar derfor den med mest mulighet til å lykkes, ikke den med ingen utdanning og en redusert arbeidsevne (disse går ofte i sammen). Det må skapes arbeidsplasser som passer disse brukerne, man kan ikke forvente at arbeidsgivere skal ansette folk med utfordringer når man kan velge av et dusin andre med bedre muligheter til å lykkes. Det er arbeidsplasser vi må lage (Veileder ved NAV-kontor).

Dette er et viktig poeng og kanskje er det ikke så vanskelig som det høres ut. Her kommer et godt forslag fra en veileder:

Dette er ei stor utfordring, då dei fleste bedrifter har lite å gå på bemanningsmessig og har ein bannlinje dei må halda, fristar for å levere m.m. Dette er noko næringslivet sjølv har uttalt når vi har hatt bedriftsnettverk. Dei har ikkje kapasitet til å ta vare på personar som ikkje fungerer optimalt. Det er for få jobbar att med enkle arbeidsoppgåver t.d. sidemann på bil, reine merkantile jobbar m.m. Arbeidsgjevarar måtte i tilfelle sett om enkelte, enkle arbeidsoppgåver kunne samlast til ein stilling (deltid eller heil), der det ikkje var så store krav til produksjon/kapasitet.

Dette er noe tilsvarende som vi har foreslått som et forsøk eller en utprøving for NAV Sør-Trøndelag. Bakgrunnen er nettopp det mange av respondentene er inne på, mange av jobbene i dag inneholder så mange oppgaver at det kan være vanskelig for mange å tilfredsstille kravene. Samtidig vet vi fra ulike arbeidsforskningsprosjekt at mange fagutdannede, i alle fall i mange kommunale tjenester, daglig gjør arbeidsoppgaver de er overkvalifisert til. Det hadde vært spennende å gått inn i for eksempel noen sykehjem for å identifisere arbeidsoppgaver som kunne vært utført av assistenter eller personer uten fagutdanning. Trolig kunne dette samles til flere hele stillinger som personer med nedsatt arbeidsevne kunne ansettes i. Dette kunne ha redusert lønnskostnadene for arbeidsgiveren, fagarbeidere fikk bruke kompetansen bedre og det ble plass til flere i arbeidslivet.

Arbeidsgivere må få erfaring

Flere veiledere erfarer at arbeidsgivere som har god erfaring med å ansette noen med redusert arbeidsevne, er villige til å ansette flere:

Arbeidsgivere trenger erfaring med å ansette brukere med redusert arbeidsevne, slik at de kan se at disse menneskene utfører godt arbeid (Veileder ved NAV-kontor).

Andre er opptatt av at arbeidsgiverne må bli flinkere å se potensialet til brukerne heller enn bare begrensningene:

At de har noen å kontakte samt veiledning, lære de å se ressursene og ikke bare begrensningen (Veileder ved NAV-kontor).

At de kan se hvilke muligheter bruker har til å kunne utføre arbeidet selv om arbeidsevnen er redusert, samt at de har mulighet til å kunne tilrettelegge. Mange bedrifter i dag forteller at de ikke har muligheter til å kunne tilrettelegge arbeidet (Veileder ved NAV-kontor).

Noe kan handle om å gi noen en sjanse, og at NAV støtter opp om dette:

At arbeidsgivere setter seg bedre inn i kandidatens helsesituasjon, tør å tilrettelegge og gi en sjanse, og bedre samarbeid med NAV slik at arbeidsgiver føler trygghet i prosessen. At arbeidsgiver får en tilretteleggingsgaranti fra NAV (Veileder ved NAV-kontor).

Samtidig er det noen som ser et større potensial enn det som tas ut i dag:

Jeg opplever at mange arbeidsgivere er mer på tilbudssiden enn vi er klar over, og at mange ville ansatt hvis de hadde fått muligheten. Svært mange små og mellomstore bedrifter er faktisk mer opptatt av inkludering enn de store IA-bedriftene (Veileder ved NAV-kontor).

Dette er trolig riktig. Vi har intervjuet mange arbeidsgivere som aldri har fått en eneste henvendelse fra NAV. Også arbeidsgivere som tror at arbeidsplassen kunne vært egnet for noen med nedsatt arbeidsevne.

Arbeidsgivere - tvang

Sterkere virkemidler for å få arbeidsgivere på banen er lite diskutert i forhold til å få flere med redusert arbeidsevne i arbeid, men flere av veilederne erfarer at dette kan ha en effekt:

Vi må etterhvert stille større krav til arbeidsgiverne- men, dette blir politisk debatt. Vi kan i fremtiden ikke bare satse på velvillighet, med de økte krav som er til kompetanse og effektivitet i arbeidslivet (Veileder ved NAV-kontor).

Ikke godt å si, men det bør kanskje være pålagt på en eller annen måte. Vi ser jo at mange har en liten arbeidsevne som ikke blir utnyttet (Veileder ved NAV-kontor).

Noen foreslår at det kanskje bør stilles strengere krav først og fremst til offentlige virksomheter:

Holdningsendring, trolig nødvendig med litt "tvang" - særlig overfor offentlige virksomheter (Veileder ved NAV-kontor).

Andre tenker at det er størrelsen på bedriften som avgjør mulighetene de har og hvilke krav som kan stilles:

Kanskje et pålegg om en viss prosent med redusert arbeidsevne i store bedrifter (Veileder ved NAV-kontor).

Det bør lovpålegges at f.eks. hver bedrift skal ha noen med nedsatt arbeidsevne pr. femte eller tiende ansatt (Veileder ved NAV-kontor).

Lettere å si opp ansatte

Flere er inne på at det kanskje hadde vært lettere å få ansatt flere med redusert arbeidsevne om det var lettere å si opp ansatte:

Dersom det var lettere å si opp en arbeidstaker som ikke fungerer i jobben, ville flere fått muligheten til å prøve (Veileder ved NAV-kontor).

Med høyere andel oppsigelser, ville det også kunne vært flere ledige jobber tilgjengelig. Ulempen er naturligvis at de som mister jobben kan bli stående utenfor, og man er omtrent like langt.

Men det veilederne her er inne på, er kanskje at dersom det var lettere å si opp folk som ble ansatt med redusert arbeidsevne, kunne flere prøvd seg i fast ansettelse:

Man er redd for å ansette fordi det er vanskelig å si noen opp hvis det fungerer dårlig (Veileder ved NAV-kontor).

Dette handler om det samme som vi var inne på tidligere, - behov for å redusere risikoen for arbeidsgiverne.

Fagforeninger, tarifflønn og ansettelse

At arbeidsmarkedet blir lite fleksibelt i forhold til avtaler mellom partene, blir sjelden diskutert – men en av veilederne kommer inn på dette:

At dei kan betale lønn etter den innsatsen dei får tilbake frå arbeidstaker, og ikkje etter tariff? Fleire har nevnt dette. Det er ofte små bedrifter, og dei har ikkje økonomi til å ha personer med behov for tett oppfølging som kanskje er der 100 % men yter 50 % av heilt ordinær arbeidskraft. Alt koker ned til økonomi og krav til effektivitet på den enkelte arbeidsplass. Dei enkle oppgåvene som denne brukergruppa hadde lettere tilgang til før, finnes ikkje lenger. Krava er for høge (Veileder ved NAV-kontor).

I flere sammenhenger har det kommet frem at fagforeningene bidrar til at arbeidsmarkedet ikke er åpent for alle, og den ene veilederen sier det slik:

Lemping på krav fra fagforeningene. Det er vanskelig å gå forbi en jobbsøker med bedre kompetanse og utdanning under ansettelse. Dette fører ofte til at de med redusert arbeidsevne ikke får jobben, selv om de fungerer i praksisplass i bedriften (Veileder ved NAV-kontor).

Dette forklares litt mer av en annen respondent:

I kommunal og statlig sektor må det endres på inntaksvilkår, da det der kreves utlysning av stillingene før ansettelse. Der må alle konkurrere med andre søkere, og det er lite muligheter utenom der det kan være behov for vikarer eller tilkallingsvakter (Veileder ved NAV-kontor).

Dette har vi også hørt fra NAV-kontor tidligere og som respondenten her er inne på, gjelder dette i offentlig sektor. Det bør undersøkes hvor ofte dette forekommer, og om dette er et område der arbeidstakerorganisasjonene kan bidra mer til måloppnåelse av IA-avtalen.

Arbeidsgiverorganisasjoner

Noen få veiledere nevner også arbeidsgiverorganisasjonene:

NHO m.m må komme på banene, da NAV kan gjøre ganske mye men det er faktisk arbeidsgivere som må ansette flere med psykiske og somatiske helseproblemer. Spiller ingen rolle hvor mange ganger NAV har møtet med bruker så lenge ingen arbeidsgivere vil ansette en person med tvilsom CV og helsehistorie (Veileder ved NAV-kontor).

Invitere oss til næringsforeninger etc. Prøv utradisjonelle måter å møte arbeidsgivere på. Bruk ressurser på det. Har vi ikke god samhandling med næringslivet, får vi heller ikke ut våre brukere (Veileder ved NAV-kontor).

Det er i tråd med den nye NAV-direktøren nå har varslet, - at hun vil samarbeide med organisasjonene for å undersøke hva mer som kan gjøres. Kanskje kan de komme frem til en mer effektiv kompensasjonsordning for varig tilsettelser, og ikke bare utprøving (som i dag ikke er så vanskelig å få til).

4.2.7 NAV må arbeide riktig

Det er mange i NAV som ser at de bør arbeide på en annen måte dersom de skal kunne ha tettere markedskontakt og tettere oppfølging av brukere ute i virksomhetene. De ser også utfordringer og barrierer for arbeidsgiverne i egen organisasjon.

Mindre skjemåvælde

Det er mye papirarbeid nå for arbeidsgiver. Ett elektronisk system hvor man rutes til riktig skjema etc ut fra spørsmål underveis for eks. Arbeidsgivere har MASSSE NAV skjema og forholde seg til alt i alt. Vi må kunne på sikt tilby arbeidsgivere en god jobbsøkelink på navet slik som våre konkurrenter. Jeg tror vi mister markedsandel fordi vi ikke tilbyr direkte søkerregistrering på vår side, - hvor arbeidsgiver får tilgang på søkerne, søkerliste og bekreftelse på mottatt søknad går automatisk (Veileder ved NAV-kontor).

Informasjonen og prosessen må gjøres mindre komplisert og lettere å forstå. Både brukere og arbeidsgivere som melder tilbake at de synes det er mye skjema og dokumentasjon, samt at man bruker språk som er vanskelig å forstå (Veileder ved NAV-kontor).

Klar informasjon om lønnstilskudd, varighet og kostnader forbundet med ansettelse. Informativ brosjyre som vi kan gi ut. Mange arbeidsgivere ønsker ikke å bruke tid på å lese og hente ut skjemaer på nav.no (Veileder ved NAV-kontor).

Dette kan være viktige innspill til direktoratet som arbeider med forbedringer av systemene. Men dette er sannsynligvis ikke tilstrekkelig, og en respondent oppsummerer godt det totale bildet:

Godt samarbeid med NAV, faste kontaktpersoner. Gode økonomiske ordninger. Ikke for mye byråkrati med skjemaer og skriftlige tilbakemeldinger (Veileder ved NAV-kontor).

Virkemidler

Mange er opptatt av at virkemidlene som ligger i NAV for å inkludere flere med redusert arbeidsevne er gode, men at flere bør styrkes. Dette gjelder blant annet praksisplass, tilretteleggingsgaranti og lønnstilskudd.

Om arbeidsgiver får prøvd ut kandidater på arbeidsplassen, kan dette bidra til å redusere risikoen ved å ansette noen med redusert arbeidsevne. Mange av veilederne erfarer at dette er et viktig virkemiddel:

Jeg tror de må være i praksis slik at arbeidsgiver kan prøve ut hvordan de fungerer i den spesifikke arbeidssituasjonen (Veileder ved NAV-kontor).

Arbeidsgivere må føle at de ikke blir sittende igjen med en som koster mye i kroner og øre for dem. Viktig at arbeidsgiver får prøve personen i jobb over tid (Veileder ved NAV-kontor).

Arbeidspraksis i forkant av en ansettelse kan føre til at arbeidsgiver blir trygg på arbeidstakeren. Men det presiseres at NAV uansett må være tilgjengelig:

At de gis muligheten til å prøve ut vedkommende i arbeid for å se hvordan de fungerer, da gjennom praksisplass og evt. lønnstilskudd, og at vi er tilgjengelig for kontakt og oppfølging (Veileder ved NAV-kontor).

Flere av veilederne er inne på arbeidsgiverne på forhånd ikke kan garantere at de vil lykkes med en ansettelse, men at det er viktig å legge til rette for at folk for prøvd seg:

Mulighet til ikke å påta seg et stort ansvar til å begynne med - dersom det er slik at arbeidsgiver er usikker. Midlertidighet kan være ok for noen (Veileder ved NAV-kontor).

At midlertidighet kan være greit for noen, er det flere som påpeker:

At de kan ha bruker i arbeidstrening først for å vurdere om de kan få nytte av arbeidstakeren. Arbeidsgivere ønsker en stabil ansatt, så et fast økonomisk tilskudd og bruk av midlertidig ansettelse vil trolig gjøre at arbeidsgiver tør å ansette (Veileder ved NAV-kontor).

Jeg skulle ønske at midlertidige ansettelser kunne være en trygghet for en arbeidsgiver til å prøve ut en ny ansatt med redusert evne til jobb, - men jeg er redd at denne personen lett kan havne i mange midlertidige ansettelser på sikt... (Veileder ved NAV-kontor).

Som påpekt her, faren kan både være at noen blir midlertidig over lang tid, eller blir gående fra praksisplass til praksisplass. På den positive siden, kan sjansene for å finne riktig arbeidsplass øke om de får prøve seg ut på flere arbeidsplasser.

Det er viktig å få til en god balanse lokalt:

Jeg hørte her om dagen i kassen på Clas Olsson, at de kunne dessverre ikke ta inn flere deltidsansatte, for de kontaktet nav når de trengte arbeidskraft - og disse fikk de gratis. Vi ødelegger markedet ved å spy ut tiltaksplasser. Arbeidsgiver gidder ikke å ansette (Veileder ved NAV-kontor).

NAV må se verdien av deres arbeidsinnsats, ressurser. Jeg har tatt ut flinke brukere av praksis fordi de ikke lenger hadde opplæringsbehov og arbeidsgiver sa det ikke var jobb. Etterpå ble de tilbudt jobb av samme arbeidsgiver... (Veileder ved NAV-kontor).

Mindre bruk av praksisplasser for ordinære arbeidssøkere. I Oslo er det en oppfatning av at praksisplasser skal erstatte ordinær opplæring (Veileder ved NAV-kontor).

Men samtidig er det mange som erfarer at praksisplass og lønnstilskudd er viktige virkemidler for mange:

Oppbacking og hjelp fra Nav kan ofte være med å gjøre det mulig for arbeidsgiver å tilsette mennesker med redusert arbeidsevne. Vi ser også at gjennom praksisplass og lønnstilskudd øker arbeidsevnen i flere tilfeller, slik at det ikke blir vanskelig å tilsette ordinært på sikt (Veileder ved NAV-kontor).

Igjen, økt bevissthet fra NAV om hvilke arbeidsgivere de samarbeider med, kan redusere problemet med at praksisplasser fortrenger faste ansettelser og brukes som substitutt til ordinær opplæring.

Vi bør bruke lønnstilskudd mer, og følge tettere opp og være tydeligere i forhold til arbeidspraksis. Jeg opplever at en del arbeidsgivere bruker arbeidspraksis som en måte å få gratis arbeidskraft på, uten at det er aktuelt for dem å ansette på sikt (Veileder ved NAV-kontor).

Tilretteleggingsgarantien trekkes frem av veilederne som en viktig garanti for både bruker og arbeidsgiver:

At brukere og arbeidsgivere får tett oppfølging fra NAV i en periode. Samt at vi kan inngå tilretteleggingsgaranti, som en garanti for både bruker og arbeidsgiver (Veileder ved NAV-kontor).

Tror det er viktig å signalisere at vi er med på dette sammen med arbeidsgiver, tilretteleggingsgarantien kan også fungere bra her (Veileder ved NAV-kontor).

Men noen er inne på utfordringene knyttet til dette virkemiddelet:

Tilretteleggingsgaranti fra NAV, og da må den kontaktpersonen i NAV faktisk kunne være tilgjengelig, ikke sitte 70 % av tiden sin i møter eller på vakt i mottak (Veileder ved NAV-kontor).

Flere etterlyser større budsjett til lønnstilskudd:

Lønnstilskudd ser ut til å virke bra, men vi har for lite på budsjettet. TULT har vi ikke i hele tatt å tilby. Det kunne i mange tilfeller virket bedre enn alle andre tiltak vi har (Veileder ved NAV-kontor).

Tidsubestemt lønnstilskudd (TULT) nevnes av mange som et godt tiltak som bør styrkes om flere skal ansettes:

Arbeidsgiverne er selvfølgelig fokusert på fortjenesten/lønnsomhet. Personer med redusert arbeidsevne, kan ofte ikke yte på lik linje med en som er 100% frisk. Tiltaket TULT/tidsubestemt lønnstilskudd brukes derfor i vår region. Det er flere arbeidsgiver som etterlyser dette tiltaket, og ønsker at Nav skal benytte det i større grad på personer med redusert arbeidsevne. Mangel på tiltaksplasser har medført at vi ikke har mulighet til å benytte denne muligheten. Tror at større tilgang på dette tiltaket kan føre til at flere med redusert arbeidsevne vil bli ansatt i ordinære bedrifter (Veileder ved NAV-kontor).

Mange av veilederne erfarer at det er nødvendig med et mer varig lønnstilskudd for å kompensere arbeidsgiverne for den reduserte arbeidsevnen, fordi det kan være snakk om varig nedsatt arbeidsevne:

Heilt klart - eit varig lønnstilskott - dette ville hjelpe arbeidsgivarar til å satse på dei som er motivert for arbeid men som ikkje klarere å yte 100% i ein 100% jobb. Ser at statsråden er ute i media og seier at dette skal bli ei ordning på! Vi har altfor få plassar på TULT (Veileder ved NAV-kontor).

Jeg har god erfaring med bruk av lønnstilskudd og også TULT som nyttig tiltak for at de skal kunne få fortsette i arbeidslivet og at arbeidsgiver kan tilrettelegge på tross av helsebegrensninger (Veileder ved NAV-kontor).

Det er veldig synd at det ikke lenger kommer friske midler til TULT. Etter mitt skjønn det beste enkelttiltaket som har vært tilgjengelig! Det er jo en vinn/vinn-situasjon, bruker får lønn og føler seg som en ordinær arbeidstaker og arbeidsgiver får kompensasjon for det bruker ikke klarer å jobbe. Uansett er det jo også en rimeligere ordning enn alternativet, som som oftest er uføretrygd! (Veileder ved NAV-kontor).

Økt mulighet for varig lønnstilskudd. Dersom penger brukt til uføretrygd kan omdisponeres til varig lønnstilskudd tror jeg arbeidsgivere vil kunne ansette flere med redusert arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor).

Det bør legges til rette for at arbeidsgivere kan få varige støtteordninger i enkelte situasjoner for å ansette folk med nedsatt arbeidsevne. Det blir i hovedsak de "friskeste", blant de med nedsatt arbeidsevne som har reell mulighet for arbeid (Veileder ved NAV-kontor).

Andre foreslår mer bruk av AAP som lønnstilskudd, mer bruk av mentorordningen og flere VTA-plasser i ordinære bedrifter. Noen foreslår også at satsen ved praksisplass bør være differensiert (høy og lav sats). Det foreslås også at virksomhetene som ansetter noen med redusert arbeidsevne, får en oppfølger i bedriften som kan være til stede, slik at kolleger ikke må ta belastningen.

Flere kommer inn på at tidsperspektivet til NAV ofte er for kort i forhold til de utfordringene brukerne har og den tiden de trenger til å komme i varig arbeid:

Penger med et langtidsperspektiv. Det er et paradoks at samtidig som flere med redusert arbeidsevne skal ut i ordinært arbeidsliv (i tiden nå), reduseres virkemidler. Når samtidig kravene i ordinært arbeidsliv øker, blir det mer og mer vanskelig å få arbeidsgivere til å ansette noen som går "for halv maskin". Korte virkemidler oppnår heller ikke økning, da de ikke gidder å ha den uforutsigbarheten og ta kampen mot system (papirmølla) ofte. Da dropper man heller å ta inn noen (Veileder ved NAV-kontor).

Tålmodighet. Det kreves lengre tid i praksis for at arbeidstaker og arbeidsgiver får gjensidig trygghet på kompetanse og arbeids- funksjonsevne (Veileder ved NAV-kontor).

Markedskompetanse

Det er stort fokus på å bedre NAV sin markedskompetanse for tiden, og flere av veilederne er enige i at dette trengs:

Bli kjent med næringslivet. Få arbeidsgiveren til å skjønne at vi tross alt er den største rekrutteringsarena og at vi har brukere som er kvalifisert og motivert til å kunne gå ut i arbeidslivet (Veileder ved NAV-kontor).

God markedskunnskap i fht hva ulike jobber krever både fysisk og psykisk. I tillegg god kunnskap til arbeidssøkers begrensninger og muligheter. Ikke minst er det viktig med en ærlig salgsprosess. Gode relasjoner til arbeidsgiver muliggjør innsalg av bruker med redusert arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor).

Men for å øke markedskompetansen og øke kontakten med arbeidsgiverne, må de ha tid til å gjøre dette.

Rom for reell oppfølging

Noen av de vanlige utbruddene kommer, men dette er høyst reelle innspill fra ansatte som blir bedt om å prioritere oppfølging av arbeidsgivere, uten at noen av de andre oppgavene de har blir tatt bort:

At NAV fjerner meningsløse prosedyrer, rutiner og papirarbeid som verken tjener individuelle brukere eller arbeidsgivere. Da vil NAVs veiledere kunne jobbe ute i "felten" med å skaffe muligheter for folk med nedsatt arbeidsevne (Veileder ved NAV-kontor).

Dokumentasjonskrav vet vi fra tidligere prosjekt at tydelig konkurrer om oppfølging av brukere:

Mer reell oppfølging og støtte fra NAV, mindre papirmølle (tilretteleggingsgaranti er bare tull. Hvorfor skal vi bruke tid på å skrive et dokument om oppfølging, i stedet for å faktisk følge opp) (Veileder ved NAV-kontor).

Når de beskriver hvordan markedsarbeidet legges opp ved noen kontorer, er det lett å forstå frustrasjonen de uttrykker:

Det er en absolutt betingelse at veilederne har ressurser til å utvikle og pleie relasjonene med arbeidsgivere. Det er langt fra tilfredsstillende slik vi har det i dag. Det er også uakseptabelt at en enkelt markeds-koordinator skal gjøre denne jobben (Veileder ved NAV-kontor).

Respondenten legger til at denne koordinatoren naturlig nok ikke vil ha mulighet til å opprette gode relasjoner med mange arbeidsgivere, og foreslår heller at veilederne selv har markedskontakten. Men som en annen veileder sier, dette vil være krevende å få til om veilederne skal arbeide på samme måte som i dag:

Men oppgaver som å være aktivt ute i markedet i tillegg til det hver veileder har i dag - det vil være umulig. Man må styrke og spesialisere NAV på lik linje med andre industrier. Du setter ikke en sveiser til å operere galleblæren på en person. Av og til kan det føles slik med de forventninger man har til en NAV veileder (Veileder ved NAV-kontor).

Veilederne vet at de må følge opp arbeidsgiverne bedre, men har ikke et helt troen på at det er rammer for det:

Vi må følge opp arbeidsgivere bedre. Mangel på ressurser gjør dette vanskelig (Veileder ved NAV-kontor).

Informasjon og tettere samarbeid med NAV, vi må være mere ute i bedriften og vise oss når vi har brukere ute i arbeidspraksis eller lønnstilskudd. MEN da kan vi ikke ha så stor portefølje (Veileder ved NAV-kontor).

Som vi har funnet i tidligere prosjekter, handler det om å få bort noen av de tidkrevende arbeidsoppgavene som har liten betydning for brukerne:

Glem ikke at mye av dette er noe vi allerede kunne bistått med dersom vi hadde hatt bedre tid. Vi må først få tilrettelagt for bedre IKT-systemer, mindre tidkrevende prosesser (tungvinte skjemaer, omfattende AEV, 14 a og forsider og scanningsprosesser i Gosys, notater både i Arena og Modia) = frigjøring av tid, så tenker jeg mye av dette kunne vært på plass (Veileder ved NAV-kontor).

4.3 Oppsummering

NAV Arbeidslivssenter arbeider ut mot de enkelte IA-virksomhetene. De skal ikke arbeide opp mot arbeidsgiver, men mot hele virksomheten. Det betyr at de i kontakten med virksomhetene både skal inkludere ledelsen og ansattrepresentanter (tillitsvalgte og verneombud). I praksis arbeider de fortsatt mer mot arbeidsgiver- enn mot arbeidstakersiden. En av årsakene kan være at både tillitsvalgt-rollen og verneombudrollen fortsatt er uklar i IA-avtalen. utfordringene rundt samarbeid med arbeidsgiverne handler ofte om å få arbeidsgiverne til å prioritere IA-arbeid i en hektisk hverdag. Arbeidslivssentre er opptatt av at samarbeidet med arbeidsgiverne skjer ut i fra at det er virksomheten selv som er i fokus og ikke bidragsyterne rundt. Samarbeidsavtalene i virksomhetene i seg selv har lite verdi, men det er innholdet i arbeidet og engasjementet i virksomheten som er avgjørende for resultatet. Arbeidslivssentrene er opptatt av at samarbeidet er basert på tillit og respekt, og at arbeidet er målrettet. Faste møter og god struktur i samarbeidet er nødvendig for å få til kontinuitet, samtidig som forventninger og ansvarsfordeling må avklares. Sentrene er opptatt av at NAV må fremstå som en forutsigbar aktør, og må være løsningsorientert og fleksibel. De fremhever også at samarbeidsformen med arbeidsgiverne må være preget av åpenhet, men også at virksomhetene må ha vilje til endring og ønske om læring. Forankring i alle ledd i organisasjonen de arbeider opp mot fremheves også som sentralt fra arbeidslivssentrene.

NAV kontorene skal formidle personer med redusert arbeidsevne. De erfarer at det ikke er ett enkelt tiltak som gjør at arbeidsgivere sier ja til at noen får prøvd seg eller ansetter noen med redusert arbeidsevne. Det er en helhetlig pakke med mange enkeltelementer som må tilbys arbeidsgiverne. Vi lar en NAV-veileders ord oppsummere dette:

Tett oppfølging før, under og etter ansettelse, slik at det er god sannsynlighet for at arbeidsforholdet vil vare. Fokus på god jobbmatch før praksis, slik at både brukers og arbeidsgivers behov blir tatt hensyn til. Kunnskap hos veileder om NAVs virkemidler knyttet til ansettelse. Tilgjengelighet hos veileder til å komme på møter på kort varsel, stikke innom arbeidsplassen ofte og være proaktiv i oppfølgingen. God kunnskap hos veileder om bedriften og behovene den har, miljøet som er der og kompetansen som kreves. Øke "salgskompetansen" hos NAV veiledere - hvordan selger vi våre brukere inn? Hvordan fremhever vi ressursene? Hvordan tilbyr vi vår kompetanse og oppfølging? Fokus på at arbeidsgivere er

samarbeidspartnere og at vi også har noe å tilby dem, i stedet for å "stå med lua i hånda" og be om praksis! (Veileder ved NAV-kontor).

Neste steg vil være å kartlegge hvilke muligheter og barrierer arbeidsgiverne ser for å kunne inkludere flere med nedsatt arbeidsevne. Vi gjorde en kartlegging blant arbeidsgiverne i 2013, men arbeidsgiverne var da sterkt opptatt av reglene for oppfølging av sykmeldte og NAV sin kontrollfunksjon. Halvparten av et utvalg på over 800 virksomheter, mente da at NAV var en kontrollør, mens 30 prosent mente at de var en samarbeidspart. Med endringer i reglene for oppfølging av sykmeldte, særlig med mindre rapportering til NAV og tilhørende sanksjoner, kan NAV i større grad lykkes med å bli en viktig samarbeidspart for virksomhetene.

Referanser

- Anderson, H. (2012). Collaborative relationships and dialogic conversations: Ideas for a relationally responsive practice. *Family Process*, 51(1), 8-24.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.
- Buetow, S (2010): Thematic analysis and its reconceptualization as 'saliency analysis'. *Journal of Health Services Research & Policy*, 15(2), 123-125.
- Deloitte (2015): Evaluering av IA-rådene. Sluttrapport. 9. februar 2015
- Dyrstad, K., Mandal R., & Ose, S.O. (2014) *Evaluering av Jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne*. SINTEF-rapport A25820.
- Ekspertgruppen (2015): Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Sluttrapport, April 2015.
- Fisher, M. P., & Elnitsky, C. (2012). Health and Social Services Integration: A Review of Concepts and Models. *Social Work in Public Health*, 27(5), 441-468.
- Guest, G., MacQueen, K. M. & Namey, E. E. (2012). Applied thematic analysis. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kalstø, Å.M & Sutterud, L. (2015) Personer med nedsatt arbeidsevne og mottakere av arbeidsavklaringspenger, juni 2015. *Notat*. Arbeids- og velferdsdirektoratet, Statistikkseksjonen
- Kanste, O., Halme, N., & Perala, M. L. (2013). Functionality of cooperation between health, welfare and education sectors serving children and families. *Int J Integr Care*, 13, e049.
- Karlsson, B. & Borg, M. (2013). Psykisk helsearbeid: Humane og sosiale perspektiver og praksiser. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mandal, R., Jakobsen Ofte, H., Jensen, C. & Ose, S.O. (2015). Hvordan fungerer arbeidsavklaringspenger (AAP) som ytelse og ordning? Et samarbeidsprosjekt mellom SINTEF og Nasjonalt kompetansesenter for arbeidsretta rehabilitering. SINTEF Rapport A26778 (FARVE)
- Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Hum Resour Health*, 13(1).
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Brattlid, I., Slettebak, R., Jensberg, H., Mandal, R., Lippestad, J & Pettersen, I (2013a.) Oppfølging av sykmeldte - fungerer dagens regime? Oppfølgingsplaner, dialogmøter, rapportering, kontroller og sanksjoner. SINTEF Rapport A24297 (FARVE)
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak R., Lippestad J., Mandal R., Brattlid I. & Jensberg, H. (2013b). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. SINTEF-rapport A24444.
- Ose, S. O., Mandal R & Mordal, S. (2014): Utfordringer med ungdomssatsningen i Sør-Trøndelag. Et system- og aktørperspektiv. SINTEF Rapport A26225, august 2014.
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. E. O'Malley (red.), *Computer supported collaborative learning*, (pp. 69–97). Heidelberg: Springer-Verlag.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25(1), 54-67.

Schafft A., Spjelkavik, Ø. Brøgger, B. & Grimsmo, A. (2012) *Arbeidsgiverløs - lederstøtte i arbeidet med psykisk helse på arbeidsplassen. Evaluering av forsøksordning*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-rapport 16/2012.

Strong, T., Sutherland, O., & Ness, O. (2011). Considerations for a discourse of collaboration in counseling. *Asia Pacific Journal of Counselling and Psychotherapy*, 2(1), 25-40.

Winsvold, A (2011): *Sammen for barn og unge. Bedre samordning av tjenester til utsatte barn og unge*, NOVA, 2011

I denne rapporten ser vi på samarbeid rundt IA-avtalen og Jobbstrategien. Vi har sett på samarbeidsstrukturer rundt arbeidet, med utgangspunkt i NAV Arbeidslivssenter og NAV-kontorene. Funnene spesifikt på IA-avtalen og Jobbstrategien bekrefter i stor grad tidligere funn, selv om samarbeidet her er grundigere analysert enn tidligere.

De største svakhetene i samarbeidet finnes i NAV. Dette gjelder både samarbeid opp mot arbeidsgivere og samarbeid mellom NAV-kontor og NAV Arbeidslivssenter. Samarbeidsstrukturene mellom NAV-kontor og arbeidslivssentrene vurderes å være sterkere og tydeligere enn tidligere, og mye ser ut til å gå rett vei. Vi anbefaler at organisasjonen får ro til å utvikle seg videre og at det prioriteres at NAV-kontorene får bedre rammer til å arbeide med oppfølging både av brukere og arbeidsgivere.

NAV sitt arbeid opp mot arbeidsgivere for å formidle flere med redusert arbeidsevne er et viktig tema. Å bedre formidlingsarbeidet handler både om at NAV gir arbeidsgivere tettere oppfølging når de har personer på utprøving, men også at de økonomiske insentivene for arbeidsgiverne utvikles. Samtidig må NAV bidra til å styrke den enkelte brukers mulighet i arbeidsmarkedet og gjøre et bedre avklaringsarbeid før personer med nedsatt arbeidsevne prøves ut i arbeidslivet. NAV må også arbeide for at arbeidsgiverne skal få bedre tillit og være trygge på at NAV følger opp om arbeidsgiver sier ja til utprøving eller ansettelse.