

Se ressursene - tre steg til et bedre NAV

En svært kort rapport om NAV som rekrutteringskanal for større bedrifter



OXLO Business Charter

www.oxloinfo.no/charte - www.facebook.com/OXLOmangfoldscharter/

Se ressursene - tre steg til et bedre NAV

En svært kort rapport om NAV som rekrutteringskanal for større bedrifter

En OXLO Business Charter rapport

Takk til Oslo Røde Kors, Olav Thon gruppen, Telenor, Ikea, KIWI, Aleris, Fretex, Nordic Choice Hotels, Posten, ISS og NAV for bidragene til rapporten.



Oslo kommune
Byrådsavdeling for næring og eierskap
Toralf Moe, Oslo, 1.5.2016

Se ressursene er en rapport laget for OXLO Businesscharter – et mangfoldscharter for nærings- og organisasjonslivet i Oslo.

Charteret ble lansert av Oslo kommune i 2013. Det skaper en arena og et nettverk for samarbeid og synliggjøring av innvandrere som en ressurs for arbeids- og næringslivet i Oslo. Hensikten er å spre og dele bedriftenes erfaringer med integrering, og løsninger på felles utfordringer.

Det er mer informasjon om charteret på www.oxloinfo.no/charter - og om frokostseminarene i OXLO Breakfast Club på www.facebook.com/OXLOmangfoldscharter/
Deltakelse er gratis, og medfører ingen økonomiske eller juridiske forpliktelser.

Kontaktperson er Toralf Moe – toralf.moe@byr.oslo.kommune.no



Bystyret i Oslo vedtok i 2013 å styrke innsatsen rettet mot arbeidslivet, og utrede tiltak i samarbeid med aktørene på arbeidsmarkedet (Bystyresak en «Mangfoldets muligheter»). Byrådet i Oslo sier sin tiltredelseserklæring (2015) at kvalifisering og introduksjonsordning i større grad skal arbeidsrettes.

NAV i Oslo styrker sitt markedsarbeid og samarbeidet med næringslivet. I NAV Oslo er det opprettet en markedskoordinator som samordner markedsaktivitetene og samarbeidet med arbeidsgivere i Oslo. Ved hvert NAV kontor er det opprettet en stilling som markedskontakt, og kontaktene i de fire regionene i Oslo inngår i markedsteam. Markedskontaktene kjenner til lokale forhold og kan gi individuelt tilpassede tjenester og lage rekrutteringsavtaler med den enkelte bedrift.

Hvordan kan denne styrkingen bidra til at flere kommer i arbeid? Hva tenker arbeidsgivere om NAV? Nær halvparten av arbeidssøkere registrert i NAV med behov for bistand, er innvandrere. Antallet som trenger NAVs bistand vil øke i når et økende antall flyktninger skal bosettes i kommunen. Hvordan skal NAV bli en viktig rekrutteringskanal for arbeidsgivere?

Når arbeidsgivere rekrutterer og ansetter nye medarbeidere i sine bedrifter, ser de etter ressurser hos arbeidssøkerne. Mer ofte enn omvendt, ser de mer etter hva arbeidssøkerne kan bli, enn hva de er eller har verd.

Skal NAV bli viktigere for arbeidsgivere, må NAV se arbeidssøkerne i arbeidsgivers perspektiv. NAVs oppgave blir da å bistå arbeidsgivere i å gjøre arbeidsledige mer attraktive på arbeidsmarkedet, og redusere behovet for kvalifisering og tilpassing.

I denne rapporten presenteres erfaringene til et utvalg større bedrifter med positive erfaringer fra samarbeid med NAV. Presentasjonene er basert på intervjuer og samtaler med ledere og ansatte i bedrifter som Olav Thon Gruppen, butikkjeden KIWI, helse- og omsorgsleverandøren Aleris og hotellkjeden Nordic Choice Hotels, samt omtaler av prosjekter og tiltak i Posten, Telenor, ISS World Norge og utføringsbedriften Fretex. Hensikten er å se på hva som kan gjøre NAV til en bedre rekrutteringskanal for større bedrifter.

Olav Thons Gruppen samarbeider med NAV og Oslo kommune om sysselsetting og integrering. Selskapet en av landets største aktører inne kjøpesentra, eiendom, bolig og hotelldrift. Som del av sitt samfunnsansvar, arbeider selskapet med menneskerettigheter, miljø, og sosialt engasjement. I Oslo samarbeider Olav Thon gruppen med NAV i bydelene Alna og Bjerke om å tilby personer med innvandrerbakgrunn praksisplass og innpass i det ordinære arbeidslivet.



«Samarbeidet er en vinn-vinn situasjon; kandidatene får arbeidstrening og et nettverk, mens hotellene knytter til seg ressurser som kan gå raskt inn i jobb»

Mariann Karlstad, Olav Thon Gruppen

Olav Thon Gruppen fokuserer på ressurser og kompetanse hos arbeidssøkerne. Samfunnsansvar og sosialt engasjement kobles ofte med selskapets kjernedrift og rekrutteringsstrategi. Selskapet har et ressursperspektiv, og vil snakke med NAV om muligheter. Ofte står dette i kontrast til hvordan NAV ser på arbeidssøkere. Hos NAV er det vanligvis arbeidssøkernes mangler og avstand til arbeidsmarkedet som utløser ressurser hos NAV – ikke deres ressurser, arbeidslyst og evne til å

hjelpe seg selv. NAV grupperer arbeidsledige etter bistandsbehov og avstand til arbeidsmarked: Jo lengre avstand jo større behov for tiltak

Skal NAV lykkes som rekrutteringspartner for næringslivet, må NAV anvende et ressursperspektiv i sitt markedsarbeid. Spørsmålet er da ikke hva arbeidssøkere mangler. Spørsmålet er hva som skal til for at arbeidsgiveren ser ressursene og potensialet hos en arbeidssøker, og hvilke steg som NAV kan ta for å bistå arbeidsgiveren så vel som arbeidssøkeren og trygge relasjonen mellom dem, fram til en ansettelse.

Først tre steg

Hvorfor vil bedrifter rekruttere arbeidssøkere registrert hos NAV? Hvordan skal NAV legge til rette for og organisere kontakten mellom arbeidssøkerne og arbeidsgiverne, slike at flere vurderes som potensielt nye ansatte? Hva krever bedriftene av NAV?

I denne rapporten anbefalingene fra tre bedrifter i Oslo-regionen. – KIWI, Aleris og Nordic Choice Hotels - som har hatt positive erfaringer fra samarbeid med NAV. Samtalene med bedriftene og hva de selv forteller om sine tiltak, kan oppsummeres slik:

- Se ressursene hos mennesker
- Reduser risiko
- Vær tro mot avtaler

Arbeidsgiverne ser etter arbeidsglede og endringsvilje hos arbeidssøkere. De ønsker at NAV viser potensialet og ressursene hos arbeidssøkeren, framfor mangler på kompetanse og arbeidsevne. De ønsker at NAV skal snakke arbeidssøkerne fram.

Ressurser, human kapital og bedriftskultur

KIWI er en butikkjede med over 150 butikker i Osloregionen. 25 % av de ansatte har innvandrerbakgrunn. Siden 2014 har KIWI samarbeidet med NAV Drammen om kvalifisering og rekruttering av unge voksne arbeidsledige. Avtalen mellom KIWI og NAV Drammen innebærer at NAV finner fram til interesserte kandidater, og KIWI velger ut deltakere og matcher deltaker og praksisplass i butikk. Utvelgelsesprosessen er basert på KIWIs ordinære rutiner for ansettelse. Deltakeren og den aktuelle butikksjefen gjør avtale om praksis og opplæring for en periode på 3 til 6 måneder. NAV Drammen håndterer alle spørsmål knyttet til deltakernes personlige økonomi og sosiale forhold. KIWI forplikter seg til å tilby fast ansettelse til kandidater som utmerker seg i praksisperioden.

Avtalen i Drammen er særlig rettet mot unge voksne med ufullendt utdanning. KIWI har gjort avtalen gjeldende både i rekruttering til enkeltstillinger i butikker i regionen, og ved etablering av nye butikker. For KIWI har avtalen også blitt et element i bedriftens lederopplæring og innsats for et inkluderende arbeidsmiljø. For NAV Drammen åpner avtalen muligheten til å gi unge arbeidsledige en rask vei tilbake til arbeidslivet. Mangler deltakeren formell utdanning, kan kjeden bidra med kurs, oppfølging og støtte.

Kvalifikasjoner, evner og kunnskap en arbeidstaker har kalles **menneskelig kapital** (humankapital). I begrepet inngår både formell kompetanse tilegnet gjennom utdanning, og en ansatts unike talenter, vilje til å lære og evnen til å jobbe og samarbeid med andre. Menneskelig kapital kan derfor opparbeides både gjennom utdanning og gjennom livslang læring, oftest læring gjennom arbeid og spesielt læring sammen med andre. Kapital i form av talent, lærevilje og samarbeidsevne realiseres i møte med mennesker og oppgaver.

For KIWI er deltakernes **interesse, motivasjon og villighet til å lære** den viktigste suksessfaktoren. Opplæringen som deltakere i praksis hos KIWI får, handler om kundebehandling, ansvar og oppgavefordelingen i en butikk, og KIWIs unike bedriftskultur - en felles forståelse av hva som gjør at KIWI hevder seg i konkurransen med andre butikkjeder. I hver butikk og hvert personalrom er det en terminal som gir tilgang til KIWIs intranett, som på daglig basis formidler og fornyes denne forståelsen om kunder, varer og konsepter. I tillegg har KIWI etablert sin egen intern skole – KIWIskolen på Lierstranda utenfor Drammen.



«Det viktigste for oss er hva du vil gjøre, hva du har i deg, ikke hva du har gjort tidligere»

Jon Buxrud, KIWIskolen

KIWI og andre bedrifter i en urban tjenesteøkonomi med tøffe marginer og hard konkurranse om kunder, er flinke til nettopp å vurdere og verdsette denne typen menneskelige ressurser og lære ansatte opp – gjennom internskoler – i en felles bransjespesifikk bedriftskultur sentrert om de samme individuelle og kollektive egenskaper hos sine ansatte. I avtalen mellom NAV Drammen og KIWI, lover KIWIs å gi muligheter for alle som er glad i mennesker og glad i å jobbe. NAVs oppgave er å finne fram til og presentere KIWI for unge arbeidssøkere med den rette innstillingen og holdningen til å jobbe i butikk.

Rett matching og deling av risiko

Aleris er et privat helse- og omsorgsforetak som i Oslo-regionen driver et medisinsk senter, sykehjem, omsorgsboliger, bofellesskap og tjenester til flyktninger. Siden 2012 har Aleris samarbeidet med og sponset Stella Røde Kors kvinnesenters praktikantprogram. Programmet gir nyankomne innvandrerkvinner en sjanse til å få jobb i samsvar med utdanningen og kompetansen de bringer med seg. Aleris har opprettet en 9 måneders stilling hvor praktikanten får opplæring fra bedriften og oppfølging fra Stella. Utvelgelse og rekruttering av kandidater skjer gjennom utlysning av praktikantstillingen, søknad og intervju, på samme måte som ved ordinær ansettelse.



«Vi må ta sjansen på ubenyttet kompetanse og gjøre utradisjonelle rekrutteringer

Liselott Kilaas, Aleris

Aleris sier ja til talenter som kan passe hos selskapet, med ansettelse som mål. Oppgavene som praktikantene skal utføre, krever høyere utdanning og formelle kvalifikasjoner, inkludert et høyt nivå i norsk. Praktikantperioden brukes til utprøving av praktikantens realkompetanse og oppfølging i forhold til formelle krav til godkjenning av utdanning. Deltakerens interesser, utdanning og

kvalifikasjoner vurderes opp mot konkrete stillinger og behov i Aleris. Stella-senteret ivaretar relasjonen til NAV, - praktikanten får inntektssikring og mottar ikke lønn under opplæringen.

For Aleris er **rett matching** av arbeidssøker og bedriftens behov den viktigste suksessfaktor. I det ordinære arbeidslivet skjer dette gjennom søknad og intervju, kombinert med referanser fra felles nettverk som verifiserer søkerens CV og informasjon om personlig egenskaper og innstilling. Vanligvis er det bedriftens HR-avdeling og den enkelte enhet, vanligvis sammen med en mellomleder med det direkte personalansvar for den nyansatte, som står for utvelgelsen og hvilke kriterier som skal gjelde i ansettelsesprosessen. I praktikantprogrammet er det Stella kvinnesenter som på en troverdig måte garanterer for at rett person er valgt ut til bedriften.

Arbeidsgiveres vilje eller uvilje til å ansette arbeidssøkere registrert eller formidlet av NAV, omtales ofte som arbeidsgivernes *risikoaversjon*. Arbeidsgiveren antar at det er mismatch mellom arbeidssøkerens kvalifikasjoner og arbeidslivets behov, og at en eventuell ansettelse krever tilpasning og tilrettelegging. På mange måter sammenfaller dette med NAVs egen vurdering – en arbeidssøker får tilbud om hjelp og tiltak avhengig av NAVs vurdering av arbeidssøkerens avstand til arbeidsmarkedet. Risiko for at en feilansettelse vil innebære en reell økonomisk kostnad er stor, da oppsigelsesvernet i Norge er sterkt, og lønnsnivået ved oppstart er høyt ift. forventet produktivitet. I praktikantprogrammet er NAV og Stella kvinnesenter med på å dele og redusere risikoen. NAV deler risiko ved å godta en lang praktikantperiode. Stella kvinnesenter reduserer risikoen ved å foreta valg og gå god for personene de velger ut. Denne villigheten til å dele risiko fra NAV og Stella kvinnesenter sin side, og evnen til på en troverdig måte dempe antakelsen om risiko, utløser bruken av ressurser hos Aleris og viljen til å gi høyt utdannede innvandrerkvinner en sjanse.

Avtaler og enkel kommunikasjon

Nordic Choice Hotels er en hotellkjede med over 20 hoteller i Osloregionen. 1 av 4 ansatte har bakgrunn utenfra Skandinavia. Siden 2011 har et halvt dusin hoteller i Oslo, med Quality Hotel 33 som pilot, samarbeidet med NAV Grønerløkka introduksjonsprogram om rekruttering av nyankomne innvandrere. Tiltaket tilbyr 6 deltakere 3 måneders praksisplasser og opplæring i en reell arbeidssituasjon, kombinert med yrkesrettet norskopplæring.



«Tett og god oppfølging gir suksess»

Hedda Skaug, Nordic Choice Hotels

Rekrutteringen til tiltaket skjer gjennom siling av aktuelle kandidater i regi av NAV, ut i fra kjennskap om hvem som egner seg for jobb i hotellbransjen. Mange av kandidatene fra introduksjonsprogrammet har lav formell kompetanse, og snakker i utgangspunktet lite norsk. Utvelgelse av kandidater skjer gjennom speedintervjuer med hotellenes ledelse, på møter hvor hotellene presenterer seg selv og NHC. Kjernepunktet her er personlig egnethet – målt opp mot bedriftskulturen til NHC og verdigrunnlaget «Energi, Mot, Begeistring».

NHC og NAV Grønerløkka tilstreber en mest mulig autentisk ansettelses- og opplæringsprosess. Hotellene kan tilby mange ulike stillinger, og det er mange muligheter for å finne en bra match mellom deltakerens interesser og kvalifikasjoner, og hotellenes behov for arbeidskraft. Opplæringen skjer i bedriften, som del av utførelsen av faktiske arbeidsoppgaver – etter «place & train» modell.

Hotellene som deltar skal ha reelle rekrutteringsbehov. Målet er at 70 % av deltakerne skal få tilbud om ansettelse etter 3 måneders opplæring og praksis.

For Nordic Choice Hotels er **kontakten og kommunikasjonen** med NAV den viktigste suksessfaktor. Samarbeidet om den enkelte deltaker er avhengig av enkle kommunikasjonslinjer. Samarbeidet handler om opplæringen og arbeidsforholdet for deltakeren. Dette er forankret i ledelsen i NHC og det enkelte hotell, hos hotellets kontaktperson og hos deltakerens fadder og nærmeste sjef på den enkelte arbeidsplass. Kontaktpersonen har ansvar for å følge opp deltakerne og for å avtale konkrete tilpasninger knyttet til opplæringen og arbeidsforholdet. Samarbeidet mellom NHC og NAV handler også om alt mulig annet, som den enkelte deltakers boligsituasjon, familieforhold og helse. Slike forhold, som kan virke inn på deltakernes arbeidsevne og læring, skal kontaktpersonen ved NAV ta seg av, informere om og gjøre avtaler om, når det påvirker arbeidsforholdet.

I næringslivet fordeles og forankres *oppfølging av avtaler og kundeforhold* i ledelsen og hos den enkelte medarbeider. Den ansvarlige for en klientrelasjon til partner eller kunde kalles en *key account manager*. I NAV er det også blitt vanlig å benytte key account manager eller forkortelsen KAM for en kontaktperson som følger opp avtaler med og deltakere på tiltak i en konkret bedrift. Ved NAV Grünerløkka er det en programrådgiver i introduksjonsprogrammet som ivaretar oppgavene som KAM i samarbeidet med Nordic Choice Hotels. Denne prioriteringen av samarbeidet fra NAVs side – dedikeringen av en kontaktperson, en KAM – utløser bruken av ressurser hos NHC og investeringen i fadder-relasjoner og internopplæring om service og bedriftskultur.

Tre skritt til – og noen ord om mangfold

KIWI, Aleris og Nordic Choice Hotels og de andre arbeidsgivere i denne rapporten beskriver seg selv som mulighetenes arena. De ønsker at NAV blir flinkere til å finne de rette menneskene som matcher mulighetene i bedriftene, og at NAV må benytte de metodene som vanligvis brukes i arbeidsmarkedet til å redusere risikoen for feilvalg. Og de ønsker at NAV blir bedre på følge opp sin del av inngåtte avtaler, og være en troverdig og pålitelig samarbeidspart.

Hva ønsker bedriftene fra NAV? Hvordan kan NAV bedre legge til rette for forutsigbarhet og kontinuitet i dette samarbeidet? Og hvordan kan godt samarbeid ett sted, mellom en bedrift og ett NAV-kontor bli til nytte for NAV, arbeidssøkere og bedrifter generelt – regionalt og nasjonalt?

Arbeidsgiveren ønsker at NAV kommer dem i møte. De vil at NAV om å anvende et ressursperspektiv. De ønsker å dele risiko med NAV, såfremt NAV setter av ressurser til å følge opp avtaler. Men dette alene er ikke alltid nok. I de neste avsnittene i denne rapporten beskrives erfaringene fra ytterligere tre bedrifter i Oslo-regionen. – Posten, Telenor og ISS World Norge – som kan belyse hva som skal til for å styrke kontaktflaten mellom NAV og arbeidslivet. Deres anbefalinger til NAV oppsummeres slik:

- Kjenne bedriftene og hva de forteller om seg selv
- Inngå partnerskap
- Skaler opp til felles avtaler for Osloregionen

Innvandrere utgjør halvparten av alle arbeidsledige som NAV gir særlig bistand. Integrering og mangfold vies derfor særlige oppmerksomhet i denne rapporten. For å få flere arbeidssøkere i arbeid, og spesielt arbeidsledige innvandrere, må NAV bli flinkere til å bruke samme språk om mangfold, som bedrifter gjør. Det betyr å framsnakke innvandrere som arbeidstakere, og ha konstruktive svar på spørsmål om risiko og forventet gap mellom produktivitet og arbeidsevne.

NAV kan komme i fare for å snakke innvandrere ned. I følge arbeidsgiverne skjer dette når NAV snakker om behovet for tiltak og mangel på kvalifikasjoner, istedenfor kompetanse og ressurser. Har

innvandrere kompetanse plasseres de ofte i kategorien arbeidssøkere med bistandsbehov, og har de behov for enkle tilpasninger eller påfyll, er de som arbeidssøkere med lav arbeidsevne.

IKEA er et eksempel på en bedrift hvor mangfold er viktig både i innovasjon, markedsføring og bedriftskultur. Mangfold kan være del av bedriftens forretningsstrategi på tre måter:

- i konkurransen om talenter og innovasjonsevne
- i markedsføring i hjemmemarked og i lanseringer i internasjonale markeder
- i arbeid med HR i bedrifter som rekrutterer fra et flerkulturelt arbeidsmarked



«Vi kommer fra ulike steder rundt om i hele verden. IKEA-kulturen er en del av oss alle. Mulighetene er uendelige hvis du er villig til å lære og utvikle deg sammen med andre.»

Danell McDowell, Ikea

Bedrifter som gjør mangfold til et element i sin forretningsstrategi, gjør mangfold til en ressurs. Ikea, Posten, Telenor og ISS World omtaler alle mangfold og inkludering som sentrale verdier i sin organisasjon og sitt arbeidsmiljø. Mangfold vitaliserer bedriftene gjennom ny kompetanse, kreativitet og tilgang til nye markeder, både i utlandet og hjemme. Mangfold sikrer mer innovasjon, sterkere løsninger, bedre resultater og bredere erfaring. Flerkulturelle arbeidsteam er mer effektive, og mer kreative i å løse kundenes team, enn kulturelt homogene team.

Samarbeid mellom NAV og arbeidsgivere har best effekt når det er koblet til bedriftens forretningside og rekrutteringsstrategi. Arbeidsgiverne vil at NAV skal legge deres egen forståelse av samfunnsinnsats til grunn for. De ønsker å inngå avtaler med NAV, basert på hvordan de selv ser at de kan gjøre en nyttig samfunnsinnsats. De ønsker at NAV gjør seg kjent med bedriftene, hvordan de beskriver sitt samfunnsansvar, og på hvilke måte rekruttering av en ellers marginalisert kategori arbeidssøkere, kan være en undervurdert ressurs i bedriftenes forretningsstrategi. Det gjelder for innvandrere, så vel som for andre grupper som strever på arbeidsmarkedet – som ungdom falt ut av utdanning, eller funksjonshemmede.

Posten, Telenor og ISS World har alle positive erfaringer fra samarbeid med NAV. Samarbeidet har ofte vært forankret i lokal avtaler mellom NAV-kontor og bedrift om kvalifiseringsløp fram til mulig ansettelse, bestående av praksisplass, norskopplæring og intervju- og arbeidslivslære. Og samarbeidet har ofte gitt gode resultater – for bedriftene, for arbeidssøkerne og for NAV.

Samfunnsansvar, partnerskap og faste rammer

Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikkonsern som utvikler og leverer løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk. 13 prosent av konsernets medarbeidere har innvandrerbakgrunn. Posten betjener privatkunder i det norske markedet og har ansvaret for daglig postdistribusjon og det landsdekkende postkontornettet. Bring retter seg mot bedriftskunder innen post og logistikk i Norden og består av forretningsområder med ulik spisskompetanse.

I samhandling med Posten er det viktig å **kjenne bedriften og hva Posten sier om seg selv**. Konsernet har valgt miljø og integrering som sine to satsingsområder for sitt samfunnsansvar.

«I Posten anerkjenner hverandres forskjeller. Vi skal være en attraktiv arbeidsplass med et mangfoldig og inkluderende miljø. For oss er dette en kilde til nyskaping. Vi brenner for innovasjon i alle deler av verdikjeden.»

Sharmin Ahmed i Posten

Selskaper som Posten ønsker et samarbeid med NAV som er basert både på sin forretningsstrategi og sitt samfunnsengasjement. Posten har f.eks. ofte samarbeidet med NAV om rekruttering av innvandrere med lav utdanning. Dette har ført til en mismatch av mål og forventninger, når hva Posten synes de trenger, er innvandrere med høy utdanning som kan bidra til **innovasjon og lansering av nye tjenesteprodukter**. Posten har da også initiert sitt eget interne utviklingsprogram - «Du gjør forskjellen» - for medarbeidere med innvandrerbakgrunn som ønsker erfaring fra stillinger i administrasjon og ledelse i Posten-konsernet. Dette er da også utgangspunktet for samtaler om samarbeid med mentorprogram med ekspertise på framsnaking av talenter – som Alarga, Seema og OXLO mentorordning.

Telenor er et norskeid internasjonal selskap med forretningsvirksomhet innen mobiltelefon, fastnett for telefoni, bredbånd og internett, og TV-tjenester via kabel og satellitt. Telenor har 33 000 ansatte i 12 land, hvorav ca 4 000 i Norge. Telenors samfunnsansvar er en sentral del av selskapets forretningsstrategi. Gjennom seksapets program for rekruttering av innvandrere har høyt utdannede innvandrere vært på opplæring og praksis i bedriften. Siden oppstarten i 2010 har Telenor hatt et partnerskap med Nav Intro Oslo om utvelgelse av kandidater og finansiering av praksisplasser.

«I en mer globalisert verden er den flerkulturelle medarbeideren en vesentlig bidragsyter for å bygge levedyktige organisasjoner og bedrifter. Arbeidsgivere, deltakere og samfunn blir alle vinnere når mennesker inkluderes i arbeidslivet.»

Mina Khairalomoum, Telenor Integration

Telenor Integration er et vinnerkonsept, og **partnerskapet** med NAV Intro Oslo er viktig. Tre av fire deltakere har gått videre til fast ansettelse i Telenor eller andre kunnskapsbedrifter, eller til etablering av egen bedrift. For Telenor er rekrutteringen en strategi for **å vinne markedsandeler i hjemmemarkedet, og for lanseringer i internasjonale markeder**. Telenor trenger en partner med kompetanse og kapasitet til å tilpasse et ellers ordinert AMO-kurs til bedriftens rekrutteringsstrategi, og samtidig få aksept tilpasningene i NAV.

ISS World Norge har ansatte fra 120 forskjellige land. Selskapet leverer tjenester innen renhold, catering, vaktmester og kontorstøtte. Én av tre blant selskapets 11.000 ansatte i Norge, har ikke norsk statsborgerskap. For ISS betyr mangfold bedre inntjening. Mangfoldige arbeidsteam i ISS presterer og innoverer bedre enn homogene team. Mangfoldige team har mindre tendens til rutinepreget oppgaveløsning, større bredde og variasjon i ansattes kompetanse, og bedre evne til samhandling og deling av kunnskap.

«Vi vil at det offentlige skal skjønne at vi og andre arbeidsgivere er en viktig samfunnsaktør. Arbeidserfaring er det beste integreringstiltaket som finnes.»

Kristin Flagstad, ISS World Norge

ISS World rekrutterer medarbeidere i et arbeidsmarked preget av mangfold. **ISS kan mangfold og vet hvordan mangfoldet skal utnyttes**. Det handler om ledelse som kommuniserer tydelig, viser omsorg og er både inkluderende og ambisiøs på sine ansattes vegne. Selskapet har et godt samarbeid med NAV og VOX, kommuner og bydeler, gjerne med utgangspunkt i tiltak som styrker selskapets

personalarbeid. NAVs ressurser – kurs, praksisplasser og individuelle stønader – innpasses i en helhetlig tiltaksavtale. Tilskuddsordningen Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA), administrert av VOX, finansierer opplæring for ansatte med lite formell utdanning.

ISS World har virksomheter og ansatte i hele Osloregionen. Det gjelder også deltakerne i rekrutteringstiltak, som kan være registrert ved et titalls lokale NAV-kontorer i bydeler i Oslo og i Oslos nabokommuner. Det samme gjelder andre større selskaper – som KIWI og Nordic Choice Hotels. Anbefalingen fra ISS World er derfor at NAV **skalere opp** lokale avtaler som virker i en bydel eller en kommune, til felles avtaler mellom bedriften og NAV som setter ramme for samarbeidet i Osloregionen. Siden slike helhetlige tiltak som ISS World foretrekker, involverer samarbeid med flere aktører enn NAV – som VOX og tilbydere av norskopplæring – krever samarbeidet avtaler på regionalt og ofte nasjonalt nivå.

Den gode hjelper

Arbeidsgiverne omtalt i denne rapporten har alle positive erfaringer fra samarbeid med NAV. Metodene som er tatt i bruk i de enkelte tiltak, hører inn under hva som kalles «**place-and-train**» metodikk, eller «supported employment» (støttet sysselsetting). Arbeidssøkerne kommer raskt ut i en ordinær jobbsituasjon, får oppfølging etter behov, og hjelp til å bygge gode og varige relasjoner til arbeidsgiveren. Tiltakene har åpnet for arbeidssøkere som ressurser for bedriftene, og bedriftene og NAV har delt risiko i rekrutteringsprosessen. Det gode samarbeidet er ofte basert på lokale avtaler med ett NAV-kontor, eller kanskje bare en leder eller en gruppe ansatte ved dette kontoret, som evner å tilpasse et ofte rigid regelverk for bruken av NAVs ressurser, til bedriftene og arbeidssøkernes behov.

Like ofte er det gode samarbeidet basert på en virksomhet som har profesjonalisert denne meklerrollen. Disse virksomhetene forstår NAV og hvordan bedrifter og arbeidsledige kan gjøre bruk av ressurser som tiltaksplasser, kurs og tilskudd. De forstår også bedriftene og hvordan rekruttering gjennom NAV kan være et element i sin forretningsstrategi. Ikke minst inngår slike «gode hjelpere» langvarige partnerskap, med kapasitet til å virke regionalt hvor samarbeider involverer flere virksomheter i et større selskap og flere NAV kontorer i et regionalt arbeidsmarked.



«Lykkes NAV, lykkes vi»

Oddvar Tuverud, Fretex Øst-Norge

Attføringsbedriften Fretex er har perfektionert rollen som **megler mellom NAV og næringsliv**, og tjenesten som den gode hjelper for mennesker som strever med å bli sett og få en jobb.

Fretex er Norges største attføringsbedrift og bruktkjede. I bedriften arbeider ca 2000 personer, hvorav ca 1600 er jobbsøkere som deltar i ulike attføringstiltak. Forretningsidéen er å gi mennesker muligheter gjennom ressurskartlegging og place-and-train oppfølging, først hos i Fretex selv, og siden i vanlig jobb gjennom Fretex sitt nettverk i næringslivet. Kjernevirksomheten er gjenbruk, gjenvinning og videresalg av forbruksartikler. Fretex sin virksomhet er spredd over hele landet, og tiltakene i regi av Fretex involverer samarbeid med NAV og kommune, næringsliv og frivillig sektor.

For Fretex er arbeidssøkerens eget ansvar for rekrutteringsprosessen, en suksessfaktor. Fretex har laget et faglig forankret opplegg rundt place-and-train, metodikken, jobbgaranti, og et sett av verktøy og opplæringsmateriale som setter den enkelte deltakeren og hans eller hennes motivasjon og selvutvikling i sentrum. Evalueringer av NAV viser liten effekt av arbeidsmarkedstiltak (UiO Frisch-senteret 2010, Fafo 2014) i overgangen fra tiltak til arbeid, når deltakerne sjelden søker på eller vurderes opp mot ledige jobber. Jobbgarantien i Fretex består i at jobbsøkeren får minst ett relevant jobbtilbud i løpet av tiltaksperioden, og bygger på tilliten til Fretex i næringslivet, og Fretex sin forståelse av næringslivets behov for arbeidskraft.

Stella kvinnesenter er et annet eksempel på en ideell virksomhet som megler mellom NAV og næringsliv. VOX, det nasjonale fagorganet for kompetansetiltak, er et annet. I denne rapporten er det også eksempler fra NAV selv, som NAV Intro Oslo og NAV Grünerløkka.

Store bedrifter etterspør partnerskap og avtaler som gjøres gjeldende for alle NAV-kontor i Oslo og hovedstadsområdet. Samarbeidet med et NAV kontor som har gitt gode resultater på ett sted, er ofte sårbare og personavhengige og basert på relasjonen til dette NAV-kontoret alene. Det bygger ofte på meglerfunksjonen til en god hjelper som Fretex eller Stella kvinnesenter, eller en enhet i NAV selv med samme funksjon.

Arbeidsgiverne ønsker at slike tre-parts samarbeid mellom bedrifter og NAVs virkemiddelapparat, med en megler i midten, forankres og avtales festes på regionalt nivå. Bare slik, mener de, kan NAV framstå som en pålitelig samarbeidspart til bedrifter i regionale arbeidsmarkeder med mange NAV-kontorer. Bedriftene ønsker med andre ord at avtaler som har gitt gode resultater lokalt, gjøres gjeldende for hele Osloregionen.

Anbefalinger

Arbeidsgiverne bruker i dag i liten grad NAVs tjenester til rekruttering til ledige stillinger (Vågang-utvalget «Et NAV med muligheter» 2015). 70 % av ansettelser i Norge skjer gjennom bedriftenes nettverk. 5 % skjer gjennom profesjonelle vikar- og bemanningsbyråer.

Anbefalingene fra arbeidsgiverne omtalt i denne rapporten, er at NAV i større grad må se og framsnakke arbeidssøkere som ressurser, dele risiko med arbeidsgiverne i rekrutteringsprosessen, og sette av egne ressurser til å følge opp avtaler med bedriftene.

Arbeidsgiverne etterspør arbeidssøkere som er attraktive, selvstendige og fulle av arbeidslyst – mennesker som kan vokse med oppgavene og bli en ressurs nettopp hos dem. Når arbeidssøkernes mangler og avstand til arbeidsmarkedet utløser ressurser hos NAV, framstår arbeidssøkere formidlet av NAV som lite kvalifiserte og uten framdrift, og med omfattende behov for hjelp og oppfølging. Som statistikk fra SSB og Fafo viser, virker det ikke.

Arbeidsgiverne anbefaler videre at NAV gjør seg kjent med bedriftenes forretningsstrategier og måter å tenke samfunnsansvar på, nettopp for på en troverdig måte å framsnakke arbeidssøkere som framtidige medarbeidere. Arbeidsgiverne er trent i å matche mennesker, ressurser og egne behov og oppgaver. De er vant med å se mennesker an, og gi dem en sjanse. Det de ønsker seg fra NAV er forutsigbare partnerskap. Slike partnerskap er ofte basert på virksomheter som Fretex eller NAV Intro Oslo – de gode hjelperne – som kjenner bedriftene, NAVs regelverk og som stiller opp i oppfølgingen av inngåtte avtaler.

Sist – men ikke minst – ønsker arbeidsgiverne at lokale tiltak og lokalt samarbeid som gir gode resultater ett sted, skaleres opp og gjøres gjeldende i Osloregions felles arbeidsmarked.

Se ressursene - tre steg til et bedre NAV
En svært kort rapport om NAV som rekrutteringskanal for større bedrifter
En OXLO Business Charter rapport



*Oslo Extra Large – en by for alle

Les om OXLO Business Charter på www.oxloinfo.no/charter - og om frokostseminarene i
OXLO Breakfast Club på www.facebook.com/OXLOmangfoldscharter/