



Dokumentasjonsrapport

NOVEMBER 2018

KS FOU-PROSJEKT

«REKRUTTERING AV PERSONER SOM STÅR PÅ UTSIDEN AV ARBEIDSLIVET»



AGENDA
KAUPANG

OPPDRAGSGIVER: KS FoU-prosjekt «Rekruttering av personer som står på utsiden av arbeidslivet»

RAPPORT NR: 1020364

RAPPORTENS TITTEL: Dokumentasjonsrapport

ANSVARLIG KONSULENT: Inger Hegna

KVALITETSSIKRET AV: Kjell Værnor

FOTOGRAFI I RAPPORT: Shutterstock

DATO: 05.11.2018

Forord

I denne rapporten har vi dokumentert fasene i oppdraget fra planlegging, organisering, gjennomføring og resultatene. Vi har dokumentert planleggingen og gjennomføringen av innovasjonsseminarene, uttestingen og resultatene av arbeidet i casekommunene og innspillene og rådene fra erfaringskonferansen. I dette oppdraget har vi benyttet oss av aksjonsforskningsmetodikken der vi har fulgt og utviklet oppdraget i samarbeid med oppdragsgiver og deltakerne underveis i prosessen. Vi vil derfor dokumentere deltakelsen i arbeidet og hva det har medført av refleksjoner og justeringer av oppdraget underveis.

Denne rapporten vil gi KS og arbeidsgivere i kommunesektoren innsikt i hvordan man kan rekruttere personer på utsiden av arbeidslivet inn i fast jobb i kommunal sektor.

Forslag til rapport har vært lagt fram for oppdragsgiver og arbeidsgruppen til kommentering før sluttrapport er avlevert.

Oppdraget er gjennomført av Eilin Ekeland, Katinka Kolsaker, Synniva Larsen, Randi Lønrusten og Inger Hegna. Sistnevnte har vært ansvarlig konsulent.

Vi vil rette spesielt rette en takk til representantene for oppdragsgiver og til casekommunene som har bidratt til å løse dette FoU-opdraget.

Stabekk, 5. november 2018

.

Innhold

1	Sammendrag	5
2	Innledning	7
3	Organisering av prosjektet	8
4	Tilnærming/løsningsforslag	9
5	Samarbeid med kommunene	10
5.1	<i>Prosessen og rekruttering av kommuner</i>	10
5.1.1	<i>Innovasjonsseminarer</i>	10
5.1.2	<i>Løsningsalternativene</i>	12
5.1.3	<i>Prosess og uttesting i kommunene</i>	15
5.1.4	<i>Erfaringsseminaret</i>	18
6	Samhandling med KS	19
6.1.1	<i>Styringsgruppen</i>	19
6.1.2	<i>Arbeidsgruppen</i>	19
7	Publisering	20
8	Videre arbeid	20
8.1	<i>Erfaringer fra prosjektet</i>	20
8.2	<i>Videre utvikling av metodikken/konseptet</i>	Feil! Bokmerke er ikke definert.
9	Vedlegg	21
9.1	<i>Invitasjonstekst til innovasjonsseminarene</i>	21
9.2	<i>Tekst fra påminnelse om erfaringskonferansen</i>	22
9.3	<i>Invitasjonstekst til erfaringskonferansen</i>	22

1 Sammendrag

Bakgrunn og metode

Å stå utenfor arbeidslivet har store individuelle konsekvenser, og det rammer samfunnets verdiskapning. Det anslås at om lag 400 000 personer i arbeidsfør alder er helt eller delvis utenfor arbeidslivet på grunn av helseproblemer, og antallet AAP-mottakere under 30 år øker. Tre firedeler av disse har ikke fullført videregående utdanning, og flertallet har psykiske lidelser av ulik karakter. Førstegenerasjons innvandrere er i dag overrepresentert blant den delen av befolkningen som står utenfor arbeidslivet. Formålet med dette prosjektet har vært å få fram anvendbar kunnskap om hvordan kommunesektoren kan rekruttere personer som står på utsiden av arbeidslivet inn i fast jobb i kommunal sektor. FoU-prosjektet er videre koblet på den store samfunnsfloken «utenforskap og innenforskap» i forbindelse med IA og er en konkret bestilling fra landsmøtet i KS.

Oppdraget er gjennomført som et innovasjonsprosjekt, og ikke som en kunnskapsinnhenting av eksisterende kunnskap og/eller erfaringer. Intensjonen med oppdraget har vært å komme fram til ny kunnskap og utvikle nye modeller/metodikk for å rekruttere flere personer som står på utsiden av arbeidslivet inn i fast jobb i kommunal sektor. Arbeidet ble organisert som et prosjekt, med rådmannsgruppen i Rogaland som styringsgruppe og en faglig sammensatt arbeidsgruppe fra KS. Det er Agenda Kaupang som har vært ansvarlig konsultentselskap og som har hatt prosjektledelsen for oppdraget, med Innoco som underleverandør.

Gjennomføring

Det ble gjennomført to innovasjonsseminar med deltakere fra inviterte kommuner, NAV og medarbeidere og ressurspersoner fra organisasjoner og bedrifter som ansetter personer på utsiden av arbeidslivet. Innovasjonsseminarene ble gjennomført med BLT-metoden (Behov, Løsning, Test) som prosessverktøy.

Det ble identifisert flere målgrupper blant personene som står utenfor arbeidslivet, hvorav deltakerne valgte ut og konsentrerte seg om disse tre:

- ▶ Drop-outs, unge med rus, rulleblad
- ▶ Drop-outs, unge med psykiske utfordringer
- ▶ Voksne innvandrere, høyt utdannet

I løpet av seminarne ble det utviklet fire mulige innovasjonsspor som kommunene kunne teste ut for å rekruttere personer fra disse målgruppene inn i midlertidige og faste jobber i kommunal sektor:

- ▶ *Spor 1: Opprette nye stillinger basert på livserfaring (kultur, medmennesker, miljøarbeid)*
- ▶ *Spor 2: Nye enkle jobber*
- ▶ *Spor 3: Opprette nytt kommunalt foretak*
- ▶ *Spor 4: Nye former for kvalifikasjonsløp*

Kommunene skulle teste ut et eller flere av disse innovasjonssporene i egen virksomhet. Og av ulike grunner ble det kun Asker og Bærum som arbeidet videre med dette innovasjonsarbeidet, begge med målgruppen innvandrere og varianter av innovasjonsspor 4.

Asker kommune valgte å bygge videre på et eksisterende initiativ og prosjekt «Ta Askersjansen». Dette er et samarbeidsprosjekt mellom NAV Asker, kommunen og næringslivet med målsetting å få flere innvandrere i jobb. Hovedfokus har vært å få på plass styringen av prosjektet, særlig med tanke på god forankring overfor næringslivet i kommunen. Selv om prosjektet er i en tidlig startfase er flere tiltak igangsatt, delvis eller helt ved hjelp av eksterne prosjektmidler. Selv om Asker

kommune ikke har kommet i gang med utprøving av ett bestemt innovasjonsspor fra innovasjonsseminarene, er de klare på at involveringen i dette prosjektet har bidratt til mer fokus og fremdrift i andre relevante prosjekter og prosesser på det aktuelle området i kommunen.

Bærum kommune har over lengre tid gjennomført et raskere gjennomføringsløp for innvandrere som har bestått intensiv språkopplæring med praksis i de to siste semestrene. Etter innovasjonsseminarene ønsket kommunen å gå et steg videre, dvs. fra praksisplass og trening til midlertidig og/eller fast jobb. De startet med en mindre pilot for å få innsikt i arbeidsgivers og arbeidstakers behov. Deltakerne i pilotprosjektet vil få midlertidig ansettelse i 6 måneder i en enhet/avdeling i kommunen som har behov deres kompetanse. Finansiering av stillingene er tenkt enten som arbeidspraksis fra NAV eller som et midlertidig engasjement med lønnstilskudd.

På erfaringsseminaret mot slutten av prosjektperioden, fikk deltakerne en presentasjon fra casekommunene Asker og Bærum og konkrete eksempler fra Bodø kommune innenfor HR området og Gloppen kommune som har fokusert på systematisk kvalifikasjonsløp, samt en presentasjon av metoden «Enkla jobbet» i Landskrona kommune i Sverige.

I tillegg til gjennomføring av innovasjons- og erfaringsseminarene har Agenda Kaupang ved hjelp av dokumentasjon fra tilstøtende FoU-prosjekter og kjennskap til gode eksempler, innhentet og systematisert disse for dette prosjektet, for eventuelt publisering på KS hjemmeside.

Hovedfunn

Dette prosjektet har bidratt til noe (inkrementell) innovasjon og generelt utviklingsarbeid, og i mindre grad bidratt til radikal innovasjon på problemområdet. Dette ved at casekommunen har bygd videre på initiativ og prosjekter/utviklingsoppdrag som allerede var igangsatt. Flere hevder at kommunal sektor allerede har gjort og gjør mye for å inkludere personer på utsiden av arbeidslivet, og at det er vanskelig å øke innsatsen samtidig som man ivaretar behovet for og kravet til å skaffe arbeidspraksis- og lærlingeplasser. Det synes videre å være vanskelig å få organisasjonen til å være villig til å innovere og teste ut nye løsninger på området 'midt i året'. Arbeidet som dette vil kreve systematisk arbeid, utholdenhet og tilstrekkelig ressurser.

Det synes å være en oppfatning blant flere av de involverte deltakerne i prosjektet at personer på utsiden i liten grad vil kunne klare å få seg fast jobb i kommunen. Dette grunnet de høye kvalifikasjons- og erfaringskravene i kommunesektoren, og at man ansetter etter tradisjonelle mønstre og stillingskategorier. HR-ansatte i uttestingskommunene påpeker at det er et dilemma å skulle sysselsette personer på utsiden av arbeidslivet inn i kommunal sektor samtidig med et krav om å få de/den best kvalifiserte besatt i jobben. Det kommer også til uttrykk at kravene til kompetanse i dag er høye for at kommunene skal klare å levere relevante og gode tjenester til innbyggerne, og at det er vanskelig å se for seg en oppgaveforskyvning der det blir frigjort enklere arbeidsoppgaver. Det uttales videre at det er en utfordring å 'trekke ut' enkle og repetitive arbeidsoppgaver fra eksisterende arbeidsprosesser til personer uten arbeidserfaring eller «riktige» kvalifikasjoner, siden de fleste ansatte har helhetlige oppgaver. Det er også en bekymring blant deltakerne i å ta imot ytterligere flere ansatte som må ha støtte og bistand av ledere og kolleger over tid for å kunne mestre jobben.

Kommunal sektor synes å mangle en felles og tydelig arbeidsgiverpolitikk for denne arbeidstakergruppen. HR-avdelingene i prosjektet har hatt varierende fokus på sin rolle og kapasitet i å inkludere personer på utsiden inn i fast jobb, og fremstår i prosjektet som både en 'gass' og 'brems' i organisasjonen. Det har vært varierende vilje og interesse til å tenke nytt på området og til å se personene på utsiden som en nødvendig og viktig ressurs for kommunene, både i dag og i fremtiden. Evnen og viljen til å kartlegge arbeidstakers arbeidskraft og matche dette med arbeidsgivers behov er lite utbredt og profesjonalisert. Det å legge til rette for fast ansettelse i kommunal sektor for målgruppen har ifølge respondentene krevd 'skreddersøm' og betydelig ressursinnsats.

Store kulturforskjeller, manglende nettverk og strenge språkkrav er områder som trekkes frem som vanskeliggjør inkludering både med hensyn til nødvendig ressursinnsats og oppfølging av den enkelte. Deltakerne mener også at målgruppen i større grad enn i dag må forstå sin del av ansvaret for at de skal lykkes med få en fast jobb i kommunal sektor at mange må igjennom et lengre kvalifikasjonsløp som vil kreve mye av dem.

2 Innledning

I denne dokumentasjonsrapporten har vi samlet inn data og informasjon om prosessen med å planlegge, rigge og gjennomføre innovasjons- og erfaringsseminarene. Videre har vi dokumentert resultatene av innovasjons- og erfaringsseminarene, beskrevet møtene og uttestingen av innovasjonssporene i casekommunene, og til slutt resultatene fra erfaringskonferansen.

Vi dokumenterer mulighetsrommene aktørene ser og barrierene de opplever samt hvordan deltakelse i dette arbeidet har ført til refleksjoner og justeringer av opplegget og innholdet underveis.

Kommuner og fylkeskommuner er inkluderende arbeidsgivere som ønsker å legge til rette for at så mange som mulig får delta i arbeidslivet. Samtidig er kvaliteten på de kommunale tjenestene avhengig av rett kompetanse, og ikke alle som står utenfor arbeidslivet har denne kompetansen.

Det er et dilemma at kommunal rekruttering både skal bidra til mer inkludering og mindre utenfor-skap, og på samme tid sikre kompetent og tiltrengt arbeidskraft. Nedenfor har vi listet opp noen perspektiver og fakta i forbindelse med det å bli stående utenfor arbeidslivet:

- ▶ Det har store individuelle konsekvenser og det rammer samfunnets verdiskapning
- ▶ Det anslås at om lag 400 000 personer i arbeidsfør alder er helt eller delvis utenfor arbeidslivet på grunn av helseproblemer
- ▶ Antallet AAP-mottakere under 30 år øker, og ca. tre firedeler av disse har ikke fullført videregående utdanning, og flertallet har psykiske lidelser av ulik karakter
- ▶ Førstegenerasjons innvandrere er overrepresentert blant delen av befolkningen som står utenfor arbeidslivet, og særlig kvinnene har en betydelig lavere yrkesdeltakelse enn de øvrige
- ▶ En meningsfull hverdag gjennom arbeid og aktivitet er helt avgjørende for den enkeltes tilhørighet og egenverdi
- ▶ For å finansiere økte utfordringer i samfunnet må flere jobbe mer
- ▶ Kommunesektoren har udekkede og økende arbeidskraftsbehov og det vil bli størst behov for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren

Kommunene er gjennom IA-avtalen forpliktet til å åpne opp for arbeidsutprøving av personer som står utenfor arbeidslivet. Mange kommuner har arbeidspraksisplasser og gjør en stor innsats i å tilrettelegge for arbeidsutprøving for personer som står utenfor arbeidslivet. Det er likevel ikke nødvendigvis slik at disse personene får jobb i kommunen.

Noen hovedpunkter fra arbeids- og sosialområdet i regjeringens plattformdokument er:

- ▶ Styrke innsatsen mot langtids- og ungdomsledighet
- ▶ Videreføre og styrke effektive ordninger som lønnskudd og arbeidstrening i ordinære virksomheter for å hjelpe flere inn i arbeidslivet
- ▶ Innrette trygde- og skattesystemet for å stimulere til arbeid
- ▶ Utrede et system med fast aktivitetsplikt, arbeid for trygd eller sosiale ytelser for unge som står i fare for å falle permanent ut av arbeidslivet

- ▶ Bedre betingelsene for ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører slik at de kan bidra til å løse sosiale utfordringer i samfunnet, særlig ved å få flere inn i arbeidslivet
- ▶ Gjennomføre målet om at ingen NAV-brukere under 30 år skal gå ledige i mer enn 8 uker uten å få et tilbud om arbeid, utdanning, arbeidstrening eller annen relevant aktivitet
- ▶ Vurdere en nasjonal forsøksordning hvor en andel av det statlige trygdebudsjettet overføres til utvalgte kommuner som får ansvar for å finansiere noe av trygden sammen med staten, og får beholde besparelsen dersom de lykkes i å hjelpe utsatte grupper inn i arbeidslivet

Formålet med dette prosjektet har vært å få fram anvendbar kunnskap om hvordan kommune-sektoren kan rekruttere personer i målgruppen. Arbeidet skal belyse muligheter og begrensinger, vise gode eksempler fra kommunal sektor og samle erfaringer fra ulike samarbeid om rekruttering av kompetanse. Prosjektet skulle beskrive konkrete eksempler og tiltak som fører til rekruttering av personer utenfor arbeidslivet, til inspirasjon og etterfølgelse for kommunesektoren.

Dette oppdraget ble gjennomført over en periode på 12 måneder. På grunn av den relativt korte prosjektperioden var det ikke mulig å komme frem til et uttestet og evaluert konsept for hvordan kommuner bedre kan rekruttere og ansette personer som står utenfor arbeidslivet. Målsettingen har derfor blitt å utforme en eller flere konsepter som skulle testes ut i en kort periode i et gitt utvalg av kommuner. Videre å samle relevant kunnskap, eksempler og tiltak fra andre bransjer og sektorer i et elektronisk eksempellbibliotek som kan publiseres på KS' hjemmeside til medlemmenes bruk.

3 Organisering av prosjektet

Det er Agenda Kaupang som har vært ansvarlig konsultantselskap og som har hatt prosjektledelsen for oppdraget, med Innoco som underleverandør. Fra Agenda Kaupang har Inger Hegna vært prosjektleder og Eilin Ekeland prosjektmedarbeider. Synniva Larsen, Katinka Kolsaker og Randi Lønrusten har vært deltakende konsulenter fra Innoco.

Arbeidet ble organisert som et prosjekt, med rådmannsgruppen i Rogaland som styringsgruppe og en faglig sammensatt arbeidsgruppe fra KS. Det har vært avholdt to møter i styringsgruppen. Arbeidsgruppen har bestått av Siri Klevstrand, Ellen Dehli, Hanne Børrestuen, Nina Hjertø Ingebrigtsen, Audun Kvale og Gro Sannes Nordby fra KS, samt Inger Hegna og Eilin Ekeland fra Agenda Kaupang. Til sammen er det gjennomført fem møter i arbeidsgruppen, der Innoco har deltatt på to av disse. Det har i tillegg vært løpende kontakt og møter mellom oppdragsgiver ved Siri Klevstrand og Ellen Dehli og oppdragstaker Inger Hegna fra Agenda Kaupang.



Figur 1 Fasene i oppdraget

Det ble ved oppstart av prosjektet våren 2018 avholdt et møte mellom KS og Agenda Kaupang for gjennomgang av hovedinnholdet i oppdraget, avstemt forventningene til oppdragsgiver og gjort nødvendige avklaringer og avgrensninger av prosjektet.

Hovedaktiviteten i prosjektet har vært å gjennomføre innovasjonsseminarene med etterfølgende oppfølging av innovasjonssporene i et utvalg av kommunene, samt et avsluttende erfaringsseminar. På innovasjonsseminaret ble det utarbeidet ulike måter å løse problemstillingen på, og disse innovasjonssporene skulle deretter testes ut i praksis i kommunene. Kommunene valgte selv å delta i uttestingen. Innoco var ansvarlig for gjennomføringen av innovasjonsseminarene, mens Agenda Kaupang fulgte opp casekommunene i etterkant, innhentet gode eksempler og hadde ansvaret for gjennomføringen av erfaringsseminaret høsten 2018. Erfaringskonferansen var en arena for å samle inn og dele erfaringene fra casekommunene.

I tillegg til gjennomføring av innovasjons- og erfaringsseminarene har Agenda Kaupang ved hjelp av erfaringsdokumentasjon fra tilstøtende FoU-prosjekter og via kunnskap om gode eksempler, innhentet og systematisert eksempler fra tidligere gjennomførte prosjekter med relevans for problemstillingen. Disse er publisert på KS' hjemmeside.

4 Tilnærming/løsningsforslag

Dette oppdraget ble gjennomført som et innovasjonsprosjekt, og ikke som en kunnskapsinnhenting av eksisterende kunnskap og/eller erfaringer. Intensjonen med oppdraget har vært å komme fram til ny kunnskap og utvikle nye modeller/metodikk for å rekruttere flere personer som står på utsiden av arbeidslivet inn i fast jobb i kommunal sektor.

Innovasjon er en avgjørende faktor for å møte fremtidens tjenestebehov i offentlig sektor og skiller seg fra tradisjonelt prosjektarbeid ved at løsningen i langt mindre grad er kjent fra starten av, men skapes underveis i arbeidet. Arbeidsformen karakteriseres av betydelig større oppmerksomhet omkring behov, innsikt, årsaker og vilkår for å lykkes/mislykkes enn tradisjonelt prosjektarbeid. En vesentlig faktor for å skape gode løsninger er å utfordre etablerte avgrensninger og tenke nytt.

Bakteppet for arbeidet var kunnskap om hvilke grupper av befolkningen som hadde størst utfordringer med å komme inn i arbeidslivet. Etter en kunnskapsinnhenting var det relativt tydelig at dette er «unge drop-outs», gjerne fra videregående skole, og ulike innvandrergupper.

Dette FoU-prosjektet er koblet på den store samfunnsflokken «utenforskap og innenforskap» i forbindelse med IA og er en konkret bestilling fra landsmøte i KS, og en klar respons på medlemmenes tilbakemelding på området. Det er videre en viktig erkjennelse av at kommunene må ha kompetanse blant sine ansatte for å kunne levere komplekse, bærekraftige og gode tjenester. Det er både en utfordring og et dilemma ved å skulle rekruttere personer fra utsiden inn i fast arbeid i kommunesektoren, uten å redusere tjenestekvaliteten.

- ▶ KS mener at kommunene kan spille en nøkkelrolle med å inkludere flere i arbeid, og vil invitere staten til å prøve ut ulike modeller for kvalifisering til arbeid og/eller etablering av tilpassede jobber for personer som står utenfor arbeidslivet
- ▶ KS mener det er et mål at flest mulig kan delta i det ordinære arbeidslivet
- ▶ Offentlige virkemidler og tiltak må først og fremst innrettes mot å kvalifisere til arbeid
- ▶ KS mener at hensynet til kvalitet på tjenestene og kompetanse må være det bærende prinsippet for ansettelser i kommunal sektor
- ▶ KS mener inkluderingsarbeidet i kommunal sektor må balanseres mot sektorens utfordringer knyttet til økte kompetansekrav, høyt sykefravær og høy andel deltidsansatte
- ▶ KS vil ta initiativ til et første møte med staten for arbeid med inkludering i arbeidslivet

Det har vært viktig å få fram mulighetsrommet for problemstillingen blant annet gjennom å finne ut og få innsikt i behovene til både personene på utsiden av arbeidslivet og arbeidsgiverne i kommunal sektor.

Vi har jobbet med å finne mulige løsninger på problemstillingen i FoU-prosjektet og å utvikle modeller og/eller metodikk som kan vise hvordan man kan organisere dette arbeidet i kommunene og lykkes med å inkludere flere av de personene som i dag står på utsiden av arbeidslivet.

5 Samarbeid med kommunene

5.1 Prosessen og rekruttering av kommuner

Kommunene som ble med i prosjektet ble rekruttert ut i fra kjennskap og kunnskap i arbeids- og styringsgruppen om kommuner som hadde gjennomført noe på området og/eller vist interesse for tematikken. Med bakgrunn i at det skulle gjennomføres to innovasjonsseminarer, begrenset vi forespørslene til kommuner i Oslo-området og til to kommuner fra Rogaland som ble anbefalt av styringsgruppen. HR-avdeling/personalavdeling i følgende kommuner/bydeler ble kontaktet:

- ▶ Asker
- ▶ Drammen
- ▶ Ski
- ▶ Bærum
- ▶ Aurskog-Høland
- ▶ Nittedal
- ▶ Jevnaker
- ▶ Fredrikstad
- ▶ Frogn
- ▶ Bydel Bjerke
- ▶ Horten
- ▶ Randaberg
- ▶ Hå

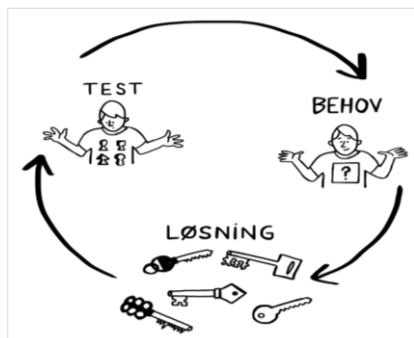
Asker, Ski, Bærum, bydel Bjerke, Horten, Fredrikstad, Nittedal og Asker ønsket å være med i prosjektet og har alle deltatt på innovasjonsseminarene.

Etter innovasjonsseminaret var det Asker, Bærum, Ski, Nittedal og Horten kommune som uttrykte ønske å teste ut løsninger i egen kommune.

5.1.1 Innovasjonsseminarer

Hensikten med innovasjonsprosessen var å skaffe ny innsikt om behov, komme med forslag til løsninger og deretter teste (for involvering og feedback) ulike løsningsforslag. Kommuner, NAV medarbeidere og ressurspersoner fra organisasjoner og bedrifter som ansetter personer på utsiden av arbeidslivet ble invitert til to samlinger/workshop med bakgrunn i BLT-metoden (Behov, Løsning, Test) som prosessverktøy.

Med utgangspunkt i problemstillingen til KS ble innovasjonsspørsmålet videreutviklet: «Hvordan få de som i dag faller utenfor arbeidslivet til å bli sett som potensielle ressurser inn i oppgaveløsning i kommunal sektor». I Workshop 1 ble det jobbet med å identifisere ressurser og behov hos personer utenfor arbeidslivet og kommunenes behov som arbeidsgiver. I Workshop 2 ble det arbeidet frem mulige løsninger ved hjelp av kreative verktøy.



Figur 2 Innovasjonsmetodikk: BLT – behov - løsning - test

Workshop 1) Innsikt i behov

Den første workshopen startet med informasjon og kunnskap om av hva innovasjon er, forankre innovasjonsspørsmålet og betydningen av å løse problemet, samt tydeliggjøre kommunenes viktige rolle i dette. Deretter ble det arbeidet med flere ulike typer «Personas», noe som innebærer å konkretisere enkeltmenneskene gjennom historiefortelling. De aktuelle «personasene» representerte målgruppene som var valgt ut for prosjektet, dvs. drop-outs (rus, rulleblad og psykiske problemer, samt frafall fra videregående skole) og flerkulturelle (både personer med høy utdanning og de som mangler utdanning).

Målet for første workshop var å utforske behovet hos målgruppene og å identifisere arbeidsgivers behov for ressurser.

Deltakernes oppsummering fra den første workshopen var at kommunene hadde behov for

- ▶ lojale og motiverte ansatte
- ▶ ny og «fersk» kompetanse
- ▶ prosjektkompetanse
- ▶ endrings- og innovasjonskompetanse
- ▶ flerkulturell og mangfolds kompetanse
- ▶ å kunne speile befolkningen
- ▶ å flytte personer fra stønad til skattebetalere
- ▶ øke norsk kunnskapene hos innvandrerne
- ▶ sikre forutsigbarhet og redusere risikoen
- ▶ styrke omdømmet og ta et reelt samfunnsansvar

Etter workshopen ble fire smalere målgrupper identifisert og benyttet i workshop 2.

Workshop 2) Veien frem til gode løsninger

På workshop nr. 2 valgte testkommunene en målgruppe av de utvalgte fire målgruppene og følgende ble valgt:

- A) Drop-out; unge, med rus, med et kriminelt rulleblad
- B) Drop-out, unge med psykiske utfordringer
- D) Voksne innvandrere med høy utdanning

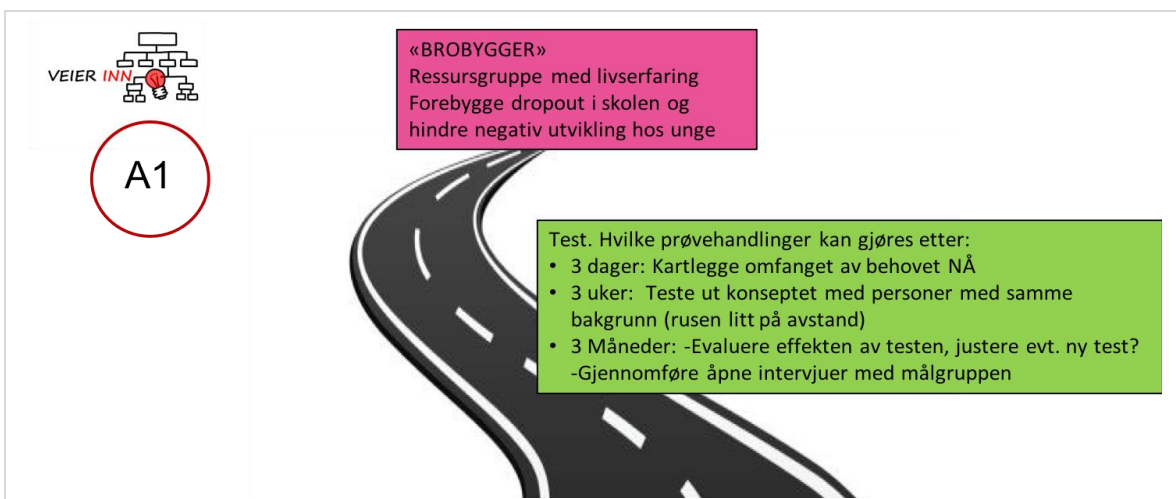
Målgruppe A var unge drop-outs, med mulig rulleblad/rusproblematikk. Dette konkretiserte deltakerne som personer med ikke fullført utdanning, lav selvtillit og lav jobbmotivasjon. Målgruppen kunne også ha kjente/ukjente sideproblemer som rusproblemer eller anmerkninger på rullebladet. Disse ville ha behov for mestringsopplevelse, nytt nettverk, egen utvikling, økonomisk orden, tilhørighet, raske tiltak, mentor, rollemodell, tett oppfølging, arbeidslivserfaring, tillit og anerkjennelse.

Målgruppe B var unge med psykiske utfordringer, konkretisert som personer som ikke hadde fullført utdanning, hadde lav selvtillit og selvfølelse og lav jobbmotivasjon. Disse ville ha behov for å fullføre skole/utdanning, se muligheter i arbeidslivet, tett oppfølging, ha gode rollemodeller, mentor (ledelse tett på), økonomisk trygghet, mestring, sosial trening og kontakt.

Målgruppe D var voksne innvandrere med fullført høy utdanning, samt noen med utdanning ikke fullt ut godkjent og kompatibel med norsk utdanning. Deltakerne valgte å beskrive målgruppen som språksterk, hadde muligens arbeidserfaring, hadde fersk kompetanse, internasjonal erfaring og flerkulturell bakgrunn. De ville ha behov for å bli anerkjent som fagperson, norsk-trening, tilhørighet, arbeidslivsforståelse, coaching/rådgivning, være til nytte, erfaring/praksis, m.v.

5.1.2 Løsningsalternativene

For målgruppen A «Unge drop-outs», arbeidet gruppene frem to ulike mulige løsningsforslag. Løsning A1 ble kalt «Brobygger» og handlet om å etablere ressursgruppe med livserfaring for å støtte unge i risiko for å droppe helt ut.



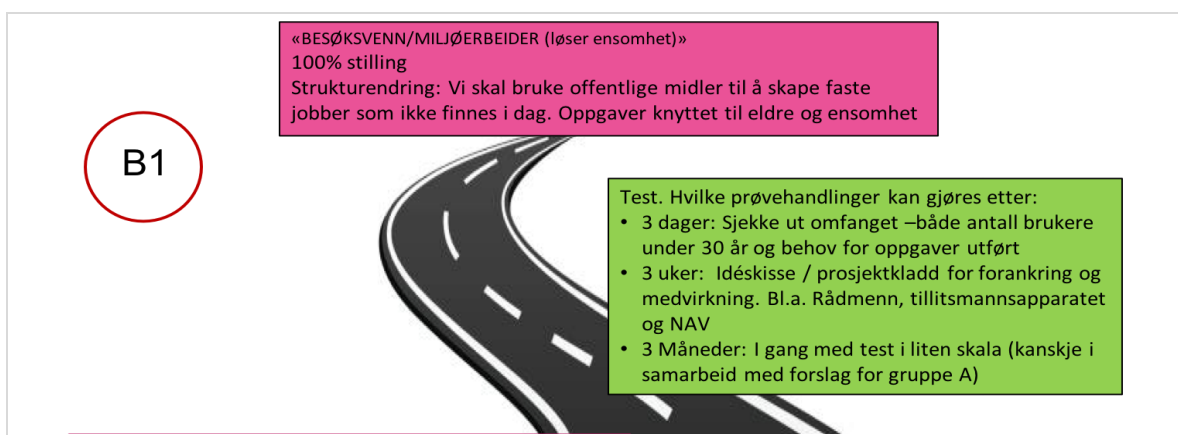
Figur 3 Løsningsforslag A1 Brobygger

Løsning A2 var å etablere et nytt kommunalt foretak som skulle ansette personer fra visse grupper. Foretaket kunne drive med forefallende og mindre krevende oppgaver innen kommunens ansvarsområder.



Figur 4 Løsningsforslag A2 Etablere nytt kommunalt foretak

For målgruppe B: Unge med psykiske utfordringer, ble det også utarbeidet to ulike løsninger. B1 ble kalt «Besøksvenn/miljøarbeider». Dette handlet om å lage nye stillinger og jobber som ikke finnes i dag, men som dekker et behov hos noen av kommunens innbyggere.



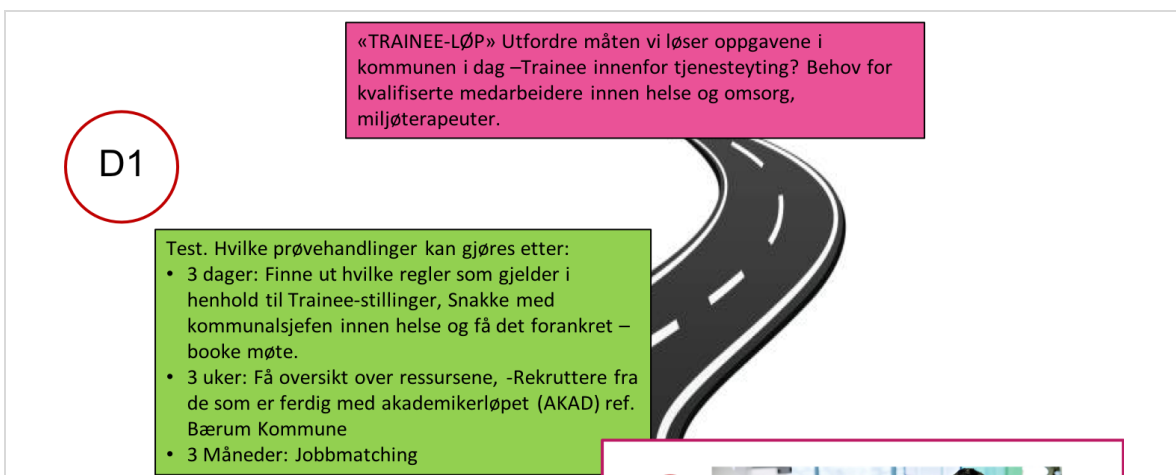
Figur 5 Løsningsforslag B1 Besøksvenn/miljøarbeider

Løsning B2 handlet om å opprette erfaringskonsulentstillinger eller traineestillinger. Ved å dele opp kommunale stillinger på en annen måte, kunne man etablere stillinger der bestemte livserfaringer var viktig kvalifikasjon.



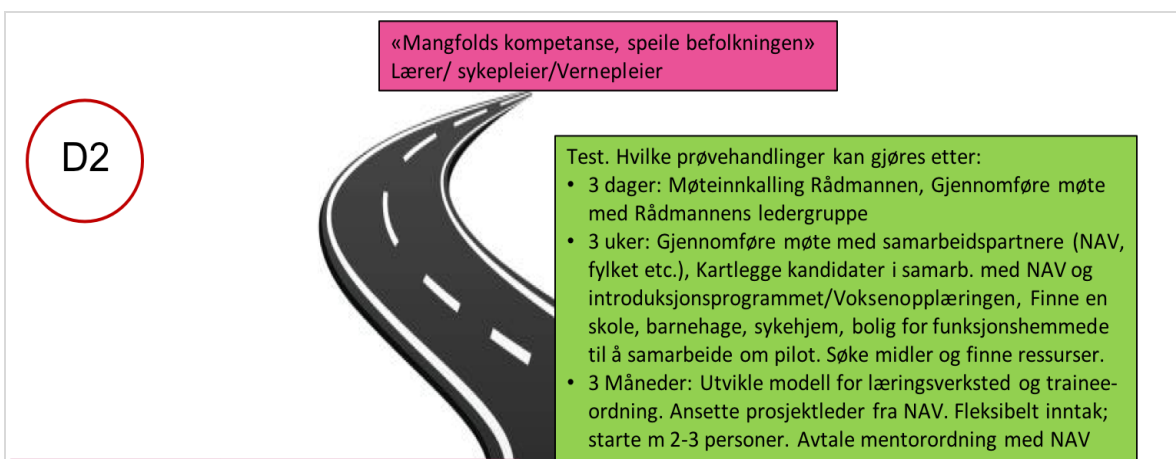
Figur 6 Løsningsforslag B2 Erfaringskonsulent/traineestillinger

Også for målgruppen D1 Voksne innvandrere med fullført høyere utdanning, ble det diskutert to mulige løsninger. D1 handlet om å etablere et trainee-løp. Det vil si å etablere stillinger med den hensikt å gi personer målrettet arbeidserfaring innen relevante tjenesteområder i kommunen.



Figur 7 Løsningsforslag D1 Trainee-løp

Løsningsforslag D2, «Mangfoldskompetanse», handler om å bevisst ansette personer med en annen/supplerende kompetanse, der erfaring fra andre land og kulturer blir en viktig kvalifikasjon.



Figur 8 Løsningsforslag D2 Mangfoldskompetanse

Gruppene skulle som en del av gruppearbeidet også definere hvem som gjør hva videre i prosessen og forankre «veien inn» i virksomheten/organisasjonen. Til slutt skulle de lage en tidsplan: Hva skal vi gjøre innen 3 dager, 3 uker og 3 måneder?

Etter innovasjonsseminarene ble gruppearbeidene bearbeidet og utformet i fire ulike innovasjonsspor:

Spor 1: Opprette nye stillinger basert på livserfaring (kultur, medmennesker, miljøarbeid)

Stillingene kunne være å være besøksvenn for ensomme eldre, med ressurser fra unge drop-outs med psykiske utfordringer eller brobyggere for ungdom (Dagravner vs Natteravner) med ressurser fra unge drop-outs med rusutfordringer eller som har noe på rullebladet sitt. For disse stillingene er livserfaring en viktig kvalifikasjon.

Spør 2: Nye enkle jobber

Dette sporet handler om å dele opp arbeidsoppgaver på ny måte. Å identifisere og skille ut enkle, repeterende oppgaver, for så å bevisst rekruttere personer utenfor arbeidslivet inn til å ivareta slike jobber. Sporet er inspirert fra Landskrona kommune i Sverige – «Enkla jobbet»

Spør 3: Opprette nytt kommunalt foretak

Dette sporet handler om å etablere et eget kommunalt foretak for rutinemessig, forefallende arbeid der man kan ansette personer som har problemer med å komme inn i arbeidslivet, for eksempel unge drop-outs. Sporet er inspirert fra lignende sosiale virksomheter, sosiale entreprenører.

Spør 4: Nye former for kvalifikasjonsløp

Dette sporet går ut på å opprette egne trainee-stillinger og ansette personer med høy utdanning for tilrettelagte praksisløp og kompetansetilpassing inn i nye og eksisterende jobber (ref. hire for attitude – train for skills). Ideer som verksted- og lab-tankegang med utprøving av nye kompetanser og erfaringsbakgrunner, et slags «forsøksgym» er variasjoner av dette sporet.

5.1.3 Prosess og uttesting i kommunene

I etterkant av innovasjonsseminarene kontaktet vi alle kommunene som deltok på seminarerne og avklarte kontaktperson, møtetidspunkt og -deltakere. Vi var opptatt av å finne ut hvilke løsningsforslag de selv mente var aktuelt for dem å gå videre med og om de hadde mulighet og interesse for å teste ut ett eller flere av innovasjonssporene. Videre ønsket vi å avklare hvordan de så for seg det å foredle og forankre løsningsforslagene fra innovasjonssamlingene i egen kommune, samt hvilke planer de hadde for utprøving og prosess og hvilken hyppighet vi skulle ha kontakt for å sikre en god oppfølging av kommunen.

Besøkene hos casekommunene ble gjennomført våren 2018 og i den forbindelse hadde vi utarbeidet noen spørsmål som ble benyttet helt eller delvis i møtene:

- ▶ Hvilket utbytte ga innovasjonsseminarene i mars for dere? Hva var spesielt nyttig – og hva var ev. mindre relevant?
- ▶ Hvor inspirert og motivert er dere for å teste en eller flere av innovasjonsløpene i det 'virkelige liv' i kommunen?
- ▶ Hvordan tenker dere at et slik internprosjekt best kan rigges, og hvilke ressurser er viktige for å lykkes?
- ▶ Hva ser dere for dere at forberedelse, planlegging og gjennomføring skal skje?
- ▶ Hvilke hindre er det nødvendig å 'rydde' av veien før dere starter, og/eller underveis?
- ▶ Hvordan forankrer dere uttestingen i organisasjonen?
- ▶ Hva vil dere eventuelt trenge hjelp til fra oss?

Horten kommune

Fra Horten kommune møtte det opp ni deltakere på innovasjonsseminarene som hadde tilhørighet til HR/personalavdelingen, NAV og ulike tjenesteområder. Våre kontaktpersoner ga uttrykk for at problemstillingen i prosjektet var veldig relevant for deres kommune og at innovasjonsseminarene ga innspill til å tenke nytt på området. De uttrykte ønske om å teste ut et av innovasjonssporene når de kom tilbake til kommunen, men at de måtte koordinere dette arbeidet i egen kommune først. Etter møtet i Horten og oppfølging på telefon og e-post i etterkant, var imidlertid konklusjonen at kommunen hadde behov for å få avklart midler fra den statlige delen av NAV før de hadde mulighet for å teste ut noen av innovasjonssporene. Dette er en kommune som etter deres eget utsagn er helt avhengig av å få tilført midler for å kunne planlegge og gjennomføre et slik krevende og omfattende prosjekt i egen kommune.

Gruppen var imidlertid klar på at skal et slikt prosjekt lykkes i egen kommune, må det settes ned en arbeidsgruppe som tar problematikken opp med rådmannens ledergruppe og sørger for forankring i denne. I forkant er det viktig å synliggjøre hvordan et slikt prosjekt kan rigges, identifisere hva som finnes av allerede relevante/tilstøtende prosjekter, analysere og hente frem fakta om hvilke personer som er arbeidsledige, søke opp mulige prosjektmidler og synliggjøre samarbeid med fagforeningen.

Nittedal

Fra Nittedal kommune deltok to personer fra personalavdelingen på innovasjonsseminarene. De ga uttrykk for at de opplevde seminarne som inspirerende og hadde en ambisjon om å teste ut et av innovasjonssporene når de kom tilbake til kommunen. Imidlertid valgte de, etter noen interne runder i kommunen, å ikke delta i uttesting likevel. Hovedårsaken til dette var først og fremst kapasitet til å planlegge, involvere, gjennomføre og følge opp et slikt prosjekt. Våre kontaktpersoner opplyser at kommunen allerede har mange praksiskandidater fra NAV og flere ansatte med helseproblemer som skal følges opp tett. Videre har de også mange studenter og lærlinger som skal sikres gode praksisplasser. Det eksisterer et politisk vedtak om å ta inn et relativt stort antall lærlinger og dette er et mål kommunen ennå ikke har nådd.

Det er en egen enhet i kommunen som har ansvaret for de rundt 100 flyktingene som er bosatt i kommunen der det er etablert et eget kvalifikasjonsløp.

Summen av dette arbeidet er såpass stort og belastende for kommunen så de har konkludert med at de heller vil gjøre de tiltakene på dette området på en enda bedre måte. De vil gjerne ta et større samfunnsansvar og bidra til å løse prosjektets problemstilling, men makter ikke mer nå.

Asker kommune

Asker kommune hadde fire deltakere på innovasjonsseminarene, med tilhørighet til HR/personalavdelingen, NAV og ulike tjenesteområder.

Kommunen var allerede før invitasjonen til innovasjonsseminarene i gang med å utarbeide en temaplan for mangfold og integrering. De hadde også igangsatt et konkret prosjekt «Ta Asker-sjansen». Prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom NAV, kommunen og næringslivet etter modell fra «Internasjonale Drammen», og målsettingen med prosjektet er å få flere innvandrere i jobb. Det ble derfor naturlig for kommunen å bygge videre på dette arbeidet, og kombinere kvalifikasjonsløpet og mangfoldskompetansen i utprøving av innovasjonssporene fra innovasjonsseminarene. Det har fra våre kontaktpersoner vært fokus på å få på plass styringen av «Ta Asker-sjansen», særlig med tanke på god forankring til næringslivet i kommunen. Selv om prosjektet er i en tidlig startfase er flere tiltak igangsatt, delvis eller helt med eksterne prosjektmidler. Det å se de ulike virkemidlene og tiltak i sammenheng og samtidig lage individuelle løp, fremheves som viktig. Et av tiltakene som har vært diskutert, har vært målrettet kvalifikasjonsløp for å bli allmennlærer i skolen. En kartlegging av de aktuelle kandidatene fra introduksjonsprogrammet våren 2018 viste at de som kunne være aktuelle til et slikt løp, allerede var på vei inn i jobb innenfor sektoren. Det er likevel aktuelt å lage en mer langsiktig rekrutteringsstrategi for oppvekstsektoren i kommunen. Det er rektorene og barnehagestyrerne som rekrutterer og ansetter, og dersom kommunen ønsker å gi tydelige styringssignaler om å ansette flere med mangfoldskompetanse, et det behov for en tydelig strategi på området.

Innen helse- og omsorgsområdet er det allerede stort mangfold blant de ansatte. Flere har en sykepleieutdanning fra hjemlandet som ikke fullt ut er godkjent i Norge. De aktuelle personene har fått autorisasjon som helsefagarbeidere og er i midlertidig eller fast jobb i kommunen. Det kan være aktuelt å legge til rette for et kvalifikasjonsløp for å bistå flere til å utdanne seg til autorisert sykepleier. Imidlertid er det et begrenset antall sykepleierstillinger i sektoren i forhold til helsefagarbeidere, noen som nødvendigvis ikke gjør det lettere å få jobb etter endt utdanning.

Selv om Asker kommune ikke har kommet i gang med utprøving av ett bestemt innovasjonsspor fra innovasjonsseminarene, er de tydelige på at involveringen i dette prosjektet har bidratt til mer fokus og fremdrift i andre relevante prosjekter og prosesser i kommunen. Deltakerne fra innovasjonsseminarene trekker fram at om man skal lykkes med å få flere innvandrere i fast jobb må det legges vekt på at målgruppen selv må forstå at det «lønner seg» å jobbe og har gode språkferdigheter og kunnskap om det norske samfunnet. Det vektlegges fra kontaktpersonene at det må være et individuelt perspektiv i dette arbeidet.

Bærum kommune

Bærum kommune hadde en deltaker fra HR-avdelingen på innovasjonsseminarene.

Kommunen har i lengre tid hatt et hurtigløp for innvandrere som har bestått av intensiv språkopplæring med praksis de to siste semestrene. Målsettingen har vært at deltakerne skal komme raskt opp på greit språknivå. Etter innovasjonsseminarene ønsket kommunen å gå et steg videre – fra praksis til fast jobb. De ønsket å starte med en pilot for å få innsikt i behov både for deltagere og for arbeidsstedene og deretter utvikle et konsept fremover.

I piloten skal de rekruttere fem deltagere fra Voksenopplæringens AKA-løp som har vært i språkpraksis på et av kommunens tjenestesteder denne våren. Målgruppen er ressurssterke deltagere med språk på nivå B2. Flere har søkt mange jobber uten å få napp. Disse vil nå få midlertidig ansettelse i 6 måneder i en virksomhet i kommunen som trenger deres kompetanse. Finansiering av stillingene er tenkt enten som arbeidspraksis fra NAV eller som engasjement m/lønnstilskudd. Hvilket tilskudd som er aktuelt er avhengig av hvilken status de har, f.eks. flyktninger vil kunne få arbeidspraksis, men ikke innvandrere. De kan få lønnstilskudd.

Intensjonen er ordinær jobb, men kommunen kan ikke garantere dette. Det vil likevel gi deltagerne mulighet til å bygge opp relevant erfaring og styrke mulighet for jobb når ledighet i kommunen oppstår. Det vil samtidig gi større mulighet for tilsvarende jobber andre steder.

Arbeidet i kommunen dreide seg i første omgang å få på plass finansiering for et slikt løp midt i et budsjettår. Løsningen ble spleiselaget med NAV som omtalt over for deltakerne. Vår kontakt fremhever også at å planlegge slike prosjekter krever tid og ressurser til nytenking, noe som er en utfordring i en vanlig arbeidshverdag. Løsningen på det ble en prosjektleder som selv hadde gått dette hurtigløpet og som blir finansiert ved hjelp av lønnstilskudd fra NAV.

Siden kommunen ikke kan garantere fast jobb eller videre engasjement/vikariat etter 6 måneder, påpeker vår kontakt i kommunen at det er svært viktig med god forventningsavklaring med aktuelle arbeidssøker. Kommunen må også planlegge hjelp til veien videre hvis det ikke lykkes vedkommende å få jobb i kommunen.

Ski kommune

Ski kommune stilte med to representanter fra HR/personalavdelingen på innovasjonsseminarene. Deltakerne ga uttrykk for at de opplevde seminarene som relevante og inspirerende, og at de hadde et ønske om å teste ut et av innovasjonssporene når de kom tilbake til kommunen. Imidlertid valgte de, etter noen interne runder i kommunen, å ikke delta i uttesting allikevel. Hovedårsaken til dette var først og fremst en meget dårlig økonomisk situasjon for kommunen og at de var på vei inn i en sammenslåingsprosess med Oppegård kommune for å bygge nye Nordre Follo kommune. De begrunnet videre at for å kunne lykkes med et slikt innovasjonsprosjekt, var de avhengig av midler slik at man kunne få frigitt ressurser til å jobbe med uttestingen, noe som var vanskelig siden alle de ansatte var berørt av kommunesammenslåingsprosessen.

De var imidlertid tydelige på at de gjerne skulle testet ut innovasjonsspor 4 «Nye former for kvalifikasjonsløp» og særlig dette med en trainee-løsning hvor personer med høy utdanning får et tilrettelagt praksisløp og kompetansetilpassing for en fast jobb i kommunen.

Ski kommune har en plan i forbindelse med kommunesammenslåingen der gjennomgang av alle stillingene og å kartlegge tjenesteleveransene. Dette vil kunne påvirke problemstillingen i prosjektet. De ytrer imidlertid bekymring for at personer på utsiden som har kvalifikasjoner i dag sliter med å komme igjennom 'lydmuren' ved ansettelser i kommunen. Kommunen må bli bedre på å se behovet til både individet og arbeidsgiverne og identifisere disse.

De mener at et innovasjonsprosjekt for å løse dette prosjektets problemstilling må rigges med relevante ansatte fra NAV, HR, tjenestoområdene og rådmannen. Det å drifte et slikt prosjekt over tid vil koste penger, og avslutningsvis vil de søke om slike OU-midler.

5.1.4 Erfaringsseminaret

Som en del av prosjektet ble det også gjennomført et erfaringsseminar. Formålet med seminaret var å dele erfaringer så langt og peke på aktuelle veier videre for kommunene.

Det ble først planlagt et seminar 29. mai. Det viste seg at kommunene på det tidspunktet ikke hadde rukket å sette arbeidet ut i praksis. Det var også få som hadde anledning til å komme den aktuelle dagen. Det ble derfor utsatt til 4. september. 19 deltakere møtte, i tillegg til prosjektlederne fra Agenda Kaupang og Innoc. Tre kommuner var representert; Asker og Bærum fra innovasjonsprosessen og Bodø kommune som invitert innleder.

Etter en kort innledning om arbeidet i prosjektet så langt, delte Asker og Bærum sine erfaringer med arbeidet med innovasjonssporene. Det ble også referert til erfaringene i Ski, Nittedal og Horten. Sammen med et innlegg fra Bodø om hvordan de helt konkret hadde lyktes med å ansette en utenfor arbeidslivet til en ordinær stilling, ga dette et godt bakteppe til refleksjon og diskusjon hos deltakerne.

Erfaringsseminaret ble avsluttet med arbeid i grupper rundt spørsmålet: Hvilke tips og råd kan dere gi til KS og kommune-Norge for at kommunene fremover kan lykkes med å ansette enda flere personer fra utsiden inn i fast jobb i sektoren?

Momenter som ble pekt på var:

Arbeidsgiverrollen i kommunene:

- Ta tak i holdninger og forestillinger om personene i målgruppen blant de ansatte i kommunene
- Forankre samfunnsoppdraget også politisk, og sette konkrete mål for å få flere i ordinært arbeid
- Sørge for at entusiastiske ledere blir ivaretatt, og at det samtidig lages et system for at flere ledere skal lykkes med å ansette personene i målgruppen
- Sjekke ut om kompetansekravene i dagens oppgaveløsning er reelle, og vurdere om kompetansekravene kan deles opp på ny måte. Det må også vurderes om enkelte virksomheter skal rapportere på kompetansesammensetting på en ny måte, eksempelvis ved graden av mangfolds- og erfaringskompetanse.
- Gjennomgå språkkravene for å sjekke ut om de er riktige eller om de er satt unødvendig høye. Må språkkravene være like for alle stillingene?
- Bistå personer med utdanning fra andre land til å få norsk godkjenning av egen utdanning

Organisering:

- Kan kommunene beholde flere enkle jobber selv, istedenfor å sette de ut til private aktører?

- Hvordan bruke frivillige som ressurs og mentorer for å bistå og avlaste leder i oppfølging av personer på arbeidstrening/praksis/vikariat?
- Etablere kommunale foretak, gjerne i samarbeid mellom andre kommuner, innenfor et geografisk område

KS sitt ansvar:

- Se på anbudsreglene i forhold til ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører, samt sørge for mer informasjon om effektkontrakter
- Sette mangfold og inkludering på dagsordenen, og forplikte kommunene til å gjøre mer på området
- Bistå kommunene med en beregningsmodell som synliggjør hvor lønnsomt det vil være å få personene i målgruppen i jobb
- Lage modell for oppgaveforskyvning innenfor de store sektorene, og utnytte digitaliseringen til nye oppgaver og funksjoner
- Se nærmere på målkonflikter (eks. ASSS målinger og KOSTRA tall). Hva måles kommunene på?
- Koble sammen kommuner og andre virksomheter som ønsker å gjøre noe på dette området sammen, samt bistå i nettverk og samarbeidskonstellasjoner
- Kurs på tvers av kommuner om mangfoldsledelse, kvalifisering og rekruttering
- Lage et felles «Gloppen-program», særlig for de mindre kommunene
- Formidle de gode historiene

6 Samhandling med KS

6.1.1 Styringsgruppen

Styringsgruppen har bestått av medlemmene av rådmannsutvalget i Rogaland. Det er gjennomført to møter i løpet av prosjektperioden. Det første møtet var i oppstarts- og planleggingsfasen og viktig for å motta utvalgets innspill på prosess, tilnærming og utvalg av kommuner. Det andre møtet ble avholdt når innovasjons- og erfaringsseminarene, og innsamling av gode eksempler og metodikk for å rekruttere personer på utsiden inn i fast arbeid i kommunal sektor var gjennomført. Styringsgruppen har vært invitert til å komme med sine innspill for å gi oss ytterligere innsikt, drøfting av hovedfunn og forankring av den videre prosessen.

6.1.2 Arbeidsgruppen

For å sikre et godt undersøkelsesdesign og faglig funderte vurderinger i gjennomføringen av prosjektet, ble det etablert en faglig arbeidsgruppe. Denne gruppen ble satt sammen av fageksperter fra KS med både praktisk kompetanse, kunnskap og erfaring knyttet til temaområdet. Gruppen har bestått av fem medlemmer fra KS. Det er gjennomført fire møter i prosjektperioden med arbeidsgruppen og alle medlemmene har vært invitert og delvis deltatt på innovasjons- og erfaringskonferansene. Arbeidsgruppen har vært invitert til å komme med faglige innspill og bidratt med konstruktiv dialog om undersøkelsesopplegget underveis i prosessen og bidratt i diskusjonen om hovedfunnene og den videre prosessen for tematikken.

7 Publisering

Vi har lagt til rette for et samarbeid med KS for å bidra til at de gode eksemplene og konseptet kan publiseres på en visuell, enkel og forståelig måte på KS' hjemmeside. Dette for å få en rask og effektiv spredning av resultatene av dette FoU-prosjektet til alle landets kommuner.

Endelig valg av kommunikasjonsform vil bli valgt i samråd med oppdragsgiver.

8 Videre arbeid

8.1 Erfaringer fra prosjektet

Vi ser at det foregår mye innovasjon i mange kommuner, men det ser ut som om norske kommuner fortsatt er i startgropen når det gjelder systematisk bruk av innovasjon. Medarbeidere finner nye måter å løse utfordringer på, uten at dette nødvendigvis registreres av kommunens ledelse og/eller synliggjøres i konkrete prosjekter. Imidlertid hører vi fra uttestingskommunene at det er igangsatt en rekke prosjekter for å løse problemstillingen i dette FoU-prosjektet, men at det fortsatt er et stykke frem før kommunene i stort jobber helhetlig og virkningsfullt på området.

For å få til innovasjon og resultater på problemstillingen og samfunnsflokken «rekruttering av personer på utsiden av arbeidslivet», erfarer vi at kommunens ledelse må ta et tydelig og klart ansvar. Innovasjon er et lederansvar og det er avgjørende at lederne gjennom sine prioriteringer og sin lederkultur kan iverksette og skape forutsetninger for innovasjon, også på dette fagområdet.

De fleste norske kommuner drives rimelig godt og mange ser ikke behovet for radikalt å endre på måten en tilnærmer seg problemer på, noe som også synliggjøres i dette oppdraget. Mange kommuner har redusert sine stabs- og støttefunksjoner slik at evnen til å tenke strategisk og langsiktig er noe begrenset og påvirker muligheten for å lykkes i et så tverrgående oppdrag som dette prosjektet. Enhetslederne er ofte overbelastet med store kontrollspenn og fag- og personalansvar som gir lite rom for langsiktig tenkning og inkludering.

Å gå rett på den store samfunnsflokken og problemstillingen i dette oppdraget, kan føre til at en overveldes og gir opp. Sånn sett har Asker og Bærum kommune gjort noen kloke valg gjennom å få oversikten over hvilke prosjekter som allerede er igangsatt på området og forsterke og/eller samle disse til økt og ny innsats. Det vil imidlertid etterhvert melde seg et behov for å se mer systematisk på hvordan rekrutteringsarbeidet, for å få de på utsiden inn i fast jobb i kommunal sektor, kan gjennomføres og hvor man skal sette inn ressursbruken.

8.2 Veien videre

Vi ser denne konsept- og metodikkutredningen, for å kunne rekruttere personer på utsiden av arbeidslivet inn i fast jobb i kommunesektoren, som et første steg i arbeidet med å utvikle løsninger på problemstillingen og at dette området bør utvikles og suppleres ettersom ny kunnskap og nye erfaringer kommer til. Hvordan utviklingen av innovasjons- og løsningsalternativene og metodikken for beste praksis på dette arbeidet skal videreføres er en utfordring som KS må ta.

Vi har videre noe innspill til KS for denne type innovative FoU-prosjekter:

- Innovasjon tar tid i offentlig sektor og med den følger at slike prosjekter bør vare over en tidsperiode på minimum ett år, kanskje to år

- Denne type innovasjonsprosjekter vil kreve en forpliktelse hos uttestingspartneren(e), i dette tilfelle var det et utvalg kommuner som burde forpliktet seg til deltakelse i hele prosjektets løpetid
- Alternativt kan slike innovative prosjekter forgå mer i form av avgrensede laboratorieforsøk, og/eller som teoretiske øvelser som senere kan testes ut gjennom ulike stimuleringsordninger som eksempelvis økonomisk støtte, ressursstøtte, opplæringsmaterieell, mv.

9 Vedlegg

9.1 Invitasjonstekst til innovasjonsseminarene

Deltakelse i KS FoU-prosjektet – «Rekruttering av personer som står utenfor arbeidslivet»

Prosjektet «Rekruttering av personer som står utenfor arbeidslivet» skal få fram anvendbar kunnskap om hvordan kommunesektoren kan rekruttere personer i målgruppen, og arbeidet skal belyse muligheter og begrensinger, vise gode eksempler fra kommunal sektor og samle erfaringer fra ulike samarbeid om rekruttering av kompetanse.

Vi ønsker at du og din kommune deltar i en innovativ prosess for å utvikle nye metoder for å rekruttere personer som står utenfor arbeidslivet inn i fast jobb i kommunesektoren. Selve utformingen skjer gjennom en innovativ prosess over to dager sammen med andre kommuner og fagressurser. I tillegg er det ønskelig at metoden(e) blir testet ut i praksis i din kommune fra april til medio mai i år.

Utenforskap har store individuelle konsekvenser, samt at det rammer samfunnets verdiskapning. Fallende oljeinntekter og flere pleietrengende eldre gir samlet lavere inntekter og høyere kostnader. Innvandring og teknologisk utvikling stiller nye krav. Samtidig har økende velstand de siste 10-årene gitt økte forventninger til kommunesektoren og velferdstjenestene. Alt dette må håndteres med en lavere andel av befolkningen i arbeidsfør alder.

For å finansiere økte utfordringer må flere i arbeid og de som jobber må jobbe mer. Kommunesektoren har udekkede og økende arbeidskraftsbehov. Beregninger viser at kommunesektoren vil ha behov for 45 000 flere kompetanseårsverk i 2026 enn i dag. Det vil bli størst behov for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren.

Kommuner og fylkeskommuner er inkluderende arbeidsgivere som ønsker å legge til rette for at så mange som mulig får delta i arbeidslivet. Samtidig er kvaliteten på de kommunale tjenestene avhengig av rett kompetanse, og ikke alle som står utenfor arbeidslivet har denne kompetansen.

Det er et dilemma at kommunal rekruttering både skal bidra til mer inkludering og mindre utenforskap, og på samme tid sikre kompetent og tiltrengt arbeidskraft.

Innovasjonsseminarene vil finne sted i Oslo/Bærum tirsdag 6. og 13. mars fra kl. 10–15, og aktuelle deltakere fra din kommune kan være ledere og/eller fagpersoner fra HR/personal, Helse- og sosialsektoren, Oppvekstsektoren, NAV, næringslivet, sosiale entreprenører, arbeidssøkere, m.m.

Spørsmål om seminarene, uttestingen og deltakelse kan rettes til Eilin Ekeland i Agenda Kaupang på e-post: eilin.ekeland@agendakaupang.no, eller på telefon: 415 59 030.

9.2 Tekst fra påminnelse om erfaringskonferansen

Sommeren er rett rundt hjørnet, og mange av dere har sikkert travle dager for å avslutte oppgaver før dere går i ferie, men håper du har mulighet for raskt å lese igjennom denne e-posten fra oss!

Vi vet at dere har kommet ulikt når det gjelder å teste ut innovasjonssporene for hvordan inkludere personer som står utenfor arbeidslivet inn i kommunal virksomhet. Noen av dere har kommet et steg videre og har klare planer, andre har møtt utfordringer og hindringer på veien. Vi ser imidlertid fram til å høre om alles erfaringer på erfaringsseminaret tirsdag 4. september, og håper dere kan sette av denne datoen.

Vi legger opp til noe innspill fra noen av dere i plenum, og gruppearbeid. I tillegg til å høre deres erfaringer, vil vi også legge opp til flere inspirasjonsforedrag fra eksterne.

Vi kommer tilbake i august med påmelding og endelig program for seminaret.

Et eksempel til inspirasjon fra Bærum kommune så langt:

Bærum kommune har valgt å teste ut innovasjonsspor 4 «NYE FORMER FOR KVALIFIKASJONS-LØP» for personer med innvandrerbakgrunn. De har blant annet over flere år hatt et hurtigløp for innvandrere med intensiv språkopplæring kombinert med arbeidspraksistrening. Kommunen har imidlertid ønsket å komme videre og at personene går fra arbeidspraksistrening til fast jobb. I perioden etter innovasjonsseminarene har de jobbet mye med ideutveksling og finansiering av denne innsatsen. Planen nå i første fase er å rekruttere 5 deltagere til en pilotgruppe. Det er deltagere fra Voksenopplæringens AKA-løp som har vært i språkpraksis på et av kommunens tjenestesteder denne våren. Ønsket er å kartlegge muligheten for 6 måneders jobb i kommunen med støtte fra NAV. Dette er ressurssterke deltagere med språkkunnskaper på nivå B2, som bør kunne ha relativt kort vei inn til fast jobb. Samtidig er det flere som har søkt flere jobber uten å lykkes. Det er ansatt en prosjektleder i kommunen med et engasjement på 6 måneder. Hele prosjektet er et spleiselag med NAV, der prosjektlederen får lønn fra kommunen og kommunen får lønnstilskudd til de 5 testpersonene fra NAV.

Intensjonen med uttestingen er å skaffe deltakerne en ordinær jobb (midlertidig eller fast), men der det allikevel fremkommer tydelig at kommune ikke kan garantere jobb. Det man imidlertid uansett gjør gjennom denne piloten er å gi deltagerne mulighet til å bygge opp relevant erfaring og styrke mulighet for jobb i kommunen når ledighet oppstår. God forventningsavklaring mellom aktørene er derfor viktig – og kommunen ønsker også å gi støtte til veien videre hvis man ikke lykkes med fast jobb i kommunen. Parallelt med å gjennomføre tiltak for pilotgruppen, vil kommunen arbeide med konseptutvikling for et bredere prosjekt fra neste år med målgruppe flyktninger og innvandrere med høyere utdanning i Bærum.

Videre vil vi også dele tips om effektkontrakter, som kan også være relevant for innovasjonsspor 3 «OPPRETTE NYTT KOMMUNALT FORETAK ELLER ANNEN SELSKAPSFORM». Kjernen i effektkontrakter er en resultatbasert kontrakt mellom offentlige oppdragsgivere og tjenestetilbydere der private investorer tar risiko. Utløsning av gevinster skjer kun dersom de avtalte målene eller effektene oppnås. Effektkontrakter gjør det mulig å teste nye tiltak og løsninger raskere, se forøvrig til vedlagte link: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/effektkontrakter/>

Med ønske om en riktig God Sommer og på gjensyn i september!

9.3 Invitasjonstekst til erfaringskonferansen

Hei igjen og vel overstått sommer!

Takk for sist og for god dialog etter innovasjonsseminarene i mars der tema var rekruttering av personer som står utenfor arbeidslivet inn i fast jobb i kommunene.

Som tidligere varslet, arrangerer vi nå et erfaringsseminar tirsdag 4. september.

Seminarholdes i Agenda Kaupang sine lokaler i Holtet 45 på Stabekk. Det vil bli servert lunsj, og tidsrammen for seminaret er kl. 10.00–15.00.

Formålet med konferansen er å dele erfaringer så langt, bli inspirert til å tenke nytt og peke på aktuelle veier videre for kommunene i dette arbeidet.

Vi mener det vil være nyttig for dere å dele hverandres erfaringer og kunnskap på området. I tillegg vil det være helt nødvendig for det videre arbeidet at KS og vi som prosjektledere får høre deres erfaringer og refleksjoner i tiden etter innovasjonsseminarene. Dette for å kunne formidle nyttig og relevant kunnskap og metodikk på feltet til andre kommuner i Norge.

Agenda for erfaringsseminaret:

- ▶ Status i uttesting av innovasjonssporene
- ▶ Deling av erfaringene etter innovasjonsseminarene i mars
- ▶ Inspirasjonsforedrag
 - Hvordan har Bodø kommune lyktes med å ansette personer på utsiden av arbeidslivet i fast jobb v/Anne Katrine Sølberg
 - Hvilken betydning kan effektkontrakter ha for inkludering av personer på utsiden av arbeidslivet? v/Anne Romsaas i KS
- ▶ Hvordan fortsette det gode innovasjonsarbeidet?
- ▶ Kort oppsummering

Du melder deg på ved å akseptere denne invitasjonen innen torsdag 23/8. Skulle du være forhindret, er det fint om du avslår invitasjonen, slik at vi er sikre på at invitasjonen har nådd fram.