

Lise Lien

# **Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser**

En midtveisevaluering



Lise Lien

**Oslo kommunes traineeordning for  
mennesker med funksjonsnedsettelse**  
En midtveisevaluering

© Fafo 2016

ISBN 978-82-324-0328-8 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0329-5 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

Forord .....	5
Sammendrag .....	7
Summary .....	15
<b>1 Innledning og bakgrunn.....</b>	<b>17</b>
1.1 Barrierer i møte med arbeidslivet.....	18
1.2 Erfaringer fra andre traineeprogrammer .....	19
1.3 Oslo kommunes traineeordning.....	20
<b>2 Problemstillinger .....</b>	<b>21</b>
2.1 Rapportens oppbygning .....	23
<b>3 Data og metodisk tilnærming .....</b>	<b>25</b>
3.1 Output versus outcome .....	25
3.2 Rekruttering av informanter til evalueringen.....	26
3.3 Intervjuer .....	26
3.4 Anonymitet.....	28
3.5 Dokumentstudier .....	28
3.6 utfordringer .....	28
<b>4 Traineebegrepet og begrepet «funksjonsnedsettelse» .....</b>	<b>31</b>
<b>5 Oslo kommunes traineeordning.....</b>	<b>35</b>
5.1 Målsetting.....	35
5.2 Målgruppen for ordningen .....	37
5.3 Positiv særbehandling.....	38
5.4 Organisering av traineeordningsprosjektet .....	39
5.5 Traineeordningen – innhold og forpliktelser .....	40
5.6 Mentor .....	42

<b>6 Erfaringer med og vurderinger av</b>	
<b>Oslo kommunes traineeordning</b> .....	<b>47</b>
6.1 Arbeidsgivernes refleksjoner.....	47
6.2 Mentoropplæringen .....	54
6.3 Mentorenes refleksjoner .....	55
6.4 Traineenes refleksjoner og erfaringer .....	58
6.5 Prosjektet og prosjektleders arbeid.....	69
6.6 Styringsgruppens refleksjoner .....	73
6.7 Bistand fra NAV .....	76
<b>7 Bergen kommunes traineeordning .....</b>	<b>79</b>
<b>8 Avsluttende kommentarer.....</b>	<b>83</b>
Referanser .....	87

## Forord

Bakgrunnen for dette prosjektet var at Oslo kommune ved byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester ønsket en evaluering av prosjektet «Traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune». Denne rapporten presenterer resultatene fra en midtveisevaluering av programmet, og funnene skal kunne brukes som innspill til den videre utviklingen og implementeringen av ordningen i ordinær drift samt kunne brukes av andre kommuner som vurderer å starte opp en lignende ordning.

Det er Program for storbyrettet forskning som har finansiert denne evalueringen. Program for storbyrettet forskning er et samarbeid mellom Bergen, Kristiansand, Oslo, Stavanger og Trondheim kommuner og KS. Programmet skal fremskaffe ny og nyttig kunnskap for storbykommunene.

Jeg vil rette en stor takk til *alle* som har delt sin kunnskap og sine refleksjoner med meg. Jeg vil rette en særlig takk til traineene som villig har stilt opp. Deres vurderinger er uvurderlige for evalueringen, og deres innspill og refleksjoner er viktige å ha med seg i den videre implementeringen og utviklingen av ordningen. Takk også til virksomhetslederne som har stilt opp, og som har gitt innsikt i hva inkluderingsvilje handler om i praksis. Mentorene fortjener også en stor takk for deres deltakelse i denne evalueringen. Til slutt vil jeg også benytte anledningen til å takke prosjektleder for traineeordningen i Oslo kommune, Siri Koch-Larsen, for et meget godt og konstruktivt samarbeid i forbindelse med denne midtveisevalueringen.

Avslutningsvis vil jeg takke kvalitetssikrer og kollega, Inger Lise Skog Hansen, for nyttige innspill og kommentarer samt Fafos publiseringsavdeling.

Alle feil og mangler som måtte være i denne rapporten, er det undertegnede som står ansvarlig for.

Oslo, desember 2016

Lise Lien





# Sammendrag

Dette er en midtveiseevaluering av Oslo kommunes traineeordning. Hensikten med denne evalueringen er å få mer innsikt i hvordan traineeordningen er organisert, implementeringen av den ute i virksomhetene, samt å få innsikt i traineenes, mentorenes og virksomhetsledernes refleksjoner omkring og erfaringer med ordningen. Den skal også kunne fungere som læringsgrunnlag for andre storbykommuner som vurderer å innføre lignende ordninger.

## Målet med traineeordningen

Den overordnede visjonen for prosjektet er at Oslo kommune som arbeidsgiver skal integrere mennesker med funksjonsnedsettelse på lik linje med andre, og Oslo kommunes traineeordning for personer med funksjonsnedsettelse er et tiltak for å inkludere flere personer med funksjonsnedsettelse i arbeidslivet. Det var tverrpolitisk enighet om å opprette traineeordningen i Oslo kommune, og ordningens hovedmål er i henhold til prosjektmandatet: «[...] å øke andelen med mennesker med funksjonsnedsettelse ansatt i Oslo kommune». Ordningen ble startet opp i januar 2014, og målet er at det skal opprettes minimum ti traineestillinger frem til avslutningen av programmet desember 2017. Traineeordningen er vedtatt implementert i ordinær drift i kommunen etter prosjektavslutning.

Ved gjennomgang av prosjektmandatet til ordningen og beskrivelsene av trainee-programmet kan man si at målet med traineeordningen er tredelt: Ordningen skal bidra til økt rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune. Den skal gi virksomhetene i Oslo kommune økt erfaring med og kunnskap om å ha ansatte med funksjonsnedsettelse, og den skal bidra til holdningsendringer i virksomhetene i kommunen til det å ansette personer med funksjonsnedsettelse ved å spre gode eksempler og erfaringer fra de virksomhetene som deltar i traineeprogrammet.

Det som skiller Oslo kommunes traineeordning fra øvrige inkluderingstiltak, er at den er innrettet mot å rekruttere kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelse til ordinære stillinger med ordinær avlønning. Ansettelsene skal være basert på virksomhetenes behov for arbeidskraft. Ordningen er basert på tillit da det ikke er satt krav om legeerklæring som kan dokumentere funksjonsnedsettelsen. Det betyr at det er opp til den enkelte søker på traineestillingene å definere sin funksjonsnedsettelse inn under ordningen, og det innebærer likeledes at det er den enkelte arbeidsgiver som må vurdere

om personene som søker, kvalifiserer for deltakelse i ordningen. Ordningen er et svar på erkjennelsen av at kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelse kan ha problemer med å komme inn i arbeidslivet. Målet er å øke antallet ansatte med funksjonsnedsettelse i kommunen og en forventning om at mer erfaring ute i virksomhetene vil bidra til mer rekruttering på sikt.

Delmålene for prosjektet:

1. Etablere en traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse. Det skal opprettes ti traineestillinger. Det primære målet er at det skal være traineer i alle byrådsavdelingene. Sekundært mål er å ansette traineer i byrådsavdelingenes underliggende virksomheter. Det er tertiært mål å ansette traineer i kommunen for øvrig. Målgruppen er ledere og politikere.

Prosjektet har oppnådd dette delmålet. De første fire stillingene ble utlyst i mai 2014, og frem til juni 2016 er det utlyst 21 traineestillinger i kommunen. Det er ansatt 14 traineer. Av disse er åtte ansatt i faste stillinger, fem i midlertidige stillinger og én i et vikariat. Ti av stillingene er fulltidsstillinger, og fire er deltidsstillinger. I en av stillingene som opprinnelig ble utlyst som en heltidsstilling, ble det ansatt en trainee i redusert stilling. Med unntak av én har traineene i midlertidige stillinger fått nytt engasjement eller fast stilling. Det har vært utlyst flest stillinger i etater og foretak, dernest i bydeler og byrådsavdelinger.

Det har blitt informert om prosjektet på en rekke ulike måter og på en rekke ulike arenaer. Invitasjonsbrev om deltakelse fra kommunaldirektør er distribuert til de andre kommunaldirektørene og underliggende virksomheter. Det er sendt ut nyhetsbrev, prosjektleder har tatt direkte kontakt med kontaktpersoner for utlyste stillinger, det har vært nyhetssak på startsidene til Oslo kommunes intranett og prosjektet har en egen nettside på kommunens nett. Prosjektleder har dessuten vært i media flere ganger, arrangert tre frokostseminarer for å få satt temaet på dagsordenen, informert om ordningen på to etatsjefmøter, informert i enkeltvirksomheter (spesielt med ledere og personalavdelinger), deltatt med innlegg på flere seminarer og nettverkssamlinger, informert i sektordirektørmøte og møtt Rådet for funksjonshemmede. Det er også laget en informasjonsfilm om ordningen som ble vist på en oslokino i september 2014.

2. Ti traineer skal følges opp i løpet av 1,5 år med flere felles samlinger, minimum tre samlinger.

Dette delmålet er nådd. Det har vært arrangert 19 traineesamlinger i perioden som har blitt evaluert. Samlingene har hatt en varighet fra to timer til halv- og heldagsseminarer. Temaene på samlingene har vært: hvordan det er å ha en mentor, Oslo kommune som organisasjon, erfaringskonferanse, memo-hukommelse, skrivetips, stresshåndtering og avspenning til bruk i hverdagen, tilstedeværelse og mindfulness,

åpning av Abloom filmfestival, omvisning i rådhuset og møte med representanter fra Rådet for funksjonshemmede.

Prosjektleder har i stor grad fulgt opp traineene. Hun har vært tilgjengelig for spørsmål fra traineene og gitt dem råd ved behov. Hun har eksempelvis sendt traineene som er ansatt i midlertidige stillinger/vikariater, lenker med nye og relevante stillinger i kommunen. Prosjektleder har også inngått et formelt samarbeid med JobbX i Oslo som gir traineer som ønsker det, tilbud om jobbsøkerhjelp.

3. Ledere og mentorer skal tilbys felles møtepunkter, minimum tre i løpet av perioden på 1,5 år.

Deler av dette delmålet er ikke nådd. Fordi det var få ledere med i begynnelsen av traineordningen, ble det ikke arrangert tre slike møter for deltakende ledere. Det ble arrangert ett møte med prosjektleder, hvor alle lederne utvekslet e-postadresser, slik at man kunne kontakte hverandre ved behov. Det ble for øvrig tatt initiativ til ledermøter to ganger til, men det ble avlyst på grunn av stort forfall hos lederne. Imidlertid har prosjektleder tydeliggjort at det skal være lav terskel for å ta kontakt med henne. Noen ledere har hatt kontakt med prosjektleder underveis i prosjektperioden. Prosjektleder har dessuten tatt kontakt med alle ledere individuelt flere ganger, for å undersøke eventuelle behov for veiledning og/eller koordinering.

I prosjektet er det tydeliggjort at virksomhetene har arbeidsgiveransvaret for traineene, og det er forventet at de har «et strukturert og forberedt mottak av traineen på lik linje med andre ansatte». Leder er også ansvarlig for å informere og forberede ansatte på arbeidsplassen. Det ser ut til at det varierer i hvilken grad de ulike virksomhetene har et strukturert og forberedt mottak av traineene. Fafo har ikke informasjon nok om dette, men informasjonen fra intervjuene kan tyde på at dette handler om generell mangel på systemer/rutiner for nyansatte, og at det ikke handler særskilt om hvordan traineene blir møtt. Ifølge den informasjonen vi har, ser det ut til at de fleste lederne involverer og forbereder medarbeiderne sine slik intensjonen er. Lederne ser i liten grad ut til å ha mottatt oppfølging. Det er for øvrig ikke noe som tyder på at det har vært et særlig stort behov for dette.

Delmålet er nådd for mentorene. De har blitt invitert til seks mentorsamlinger per år, og i tillegg har de mottatt opplæring i mentorrollen av kommunens utviklingsenhet. Opplæringen har vært arrangert over tre halve dager.

4. Traineordning implementeres i ordinær drift etter den første perioden.

Det arbeides med dette delmålet. I og med at traineordningen ble vedtatt forlenget med 2 år – til 31.12.2016 – innebærer dette at implementeringen av ordningen vil bli tilsvarende forsinket. Traineordningens styringsgruppe utnevnte en arbeidsgruppe 11. desember 2015 som skal utarbeide forslag til hvordan Oslo kommune kan implementere erfaringer fra traineordningsprosjektet for å øke sysselsettingen av mennesker

med funksjonsnedsettelse i tråd med overordnede personalpolitiske styringsdokumenter. Prosjektleder for traineeordningsprosjektet er leder for arbeidsgruppen og består utover dette av følgende medlemmer: en avdelingsdirektør i en av Oslos bydeler, en rådgiver fra Utviklings- og kompetanseetaten i kommunen, en trainee med fast stilling i kommunen, en spesialkonsulent i en underliggende etat i kommunen og sekretær og koordinator for gruppen som er ansatt i en prosjektstilling i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. De forslag til tiltak, verktøy og virkemidler arbeidsgruppen skal komme med, skal være konkrete, målbare og mulige å gjennomføre i praksis. Det ønskes også at det som skal implementeres, skal være enkelt å utføre. Arbeidsgruppen skal også

- identifisere utfordringer og suksessfaktorer basert på god praksis fra traineeordningsprosjektet, samarbeidet med NAV og erfaringer i staten.
- foreslå ulike metoder, tiltak og verktøy for å oppnå økt sysselsetting av mennesker med funksjonsnedsettelse, for eksempel knyttet til rekrutterings- og ansettelsesprosessen eller kompetanseutvikling i henhold til arbeidsmiljøloven.
- foreslå tiltak innenfor denne tematikken til den nye handlingsplanen for mennesker med funksjonsnedsettelse.
- vurdere resultater fra ekstern evaluering.

Prosjektet har tatt flere initiativ til en forskerevaluering av ordningen i løpet av prosjektperioden. Det ble opprettet kontakt med et forskningsmiljø som sendte en søknad til Norges forskningsråd. Prosjektet fikk ikke støtte, og forskningsmiljøet endte med å trekke seg fra prosjektet. Prosjektleder måtte dermed finne en ny evaluator. Fafo ble enere kontaktet, og de har gjennomført en midtveisevaluering. Evalueringen er finansiert via Program for storbyrettet forskning. Prosjektleder, i samarbeid med styringsgruppen, har diskutert hva de ønsker kunnskap om, og prosjektleder fikk i oppgave å fremlegge en plan for styringsgruppen som inneholdt hva slags type kunnskap som anses som viktig for prosjektet å innhente, og hvordan det skal gjøres. I forbindelse med utlysningen av evalueringoppdraget var det en relativt spesifikk beskrivelse av hva prosjektet ønsker kunnskap om. Evaluator har påpekt at av anonymitetshensyn vil ikke alle spørsmålene prosjektet ønsket informasjon om, bli besvart. Dette gjelder blant annet informasjon om en del bakgrunnsvariabler knyttet til traineene.

Det ble avholdt et møte i arbeidsgruppen 15. januar 2016, og arbeidet til gruppen skulle opprinnelig ferdigstilles innen utgangen av 2016. I arbeidsgruppens mandat står det følgende: «Første møte i arbeidsgruppen var 15. januar 2016. Arbeidet ferdigstilles innen utgangen av 2016. Tidsperspektivet vil påvirkes noe av fremdriften i arbeidet med til ekstern evaluering». Fordi gruppen avventer sin innstilling til evalueringsrapporten er overlevert, vil arbeidsgruppen jobbe med dette inn i 2017. Det har vært holdt seks

møter i arbeidsgruppen i 2016. Arbeidsgruppens arbeid har pågått parallelt med Fafos midtveisevaluering, og arbeidsgruppens aktiviteter har derfor ikke blitt vurdert i denne evalueringen. Fafo orienterte om midlertidige funn fra midtveiseevalueringen for denne gruppen i september 2016.

5. Rekruttere personer til traineestillingene. Målgruppe: alle arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse som har relevante kvalifikasjoner for stillingene som lyses ut.

Dette delmålet er delvis nådd. En utlyst heltidsstilling ble omgjort til to deltidsstillinger, og antallet utlyste stillinger økte da fra 20 til 21. Det er ansatt 14 traineer, og det er åtte stillinger det ikke har blitt ansatt noen i. Dette skyldes enten at søkerne ikke fylte de kompetansekravene som var satt til stillingene, eller at de hadde nedsatt arbeidsevne og ikke fylte de fysiske kravene til stillingen, og/eller at de ikke hadde kapasitet til å jobbe i en heltidsstilling.

Det brukes to definisjoner av målgruppen i prosjektet. Den ene er «mennesker med funksjonsnedsettelse som trenger arbeidserfaring for videre deltakelse i arbeidslivet». Den andre definisjonen er «personer med langvarige funksjonsnedsettelse av fysisk eller psykisk karakter, som trenger arbeidserfaring for videre deltakelse i arbeidslivet og med kompetanse som kommunen har behov for». I begge definisjonene vektlegges det at det skal være mennesker som trenger arbeidserfaring. Dette har for øvrig ikke blitt vektlagt i prosjektet. Traineeene i prosjektet er en svært heterogen gruppe. Noen har liten/ingen arbeidserfaring, mens andre har mange års arbeidserfaring. Noen har lang universitetsutdanning med eller uten arbeidserfaring, mens andre har lav utdanning med eller uten arbeidserfaring. Felles for dem alle er ellers at de innehar de kvalifikasjonene som har vært satt til stillingene, og at de har trengt ekstra hjelp for å komme ut i arbeidsmarkedet – enten for første gang eller på nytt etter mange års fravær. Ordningen har bidratt til å få 14 personer med funksjonsnedsettelse ut i jobb, og vurderingen blant traineeene er at ordningen har hjulpet dem ut i arbeidslivet.

6. Gi informasjon om traineeordningen utad – til befolkningen generelt.

Dette delmålet er nådd. Det kanskje mest utadrettede tiltaket er produksjonen av en informasjonsfilm om ordningen som ble vist én gang på en oslokino i september 2015, og som også er tilgjengelig på kommunens hjemmeside. Det var 140 oppmøtte på filmanseringen. Filmen brukes som intern og ekstern markedsføring av ordningen. Det finnes også informasjon om ordningen på kommunens hjemmesider.

Traineeordningen ble nominert av likestillings- og diskrimineringsombudet, Norges Blindforbund og Uloba til kåringen av mest innovative tiltak i 2016 med temaet «arbeid». Prisen deles ut av østerrikske «Zero Projects Initiative», Innovative Policies 2017 on Employment. Zero Projects er finansiert av ESSL Foundation i Østerrike som er opptatt av rettighetene til personer med funksjonsnedsettelse verden over. De har årlig en konferanse med søkelys på FN-konvensjonen for mennesker med funksjons-

nedsettelse. Man får kun delta hvis man er invitert med inn i nettverket. Kommunens helse- og sosialkomité var i Wien i september 2016, og prosjektleder arrangerte da også et besøk hos Zero Project. Oslo kommune vant ikke, men nomineringen har bidratt til å gjøre ordningen kjent også utenfor landets grenser. Prosjektet skal også delta på konferansen i februar 2017.

Høsten 2015 mottok traineeordningen ved daværende byråd for eldre i Oslo en hederspris fra Norges Handikapforbund, som følge av hennes engasjement og arbeid med å etablere Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse. Ordningen roses særlig for at det er ordinære stillinger som utlyses, og kompetansekravene som settes.

Det er også flere traineer som har bidratt til å fronte ordningen i løpet av prosjektperioden.

Prosjektet har i tillegg satt en rekke andre mål. I 2015 ble disse målene satt:

1. Økt kunnskap om gruppen arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse som har redusert arbeidskapasitet

Kunnskap om dette vil prosjektet få gjennom midtveisevalueringen av traineeordningen. På grunn av anonymitetshensyn vil ikke spørsmålene knyttet til traineenes bakgrunn og alder bli besvart, men evalueringen vil gi informasjon om hva traineene mener har vært suksesskriterier og barrierer i ordningen, og hvordan man kan forbedre ordningen.

2. Utlyse flere stillinger og arrangere foredrag om temaet funksjonshemmede i arbeidslivet

Dette arbeider prosjektleder kontinuerlig med. Prosjektleder har informert om ordningen på en rekke møter både eksternt og internt i kommunen. Det er arrangert en foredragsrekke (tre stykk) i regi av prosjektet i 2015/2016. Denne foredragsrekken var hovedsakelig rettet mot ledere og ansatte. Foredragsrekken hadde følgende overordnede overskrift: «Tapte muligheter, eller vinn-vinn? Hva går du glipp av ved å ikke ansette personer med funksjonsnedsettelse?». Foredragene ble organisert som frokostseminarer hvor det til sammen møtte opp 190 personer. På det første frokostseminaret i 2015 var det 69 påmeldte, på det andre var det 64 påmeldte, og på det tredje var det 57 påmeldte. Ønsket med foredragsrekken var: i) refleksjon over temaet funksjonshemmede i arbeidslivet og generelt om holdninger til gruppen samt hvordan man behandler denne gruppen og ii) at prosjektleder oppretter en dialog om traineeordningen med de som melder sin interesse for disse foredragene. Målet med denne dialogen var å identifisere flere ledige stillinger som kan utlyses via traineeordningen. Det ble arrangert et erfaringsseminar i april 2016, og der møtte 100 personer.

Prosjektleder har også holdt en rekke eksterne foredrag i prosjektperioden med mål om å gjøre ordningen kjent.

Det påpekes av styringsgruppen at det er viktig at ledere som skal lyse ut stillinger gjennom ordningen, blir oppfordret til å vurdere om stillingene kan være reduserte hvis arbeidssøker har redusert arbeidsevne. Det ser fremdeles slik ut at det er flest heltidsstillinger som blir utlyst, men prosjektet har også eksempler på virksomheter som har utlyst heltidsstillinger, har omgjort utlysningen og åpnet for redusert stillingsstørrelse på bakgrunn av søkerens ønsker og behov. Dette er for øvrig et område det jobbes med.

### **Traineebegrepet**

Det har vært vurdert å endre navnet på ordningen. Man erkjenner i prosjektet at begrepet «trainee» kan gi andre assosiasjoner enn slik det blir brukt i dette prosjektet. Innspillene fra informantene i denne evalueringen viser at de fleste mener at navnet på ordningen ikke gir riktige assosiasjoner, men de har samtidig ingen gode forslag til navneendring.

### **Økonomien i prosjektet**

Det er satt av 1,5 millioner i året i kommunens budsjett til ordningen. Det har ikke vært overforbruk av midler i prosjektet. Mye av midlene går til å dekke prosjektlederstillingen. Resten av midlene har gått til annonsering av traineestillinger i *Aftenposten*, internt kjøp av tjenester fra Utviklings- og kompetansetaten i kommunen, som har vært ansvarlig for opplæring av mentorene og for mentorsamlingene, diverse frokostseminarer med servering og foredrag og en informasjonsfilm om ordningen.

### **Aktørens vurderinger**

At leder er en viktig aktør for å lykkes med inkludering og mangfold, er det enighet om blant både ledere og traineer, men det påpekes at selv om leder er opptatt av denne tematikken, så er det et stykke derfra til å inkludere i praksis. Manglende inkludering knyttes til ledernes hektiske hverdag, hvor ledere skal fylle mange roller og oppgaver. Det vises også til at kommunale ledere har en rekke hensyn å ta, og det pekes på krav til likestilling, inkludering av seniorer og innvandrere i arbeidsstyrken.

Det oppgis å være av betydning at den enkelte virksomhet setter ord på dette med inkludering av personer med funksjonsnedsettelse, og at man som leder sørger for å ha gode diskusjoner rundt tematikken. Topplederne/virksomhetslederne må utfordre sine underordnede ledere på dette. Som øverste leder må man stille de vanskelige spørsmålene om hvorfor deres ledere ikke anser det som aktuelt å benytte traineordningen når de rekrutterer nye ansatte, og kreve gode begrunnelser for hvorfor. For å lykkes med å endre praksis og holdninger i hele kommuneorganisasjonen har ledere på alle nivåer i kommuneorganisasjonen et ansvar. Det påpekes at kommunale virksomheter

har et særskilt samfunnsansvar for å inkludere personer med funksjonsnedsettelse som sliter med å komme inn på arbeidsmarkedet.

Personer med funksjonsnedsettelse er en svært heterogen gruppe mennesker, og det gjelder også traineene i traineordningen. Det er derfor ikke mulig å definere dem inn i en felles kategori med like behov og like utfordringer. Graden av funksjonsnedsettelse varierer og følgelig også behovet for tilrettelegging og innretningen på tilretteleggingen. Traineene har ulike erfaringer – både livserfaringer og arbeidslivserfaringer. Til tross for disse individuelle forskjellene er deres felles erfaring at de tidligere har søkt på ordinære stillingsutlysninger uten å nå opp i konkurransen. Traineordningen oppleves som å være en mulighet for disse personene til å komme inn i arbeidslivet. Ordningen må ifølge traineene fortsette, fordi den bidrar til at i hvert fall noen flere personer med funksjonsnedsettelse får innpass i arbeidslivet.



# Summary

## **The trainee scheme for people with disabilities in Oslo municipality**

This is a mid-term evaluation of the project *The trainee scheme for people with disabilities in the municipality of Oslo* which is running from 2014 to the end of 2017. The evaluation is based on interviews with managers who have been participants in the trainee schedule project, mentors and trainees. The evaluator has also studied documents compiled by the project.

The aim of the trainee scheme in the project period is threefold: i) to increase the recruitment of people with disabilities; ii) to enhance the municipality's experience and knowledge about people with disabilities as employees; and iii) to contribute to a change of attitudes among employers in the municipality towards people with disabilities by disseminating good practice and experiences.

The trainee scheme differs from other inclusion measures not only by recruiting people with disabilities to ordinary positions with standard wages, but also in terms of the competency requirements it sets out. The applicants do not have to document their disability by presenting a medical certificate. This means, on the one hand, that applicants have to decide for themselves whether they have a disability that qualifies them to apply and, on the other hand, employers have to define whether the applicants are qualified in terms of competency and disability. As participants in the trainee scheme, trainees are required to have a mentor with whom they have regular meetings during the training period of 1.5 years. Moreover, trainees are expected to participate in a number of trainee gatherings.

The project has five main goals:

1. To recruit a minimum of 10 persons with disabilities.

Four positions were advertised in May 2014 and by June 2016 twenty-one trainee positions had been advertised. Fourteen trainees have been recruited – eight of these for permanent jobs and six for temporary positions. Of the fourteen positions, ten are full-time and four are part-time.

2. The trainee shall take part in compulsory trainee gatherings.

The trainee project has arranged nineteen trainee gatherings in the period evaluated. Moreover, the project manager has been available for questions from the participants throughout the period.

3. Managers and mentors shall be offered a minimum of three meeting points during the period of 1.5 years.

The project manager has taken three initiatives to gather all the participating managers, but for various reasons they have only met each other once during the period of the evaluation. All the mentors have been invited to six mentor gatherings per year and they have also been trained in the mentor role.

4. The trainee scheme will be implemented as part of normal operations after completion of the project.

A working group appointed by the project's steering group in December 2015 is working on this implementation. The trainee scheme is expected to be implemented after 2017 following the completion of this mid-term evaluation.

5. Recruit persons with disabilities to the advertised positions via the trainee scheme. Target groups are all jobseekers with disabilities who have all the required qualifications for the positions.

For eight of the positions no trainees have been employed due to lack of qualifications, lack of applicants or applicants with reduced work capacities in cases where full work capacity has been required.

The trainee scheme project has first and foremost defined the target group as persons with disabilities with a need for work placement. However, the trainee scheme has also been open to disabled persons with prior work experience, but who – for one reason or another – have been out of the workforce for some time. The heterogeneity of the target group may be one explanation for why the trainees' experiences of the mentor scheme and the trainee gatherings differ quite significantly.

# 1 Innledning og bakgrunn

Til tross for flere år med mye oppmerksomhet om økt sysselsetting av personer med funksjonsnedsettelse viser tall fra Statistisk sentralbyrås arbeidskraftsundersøkelse (AKU) at under halvdel av funksjonshemmede i yrkesaktiv alder er i jobb, 43 prosent mot 74 prosent i befolkningen ellers (Bø 2016). Andelen har vært relativt stabil over mange år, med en nedgang på to prosentpoeng de siste årene (Bø 2016:23; SSB 2015; Hansen & Svalund 2007). AKU (Bø 2016:24) viser også at det er mange med funksjonsnedsettelse som jobber deltid sammenlignet med de sysselsatte totalt. I 2015 hadde 24 prosent av de sysselsatte totalt deltidsarbeid, mens det var 46 prosent blant sysselsatte med en funksjonsnedsettelse. Undersøkelsen viser også at personer med funksjonsnedsettelse er noe overrepresentert i helse- og sosialtjenester og i undervisning, i kommunal og fylkeskommunal virksomhet, mens de er noe underrepresentert i yrker med krav til høyere utdanning. Sysselsatte med funksjonsnedsettelse er fast ansatt i like stor grad som andre.

Økt sysselsetting av personer med funksjonsnedsettelse har vært et viktig delmål i avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) siden den første avtalen ble innført i 2001. Innsatsen har vist noe effekt knyttet til at flere yrkesaktive som erverver funksjonsnedsettelse, eller personer med funksjonsnedsettelse som er i arbeid, blir værende i jobb (Bø & Håland (2010) i Tøssebro 2012). Men det har vært liten effekt knyttet til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne (Ose mfl. 2009, 2013). Norske kommuner har særlig konsentrert sin innsats mot delmål 1 med mål om å redusere sykefraværet. Denne innsatsen må likevel ses i lys av delmål 2 fordi kommunene – som del av deres sykefraværarbeid – driver utstrakt og lovpålagt tilrettelegging for ansatte med funksjonsnedsettelse. Man kan likevel ikke utelukke diskriminerende holdninger hos arbeidsgiver. En kunnskapsoversikt om arbeidsrettede tiltak for unge med funksjonsnedsettelse forfattet av Rusnes (2010) viser til en rekke studier som kan dokumentere diskriminerende holdninger hos arbeidsgivere. En analyse av henvendelser til likestillings- og diskrimineringsombudet viser at det har vært en jevn økning i henvendelser på området nedsatt funksjonsevne. En gjennomgang av disse henvendelsene viste at manglende tilrettelegging er en stor utfordring. Henvendelsene viser at både manglende kjennskap til tilretteleggingsmuligheter hos arbeidsgivere og at arbeidsgiver ikke har hentet inn informasjon om tilrettelegging, er en utfordring (Hansen & Haualand 2012:69). Svalund og Hansen (2013) viser for øvrig i sin studie om inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet at arbeidsgivere

som har erfaring med ansatte med funksjonsnedsettelse, har mer positive holdninger til ansettelse av personer med nedsatt funksjonsevne enn arbeidsgivere som ikke har erfaring med å ha nedsatt funksjonsevne. Arbeidsgivere som har ansatte med nedsatt funksjonsevne mener også i mindre grad enn de som ikke har det at funksjonshemmede har høyere sykefravær enn andre.

Oslo kommunes traineeordning for personer med funksjonsnedsettelse er et tiltak for å inkludere personer med funksjonsnedsettelse i arbeidslivet. Ordningen ble startet opp i januar 2014. Målet med ordningen er at det skal opprettes minimum ti traineestillinger frem til avslutningen av programmet i desember 2017. Ordningen er vedtatt implementert i ordinær drift i kommunen etter prosjektavslutning. Denne rapporten presenterer resultatene fra en midtveisevaluering av programmet, og funnene skal kunne brukes som innspill til den videre utviklingen og implementeringen av ordningen i ordinær drift samt kunne brukes av andre kommuner som vurderer å starte opp en lignende ordning.

## 1.1 Barrierer i møte med arbeidslivet

Flere undersøkelser har vist at personer med funksjonsnedsettelse kan oppleve ulike barrierer i møte med arbeidslivet og i overgangen mellom utdanning og arbeid.<sup>1</sup> Hansen og Haualand (2012) peker på tre hovedbarrierer funksjonshemmede kan møte i arbeidslivet: 1) en *holdningsbarriere* som blant annet kan være at nedsatt funksjonsevne blir assosiert med redusert arbeidsevne. Nedsatt funksjonsevne *kan* innebære redusert arbeidsevne, men det er ikke på noen måte gitt at det er slik, 2) en *tilretteleggingsbarriere* som dreier seg om kunnskap om og tilgang til tilstrekkelig tilrettelegging, 3) en *risikobarriere* som dreier seg om arbeidsgiveres vurdering ved ansettelse, vurdering av produktivitet og økonomi. Regjeringens Jobbstrategi for personer med nedsatt funksjonsevne (Arbeidsdepartementet 2012) identifiserte fire barrierer for sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne: en diskrimineringsbarriere, en kostnadsbarriere, en produktivitetsbarriere og en informasjons- og holdningsbarriere. Jobbstrategiens tiltak var utformet for å møte disse barrierene, og oppmerksomheten var i stor grad rettet mot arbeidsgiverne og det å slippe inn unge med nedsatt funksjonsevne.

<sup>1</sup> Svalund & Hansen 2013; Hansen og Svalund 2007; Anvik mfl. 2007; Hansen & Reegård 2008

## 1.2 Erfaringer fra andre traineeprogrammer

Som vist innledningsvis er rekruttering, det å komme inn i arbeidslivet, en stor utfordring for mange arbeidssøkere og unge med funksjonsnedsettelse. Traineeprogrammene i statsforvaltningen har vært et tiltak for møte dette. Traineeprogrammet i departementene ble satt i gang av Fornyings- og administrasjonsdepartementet i 2007 og gikk over 1 år (Skarpaas & Rusnes 2007). Året etter initierte Helsedirektoratet et eget traineeprogram i direktorater og tilsyn, og dette programmet har blitt evaluert av Fafo i tre omganger (Hansen & Reegård 2008; Reegård, Hansen & Mandal 2009; Reegård & Mandal 2010). Sentralforvaltningens (statens) trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse var ment å skulle gi erfaring med å ha ansatte med funksjonsnedsettelse. Målgruppen var personer med høyere utdanning, og deltakerne skulle få mulighet til å vise seg frem og få 1 års relevant arbeidserfaring (Reegård & Mandal 2010; Reegård mfl. 2009). Evalueringene av dette programmet viser at samsvar mellom traineens kompetanse og avdelingens arbeidsoppgaver er et sentralt suksesskriterium for positive erfaringer med programperioden (Reegård mfl. 2009). NHO-bedriftenes bidrag til arbeidsinkludering – Ringer i Vannet – viser også til at det er viktig at kandidatens kompetanse og egnethet og virksomhetens behov og arbeidsoppgaver matcher for å lykkes med å inkludere personer som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet (Bråthen & Lien 2015).

Evalueringen av direktoratenes traineeprogram (Reegård & Mandal 2010:83) viste at programmet var vellykket for de fleste traineene som deltok, over halvdelen gikk rett ut i arbeid etter endt traineepriode. Nær alle opplevde at deltakelsen har bidratt til å styrke deres muligheter på arbeidsmarkedet. Deltakerne oppfattet deltakelsen som positiv da de blant annet fikk testet egen arbeidsevne og eget tilretteleggingsbehov. Denne evalueringen påpeker også viktigheten av god oppfølging fra linjeleder. Noen traineer opplevde behov for tilrettelegging underveis i programperioden, men opplevde det som vanskelig å ta dette opp med leder. Direktoratene som var med i ordningen, opplevde nyttige, men ulike erfaringer avhengig av traineenes bakgrunn og behov for tilrettelegging. Det konkluderes med at ordningen har vært vellykket for de aller fleste som deltok, men at økt omfang på programmet ville kunne hjulpet atskillig flere ut i arbeid. Deltakelse i programmet var basert på frivillighet, og direktoratene som ikke valgte å delta, begrunnet dette med usikkerhet knyttet til traineens oppfølgings- og tilretteleggingsbehov og til direktoratets ressursituasjon. Virkemidler som demper risikoen for arbeidsgiver, er viktige hvis man skal lykkes med å rekruttere flere arbeidsgivere til programmet, og evaluator påpeker at man bør være varsom med å legge for stort ansvar på traineene for å promotere ordningen.

Det er flere store virksomheter som har traineordninger/-programmer. Felles for disse er målet om å gi nyutdannede spesialopplæring og arbeidspraksis som er relevant for virksomheten. Telenors «Open Mind»-program er et slikt eksempel som er særlig

innrettet mot personer med nedsatt funksjonsevne. Det er et toårig opplærings- og arbeidstreningprogram for personer med fysiske funksjonsnedsettelse, hørsels- og synshindringer. Programmet skal gi deltakerne muligheter for å jobbe seg inn i arbeidslivet gjennom både kompetanseheving og relevant arbeidstrening.<sup>2</sup> Etter oppstarten i 1996 og frem til 2012 har Telenor satt om lag 200 personer med ovennevnte hindringer i stand til å komme inn i arbeidslivet, og tre av fire tilbys fast stilling i Telenor eller andre steder etter fullført program.<sup>3</sup> Traineestillingene i Telenors «Open Mind»-program er finansiert av NAV, mens traineene i Oslo kommunes traineeordning har ordinær lønn betalt av arbeidsgiver.

### 1.3 Oslo kommunes traineeordning

I likhet med traineeprogrammene i statsforvaltningen er Oslo kommunes traineeordning et forsøk på å møte de utfordringene personer med funksjonsnedsettelse har med å komme inn i arbeidslivet. Traineeordningen i Oslo kommune må ses på som ett av flere inkluderingsiltak for personer med funksjonsnedsettelse. Mange kommunale virksomheter har både IA-plasser, praksisplasser, varig tilrettelagt arbeid o.l. Kommunen har med andre ord mye erfaring med å ha ansatte med ulike former for tilretteleggingsbehov eller personer som behøver praksiserfaring. Det som skiller traineeordningen fra øvrige inkluderingsiltak, er at den er innrettet mot å rekruttere kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelse til ordinære stillinger med ordinær lønn i kommunen. Ordningen er et svar på utfordringen med at kvalifiserte personer med funksjonsnedsettelse kan ha problemer med å komme inn i arbeidslivet. Målet er å øke antallet ansatte med funksjonsnedsettelse i kommunen og en forventning om at mer erfaring ute i virksomhetene vil bidra til mer rekruttering på sikt.

Dette er en midtveisevaluering av Oslo kommunes traineeordning. Hensikten med denne evalueringen er å få mer innsikt i hvordan traineeordningen er organisert, og implementeringen av den ute i virksomhetene samt å få innsikt i traineenes, mentorenes og virksomhetsledernes refleksjoner rundt og erfaringer med ordningen. Den skal også kunne bidra som læringsgrunnlag for andre storbykommuner som vurderer å innføre lignende ordninger.

<sup>2</sup> <https://www.telenor.com/no/media/pressemeldinger/telenors-handicapprogram-viderefores-under-nytt-navn-telenor-open-mind/>

<sup>3</sup> <http://www.telenor.com/no/karriere/arbeidsintegrering/inkludering-av-funksjonshindrede/>

## 2 Problemstillinger

Denne midtveiseevalueringen av Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse er knyttet til måloppnåelse, prosjektorganisering, økt kunnskap om målgruppen for ordningen, arbeidsplassen og holdningsskapende arbeid. Erfaringene og kunnskapen som fremkommer, skal også kunne være nyttig for andre norske storbyer i deres arbeid med inkludering av personer med funksjonsnedsettelse. På bakgrunn av dette har den overordnede problemstillingen for midtveiseevalueringen vært:

- Bidrar traineeordningen i Oslo kommune til målet om å øke andelen ansatte med funksjonsnedsettelse, og hva er barrierer og suksesskriterier for god måloppnåelse i traineeprogrammet?

Denne overordnede problemstillingen har blitt besvart gjennom intervjuer med relevante aktører i ordningen og gjennom ulike foreliggende dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med prosjektet. Oppdragsgiver definerte en rekke konkrete forhold og spørsmål de ønsket besvart:

1. Måloppnåelse sett i lys av prosjektmandatet. Her ønsker oppdragsgiver å få belyst suksesskriterier og fallgruver.

2. Prosjektorganisering. Her ønsker oppdragsgiver å få kartlagt organiseringen av prosjektet og arbeidsprosessene. I tillegg ønsker oppdragsgiver å få undersøkt hvordan mentorordningen og traineesamlingene har fungert, om organiseringen av prosjektet har vært hensiktsmessig, og om oppgave- og ansvarsfordelingen har vært optimal. Det er også ønskelig å få kartlagt erfaringer med samarbeid med Hjelpemiddelsentralen og NAV Arbeidslivssenter.

3. Økt kunnskap om målgruppen. Her ønsker oppdragsgiver en kartlegging av bakgrunnsinformasjon om målgruppen, slik som alder, utdanning og type funksjonsnedsettelse.

4. Arbeidsplassen. Her ønsker oppdragsgiver å få undersøkt om man har oppnådd holdningsendringer i virksomhetene, og om dette eventuelt har ført til flere ansatte med funksjonsnedsettelse. Her ønskes kartlagt arbeidsgivers forventninger og erfaringer samt innspill til forbedringer.

5. Nyttiggjøring av erfaringer. Her ønsker oppdragsgiver en kartlegging av prosjektets organisering og fordeler og ulemper ved organiseringen samt en sammenligning av Oslos traineeordning med traineeordningen i Bergen.

6. Holdningsskapende arbeid. Her ønsker oppdragsgiver å få kartlagt eventuelle holdningsendringer, identifisering av hvilke faktorer som er viktige for å skape åpenhet rundt denne tematikken på arbeidsplassen, samt i hvilken grad og på hvilken måte traineordningen er forankret i kommuneorganisasjonen.

Spørsmålene knyttet til bakgrunnsinformasjon om traineene (spørsmål 3) vil ikke bli besvart i denne undersøkelsen av anonymitetshensyn. Karakteristika som utdanningsnivå og grad av funksjonsnedsettelse er for øvrig beskrevet mer generelt.

Oppdragsgiver ønsket også svar på følgende konkrete spørsmål:

1. Har traineordningen nådd frem til målgruppen?
2. Kunne måten utvelgelsen av «funksjonshemmede» foregikk på, vært gjort mer hensiktsmessig?
3. Hvordan definerer og bruker de ulike aktørene i ordningen begrepet «trainee»? Og hvordan tolker de begrepet «funksjonsnedsettelse»?
4. Stemte arbeidsgivers forventninger på forhånd med virkeligheten?
5. Vil arbeidsgiver fortsette å jobbe på denne måten? Hva vil arbeidsgiver at skal gjøres annerledes hvis prosessen gjentas?

Ved gjennomgang av prosjektmandatet til ordningen og beskrivelsene av traineeprogrammet kan man si at målet med traineordningen er tredelt: Den skal bidra til økt rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune. Den skal gi virksomhetene i Oslo kommune (spesifisert til byrådsavdelingene i første omgang) økt erfaring og kunnskap om å ha ansatte med funksjonsnedsettelse, og den skal bidra til holdningsendringer (ved erfaringsdeling) i virksomhetene i kommunen til det å ansette personer med funksjonsnedsettelse ved å spre gode eksempler og erfaringer fra de virksomhetene som deltar i traineeprogrammet.

Resultatene fra denne undersøkelsen skal gi konkrete innspill til forbedringer i Oslo kommunes traineprojekt før det skal overleveres og implementeres i linjeorganisasjonen i Oslo kommune. Evalueringen skal videre bidra til å identifisere suksesskriterier, men også eventuelle utfordringer og mulige forbedringer.



## 2.1 Rapportens oppbygning

Sammendraget med hovedfunnene presenteres først i rapporten. I kapittel 1 forklares bakgrunnen for prosjektet og erfaringene fra andre traineeordninger. I kapittel 2 presenteres problemstillingene, og i kapittel 3 beskrives undersøkelsens metode og metodiske tilnærming. I kapittel 4 beskrives traineebegrepet og begrepet «funksjonsnedsettelse / nedsatt funksjonsevne». Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser beskrives i kapittel 5. I kapittel 6 presenteres funnene fra intervjuene med arbeidsgivere, mentorer, traineer, prosjektleder og styringsgruppen samt vurderinger knyttet til samarbeidet med NAV. I kapittel 7 er det en beskrivelse av Bergen kommunes traineeordning for personer med funksjonsnedsettelser. I kapittel 8 presenteres noen avsluttende kommentarer.



## 3 Data og metodisk tilnærming

Denne evalueringen inneholder en vurdering av prosjektets måloppnåelse og om prosjektet har vært gjennomført i samsvar med vedtatte planer. Det har også vært viktig å få kunnskap om både suksesskriterier og barrierer i lys av ulike aktørers rolle og stilling i prosjektet. Det har ikke vært rom for å intervju kolleger av traineene. Vi kan dermed ikke si noe om deres opplevelse og holdninger til å ha personer med funksjonsnedsettelse som kollega.

### 3.1 Output versus outcome

Det er vanlig å skille mellom «output» og «outcome» innenfor evalueringsforskningen. Outcome (utfall) handler om hvilke samfunnsmessige effekter/virkninger et tiltak kan ha i et større samfunnsmessig perspektiv, mens output i større grad beskriver hva som konkret skal gjøres innenfor en ordning/tiltak. Dette skillet er hensiktsmessig rent metodisk fordi det er forskjell på å måle resultatene som oppnås gjennom ordningen – som økt jobberfaring og økt kunnskap (på individnivå og virksomhetsnivå) – og de effektene som ordningen eventuelt bidrar til å skape på samfunnsnivå (Mhor 1995; Reegård & Mandal 2010:21). Traineeordningens hovedmålsetting er å øke andelen ansatte med funksjonsnedsettelse (outcome) samtidig som målet er å identifisere hvordan ordningen har fungert og barrierer og suksesskriterier for god måloppnåelse i traineeprogrammet (output). I denne midtveisevalueringen er det output vi kan si noe om. Omfanget av traineestillinger og ansettelse gjennom traineeordningen er for lite til at man kan si at ordningen har bidratt til målet om å øke andelen med ansatte med funksjonsnedsettelse.

En viktig hensikt med evalueringen er for øvrig å skulle bidra med kunnskap om barrierer og suksesskriterier knyttet til ordningen gjennom perspektivene til de mest sentrale aktørene i ordningen – traineene, mentorene og arbeidsgiverne – og på denne måten kunne fungere som et viktig grunnlag for hvordan man kan forbedre og implementere ordningen som del av Oslo kommunes ansettelsespolicy og som kunnskapsgrunnlag for andre storbykommuner som enten har eller vurderer å starte opp en lignende ordning.

## 3.2 Rekruttering av informanter til evalueringen

Fra traineene startet i ordningen, ble de gjort oppmerksom på at det ville igangsettes en evaluering av ordningen, og de har blitt oppmuntret av prosjektleder for prosjektet til å delta i en slik evaluering. Det var prosjektleder som ga evaluator opplysninger om traineenes, ledernes og mentorenes kontaktinformasjon. Prosjektleder tilrettela for intervjuet med styringsgruppen, som ble foretatt i byrådsavdelingens lokaler.

Evaluator sendte et informasjonsskriv, som ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), til alle deltakerne. Informasjonsskrivet var tilpasset de ulike mottakerne av skrivet. Det ble understreket at deltakelse i evalueringen var frivillig, og at deres anonymitet skulle ivaretas. Det er for å sikre så full anonymitet som mulig at Fafo har unnlatt å beskrive traineene ved hjelp av bakgrunnsdata – også fordi noen traineer ønsket dette – og Fafo har av samme grunn også unnlatt å beskrive hvilken type stilling den enkelte trainee er ansatt i. De som ga sitt samtykke til deltakelse, ble kontaktet av Fafo, slik at intervjusted og tidspunkt kunne avtales nærmere.

## 3.3 Intervjuer

Evalueringen har hatt et kvalitativt forskningsdesign med samtaleintervjuer og dokumentstudier. Begrunnelsen for dette valget er at det er få aktører som har vært involvert i ordningen, og vi ønsket mer dybdekunnskap enn det en spørreundersøkelse ville kunne bidra til. Resultatene i denne evalueringen baserer seg på data fra fem ulike informantgrupper:

1. traineer
2. ledere i ulike deler av kommuneorganisasjonen som har utlyst traineestillinger via ordningen
3. mentorer
4. prosjektleder for traineordningen
5. styringsgruppen

Det er gjennomført intervjuer med elleve av 13 traineer, og disse har blitt ansatt på ulike tidspunkter etter ordningens oppstart. Noen har vært ansatt lenge, mens andre har kort ansettelsestid ved intervjutidspunktet. Dette betyr at de har ulike erfaringer med ordningen. De fleste av disse intervjuene har foregått ansikt til ansikt – enten på Fafo eller på traineens arbeidsplass. Noen intervjuer har blitt foretatt per telefon.

Ni av 13 mentorer har blitt intervjuet. Én av disse 13 mentorene var ikke relevant å intervjuer på grunn av liten/kort erfaring med ordningen, og én har ikke kunnet stille på grunn av sykdom. Noen av mentorene ble for øvrig intervjuet i forbindelse med Fafos forundersøkelse (Lien 2016:16). Data fra disse intervjuene er også benyttet i denne undersøkelsen, fordi mye av dataene samlet inn i forundersøkelsen ikke ble benyttet på grunn av svært stram økonomi. Intervjuguidene fra forundersøkelsen ble derfor ikke endret, slik at Fafo kunne benytte det innsamlede datamaterialet også i denne evalueringen. Spørsmålene til traineene handlet om hvordan de kom i kontakt med ordningen, deres vurdering av selve ordningen (inkludert traineesamlinger og mentorordningen), suksesskriterier og barrierer samt forslag til forbedringer. Intervjuene med mentorene har i stor grad vært individuelle og er enten foretatt på den enkeltes arbeidsplass eller per telefon. Det har også vært gjennomført ett gruppeintervju bestående av tre mentorer. Mentorene ble stilt spørsmål om hvordan de ble rekruttert til ordningen, hva slags type opplæring de har fått, trainee-mentor-relasjonen, suksesskriterier, barrierer og mulige forbedringsområder.

Det var på intervjudispunktet 13 virksomheter som hadde utlyst en eller flere traineestillinger, og syv av disse er representert i denne undersøkelsen. Ytterligere tre virksomheter takket ja til å delta, men disse intervjuene ble avlyst av ulike grunner. Ut over dette har én leder sluttet i stillingen og var dermed ikke aktuell for deltakelse, og to ledere har ikke respondert på henvendelsen. Lederintervjuene har enten foregått ansikt til ansikt på leders arbeidsplass eller som telefonintervjuer. Lederne ble stilt spørsmål om hvorfor de valgte å bli med i ordningen, forankring av ordningen, antall stillinger / type stillinger de har lyst ut, deres vurderinger av ordningen – inkludert barrierer, suksesskriterier og mulige forbedringer.

I tillegg har prosjektleder, den faglige fasilitatoren for traineeordningen fra Utviklings- og kompetanseetaten i kommunen og styringsgruppen blitt intervjuet. Styringsgruppen ble intervjuet som gruppe. På grunn av koordineringsutfordringer ble styringsgruppen intervjuet i to omganger. Samlet deltok fem av syv representanter i intervjuet, hvorav én var prosjektleder. Prosjektleder har også blitt intervjuet individuelt. En representant for Bergen kommunes traineeordning er også intervjuet. Dette intervjuet ble foretatt per telefon.

Fordelen med å bruke intervjuer er at vi ønsket å få mest mulig kunnskap om både refleksjoner og erfaringer med deltakelse i ordningen – sett fra tre ulike perspektiver – traineer, mentorer og ledere. Selv om Fafo allerede hadde utarbeidet en intervjuguide, som i størst mulig grad var ment å fange opp svarene på de spørsmålene oppdragsgiver ønsket svar på, åpnet forskeren også for at informantene kunne snakke mer fritt om ordningen. Dette var for å kunne fange opp aspekter forskeren ikke hadde forutsett. På den måten unngår man også å styre svarene i den ene eller andre retningen.

Som jeg vil komme nærmere inn på i neste punkt, vil ikke alle spørsmålene oppdragsgiver ønsket svar på, bli besvart her – noen av disse av anonymitetshensyn. Spørsmålet

om hvor mange jobber traineene søkte før de fikk jobb via denne ordningen, vil heller ikke bli besvart, først og fremst fordi flere av traineene ikke har et nøyaktig tall på dette.

### 3.4 Anonymitet

For å sikre de intervjuede så stor grad av anonymitet som mulig har Fafo valgt å unngå sitater og informasjon som kan knytte refleksjoner/utsagn til spesielle virksomheter og/eller traineer. Unntaket er prosjektleders og styringsgruppens utsagn. Det fremkommer for øvrig ikke hvem i styringsgruppen som har sagt hva. Av anonymitetshensyn er det derfor også enkelte spørsmål oppdragsgiver ønsket svar på, som ikke vil bli besvart i denne evalueringen. Det er spørsmålene: Hva karakteriserer arbeidssøkerne til stillingene i traineordningen – det vil si deres alder, utdanning og type funksjonsnedsettelse.

Prosjektet er meldt til og godkjent av NSD.

### 3.5 Dokumentstudier

Evaluator har fått tilgang til og gjennomgått en rekke dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med traineordningen. Det er i disse dokumentene ulike definisjoner, mål og delmål er hentet fra.

### 3.6 utfordringer

Det er knyttet en rekke utfordringer til denne evalueringen. For det første har forskeren blitt koblet på sent i prosessen, samtidig som ordningen ikke er avsluttet, men nærmer seg avslutning. Denne evalueringen må dermed betegnes som en midtveiseevaluering. Det betyr at det innen 2017 – og når traineordningens periode er avsluttet – kan bli ansatt flere traineer enn da denne evalueringen ble gjennomført. En del av målene som er satt, er også lettere å måle enn andre.

Traineeenes opplevelser og erfaringer med ordningen vil heller ikke være helt sammenlignbare da de har begynt til ulike tidspunkter. Man kan tenke seg at ved oppstart av en slik ordning vil man kunne oppleve noen oppstartsutfordringer som man over tid vil utvikle og finne bedre løsninger på. At traineene har startet i ordningen på ulike tidspunkter, innebærer også at noen har mer erfaring og bedre grunnlag for å reflektere rundt ordningen. Det betyr også at ikke alle traineer kan uttale seg om alle

traineesamlingene, fordi de ikke var ansatt, og det kan også være traineer som av ulike grunner ikke har fått med seg alle samlingene.

Det at gruppen av traineer er liten, har krevd nøye avveining av både hva som har blitt skrevet, og hvordan det har blitt fremstilt. Dette er for å gjøre det mest mulig nøytralt, slik at eksempelvis traineers negative erfaringer ikke skal kunne knyttes til den enkelte trainee. Likevel mener forfatteren at essensen i traineenes erfaringer og refleksjoner, men også de andre informantenes erfaringer, har kommet med i denne rapporten.





## 4 Traineebegrepet og begrepet «funksjonsnedsettelse»

Oppdragsgiver ønsket en kartlegging av begrepet «trainee». De ønsket – i tillegg til de ulike aktørene i ordningen sin definisjon, tolkning og bruk av begrepet – en mer teoretisk gjennomgang av begrepet. Oppdragsgiver ønsket også en kartlegging av ulike tolkninger av begrepet «funksjonsnedsettelse». Første del av dette kapitlet vil derfor vies et forsøk på å gi en beskrivelse av begrepene «trainee» og «funksjonsnedsettelse», mens de ulike informantenes forståelse av disse begrepene vil presenteres senere i dette kapitlet.

Det har ikke vært mulig å finne gode beskrivelser av begrepet «trainee». Det kan skyldes at det ikke er et arbeidsrettslig begrep, og det er heller ikke et beskyttet begrep. Det betyr at det kan brukes av alle, på mange måter og på mange områder. Skarpaas og Rusnes (2008:30) beskriver i evalueringen av sentralforvaltningens trainee-program for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse hva et *trainee-program* gjerne består i, men de beskriver ikke begrepet «trainee» særlig inngående utover å vise til at et «Trainee-program er en vanlig måte for større bedrifter og organisasjoner å rekruttere og lære opp dyktige medarbeidere. Gjennom utplassering i ulike deler av organisasjonen og tett oppfølging trenes kandidatene opp, for eksempel til å bli potensielle ledere». På deres spørsmål til traineene om hva de legger i begrepet «trainee», har de problemer med å beskrive det selv om deres forståelse ligner på ovennevnte definisjon. På Språkrådets nettutgave av bokmål- og nynorskordboken får man ikke treff på søkeordet «trainee». Store norske leksikon, Wikipedia o.l. knytter gjerne begrepet til en fagutdannet person – gjerne nyutdannet – som tas inn i en bedrift for å motta særskilt opplæring. Disse traineene oppfattes gjerne som virksomhetens kommende ledere. Nettsiden [trainee.no](http://trainee.no) viser til at traineebegrepets betydning varierer mellom land og kulturer, men viser til at man i Norge gjerne benytter begrepet om traineer som er tiltenkt en lederstilling i bedriften. Slik sett skiller traineebegrepet i ordninger for personer med funksjonsnedsettelse seg fra den «tradisjonelle» bruken av begrepet. Det er antakelig derfor traineene i statsforvaltningen har problemer med å definere begrepet sett fra deres eget traineeståsted, fordi ordningen ikke har samme formål som man tradisjonelt forstår en traineordnung skal ha. Det gjelder for øvrig også traineene i denne studien, men det kommer jeg tilbake til senere.

Grønvik (2007) har sett nærmere på funksjonshemningsbegrepet og viser til en rekke ulike, men vanlige definisjoner av begrepet. Det knyttes til en *funksjonell modell* som tar utgangspunkt i en persons funksjonelle begrensning, en *gap-/kontekstuell modell* som ser funksjonshemning som noe en person ikke har per se, men som skapes i samhandlingen med omgivelsene, en *sosial modell* som er opptatt av barrierer i samfunnet som hindrer personer med funksjonshemning full deltakelse, og en *subjektiv modell* hvor personen selv definerer seg som funksjonshemmet uavhengig av grunnlaget for denne egenskapen. I FNs konvensjon om rettighetene til mennesker med funksjonsnedsettelse påpekes nettopp denne foranderligheten: «[...] det erkjennes at funksjonshemming er et begrep i utvikling, og at funksjonshemming er et resultat av interaksjon mellom mennesker med funksjonsnedsettelse og holdningsbestemte barrierer og barrierer i omgivelsene som hindrer dem i å delta fullt ut og på en effektiv måte i samfunnet, på lik linje med andre».<sup>4</sup> Oslo kommunes traineeordnings definisjon av mennesker med funksjonsnedsettelse tar utgangspunkt i samme definisjon som kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse, som i sin tur tar utgangspunkt i FNs artikkel 27 om arbeid og sysselsetting. Kommunens definisjon er: «Funksjonshemmet er et misforhold mellom individets forutsetninger og miljøets krav til funksjon på områder som er vesentlig for etablering av selvstendighet og sosial tilværelse» (Prosjektmandat, oppdatert versjon 2016:5). Nedsatt funksjonsevne blir gjerne, som nevnt i innledningen, assosiert med nedsatt arbeidsevne. I Rundskriv om «Nedsatt arbeidsevne» § 11-5 påpekes det at den medisinske diagnosen vil være av underordnet betydning når man skal vurdere om arbeidsevnen er nedsatt. «Det avgjørende vil være hvilke konsekvenser diagnose og helsetilstand har for arbeidsmulighetene».<sup>5</sup> Schult (2000:49 i Anvik mfl. 2007:24) mener arbeidsevne bør baseres på: individets egen opplevelse av arbeidskrav, arbeidets objektive krav, individets egen opplevelse av egen arbeidsevne og den objektive evnen.

Manneråkutvalget (NOU 2001: 22) skilte mellom begrepene «funksjonshemmet» og «funksjonsnedsettelse», hvor sistnevnte ble knyttet til en individuell biologisk tilstand og funksjonshemning til en kontekstuell modell. I St.meld. nr. 40 (2002-2003) *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer* fortsatte man med denne todelingen, og man valgte en relasjonell/gap-tilnærming med vekt på forholdet mellom omgivelsenes krav og enkeltindividets funksjonsnedsettelse:

«Nedsatt funksjonsevne eller funksjonsnedsettelse viser til tap av, skade på eller avvik i en kroppsdel eller i en av kroppens psykologiske, fysiologiske eller biologiske funksjoner. Dette kan eksempelvis dreie seg om nedsatt bevegelses-, syns- eller

<sup>4</sup> Norsk uoffisiell oversettelse av Konvensjon om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne. Korrigert 22.12.2008, s. 2.

<sup>5</sup> <https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/11-5-nedsatt-arbeidsevne>

hørselsfunksjon, nedsatt kognitiv funksjon eller ulike funksjonsnedsettelse pga. allergi, hjerte- eller lungesykdommer. Betegnelsen funksjonshemmet brukes om personer som får sin praktiske livsførsel vesentlig begrenset på grunn av gapet eller misforholdet mellom personens nedsatte funksjonsevne og miljøets/samfunnets krav.»

SSBs Arbeidskraftundersøkelse (AKU) har en tilleggsdel om funksjonshemning. I denne tilleggsdelen har de følgende spørsmål og definisjon av funksjonshemning:

«Med funksjonshemning menes fysiske eller psykiske helseproblemer av mer varig karakter som kan medføre begrensninger i det daglige liv. Det kan for eksempel være sterkt nedsatt syn eller hørsel, lese- og skrivevansker, bevegelseshemminger, hjerte- eller lungeproblemer, psykisk utviklingshemming, psykiske lidelser eller annet. [...]»

I AKU-undersøkelsen er det respondentene som selv tar stilling til om de opplever å ha en funksjonshemning, og i 2016 var det 636 000 personer som svarte bekræftende på spørsmålet om de har en funksjonshemning. AKU-undersøkelsen og norsk EU-SILC<sup>6</sup> viser at en tredel av de som anser seg som funksjonshemmet ett år, ikke gjør det det neste året. I EU-SILCs panelundersøkelse svarer 20 prosent at de er funksjonshemmet ett år, men kun 8 prosent svarer det samme etter 4 år. Dette illustrerer at noen funksjonsnedsettelse er av varig karakter, noen er av mindre varig eller varierende karakter. Samtidig kan noen funksjonsnedsettelse være av en sånn karakter at de forverres over tid. I tillegg til at funksjonsnedsettelse kan være av varig eller forbigående art, er «personer med nedsatt funksjonsevne/funksjonshemmede» en svært heterogen gruppe. Noen har medfødte funksjonsnedsettelse/-hemninger, og noen har en ervervet funksjonsnedsettelse, noen har bevegelseshemminger, noen er orienteringshemmede som blinde/svaksynte, døve og hørselshemmede, mens andre kan være miljøhemmet og lide av astma og allergi, og andre kan ha hjerte-karlidelse. Denne heterogeniteten av funksjonsnedsettelse gjør det vanskelig å snakke om disse personene som en homogen gruppe med samme utfordringer og behov. Noen av disse vil ikke ha nedsatt arbeidsevne og vil ikke trenge særskilt tilrettelegging på arbeidsplassen, noen vil ikke ha nedsatt arbeidsevne hvis det tilrettelegges tilstrekkelig, mens andre vil ha nedsatt arbeidsevne til tross for utstrakt tilrettelegging. I tillegg vil ulike personer kunne ha ulike oppfatninger av om deres funksjonsnedsettelse er å regne som en funksjonsnedsettelse.

I motsetning til IA-avtalens delmål 1 og 3 er det ikke satt et spesifikt måltall for delmål 2. Bråthen og Svalund (2015) påpeker at dette i stor grad skyldes at avtalepartene har funnet det krevende å finne en god operasjonell definisjon av gruppen «personer med nedsatt funksjonsevne». For å få kunnskap om denne tematikken har man satt sammen ulike undersøkelser/statistikk med ulike definisjoner av gruppen – noe som

<sup>6</sup> EU-SILC står for European Statistics on Income and Living Conditions

har gjort det vanskelig å måle måloppnåelse innenfor delmål 2. Dette har tidligere også blitt påpekt av SINTEF (Dyrstad mfl. 2014).

## 5 Oslo kommunes traineeordning

### 5.1 Målsetting

Et sentralt mål med traineeordningen er å øke rekrutteringen av personer med funksjonsnedsettelse og på den måten bidra til å øke andelen ansatte med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune.

Hovedmålet for prosjektet er:

- Høyere andel mennesker med funksjonsnedsettelse ansatt i Oslo kommune

Det er satt fire resultatmål for prosjektperioden:

1. Å etablere traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse. Det skal opprettes ti traineestillinger i byrådsavdelingene, eventuelt i tillegg underliggende sektorer.<sup>7</sup>
2. Ti traineer skal følges opp i løpet av 1,5 år med minimum tre felles samlinger.
3. Ledere og mentorer skal tilbys felles møtepunkter, minimum tre i løpet av perioden på 1,5 år.
4. Traineeordning implementeres i ordinær drift etter den første perioden.

Det er knyttet en rekke forventninger til prosjektet, og det er i) at andelen mennesker med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune øker, ii) at erfaringer fra prosjektet vil ha positiv smitteeffekt, iii) økt kunnskap om tilrettelegginger for personer med funksjonsnedsettelse for både kolleger og ledere, noe som vil innebære lederutvikling i henhold til et mangfolds- og IA-perspektiv, og iv) at dette samlet sett vil medføre et større mangfold blant ansatte i Oslo kommune.

<sup>7</sup> Senere ble dette presisert på denne måten: Det primære målet er at det skal være traineer i alle byrådsavdelingene. Sekundært mål at det finnes traineer i byrådsavdelingenes underliggende sektorer. Tertiærmål i kommunen for øvrig.

Styringsgruppen satte en rekke mål for ordningen i 2015. Disse er følgende (sak 03/2015, møtoreferat 06.06.2015):

- ▷ Kommunisere med andre virksomheter vedrørende overføring av kunnskap man får i prosjektet. Og lage en plan for hvordan dette kan implementeres i ordinær drift.
- ▷ Økt kunnskap om gruppen arbeidssøkere med funksjonsnedsettelse som har redusert arbeidskapasitet.
- ▷ Utlyse flere stillinger. Dette har senere blitt presisert på følgende måte: Det er viktig at ledere som skal lyse ut stillinger gjennom ordningen, blir oppfordret til å vurdere om stillingene kan være reduserte hvis arbeidssøker har redusert arbeidsevne. Det er også viktig at stillingshjemler som i utgangspunktet er for fulltidsstillinger, ikke deles opp, men beholdes slik de opprinnelig er.
- ▷ Følge opp traineer som er ansatt, mentorer og ledere i henhold til prosjektets planer.
- ▷ Samarbeide med forskere om ekstern evaluering. Dette ble senere presisert på følgende måte: Prosjektet må følge med på om vi får den informasjonen som er viktig for oss. Det må kartlegges hva vi ønsker kunnskap om. Prosjektleder fremlegger en plan for styringsgruppens neste møte. Planen skal handle om hva slags kunnskap som er viktig for prosjektet å innhente, og hvordan det skal gjøres.
- ▷ Arrangere en foredragsrekke om temaet funksjonshemmede i arbeidslivet.
- ▷ Arrangere et erfaringsseminar på høsten.

I notatet påpekes det også at prosjektleder ville ha større oppmerksomhet rettet mot flere ledige deltidsstillinger som kunne utlyses via ordningen i 2015.

De første fire stillingene ble utlyst 5. mai 2014, og frem til juni 2016 er det utlyst 21 traineestillinger i kommunen. Det er ansatt 14 traineer. Åtte er ansatt i faste stillinger og fem i midlertidige stillinger, én i vikariat. Ti av stillingene er fulltidsstillinger, og fire er deltidsstillinger. I en av stillingene som opprinnelig ble utlyst som en heltidsstilling, ble det ansatt en trainee i redusert stilling. Med unntak av én har traineene i midlertidige stillinger fått nytt engasjement eller fast stilling.

Det ble øremerket 1,5 millioner kroner for første del av prosjektperioden (2. januar 2014 til 31. desember 2015). I utgangspunktet ble det satt av prosjektmidler for 2 år. Dette ble senere utvidet med ytterligere 2 år. Hoveddelen av disse midlene går til å dekke prosjektlederstillingen. Resten av midlene har gått til annonsering av traineestillinger i Aftenposten, internt kjøp av tjenester fra kommunens utviklingsenhet (som er ansvarlig

for opplæring av mentorene og mentorsamlingene), diverse frokostseminarer med servering og foredrag og en reklamefilm om ordningen: <https://vimeo.com/154302590>.

## 5.2 Målgruppen for ordningen

Ved gjennomgang av dokumentene i prosjektet har definisjonen av målgruppen variert noe. I prosjektmandatet er målgruppen definert som: «Mennesker med funksjonsnedsettelse som trenger arbeidserfaring for videre deltakelse i arbeidslivet» (Prosjektmandatet s. 6). I andre dokumenter defineres målgruppen slik: «Personer med langvarige funksjonsnedsettelse av fysisk eller psykisk karakter, som trenger arbeidserfaring for videre deltakelse i arbeidslivet og med kompetanse som kommunen har behov for»<sup>8</sup>. Felles for definisjonene er at ordningen er rettet mot personer som trenger arbeidserfaring. I praksis har ordningen omfavnet bredere enn dette. Målgruppen har blitt utvidet til også å gjelde personer med lang arbeidserfaring som har ervervet en funksjonsnedsettelse, og som har hatt problemer med å komme tilbake i arbeidslivet.

Traineestillingene har ordinære stillingsbeskrivelser som spesifiserer kvalifikasjonskrav og ønskede personlige egenskaper. Søkerne må fylle de kompetansekravene som er satt til stillingen. I tillegg er det en forutsetning at søkerne har en form for fysisk/psykisk funksjonsnedsettelse. Ordningen er basert på tillit da det ikke er satt krav om legerklæring som kan dokumentere funksjonsnedsettelsen. Det betyr at det er opp til den enkelte som søker på traineestillingene, å definere sin funksjonsnedsettelse inn under ordningen, og det innebærer likeledes at det er den enkelte arbeidsgiver som må vurdere om personene som søker, kvalifiserer for deltakelse i ordningen. Traineeene ansettes i ordinære stillinger med ordinær lønn, og ansettelsene skal være basert på virksomhetenes behov for arbeidskraft.

I prosjektmandatets kommunikasjonsstrategi oppgis to andre målgrupper for prosjektet, og det er politikere og alle relevante ledere i Oslo kommune. Politikerne oppfattes som en viktig målgruppe for prosjektets forankring. Dette er fordi de er i en unik posisjon med tanke på finansiering av ordningen, men også fordi de er i en posisjon hvor de kan sette tematikken på dagsordenen. Lederne er viktige både for forankringen av prosjektet og ikke minst for prosjektets måloppnåelse: å ansette flere personer med funksjonsnedsettelse. Det er de som faktisk må velge å lyse ut stillinger via ordningen og i neste omgang ansette mennesker med funksjonsnedsettelse.

Arbeidsgivere som takker ja til deltakelse i ordningen, og som utlyser stillinger via ordningen, skal få oppfølging av prosjektleder. Det skal vektlegges overfor ledere at det

<sup>8</sup> Syv punkter om traineeordningen for mennesker med funksjonsnedsettelse

skal tilrettelegges for traineer som har behov for dette. Ledere som deltar i ordningen, skal også tilbys deltakelse i et ledernetverk for ordningen.

En av ordningens uttalte delmål er at det primært skal lyses ut stillinger i alle byrådsavdelingene i kommunen, sekundært i byrådsavdelingenes underliggende sektorer og tertiært i kommunen for øvrig. Prosjektet er forankret politisk blant annet gjennom øremerkede midler (først 2012–2014 og så 2014–2016). Prosjektleder har valgt å prioritere forankringsarbeidet hos arbeidsgivere som oppfattes som å være nysgjerrige/interessert i ordningen. Det kan være ledere som har hatt en motivasjon for denne type problemstilling for denne ordningen startet opp, og det kan være ledere som har ønsket å ansette personer med funksjonsnedsettelse, men som har vært litt usikre på hvordan de skal gå frem. Det er også virksomheter i kommunen har ansatt personer med en funksjonsnedsettelse uten at de har sett behovet for å delta i et slikt prosjekt, og som dermed har valgt å takke nei til deltakelse.

### 5.3 Positiv særbehandling

Traineeordningen i Oslo kommune startet opp i januar 2014, men opprettelse av en traineeordning ble vedtatt i bystyret allerede i 2012 og har sin bakgrunn i kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse. Traineeordningen er i første omgang organisert som et prosjekt, men er vedtatt videreført i kommunen etter at prosjektperioden går ut i desember 2017.

I forbindelse med opprettelsen av traineeordningen i Oslo kommune ble det foretatt en juridisk vurdering om særbehandling. Vurderingen tok opp mulighetene for å formulere utlysningstekster som åpner for at kun mennesker med funksjonsnedsettelse kan søke. Det ble konkludert med at det er mulig å «behandle personer eller grupper som stiller svakere enn andre, formelt bedre enn flertallet, for på den måten bidra til like rettigheter og like muligheter» (notat, 10.04.2014). Det vises i den forbindelse til statens (sentralforvaltningens) trainee-program, som har hatt samme type utlysninger uten at man har opptrådt i strid med diskrimineringsforbudet. Kommunens jurister vurderte også hjemmelsgrunnlaget for å tilsette traineene i henholdsvis fast stilling, vikariater og midlertidige stillinger. Her er konklusjonen at man skal følge ordinært regelverk. Det innebærer at hovedregelen skal være faste ansettelser, men at man kan ansette midlertidig der «arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten», og for ansettelser i vikariater gjelder det at det utføres arbeid «i stedet for en annen eller andre».



## 5.4 Organisering av traineeordningsprosjektet

Traineeordningsprosjektet er organisatorisk lagt til byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester, og prosjektleder for ordningen er ansatt her. I tillegg er det et samarbeid med Utviklings- og kompetansetaten i kommunen som har hatt ansvaret for det pedagogiske opplegget og opplæringen av mentorene. Utviklings- og kompetansetaten er organisert under byrådsavdeling for finans. Denne byrådsavdelingen har det overordnede ansvaret for kommunens arbeidsgiverpolitikk og HR-systemer. Det ble politisk og administrativt bestemt at ansvaret for traineeordningen skulle legges til byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. Det er denne byrådsavdelingen som har ansvaret for kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse, og traineeordningen er ett av flere tiltak i denne handlingsplanen.

Styringsgruppen i prosjektet Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse består av syv personer og ledes av pleie- og omsorgssjef i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. Styringsgruppen består videre av en representant fra byrådsavdeling for finans, en brukerrepresentant, en representant fra en arbeidstakerorganisasjon, et hovedverneombud og bydelsdirektøren i bydel Bjerke. Styringsgruppen har hatt fem møter i 2014, fire møter i 2015 og tre møter i 2016. Styringsgruppen har støttet opp under de ulike arrangementene som har blitt avholdt i forbindelse med ordningen, og det har alltid vært representanter fra styringsgruppen på traineeordningens frokost- og erfaringsseminarer og på traineeordningens filmlansering.

Det er ansatt en prosjektleder på fulltid for traineeordningen. Prosjektleder er ansatt i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. Prosjektleder fungerer som sekretær for styringsgruppen og har ansvaret for den daglige driften og oppfølgingen av prosjektet.

Det er også opprettet en prosjektgruppe for prosjektet. Den består av seks representanter: prosjektleder for prosjektet, to personer fra byrådsavdelingen for eldre, helse og sosiale tjenester, en fra sekretariatet i Rådet for funksjonshemmede, en fra byrådsleders kontor og en fra kommunens utviklingsenhet.

I løpet av prosjektperioden er det opprettet en arbeidsgruppe som har som mandat å utarbeide forslag til hvordan Oslo kommune kan implementere traineeordningen som en del av kommunens ordinære rutine. Denne gruppen ble utnevnt av styringsgruppen i desember 2015 og skal avgis sin anbefaling etter at Fafos evalueringsrapport er levert.

## 5.5 Traineeordningen – innhold og forpliktelser

Traineeordningen består av flere obligatoriske deler, og deltakelse i ordningen innebærer også en rekke forpliktelser for traineene. Som deltaker i traineeordningen forplikter traineen seg til å følge et spesifikt traineeopplegg med en varighet på 1,5 år. Traineene som er ansatt i faste stillinger, vil avslutte traineeopplegget etter 1,5 år, og de er dermed å regne som ordinære ansatte.

Traineeordningen består hovedsakelig av to deler – en mentorordning og traineesamlinger. Hver trainee får tildelt en egen mentor som skal følge traineen i hele traineeperioden på 1,5 år. Mentor er ansatt i en annen virksomhet i kommunen og er ment å skulle bidra til traineens personlige og faglige utvikling, men skal ikke fungere som en rådgiver. Mentor og trainee er forpliktet til å møtes månedlig i hele traineeperioden. For mentorordningen er det utarbeidet noen forpliktelser knyttet til rollen som trainee, og det er utarbeidet et forberedelsesskjema for møtene mellom trainee og mentor og et skjema for traineene, som de skal bruke som utgangspunkt for refleksjon etter møtet. Følgende seks punkter skal traineene forholde seg til:

1. De viktigste temaene vi diskuterte på møtet.
2. Det mest effektive jeg gjorde i dette møtet.
3. Det minst effektive jeg gjorde i dette møtet.
4. Det jeg er fornøyd med i dette møtet.
5. Hva jeg fortsatt er usikker på. Spørsmål jeg har til neste møte.
6. Hva kan jeg gjøre for at min mentor skal være til hjelp i min videre utvikling?

Skjemaet som er utarbeidet og som skal være en inspirasjon for traineene til neste møte, inneholder følgende fem spørsmål:

1. Hvilken dokumentasjon kan hjelpe min mentor til å forstå mine utviklingsbehov?
2. Hvilke tema trenger jeg aller helst veiledning om?
3. Hvilke eksempler vil hjelpe til å illustrere hva jeg mener?
4. Gjenstår noen tema fra tidligere møter?
5. Hva kan jeg gjøre for at vi kan få maksimalt ut av møtet vårt?

Ordningen har definert en rekke «regler» som alle traineene må undertegne som deltaker i ordningen. Disse reglene er som følger:

- ▷ Ta rollen som trainee alvorlig og bruk tid til forberedelser og oppfølging.
- ▷ Ta ansvar for at mentorforholdet skal fungere.
- ▷ Ta ansvar for egen utvikling og egne behov.
- ▷ Vær interessert i å lære.
- ▷ Vær åpen for tilbakemeldinger.
- ▷ Vær åpen og ærlig mot mentor – tørr å sette ord på det som kan virke ubehagelig.
- ▷ Vær engasjert.
- ▷ Utfordre meg selv og mentor.
- ▷ Sett konfidensialitet i høysetet.
- ▷ Bryt forholdet om det ikke fungerer tilfredsstillende.

Traineeordningen har også utarbeidet et enkelt refleksjonsskjema for traineene, som de kan benytte i møtene med mentor. Dette skjemaet inneholder følgende spørsmål (AFF mentoringprogram):

- ▷ De viktigste temaene vi diskuterte på møtet
- ▷ Det mest/minst effektive jeg gjorde i dette møtet
- ▷ Det jeg er fornøyd med i dette møtet
- ▷ Hva jeg fortsatt er usikker på. Spørsmål jeg har til neste gang.
- ▷ Hva kan jeg gjøre for at min mentor skal være til hjelp i min videre utvikling?

Det er også utarbeidet et skjema for forberedelse til møtene mellom trainee og mentor. Ifølge disse skjemaene skal traineen forholde seg til følgende spørsmål:

- ▷ Hvilken dokumentasjon kan hjelpe min mentor til å forstå mine utviklingsbehov?
- ▷ Hvilke tema trenger jeg aller helst veiledning om?
- ▷ Hvilke eksempler vil hjelpe til å illustrere hva jeg mener?
- ▷ Gjenstår noen tema fra tidligere møter?
- ▷ Hva kan jeg gjøre for at vi kan få maksimalt ut av møtet vårt?

Møtene er altså i utgangspunktet lagt opp slik at de skal brukes til refleksjon og utvikling.

Traineesamlingene er obligatoriske og er organisert og tilrettelagt av traineeordningens prosjektleder. Varigheten på disse samlingene varierer fra en time til halvdags- eller heldagsseminarer. I 2015 ble det avholdt elleve møter, og i 2016 ble det avholdt ni møter. Temaene på samlingene har variert. Det har vært innlegg om selvutvikling, stressmestring, hukommelse, arbeidslivsrelaterte spørsmål og informasjon om Oslo kommune. Hvem som utgjør gruppen i disse samlingene, varierer, fordi det kommer nye traineer inn i samlingene, mens andre som er ferdige med traineeperioden, går ut. Det er avklart at traineene får fri med lønn for å delta på disse samlingene. Samlingene har i liten grad vært benyttet som en arena for erfaringsutveksling mellom traineene.

Traineer i vikariater / midlertidige stillinger, og som ikke får fast stilling i kommunen etter endt traineeperiode, får et tilbud om jobbsøkerkurs gjennom JobbX Karrieresenter. Traineeordningen har inngått et formelt samarbeid med JobbX, som startet som et frivillig initiativ i 2004, og som er en avdeling på Antirasistisk senter. Utgangspunktet for opprettelsen var et ønske om å veilede flerkulturell ungdom med jobbsøking. Erfaringene var at det var mange av deltakerne som hadde negative opplevelser knyttet til jobbsøking, og mange opplevde det svært vanskelig å få jobb. På bakgrunn av dette ble det utviklet et jobbsøkerkurs for denne målgruppen. Senere innledet de et samarbeid med Unginfo i Oslo, og de etablerte sammen en arbeidsgruppe for å videreutvikle jobbsøkerkurset som skulle imøtekomme ungdommenes og arbeidsgivernes krav og behov.<sup>9</sup>

## 5.6 Mentor

Som nevnt ovenfor må alle traineer ha en mentor. Det er ulike måter å rekruttere mentorer på – i noen virksomheter kan det sendes ut en generell forespørsel til alle ansatte om de ønsker å fungere som mentor i ordningen, mens andre steder kan det være at leder spør spesifikke ansatte som de vurderer særlig egnet for en mentorrolle. Mentor skal være ansatt i en annen virksomhet enn traineen. De virksomhetene som ansetter en trainee, er ansvarlige for å finne én til to ansatte som ønsker å fungere som mentor for en trainee i en annen virksomhet. Hensikten med dette er blant annet å synliggjøre at mentorordningen er noe annet enn å være en fadder for en nyansatt i egen virksomhet, og at det er ment å være et tillegg til ordinær oppfølging fra leder. Kravene til mentor er definert som følgende:

<sup>9</sup> <http://www.jobbx.no/omoss/>

- ▷ betydelig erfaring fra Oslo kommune
- ▷ dyktig i jobben
- ▷ pedagogisk
- ▷ utviklingsorientert
- ▷ god lytter
- ▷ interessert i og nysgjerrig på andre mennesker
- ▷ setter av tilstrekkelig med tid

Mentor er ment å bidra til traineens personlige og faglige utvikling, og traineen er ment å skulle utvikle seg i samtalene/møtene med mentor.

Ansatte som takker ja til å være mentorer i traineeordningen, og som blir plukket ut til deltakelse etter ovennevnte kriterier, må gjennomgå et tredagers mentoropplæringskurs som arrangeres av kommunens opplærings- og utviklingsenhet. I prosjektperioden har det vært arrangert seks veiledninger i snitt i året for mentorene. Disse samlingene har vært av både kortere varighet, for eksempel frokostseminarer, eller av lengre varighet, som heldagsseminarer. Det vanligste har vært gruppeveiledning for mentorer med en varighet på to timer. Disse gruppeveiledningene har vært ledet av en representant fra kommunens utviklingsenhet. I de første samlingene fikk mentorene mer informasjon om ordningen og om hva en mentorrolle innebærer i traineeordningen. De første samlingene inneholdt opplæringsbolker hvor man blant annet benyttet preferanseverktøyet «Team Management Profile» og kompetanse fra kommunens opplærings- og utviklingsenhet. I tillegg til å motta veiledning fra utviklingsenheten har samlingene vært lagt opp slik at mentorene kan utveksle erfaringer.

I forbindelse med ordningen er det utviklet forpliktende retningslinjer for mentorene, på samme måte som for traineene (se forrige punkt). Ut fra disse retningslinjene er du som mentor forpliktet til å

- ▷ ta rollen som mentor alvorlig og bruke tid til forberedelser og oppfølging
- ▷ ta ansvar for at mentorforholdet skal fungere
- ▷ være interessert i traineens utvikling
- ▷ være åpen og ærlig mot traineen og gi konkret tilbakemelding
- ▷ unngå å gi råd, utfordre heller traineen til selv å reflektere
- ▷ være åpen for tilbakemelding fra traineen
- ▷ være interessert i å lære
- ▷ sette konfidensialitet i høysetet
- ▷ bryte forholdet om det ikke fungerer tilfredsstillende

Det er utarbeidet etiske retningslinjer for utøvelse av mentoring. Disse er utarbeidet av AFF etter retningslinjer fra Clutterbuck Associates UK, EMCC, 2002, og er tilpasset Oslo kommune. De er som følger:

- ▷ Det er mentors oppgave å respondere på traineens utviklingsbehov og ikke fremme egen agenda.
- ▷ Mentor og trainee må bli enige om hvordan konfidensialitet skal håndteres.
- ▷ Mentor skal ikke bevege seg inn på områder som traineen ønsker å holde for seg selv, inntil traineen selv åpner for det. Mentor skal imidlertid hjelpe traineen med å innse eller erkjenne hvordan andre tema kan henge sammen med eller være knyttet til disse eventuelt private temaene.
- ▷ Mentor og trainee skal strebe etter å være åpne og ærlige overfor hverandre og relasjonen.
- ▷ Mentoringrelasjonen skal ikke utnyttes på noen måte eller på noen måte være kilde til misforståelser.
- ▷ Mentor skal være bevisst sine grenser for egen kompetanse og bevege seg innenfor disse grensene.
- ▷ Mentor har et ansvar for å utvikle sin mentoringkompetanse.
- ▷ Trainee må akseptere og være seg bevisst sitt store ansvar i relasjonen. Mentor skal hjelpe traineen i dette og oppmuntre traineen til selvstendighet.
- ▷ Mentor og trainee må respektere hverandres tid og begrensninger.
- ▷ Mentor og trainee må dele ansvaret for å avvikle relasjonen når den har tjent sin hensikt og eller kontraktstiden er utløpt. De skal unngå å skape avhengighet.
- ▷ Begge parter har rett til å avslutte relasjonen. Begge parter har ansvar for å ta relasjonen opp til diskusjon som en del av den gjensidige læringen.
- ▷ Traineen skal være bevisst sine rettigheter og programmets prosedyrer for klage.
- ▷ Mentor og trainee skal arbeide innenfor norsk lov og Oslo kommunes retningslinjer.

Det har ikke vært utarbeidet noen særskilte kriterier for hvilken mentor som skal ha ansvaret for hvilke traineer. Det tas dermed ikke hensyn til eksempelvis utdanningsbakgrunn- og lengde eller lengde/type arbeidserfaring når man skal sette sammen en mentor og en trainee.

Prosjektleder har kontakt med leder av avdelingene hvor traineene ansettes, men det foreligger ingen spesifikke retningslinjer for lederne knyttet til oppfølging av traineen

utover at leder har ansvaret for å sikre nødvendig tilrettelegging på arbeidsplassen og sørge for at traineene følger virksomhetens ordinære nyansattordninger.

Det skulle arrangeres felles samlinger for lederne, men det har kun vært gjennomført én slik samling i starten av traineeprosjektet. Der det er behov for særskilt tilrettelegging, skal leder delta i et møte med NAV, prosjektleder og traineen for å finne gode tilretteleggingsløsninger.





## 6 Erfaringer med og vurderinger av Oslo kommunes traineeordning

I dette kapitlet vil erfaringene og refleksjonene til de ulike informantene presenteres. Kapitlet vil starte med ledernes, traineenes og mentorenes erfaringer, refleksjoner og vurderinger av barrierer og suksesskriterier knyttet til ordningen. Deretter følger en beskrivelse av prosjektleders rolle og arbeid. Kapitlet vil avsluttes med styringsgruppens refleksjoner.

### 6.1 Arbeidsgivernes refleksjoner

I dette kapitlet presenteres arbeidsgiverens erfaringer med ordningen og hva de mener må til for å lykkes med å rekruttere flere personer med funksjonsnedsettelse.

#### **Traineebegrepet**

Det er flere ledere som mener at begrepet «trainee», slik det brukes i traineeordningen for mennesker med funksjonsnedsettelse, kan være misvisende og føre til misforståelser. Lederne forstår i stor grad «trainee» som en person som utplasseres i ulike deler av en virksomhet, og som er del av et lederkarriereløp.

#### **Stillingsstørrelse og hvem kvalifiserer for ordningen?**

Det er utlyst flest heltidsstillinger via ordningen, og av de 14 traineene som er ansatt, er ti ansatt i heltidsstillinger. Noen arbeidsgivere har omgjort en heltidsstilling til en deltidsstilling eller to deltidsstillinger, mens andre har hatt behov for ansatte som kunne jobbe i heltidsstilling, og har dermed endt med å ikke ansette noen. Mange personer med funksjonsnedsettelse ønsker en deltidsstilling, og stillingsutlysninger med krav om heltidsarbeid kan fungere som en ekskluderende faktor. En leder viser til at de utlyste heltidsstillinger fordi de hadde behov for dette, men at de opplevde å få flere søkere som ikke hadde kapasitet til å fylle en hel stilling. Dette oppgis av leder å være et dilemma: Man vet at mange med funksjonsnedsettelse ikke makter

en fulltidsstilling, samtidig som man som arbeidsgiver krever dette. Arbeidsgiver vek ikke fra sine krav om heltidsansettelse. Alle ledere opplevde for øvrig at de mottok søknader fra søkere som var kvalifiserte ut fra stillingens kompetansekrav, men som ikke hadde en funksjonsnedsettelse. Én leder opplevde dette som vanskelig sett i lys av kommunens strenge ansettelsesregler som er tydelige på at det er kompetansekravet som skal være avgjørende ved ansettelser. En annen leder oppgir at ikke alle søkere hadde oppgitt at de hadde en funksjonsnedsettelse, og leder kontaktet disse elektronisk for å få avklart dette. Da denne informasjonen var samlet inn, endte utlysingsrunden med fem kvalifiserte søkere med en funksjonsnedsettelse. Alle disse ble innkalt til et første-gangsintervju, og tre av disse ble innkalt til et andregangsintervju. Utlysingsrunden endte med en ansettelse.

En annen utfordring som nevnes av noen av lederne, er at det kan være kinkig å vurdere om søkerne har en alvorlig nok funksjonsnedsettelse til å falle inn under ordningen. Det oppgis at man lett tenker store funksjonsnedsettelser, slik som personer i rullestol, døve og blinde. Samtidig vet lederne at det ikke er bare personer med slike funksjonsnedsettelser blant målgruppen for ordningen. Spørsmålet flere stilte seg, var om disse personene ville falle inn under ordningen. Én leder påpeker at de hadde et traineeintervju med en person som var kvalifisert både med hensyn til bakgrunn og utdanning. Denne kandidaten ble for øvrig vurdert til å være så ressurssterk at søker ble vurdert ut av ordningen.

## **Forankring**

Det er flere måter å forankre visjoner og verdier, men også prosjekter på. Forankring på politisk nivå vil gjerne gi oppmerksomhet både eksternt og internt i kommuneorganisasjonen. Flere ledere mener derfor at det er viktig at en ordning som dette forankres på politisk nivå – «man gjør det politikerne vil man skal gjøre», som det sies. Én leder mener at kommunens toppledelse kunne benyttet de anledningene de har til å skryte av de ulike etatssjefene som har lykket med å rekruttere ansatte via traineeordningen, og én mener at sentral administrativ ledelse i kommunen i større grad burde deltatt i ordningen og fremstått som et godt eksempel for resten av kommuneorganisasjonen.

Hvordan man organiserer et prosjekt, kan også ha betydning for opplevelsen av forankring. Traineeordningen er forankret i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester, men én leder påpeker at den burde vært forankret i byrådsavdeling for finans der resten av kommunens personalpolitikk er organisert. Én leder påpeker at det for forankringens del ikke er optimalt å løsrive prosjekter fra «normal» organisering. Det begrunnes med at alt som er «særordninger» og knyttet til et prosjekt, bidrar til å vanskeliggjøre forankring og senere implementering. Denne lederen mener også at det bidrar til å gjøre personer med funksjonsnedsettelser mer spesielle enn nødvendig,

samtidig som det signaliserer at de trenger noe mer enn andre arbeidstakere – noe de ofte ikke gjør.

En vanlig måte å forankre verdier og mål på oppgis å være utarbeidelse av handlingsplaner på områder man ønsker særskilt oppmerksomhet. Alle virksomhetene i Oslo kommune er pliktige til å utarbeide lokale likestillings- og mangfoldsplaner som skal ta utgangspunkt i kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse. Slik formalisering oppgis å være nødvendig, slik at man ikke «glemmer» målene man har for inkludering av alle i arbeidslivet i den hektiske hverdagen. Slike planer oppgis å tydeliggjøre kommunens samfunnsansvar samtidig som det oppgis som viktig at kommunale virksomheter strekker seg langt for å få folk i jobb. Selv om lederne mener det er nødvendig med likestillings- og mangfoldsplaner, så påpeker en at slike planer også kan bidra til at man rapporterer etter indikatorer som gjør at man ikke får med seg hele bildet av det som skjer av inkluderingsarbeid ute i virksomhetene. Særlig gjelder det i virksomheter hvor man har en helhetlig tilnærming til inkluderings- og mangfoldsarbeid. Det påpekes at inkludering og mangfold handler om en tenkemåte, om kultur. Skal man lykkes med denne type arbeid, må man ha et bevisst forhold til det, og man må ønske et slikt mangfold på arbeidsplassen. En helhetlig og kulturbevisst tilnærming til inkluderings- og mangfoldsarbeid oppgis å handle om mer enn deltakelse i traineeordningen. Traineeordningsprosjektet i dette perspektivet handler om å være ett av flere tiltak i arbeidet med å bygge en inkluderingskultur. Lederne påpeker at virksomhetene også inkluderer personer med funksjonsnedsettelse via en rekke andre tiltak. De har ansatte på varig tilrettelagt arbeid, de har IA-plasser og praksisplasser. Én leder påpeker at alle disse personene ikke blir ansatt via traineeordningen, men at det like fullt handler om inkludering av personer med funksjonsnedsettelse etter delmål 2 i IA-avtalen. På spørsmålet om lederne måles etter delmål 2, oppgir de at man skal redegjøre for hva slags planer man har på mangfoldsområdet i årsmeldingen. Men det er ikke satt klare måltall for hvor mange personer med funksjonsnedsettelse virksomheten bør ansette, noe de mener er bra, fordi det er vanskelig å få korrekte og konkrete tall ute i den enkelte virksomhet. Det er ikke knyttet noen former for sanksjoner til manglende måloppnåelse, og det oppleves positivt fordi de som ledere har mer tro på gulrot enn pisk i dette arbeidet. Det er for øvrig enighet blant lederne om at planer alene ikke fører til endring. Det viktige er hvordan man jobber i praksis med dette ute på den enkelte arbeidsplass.

### **Produktivitetskrav og risiko**

Flere ledere oppgir at man kan komme opp i utfordrende situasjoner som leder i de tilfeller der man skal matche store krav til effektivitet og produktivitet i en stilling og det å ansette personer med funksjonsnedsettelse. Samtidig kan dette handle om holdninger. Lederne selv mener lederes holdninger til personer med funksjonsnedsettelse

varierer. Noen blir betegnet som å være direkte negative, mens andre er svært opptatt av virksomhetens samfunnsansvar og å sørge for et mangfoldig arbeidsmiljø. De barrierene som særlig blir pekt på i slike saker, er effektivitets- og produktivitetshensynet. I mange virksomheter oppgis det at dette hensynet er svært fremtredende. Slike ledere stiller seg raskt spørsmålene om de risikerer å få en person med mye fravær, og om de får en person som er i stand til å møte de kravene som er forventet. Samtidig kan det se ut til at ulike ledere ender med ulike svar på disse spørsmålene. Det kan muligens knyttes til type virksomhet, men også erfaringer og holdninger hos lederne til personer med funksjonsnedsettelse. Andre avveininger og vurderinger som gjøres, knyttes gjerne til de andre ansatte: Vil en person som ikke kan yte fullt, potensielt kunne bli en belastning for disse? Stram økonomi i virksomhetene kan også være utslagsgivende for om man ønsker å ansette personer med funksjonsnedsettelse eller ikke. Én leder påpeker at de kan tilby en praksisplass en periode, men at det sjelden ender med en ansettelse.

Det fremkommer at størrelsen på virksomheten/avdelingen kan ha betydning for om en persons funksjonsnedsettelse vil oppleves som en utfordring eller ikke. Store avdelinger med mange ansatte kan sammen bidra til å avlaste hverandre, slik at en persons nedsatte produksjon verken blir særlig synlig eller problematisk. I små avdelinger med lite slakk kan den samme personen utgjøre en større utfordring fordi produksjonskravene er like høye som om man har en fullt fungerende ansatt, og fordi kollegene da heller ikke har kapasitet til å dekke opp det personen med funksjonsnedsettelse ikke maktet. Høye leveringskrav og stort arbeidspress vil bli svært synlig der enkeltansatte ikke klarer å fylle kravene. Dette oppgis å kunne føre til «murring» blant andre ansatte. Det er en «murring» som i utgangspunktet ikke knyttes til negative holdninger til personer som ikke har topp kapasitet, men til manglende måloppnåelse grunnet høye krav til produksjon. Én leder var bevisst på at dette kunne oppstå, og valgte derfor å plassere traineen i en stilling hvor produktivitetskravene var noe mindre. På den annen side er det flere ledere som er tydelige på at man som leder og kollega også må kunne tåle lavere produktivitet blant enkelte kolleger. Noe annet vil stå i motstrid til ønsket om å være en mangfoldig arbeidsplass, som noen påpeker.

Det er flere som mener at man ikke skal underslå at det kan være knyttet en viss risiko til å ansette personer med funksjonsnedsettelse, men vel så viktig å få frem er at flere ledere påpeker at dette er personer som fremstår som svært motivert, lojale, verdifulle og som svært kompetent arbeidskraft. Mange har dessuten full arbeidskapasitet, og mange har ikke høyere sykefravær enn ansatte uten funksjonsnedsettelse.

### **Ledelse, kultur og kunnskap**

At leder er en viktig aktør for å lykkes med inkludering og mangfold, er det enighet om, men én påpeker at selv om leder egentlig er opptatt av denne tematikken, så er det et stykke derfra til å inkludere i praksis. Manglende inkludering knyttes til ledernes

hektiske hverdag, hvor ledere skal fylle mange roller og oppgaver. Det blir påpekt at det nok er enkelte ledere som vil velge vekk slike arbeidstakere, fordi de tenker at det vil innebære enda mer arbeid for dem. Det vises også til at kommunale ledere har en rekke hensyn å ta, og det pekes på krav til likestilling, inkludering av seniorer og innvandrere i arbeidsstyrken.

Det varierer hvordan og hvorfor virksomhetene valgte å bli med i traineeordningen. I enkelte tilfeller var det øverste leder som kom med forslaget, i andre tilfeller var det en mellomleder. Flere av disse lederne er særlig opptatt av mangfolds- og inkluderingsproblemstillinger. Én oppgir at deres virksomhet tydelig har uttrykt at de ønsker å ta et samfunnsansvar. På spørsmål om hvorfor det er slik at noen ledere ikke tar dette ansvaret, så knyttes det dels til holdninger, dels til manglende kunnskap og dels til kulturen på arbeidsplassen – at noen tenker at «slike arbeidstakere ikke passer hos oss». De spekulerer i om disse lederne tenker veldig tradisjonelt på hvem som kan / ikke kan utføre ulike arbeidsoppgaver. Én leder påpeker at det står et eget punkt i virksomhetens IA-handlingsplan – og i andre planer i virksomheten – at man skal vurdere *alle* stillinger som skal utlyses, opp mot traineeordningen. Det betyr ikke at alle stillinger skal lyses ut som traineestillinger, men at man skal vurdere det.

Det ser ut til at i virksomhetene som har en klar holdning til inkludering, og hvor de generelt er opptatt av mangfold og takhøyde, så ser man traineeordningen som en del av virksomhetens generelle kulturbygging. Ulikhet knyttet til personer, kompetanse og erfaring ses på som ønsket og som en styrke for organisasjonen. En sentral del av denne kulturbyggingen oppgir en leder at handler om at kolleger ser og erfarer at folk med funksjonsnedsettelse kan utføre arbeidet sitt innenfor de kravene som er satt, til tross for en funksjonsnedsettelse. Det oppgis også som viktig å synliggjøre at noen ansatte jobber saktere enn andre, og at det er noe man må tolerere og akseptere – både som leder og kolleger. Én leder mener det er viktig å informere om at man vil få noe positivt tilbake som arbeidsplass ved å åpne den opp for flere typer mennesker. Én påpeker at man ikke kan la være å ansette folk samtidig som man mener at det er for mange som ikke jobber, og en annen sier det på denne måten: «Når man snakker om inkludering og mangfold, så må vi kanskje tvinges til det. Det er for lett å finne unnskyldninger for hvorfor vi ikke er mangfoldige.»

Lederne knytter for øvrig ikke skepsisen mot å ansette personer med funksjonsnedsettelse kun til dårlige holdninger, men til manglende kunnskap og erfaring, og flere ledere oppgir at mye av skepsisen hos ledere og medarbeidere til å ansette personer med funksjonsnedsettelse er knyttet til frykt og usikkerhet. Flere mener at det ofte ikke er kollegene som er skeptiske, men snarere lederne som har ansvaret for rekrutteringen. Én leder frykter at virksomheter som har hatt negative erfaringer, også blir negative til å ansette personer med funksjonsnedsettelse ved en annen anledning, og at dette skal smitte over på andre virksomhetsledere som ennå ikke har blitt en del av ordningen.

På bakgrunn av det lederne forteller, er det tydelig at ledere på ulike nivåer i organisasjonen oppfattes som å ha stor betydning for om man vil lykkes med å øke rekrutteringen av personer med funksjonsnedsettelse. Det oppgis å være av betydning at den enkelte virksomhet setter ord på tematikken, og at man som leder sørger for å ha gode diskusjoner rundt dette. Topplederne/virksomhetslederne må utfordre sine underordnede ledere når det gjelder hvordan de rekrutterer nye medarbeidere. En forklarer at som øverste leder må man stille de vanskelige spørsmålene om hvorfor deres ledere ikke anser det som aktuelt å benytte traineeordningen når de rekrutterer nye ansatte, og kreve gode begrunnelser for hvorfor. For å lykkes med å endre praksis og holdninger i hele kommuneorganisasjonen er det enighet om at dette må pågå på alle ledernivåer.

### **Tilrettelegging**

Det er flere av traineene som ikke har behov for noen særskilt tilrettelegging. Det betyr at de ikke trenger mer tilrettelegging enn kolleger uten funksjonsnedsettelse. Det er særlig en av de intervjuede lederne som påpeker at de legger til rette for alle sine ansatte med behov for dette. Deres trainee oppgis for øvrig ikke å ha behov for tilrettelegging. Vedkommende påpeker at leder er tett på sine ledere, og at man i virksomheten er opptatt av fleksible og gode løsninger for den enkelte medarbeider. Leder nevner særlig tre tilretteleggingstiltak *alle* ansatte med behov kan vurderes å få. Det er eksempelvis:

- hjemmekontorløsning
- fleksibel arbeidstid
- redusert arbeidsmengde

Tiltakene hjemmekontor, fleksibel arbeidstid og redusert arbeidsmengde skal diskuteres med linjeleder, HR-direktøren og den ansatte. Denne forankringen er valgt fordi virksomheten ønsker lik praksis i hele organisasjonen. Denne lederen er opptatt av ikke å gjøre personer med ekstra tilretteleggingsbehov til noe «spesielt». Tiltakene skal i stor grad være generelle og tilgjengelige for alle, men samtidig være individuelt tilpasset.

### **Ansattinvolvering**

Det er flere ledere som forteller om involvering av medarbeiderne i forbindelse med rekruttering via traineeordningen. Én leder samlet sine ansatte og spurte dem om hva de syntes om virksomhetens deltakelse i dette, og om de var klare for å ta seg av vedkommende. De ansatte blir beskrevet som en engasjert gjeng, som raskt begynte å fokusere på fysiske hindringer i bygget. I likhet med mange andre tenkte de ansatte raskt på en rullestolbruker eller andre med store synlige funksjonsnedsettelse. Traineen som ble ansatt i virksomheten, hadde for øvrig ikke denne type funksjonsnedsettelse.

I ansettelsesintervjuene stilte leder spørsmålet om det var greit for kandidatene at fremtidige kolleger ville vite at vedkommende var ansatt som trainee. Denne åpenheten mener leder er nødvendig for både trainee og for kollegene. Hemmelighold, påpeker leder, vil kunne skape spekulasjoner og rykter blant de andre ansatte, noe som ikke er ønsket. En annen leder tok deltakelse i ordningen opp med sin enhet og spurte hva de syntes om det. Lederen visste svaret på forhånd, men mener det er viktig å ha de ansatte med på laget helt fra starten. En tredje leder opplyser om at det er nødvendig at de ansatte er informert og involvert, fordi en slik ansettelse kan komme til å påvirke deres arbeidshverdag. Det er særlig viktig for traineen, fordi det handler om hvordan man blir tatt imot som trainee.

### **Suksesskriterier og innspill til forbedringer**

Det er stor enighet om at det er riktig og nødvendig at kommunen er opptatt av å inkludere personer med funksjonsnedsettelse i kommunale virksomheter, og at kommunen har et særskilt samfunnsansvar. Om en ordning som traineeordningen er den beste måten å gjøre det på, er det knyttet noe ambivalens til. Noen er opptatt av å unngå særordninger, fordi det kan bidra til å skape utenforskap, og at man heller burde arbeide med holdninger og mangfoldskultur generelt. Skal traineeordningen implementeres i kommunens ordinære systemer, påpeker en leder at man må benytte allerede kjente systemer. Det vises til at kommunen har klare kanaler knyttet til attføringssaker – man kjenner kontaktpersonene og rutinene, og man vet hvor man skal henvende seg. Ved å utnytte et allerede eksisterende apparat understrekes det at man dermed også vil sikre at informasjonen om denne ordningen er kontinuerlig. For å sørge for en mangfoldskultur i hele organisasjonen må ordningen inn i kommunens personalpolitikk. Noen påpeker at ordningen må organiseres og forankres i byrådsavdeling for finans, fordi disse er i en posisjon hvor de kan påpeke og innarbeide inkludering av personer med funksjonsnedsettelse som en del av den generelle arbeidsgiverpolitikken til kommunen.

Det oppleves som krevende å avgrense hvem traineeordningen er ment for, og det oppleves som utfordrende å definere hva nedsatt funksjonsevne er.

Hensikten med prosjektet og hvor langt man kan gå med tanke på å ekskludere funksjonsfriske søkere, kunne vært mer tydeliggjort.

En risikobarriere som nevnes, er manglende kvalifiserte søkere på stillinger som lyses ut via ordningen. Når arbeidsgiver ender med å måtte utlyse stillingen på nytt på ordinær måte, går det for lang tid før det blir ansatt noen. En løsning på dette er at man åpner for muligheten til å kunne kjøre en parallell utlysningsprosess, hvor arbeidsgiver først må vurdere om det er noen søkere med funksjonsnedsettelse som fyller kompetansekravene, og hvis det ikke er noen relevante i denne gruppen, kan man se nærmere på de ordinære søkerne.



En leder er opptatt av at man ikke bør lyse ut stillinger med særlig vekt på funksjonsnedsettelse, men at man endrer ordlyden i de ordinære stillingsutlysningene, der man oppfordrer personer med funksjonsnedsettelse til å søke, og hvor man tydeliggjør at tilrettelegging er mulig for søkere som trenger dette.

Flere mener at mangfold i kommunen må promoteres mer, og at mange antakelig er skeptiske til ordningen på grunn av manglende kunnskap og manglende fantasi.

En leder mener man burde ha en klarere idé og et gjennomtenkt opplegg rundt traineer i midlertidige stillinger. Arbeidsgiver bør tenke over hvilke oppgaver traineen har kompetanse til å utføre, og hva som vil se bra ut på traineens CV etter endt traineperiode – kort og godt at man er bevisst på at traineen er i virksomheten for å skaffe seg erfaring, kompetanse og kunnskap til å stå bedre rustet i kampen om jobbene i arbeidslivet, og at man som arbeidsgiver i størst mulig grad må bidra til å gjøre traineen mest mulig attraktiv på arbeidsmarkedet etter endt traineperiode. Derfor bør arbeidsgiver også sørge for å gi råd og tid til traineen, slik at vedkommende kan begynne å søke på annet arbeid i slutten av vikariatet/engasjementet.

Ledernes tilbakemeldinger på ordningen følger grovt sett to spor – på den ene side er de som mener ordningen bør implementeres gjennom de ordningene og kanalene man allerede har, slik at man unngår å lage flere og parallelle systemer – og på den annen side er de som mener at ordningen fremdeles trenger en ressurs til å holde tak i prosjektet i byrådsavdelingen, for å sørge for søkelys på tematikken på rådhuset og ute i alle underliggende etater/virksomheter samt for å fortsette informasjonsarbeidet og rekrutteringen av virksomheter inn i ordningen. Prosjektleder for traineordningen oppgis å ha vært en svært viktig person for å spre informasjon og for å rekruttere arbeidsgivere til ordningen.

## 6.2 Mentoropplæringen

Det er en representant fra kommunens opplærings- og utviklingsenhet som har vært ansvarlig for innholdet og opplæringen av mentorene, og det er informasjon fra fasilitator som danner utgangspunktet for beskrivelsen som følger under dette punktet.

Mentoropplæringen har blant annet bestått i å gi mentorene oppdatert kunnskap og innsikt i pedagogikkfeltet samt innspill til hvordan mentorene kan reflektere rundt seg selv i den pedagogiske rollen som mentor. Fasilitator er opptatt av at mentorene må ha et reflektert forhold til den veiledningsrelasjonen de er en del av, og at deres rolle er å få traineen til å forstå mer av seg selv i den arbeidskonteksten de befinner seg i.

Mentorene har blitt delt opp i to veiledningsgrupper. I disse gruppene har mentorene reflektert over seg selv i møte med de utfordringene de møter på i mentorrelasjonen, samtidig som mentorsamlingene har vært en kvalitetskontroll på mentorenes arbeid,



sett fra fasilitators ståsted. Mentorene trenes i å håndtere utfordrende relasjoner, og utfordrende relasjoner skal ikke oppfattes slik at mentor har mislyktes i sin rolle som mentor. Mentorenes fremste oppgave er å fokusere på traineens behov. Det er tydeliggjort i mentorordningen at mentor ikke skal være en coach eller rådgiver. I praksis havner mentorene ofte i slike situasjoner. Dette oppfattes ikke som et problem av fasilitator, men målet er først og fremst at mentor skal bidra til å bevisstgjøre traineens atferdsritual. Mentor skal få traineen til å reflektere over og forstå den konteksten han befinner seg i, og få ham til å reflektere over og forstå sin egen rolle i denne konteksten. Det er også viktig at mentorene reflekterer over hvor selvstendig og selvhjulpent traineen skal være. Dette vil variere – og avhenge av en rekke forhold – derfor må det være en viss fleksibilitet knyttet til rollen som mentor.

På spørsmålet om hvordan prosjektet har matchet trainee og mentor, oppgis det å være en del basert på litt flaks og litt synsing. Årsaken til at man oppfatter at det har gått relativt bra i de ulike relasjonene, er at mentorene er fleksible, og at de forstår at de må tilpasse seg og sin rolle til den traineen de faktisk skal være mentor for.

## 6.3 Mentorenes refleksjoner

### Mentorrollen

Mentorene har blitt med i ordningen enten ved at de selv meldte seg, eller etter at de ble forespurgt direkte av sin leder. Felles for flere av dem er at de i tidligere stillinger har jobbet tett med mennesker, og/eller at de har et personalansvar/jobber i HR. I tillegg oppgir flere at de har et engasjement for ordningen, og at de er opptatt av inkluderingsarbeid. I enkelte virksomheter var interessen for å være mentor stor og så stor at ikke alle som meldte sin interesse, ble valgt ut for deltakelse, mens i andre virksomheter var det få/ingen som meldte sin interesse.

Det er noe forskjellige oppfatninger av mentoropplæringen, men de fleste oppgir å være godt fornøyde både med nytten og med innholdet. Flere opplever at samlingene handlet om bevisstgjøring og erfaringsdeling. Noen påpeker at fasilitator har vært dyktig til å utfordre mentorene på holdningene deres og hvordan de tenker. Som en mentor uttrykker det: «Man blir mer bevisst på seg selv i rollen, men ikke bare i den rollen, men også i rollen som rådgiver, i rollen som leder. Hvordan man møter mennesker, atferd». En mentor mener det er litt uklart hva mentorbegrepet egentlig er, og oppfatter en mentor som å være en relasjon hvor en erfaren ansatt støtter og hjelper en nyutdannet. Det vises til at de fleste traineene har arbeidserfaring, og at mentorrollen slik den er lagt opp i traineeordningen, ikke er det disse traineene trenger.

I forundersøkelsen om traineeordningen (Lien 2016) kom det frem at mentorene i det store og hele var fornøyde med ordningen, noe også de senere intervjuene viser.

Flere opplever for øvrig rollen som litt «ullen» og vanskelig å få grep på til tross for at det er blitt tydeliggjort hva som er / ikke skal være en mentors oppgave. En mentor påpeker at hvis den man er mentor for, sliter med helt konkrete problemer eller sliter med leder, så skal ikke mentor gå inn som en mellommann. Mentor skal ikke være terapeut, men gi traineen noen tanker og ideer om hvordan traineen selv kan løse det. Som mentoren sier: «Du er ikke venn, ikke kollega, ikke terapeut. Hva er du da»? På den annen side ble det påpekt av flere mentorer – både i forundersøkelsen og i senere intervjuer – at i denne ullenheten ligger det også en form for fleksibilitet som er både nødvendig og nyttig, særlig fordi det handler om relasjoner mellom individer som kan være svært forskjellige, og som kan ha svært ulike erfaringer og behov. Det fremkom også at på grunn av denne ulikheten blir «rollen som mentor til mens man går». Mentorene har diskutert mentorrollen i mentorsamlingene, og de er enige om at fordi traineene er så ulike, innebærer det at det ikke finnes ett svar på hvordan man skal utøve sin mentorrolle. Noen mener at mentorrollen har blitt litt rådgivende og en form for «coaching light» uten at de er skolerte for en slik rolle. Dette har blitt diskutert, og det har blitt presisert av fasilitator at man ikke skal være en coach, men en mentor skal være til stede som en annen person fra kommunen, som man kan drøfte ting og utfordringer med. Mentor skal stille spørsmål som gjør at traineen kan finne løsninger på sine eventuelle utfordringer.

På spørsmålet om hva som er viktig i rollen som mentor, blir en rekke egenskaper trukket frem:

- Man bør føle seg faglig trygg i sine arbeidsoppgaver.
- Man må ha et reflektert forhold til hvorfor man gjør det man gjør, og samtidig ha kunnskap om kommunale strukturer og oppbygning av kommuneorganisasjonen.
- Man må være god til å kommunisere med andre mennesker. Det innebærer at man må være flink til å lytte, komme med innspill, men ikke nødvendigvis råd, og man må tørre å være litt pågående.
- Man skal kunne veilede, ikke lede, og man skal bidra til at traineen selv finner løsninger på eventuelle utfordringer.

Mentorene er enige om at det er en fordel at mentor er ansatt på en annen arbeidsplass enn traineen de er mentor for. Dette gir nødvendig distanse, og mentor vil selv ikke være forutinntatt. Denne avstanden bidrar til en åpnere og friere samtale – særlig i de tilfellene traineen opplever utfordringer. Flere mener fasilitator har vært flink til å matche det man kaller personlighetene til trainee og mentor, mens én mener det kunne vært gjort en grundigere jobb i denne fasen.

## **Mentor–trainee-relasjonen**

Definisjonen av målgruppen for ordningen varierer, som tidligere nevnt. I utgangspunktet var målgruppen definert som *nyutdannede med behov for hjelp til å komme inn i arbeidslivet*. Ordningen har for øvrig åpnet opp målgruppen til å gjelde alle med en funksjonsnedsettelse uavhengig av alder og arbeidserfaring. Det betyr at gruppen av traineer er svært heterogen og består av nyutdannede uten tidligere arbeidserfaring og eldre arbeidstakere med arbeidserfaring. Noen traineer har i tillegg til lang arbeidserfaring god kunnskap om kommuneorganisasjonen, og det kan medføre at mentor opplever å ikke ha noe å tilføre dem. Det kan også være tilfeller hvor traineen har mye høyere formell utdanning enn mentor, og at dette kan oppleves som vanskelig, selv om det ikke er gitt at det er slik. Der traineen kun har høy formell kompetanse å vise til, kan mentor på sin side ha lang erfaringskompetanse som kan være nyttig for en trainee uten arbeidserfaring.

Noen mentorer oppgir at traineen strengt tatt ikke ønsker eller trenger en mentor, og manglende behov kan antakeligvis forklare hvorfor noen opplever mentor–trainee-møtene som et «kaffeslabberas», særlig der man ikke opplever å ha noe viktig å diskutere. Der noen har en rød tråd i sine mentor–trainee-møter og skriver referater fra møtene, gjør man ingen av delene i andre mentor–trainee-relasjoner – uten at dette oppleves som problematisk. En forteller at mentor og trainee foretok en forventningsavklaring innledningsvis, slik at de var enige om hva de forventet av hverandre i disse møtene. Samtaletema som de ulike mentorene nevner de har hatt med traineene, har vært om arbeidsoppgaver, forhold knyttet til ledelse og om det å ha følelsen av å ha fått jobben på feil premisser / følelsen av å ha tatt jobben fra en annen.

## **Arbeidsplassen og om åpenhet**

Flere av mentorene, som selv opplever å ha en trainee på arbeidsplassen, påpeker at det er godt kjent på arbeidsplassen at de har en trainee som er ansatt via traineeordningen, men flere av mentorene oppgir at det ikke er noe tema på arbeidsplassen. En mentor sier det slik: «Hvor lenge snakket vi om at vi hadde ansatt en trainee ...? En uke eller to, og så har vi ikke hatt mer fokus på det. Det har vært fokus på at vedkommende er ansatt som alle andre». Flere av mentorene viser til at traineene blir møtt som en hvilken som helst annen medarbeider på arbeidsplassen, og flere viser til at de har fått dette bekreftet av traineene selv. De viser for øvrig til at det er flere traineer som opplever traineeordningen som noe stigmatiserende, og at noen sitter med en følelse av at de har fått jobben fordi de ikke har konkurrert med personer uten funksjonsnedsettelser. En mentor sier tydelig at deres arbeidsplass brukte de samme kriteriene som i ordinære ansettelsesprosesser, og at traineen ble ansatt ut fra kompetanse og personlige egenskaper.

Flere av mentorene mener at det er en stor fordel med mer åpenhet rundt funksjonsnedsettelse, slik traineeordningen legger opp til. De påpeker at så lenge man ikke snakker om dette, vil man ikke klare å endre holdninger. Andre påpeker at det kan være tøft for de som søker jobb via traineeordningen, å måtte fortelle om sin funksjonsnedsettelse på arbeidsplassen.

### **Innspill til forbedringer**

Mentorene har en rekke ulike forslag som de mener kan bidra til å forbedre både mentor- og traineeordningen:

- ▷ Mentorene kunne fått mer informasjon om hva mentorrollen betød i den innledende fasen, eksempelvis tidsbruken.
- ▷ Mentorrollen må klargjøres bedre.
- ▷ Utgangspunktet må være at det er en erfaren kollega som skal være mentor for en uerfaren. Man må gjøre en grundigere jobb når man skal matche mentors og trainees erfaring og kompetanse, for at traineen skal oppleve relasjonen som nyttig.
- ▷ Traineeene burde selv kunne velge om de vil være med i mentorordningen.
- ▷ Mentorsamlingene er viktige, men antallet samlinger kan reduseres videre i ordningen.
- ▷ Det burde utlyses flere deltidsstillinger.

## **6.4 Traineenes refleksjoner og erfaringer**

I dette kapitlet vil traineenes vurderinger av og erfaringer med traineeordningen som ordning presenteres. Det vil for det første si hvordan traineeene vurderer traineesamlingene og mentorordningen, og deres innspill til forbedringer av ordningen. Og for det andre vil det si traineenes refleksjoner om og erfaringer med det å være trainee på egen arbeidsplass samt deres innspill til hva som er viktig for å lykkes med godt inkluderingsarbeid på virksomhetsnivå.

### **Synspunkter på traineeordningen**

Traineeene som er intervjuet i denne undersøkelsen, har begynt til forskjellige tider i ordningen. Det kan bety at ordningen har blitt endret/forbedret siden oppstarten, og at det derfor vil være ulike oppfatninger av og erfaringer med ordningen. Deres

bakgrunn og (arbeids)erfaring vil også kunne påvirke traineenes oppfatning av de ulike delene i ordningen.

Traineeordningen består hovedsakelig av to deler – en mentorordning og traineesamlinger. For mentorordningen er det utarbeidet noen forpliktelser knyttet til rollen som trainee, og det er utarbeidet et forberedelsesskjema for møtene mellom trainee og mentor og et skjema for refleksjon etter møte.

### **Mentorordningen**

Traineer som ansettes via traineeordningen, er forpliktet til å delta i mentorordningen. Som trainee er du forpliktet til å møte mentor månedlig, og mentorrelasjonen skal vare i hele traineeperioden på 1,5 år.<sup>10</sup> Traineenes vurderinger av mentorordningen viser at behovet for en mentor av dette slaget varierer betydelig avhengig av den enkelte trainees bakgrunn og arbeidserfaring. Traineer med arbeidserfaring ser mindre behov for dette enn traineer med liten/ingen arbeidserfaring. Noen traineer – uavhengig av tidligere arbeidserfaring – mener det kan være nyttig med en mentor i oppstarten, men når man har opparbeidet seg mer kontroll og kompetanse, oppleves dette behovet å falle vekk. Noen traineer ønsker ikke å bruke tid på verken mentormøter eller traineesamlinger, fordi de ikke ser behovet for det, og fordi de ønsker å prioritere arbeidet sitt. I enkelte tilfeller kan kravet om å møte mentor oppleves mer som en «belastning» enn som nyttig og nødvendig, fordi man har mye å gjøre på jobben som man må ta igjen på et annet tidspunkt. Andre påpeker at de har et svært godt forhold til sin leder og derfor ikke opplever å ha noe behov for en mentor. Det man ønsker å snakke om, tar man opp med leder og/eller kolleger.

Ordningen med at mentor er organisert på en annen arbeidsplass enn der traineen er ansatt, oppleves i stor grad som en fordel. Den fysiske avstanden bidrar til å gi et åpnere og mindre «fordomsfullt» klima i tillegg til at traineene mener det gjør det enklere å være åpen om det de ønsker å fortelle mentor om. Mentor stiller med blanke ark uten noen forutinntatte holdninger til traineens arbeidsplass. Det er traineens opplevelser og erfaringer på arbeidsplassen som blir viktige, og det er traineen som velger hva han vil fortelle mentor om. En slik distanse oppleves særlig verdifullt i de tilfeller traineen opplever problemer på arbeidsplassen. I slike tilfeller kan mentor bidra til å løfte problemstillingene, bidra til å se ting fra et annet perspektiv og hjelpe traineen til å se mer analytisk på utfordringene, slik at de eksempelvis ikke tar det personlig. Men mentor kan også stille spørsmål som traineen må reflektere over – også når det gjelder traineens egen rolle. I noen tilfeller kan mentor komme med innspill til hvordan man som trainee bør gå frem for om mulig å endre og/eller forbedre situasjonen. Det ser også ut til at flere traineer sliter med å finne interessante og relevante tema å snakke

<sup>10</sup> I de tilfeller traineen er ansatt i et vikariat / midlertidig stilling som har kortere varighet, vil traineen være i en mentorrelasjon så lenge han eller hun er ansatt.

om på disse møtene. Samtaleskjemaene som er utarbeidet i forbindelse med ordningen, og som er ment å brukes under disse samtaleene, oppfattes som lite relevante/nyttige, og de blir derfor i liten grad benyttet.

Det varierer altså noe hvordan traineene opplever sin relasjon til mentor. På spørsmålet om hva som gjør / kan gjøre en mentor nyttig, svarer traineene følgende:

- Mentor må ha innsikt i de ulike måtene ulike virksomheter blir drevet på – både knyttet til ledelse og organisering. For ferske arbeidstakere kan slik kunnskap være verdifull fordi det setter ting i perspektiv. Traineene får innblikk i at det er mange måter å organisere likt type arbeid på, og at det er mange ulike lederstiler i kommunen.
- Mentor må være en som utfordrer traineen. Har traineen en plan A, så skal mentor stille spørsmålene om hvordan traineen skal komme seg dit. Mentor skal stille kritiske spørsmål og gå i dybden på saker.
- Mentor skal gi traineen informasjon blant annet knyttet til rettigheter og krav.
- Mentor skal kunne gi gode råd for hvordan man kan løse / forholde seg til utfordringer.
- Mentor bør kunne tilføre traineene kompetanse og kunnskap de kan ha bruk for i sitt arbeid / i arbeidslivet.

På spørsmålet om hvorvidt det burde være mer fleksibelt å delta i mentorordningen, er mange av traineene noe ambivalente. Flere mener at varigheten på mentorordningen kunne vært kortet ned.

### **Traineesamlingene**

Det er obligatorisk for traineene å delta på traineesamlingene, som arrangeres mer eller mindre månedlig. I traineeprosjektet har det vært arrangert 19 traineesamlinger siden ordningens oppstart. Traineene deltar kun på disse samlingene så lenge de er tilknyttet ordningen, og de har derfor ikke deltatt på alle disse 19 samlingene. Temaene på samlingene har variert. Traineene som er intervjuet, nevner følgende: foredrag om skrivetips: Hvordan man kan tydeliggjøre innholdet i en tekst, og foredrag om møtekommunikasjon, som referat og møteinnkalling. Det har vært avholdt stressmestringskurs, kurs om hukommelse og kurs i mindfulness, og det har vært omvisning på rådhuset.

Flertallet av traineene mener traineesamlingene kunne hatt mer relevante tema. Unntaket som påpekes, er kurset i stressmestring og til dels også kurset om hukommelse. Samtidig er det et mindretall som mener samlingene har vært greie, og/eller at de har blitt bedre med tiden. De aller fleste etterlyser mer jobbrelevante tema på samlingene. Det er også uttrykt et ønske om mer erfaringsutveksling mellom traineene.

Noen påpeker at de samlingene som har vært litt «løsere organisert», har vært de mest interessante, nettopp fordi det har gitt rom for erfaringsutveksling.

Traineeene er ambivalente til om traineesamlingene bør være valgfrie. Noen mener de bør være obligatoriske, mens andre mener det bør være frivillig deltakelse. Det spekuleres også i om samlingene har høyere nytteverdi for traineer som er ansatt i midlertidige stillinger, fremfor fast ansatte, om de er mer nyttige for traineer med liten/ingen arbeidserfaring og for traineer som opplever utfordringer på arbeidsplassen. På spørsmålet om hva som kan bidra til å gjøre samlingene mer interessante og relevante, fremkommer følgende:

- Mer jobbrelevante/jobbnyttige tema: Hvordan skriver man gode notater? Hvordan skriver man formelle e-poster?
- Mer erfaringsutveksling mellom traineeene.
- Bruk av profesjonelle forelesere med oppdatert kunnskap innenfor sitt felt.
- Kortere og mer målrettede samlinger.
- Mer vekt på personlig utvikling/selvhjelp og på motivasjon.
- Mer vekt på kompetanseutvikling og hvordan man lykkes i arbeidslivet.
- Mer vekt på ulike jobbkulturer man kan møte på, og strategier for hvordan man eksempelvis kan ta opp ting / vanskelige ting på arbeidsplassen på en skikkelig måte.

### **Tilbudet om jobbsøkerkurs**

Traineeordningens tilbud om jobbsøkerkurs etter endt traineeperiode oppgis å være et veldig godt tilbud av de som har deltatt på dette. Det blir oppfattet som å være både relevant og lærerikt. På JobbX utfordres man til å reflektere over egne egenskaper og hvordan man kan skrive tydeligere og mer informativt i jobbsøknadene. Tilbudet oppfattes som proft, og JobbX sitt tilbud oppfattes av en som et bedre tilbud enn NAVs. Dette begrunnes blant annet med at JobbX i større grad har tid til å følge opp den enkelte, mens NAVs rådgivere oppleves å være utsatt for stort tidspress og store porteføljer, slik at oppfølgingen av den enkelte blir for dårlig.

### **Type stillinger**

Midlertidig ansettelse på maks 1,5 år mener flere traineer – også fast ansatte – at ikke bidrar til å øke deres attraktivitet på arbeidsmarkedet. Skal ordningen ha noen uttelling, mener flere at ordningen bør lyse ut faste stillinger eller lengre engasjementer, gjerne på 2–3 år. Flere mener at det kun bør utlyses faste stillinger, men andre forstår også arbeidsgivers behov for å kunne lyse ut vikariater og begrunner det med at mange i dagens arbeidsliv begynner i vikariater. Én påpeker at vikariater gir traineeene muligheter

for å få innsikt i og erfaring med hva vedkommende faktisk behersker av arbeidsoppgaver og arbeidstempo, uten at de risikerer å låses inne i en fast stilling de egentlig ikke makter, men aldri vil våge å si opp. En trainee påpeker at bruken av vikariatet også kan bidra til å senke terskelen for arbeidsgivere til å delta i ordningen.

Det flere påpeker, er at mange stillinger som utlyses, har høye krav til arbeidserfaring, noe mange personer med funksjonsnedsettelse mangler. Flere mener derfor man burde vurdere om det er mulig å senke kravene til utstrakt arbeidserfaring i enkelte tilfeller.

### **Traineebegrepet og «funksjonsnedsettelse»**

Som nevnt i kapittel 4 er traineebegrepet ikke et entydig begrep, men det blir tradisjonelt benyttet om en nyutdannet person med høyere utdanning som jobber i ulike avdelinger i en organisasjon med tanke på et videre lederkarriereløp. Traineeene i denne undersøkelsen oppfatter også begrepet på denne «tradisjonelle» måten. Det er altså relativt stor enighet om at ordningens bruk av traineebegrepet ikke er heldig, og at det gir feil assosiasjoner – både hos de man ønsker å rekruttere, og hos arbeidsgivere. Til tross for at de mener navnet på ordningen ikke er treffende, synes de det er vanskelig å komme på et mer dekkende navn. Én påpeker at det er en rekrutteringsordning, og at man kunne kalt ordningen dette. En annen trainee mener derimot at traineeordningen har blitt et innarbeidet merkenavn, og at ordningen av den grunn bør fortsette under dette navnet.

Personer med funksjonsnedsettelse er en svært heterogen gruppe mennesker, og det gjelder også traineeene i traineeordningen. Det er derfor ikke mulig å definere dem inn i en felles kategori med like behov og like utfordringer. Noen av traineeene er født med funksjonsnedsettelse, andre har ervervet sin funksjonsnedsettelse senere i livet. Graden av funksjonsnedsettelse varierer og følgelig også behovet for tilrettelegging og innretningen på tilretteleggingen. Noen av traineeene har synlige funksjonsnedsettelse, mens andre har usynlige funksjonsnedsettelse. Noen av traineeene har et «anstrengt» forhold til sin funksjonsnedsettelse, mens andre har akseptert sin funksjonsnedsettelse. Traineeene har ulike erfaringer – både livserfaringer og arbeidslivserfaringer. Noen er relativt nyutdannede med liten eller ingen arbeidserfaring, noen har lang arbeidserfaring med eller uten høy utdanning. Til tross for disse individuelle forskjellene er deres felles erfaring at de tidligere har søkt på ordinære stillingsutlysninger uten å nå opp i konkurransen. Traineeordningen oppleves som en fin mulighet til å komme inn i arbeidslivet, hvor deres kompetanse blir vektlagt, og der funksjonsnedsettelsen blir ansett som et fortrinn fremfor en ulempe. Men stillingsutlysningene ble oppfattet ulikt av traineeene.

### **Søkeprosessen: Er jeg funksjonshemmet *nok*?**

Flere oppgir at de ble tipset av andre om stillingsannonser, en fikk vite om ordningen via en rådgiver i NAV, mens atter andre så utlysningen selv – enten i avisen eller på nettet.



Stillingsannonsene er utformet på en slik måte at den via overskriften henvender seg til personer med en funksjonsnedsettelse. Det er ikke satt krav til dokumentasjon av funksjonsnedsettelsen, så dette er basert på tillit mellom arbeidsgiver og arbeidssøker. Frem til nylig inneholdt ikke stillingsannonsene eksempler på hva som er å forstå som en funksjonsnedsettelse, og det har dermed vært overlatt til den enkelte søker å vurdere om de faller inn under ordningen. Dette er nok også forklaringen på at det er store variasjoner i hvordan traineene reagerte på annonsene. Noen av traineene definerte seg umiddelbart inn i målgruppen og tenkte at dette er en flott mulighet de må benytte seg av, mens andre definerte seg i utgangspunktet ut av målgruppen og begrunnet det med at de ikke oppfattet seg funksjonshemmet nok. Traineene selv ser for seg, slik mange andre uten noen form for funksjonsnedsettelse også gjør, bevegelseshemmede, rullestolbrukere, personer med nedsatt syn / blinde eller nedsatt hørsel / døve. De som definerte seg ut av målgruppen, var nettopp de som ikke har slike store og synlige funksjonsnedsettelser. Disse søkte ikke på stillingene før etter at de ble oppmuntret av andre til å søke, som familie, venner eller annet nettverk.

De som søkte på stillingene, søkte på ordinær måte. Ved én stillingsutlysning benyttet arbeidsgiver «speed-date», hvor traineen fikk 10–15 minutter til å presentere seg selv og sin kompetanse. De som etter «speed-daten» ble ansett å fylle kriteriene som var satt til stillingen, ble så innkalt til et ordinært intervju. Andre arbeidsgivere benyttet ordinære jobbintervjuer, og noen traineer måtte igjennom et annengangsintervju, så utvelgelsesprosessene var grundige. Prosessen fra stillingsutlysning til ansettelse oppgis å ha vært rask og for noen traineer svært rask. Traineene opplevde jobbintervjuet som et ordinært jobbintervju, foruten spørsmålet om kandidaten hadde behov for tilrettelegging i arbeidssituasjonen. Åpenhet rundt funksjonsnedsettelsen under intervjuet oppfattes som greit, men det er ulike oppfatninger knyttet til å fortsette denne åpenheten etter at man har blitt ansatt. Dette kommer jeg tilbake til. En felles erfaring traineene har fra tidligere, er at åpenhet om sin funksjonsnedsettelse generelt ikke lønner seg i jobbsøkerprosesser. De oppgir at de ikke blir innkalt hvis det fremkommer i søknaden at de har en funksjonsnedsettelse. Slik sett har traineordningen gitt dem en mulighet til arbeid de før ikke har hatt, og som alle er svært glade for å ha fått. Til tross for at målgruppen for ordningen i utgangspunktet har vært personer med funksjonsnedsettelser som trenger arbeidserfaring, er de fleste traineene enige om at ordningen bør være åpen for alle med en funksjonsnedsettelse – uavhengig av alder og erfaringsbakgrunn – slik ordningen også har vært.

Et lite mindretall av traineene kunne tenke seg redusert stilling på grunn av nedsatt arbeidskapasitet. Mangelen på utlyste deltidsstillinger blir også kommentert av flere. Enkelte i heltidsstillinger mener arbeidet er i overkant av hva de egentlig makter, men finner det vanskelig å ta opp med leder. Enkelte kan også oppleve at arbeidet blir krevende, men at dette dels handler om manglende/optimal tilrettelegging. Det er ulike meninger om hvorvidt traineestillingene som utlyses, kun bør være faste.

## Kompetansekravet

En viktig forutsetning for å kunne søke på en traineestilling er at man oppfyller stillingens kompetansekrav. Alle traineene som har blitt ansatt, har dermed blitt vurdert ut fra sin kompetanse – både formell og erfaringsbasert kompetanse, men også personlig egnethet som også er vanlig ved ordinære ansettelser. Dette påpeker traineene som positivt ved ordningen. De ulike stillingene har hatt ulike krav til formell kompetanse, hvorav noen stillinger har hatt krav om høyere universitetsutdanning, mens andre utlyste stillinger har satt høye krav til arbeidserfaring. Noen av traineene påpeker at kravet om arbeidserfaring kan slå uheldig ut for personer med funksjonsnedsettelse, fordi det er nettopp dette mange med funksjonsnedsettelse mangler.

De aller fleste traineene oppgir at de har en jobb hvor de får brukt kompetansen sin. En trainee oppgir ikke å få benyttet sin opprinnelig kompetanse, men vedkommende har på den annen side lært seg mye nytt. Noen traineer forteller om god variasjon i arbeidsoppgaver, noen forteller om interessante og spennende arbeidsoppgaver, noen mener de kunne brukt *mer* av sin kompetanse, mens andre opplever å få benyttet kompetansen sin til det fulle, og kanskje i overkant av det de egentlig makter. Til tross for at ordningen tydeliggjør at det er traineens kompetanse som er avgjørende for at de har fått stillingen, er det flere som kjenner på om det faktisk forholder seg slik. Andre opplever at de uten tvil er ansatt på grunn av sin kompetanse. Det flere av traineene er enige om, er at kompetansekravene som settes til stillingene, er en viktig faktor for å unngå stigmatisering.

## Åpenhet

Et viktig mål for traineordningen er å gjøre den kjent i hele kommunen, men også eksternt. Begrunnelsen for dette er å skape blesst om og interesse for ordningen, for på den måten å øke antallet stillingsutlysninger via ordningen. Denne åpenheten *kan* ha en slagside for den enkelte trainee, i hvert fall så lenge arbeidslivet generelt sett ikke ser ut til å være åpent for disse arbeidstakerne. Enkelte traineer opplyser om at de ikke ønsker å ende opp som en maskot for selve ordningen eller som et eksempel på arbeidsplassens inkluderingsvilje. Noen mener at lett tilgjengelig informasjon om deres funksjonsnedsettelse på nettet potensielt kan bidra til å ekskludere dem fra fremtidige jobber. Derfor ønsker flere at deres funksjonsnedsettelse ikke frontes, men heller at deres kompetanse gjøres mer kjent. Samtidig mener noen traineer at det er bra at ordningen bidrar til å synliggjøre funksjonsnedsettelse i arbeidslivet, og at det å kunne være åpen om sin funksjonsnedsettelse er bra for både samfunnet, arbeidsplassen og ikke minst for dem selv. Åpenhet oppfattes dessuten som en nødvendighet hvis man skal få til holdningsendringer i samfunnet. Ordningen har hjulpet enkelte av traineene til å sette ord på sine opplevelser og sin situasjon. Andre liker ikke å dvele ved sin funksjonsnedsettelse

og har heller ikke noe behov for, eller ønske om, å snakke om den. Flere påpeker at de ikke «er» sin funksjonsnedsettelse, og at de finner det unaturlig å skyve den foran seg.

### **Traineeenes opplevelse av å være trainee**

I denne delen av kapitlet presenteres traineeenes erfaringer i rollen som trainee – hvordan de opplever lokal ledelse og arbeidsplassen, samt hva de mener er viktige barrierer, men også viktige faktorer, for at traineeordningen skal lykkes/forbedres i fremtiden.

### **Ledelse og inkluderingskompetanse**

Flere traineer mener at for å lykkes med å rekruttere flere personer med funksjonsnedsettelse, må godt inkluderingsarbeid forankres på alle ledernivåer samtidig som det påpekes at det å bli pålagt mer inkludering, ikke er det samme som holdningsendringer. Det må være en vilje bak ønsket om inkludering på alle nivåer. De viser til at det finnes mange gode planer og strategier for inkludering, men at dette ikke alltid viser seg i praksis på den enkelte arbeidsplass.

Lokal leder oppgis å spille en avgjørende rolle for at ordningen skal lykkes, og for at traineen skal få en god og lærerik opplevelse i arbeidslivet. Traineeene mener flere ledere trenger kompetanse på inkluderingsarbeid – særlig på rekruttering og inkludering av personer med funksjonsnedsettelse. Lederes kompetanse og vilje til inkludering ser ut til å variere en del ut fra det de ulike traineeene forteller. Flere er opptatt av at inkludering må være en del av leders måte å jobbe på. Særlig viktig er det at leder viser hensyn. Med det menes at leder eksempelvis må være oppmerksom på og sørge for at produktivetskravene ikke blir for høye, og at de er bevisste på hvordan de organiserer arbeidet på avdelingen. Traineeene mener lederne må være åpne for nye løsninger og være mer kreative med tanke på tilretteleggingsmuligheter.

Flere traineer oppgir at det er nødvendig med gjensidige forventningsavklaringer mellom leder og trainee. Enkelte traineer viser til mange, og til dels uttalte, forventninger fra leder. For ikke å overlate alt ansvaret for grensesettingen til traineen selv, mener noen traineer at leder bør ta initiativ til jevnlig samtaler om hvordan det går med traineen. Dette er for å få innsikt i traineens situasjon og behov. Slike samtaler kan bidra til å danne grunnlaget for justeringer av arbeidskravene underveis i traineeløpet. Disse justeringene handler ikke bare om å redusere kravene som settes til traineen, men det kan også dreie seg om å øke kravene og/eller utvide oppgaveansvaret.

Ulike typer stillinger vil selvfølgelig sette ulike krav til traineen. Noen stillinger krever høy utdanning og høy grad av selvstendighet og høyt arbeidstempo, mens andre stillinger krever mindre utdanning og er mer «produksjonspreget». Noen av traineeene har nedsatt arbeidsevne i den forstand at de bruker lengre tid på arbeidsoppgavene enn kollegene uten en funksjonsnedsettelse. Flere opplever dette som krevende, og flere opplever at dette ikke helt blir anerkjent i organisasjonen. Det oppgis at både leder og

kolleger fort glemmer at de har en funksjonsnedsettelse. Denne korte organisatoriske hukommelsen gjør at traineens produksjonskrav kan ende med å bli like høye som de andre ansattes. En trainee påpeker at det er et lederansvar å sørge for at en slik utglidning ikke skjer.

Traineeene forteller om ulike opplevelser av sitt forhold til leder. Flere traineer vurderer det slik at de har et bra forhold til sin leder, at de er fornøyde med arbeidsoppgavene sine, og at de har gode kolleger. Det ser også ut til at behovet for en mentor er lite der traineen har et godt forhold til leder på arbeidsplassen. Ut fra det traineeene forteller, er det mye som tyder på at ledere som er generelt dyktige på personalarbeid, også er gode ledere for personer med funksjonsnedsettelser. Det fremheves av noen av traineeene at dyktige ledere har rutiner for hvordan de møter *alle* nyansatte – uavhengig av om de har en funksjonsnedsettelse. Disse lederne har gode rutiner for opplæring av nyansatte, de ser og lytter til sine ansatte, de viser tillit, de har tydelige og avklarte forventninger til sine ansatte, de følger opp sine ansatte, og det er en klar rolle- og oppgavefordeling på arbeidsplassen. Gode leder–ansatt-relasjoner handler altså om forventningsavklaringer, dialog, åpenhet og tillit. Jo mer generell inkluderende praksis/ ledelse leder utøver, jo mindre annerledes og spesielle mener flere traineer at de blir – noe de mener bør være et mål.

Der traineeene har opplevd utfordringer, knyttes disse gjerne til dårlig ledelse, manglende / ikke tilstrekkelig tilrettelegging, uklare roller og oppgavefordeling, uklar rapporteringslinje, for høye krav og manglende nyansattrutiner. Men motgang på arbeidsplassen oppgis ikke bare å være negativt. Motgang øker læringen om arbeidslivet og hvordan man kan håndtere utfordrende situasjoner på arbeidsplassen, noe som i seg selv kan være nyttig å ta med seg videre i en eventuell ny jobb.

### **Ledelse og tilrettelegging**

Arbeidsgiver har en utstrakt tilretteleggingsplikt etter arbeidsmiljøloven (§ 4-1, § 4-6). Tilrettelegging handler for øvrig ikke bare om konkrete fysiske hjelpemidler. Traineeene mener den fysiske tilretteleggingen ikke er den største utfordringen på arbeidsplassen. Den organisatoriske tilretteleggingen oppgis å være mer utfordrende. Flere traineer mener leder må sørge for at traineen har

- passe med arbeidsoppgaver
- passe med krav rettet mot seg
- passe med ansvar
- passe arbeidstempo
- muligheter for hjemmekontor og IKT-tilpassede løsninger
- muligheter for fleksibel og/eller redusert arbeidstid/stilling
- muligheter for redusert arbeidstempo

Basert på traineenes fortellinger ser det ut til at det er ulik praksis på ulike arbeidsplasser når det gjelder i hvor stor grad man generelt bruker og tillater slike organisatoriske løsninger. Enkelte arbeidsplasser bruker stemplingsur, og innstempling utenfor kjerne-tiden oppleves som svært vanskelig og problematisk å få til. På arbeidsplasser uten stemplingsur møter man ikke på slike utfordringer, og det er enklere å gjennomføre tidsfleksibilitet. Traineenes historier tyder også på at det er svært ulike kulturer på den enkelte arbeidsplass med tanke på hvordan man tilrettelegger, og hvordan man tenker rundt dette på arbeidsplassen. Noen steder fremstår tilrettelegging som en naturlig del av inkluderingsledelsen på arbeidsplassen. Andre steder er det liten tradisjon for tilrettelegging generelt sett, og der blir tilrettelegging fort en «sak» og dermed også veldig synlig på arbeidsplassen.

Som deltaker i traineordningen skal arbeidsgiver kartlegge om traineen har behov for tilrettelegging så snart vedkommende er innstilt som nummer én til stillingen. Dette er i utgangspunktet positivt, men det en trainee uten særlig arbeidserfaring påpeker, er at uten tidligere arbeidserfaring har man ikke nødvendigvis kunnskap om hva slags type tilrettelegging man trenger i arbeidet, og heller ikke hva som er tilgjengelig av hjelpemidler. I de tilfellene er god og løpende dialog mellom trainee, arbeidsgiver og NAV viktig, slik at man kan tilrettelegge når det blir tydeligere for traineen hva som er tilretteleggingsbehovet. Prisen på ulike tiltak oppgis også å være så høy at terskelen for å be om dem kan sitte langt inne, særlig hvis traineen ikke har erfaring med dem og dermed heller ikke vet om tiltaket fyller behovet.

### **Åpenhet på arbeidsplassen**

Flere traineer påpeker at arbeidsplasser preget av et heterogent miljø øker inkluderingsvnen og -viljen. Særlig én trainee beskriver arbeidsplassen sin på denne måten. Andre traineer opplever å møte noe skepsis blant kollegene, men de knytter ikke denne skepsisen primært til negative holdninger, men til manglende kunnskap om og erfaring med personer med funksjonsnedsettelse.

I de tilfellene traineene har behov for tilrettelegging, mener flere traineer at det er viktig at kolleger er kjent med dette tilretteleggingsbehovet. Særlig gjelder dette i de tilfeller det er snakk om organisatorisk tilretteleggingsbehov. Dette er for å unngå spekulasjoner og misunnelse, som en trainee påpeker, og han viser videre til at det er kolleger på arbeidsplassen som sannsynligvis kunne hatt behov for denne type tilrettelegging uten at de har fått det. Dette informasjonsansvaret tillegges traineene den enkelte leder, samtidig som de tydelig sier at leder først må konferere med trainee, slik at de blir enige om *hvem* som trenger å vite *hva* på arbeidsplassen. Én trainee mener leder bør kalle inn kollegene når man har ansatt en trainee, slik at de kan stille «dumme» spørsmål og få informasjon om hva det vil innebære med en trainee for dem, *før* en trainee har sin første arbeidsdag.

Det er ulike meninger om hvor mye man mener kollegene bør vite om ens funksjonsnedsettelse. Det er jo også slik at sykmeldte ansatte ikke har krav om å informere om sin diagnose, men at man har plikt til å medvirke for å finne tiltak/løsninger som bidrar til at man kan utføre sitt arbeid. Nødvendigheten av åpenhet vil naturlig nok variere avhengig av om funksjonsnedsettelsen påvirker traineens arbeidsevne. Påvirker funksjonsnedsettelsen arbeidsevnen, må arbeidsgiver få informasjon om dette slik at de kan settes i stand til å tilrettelegge etter tilretteleggingsplikten. I de tilfeller funksjonsnedsettelsen ikke påvirker arbeidsevnen, blir begrunnelsen for åpenhet rundt funksjonsnedsettelsen mindre tydelig. Enkelte traineer synes det er uproblematisk å informere om sin funksjonsnedsettelse, mens andre ønsker å gi minimalt med informasjon.

### **Innspill til forbedringer av traineordningen**

Traineene har en rekke innspill som de mener kan bidra til å forbedre traineordningen, og de nevner følgende:

Det kunne vært informert bedre om ordningen for eksempel på NAVs hjemmesider, på Finn.no og på andre relevante nettsider som kan være relevante for personer med funksjonsnedsettelse. Det påpekes også at ordningen burde vært representert på bedriftens dag, som arrangeres av NAV.

Traineordningen bør være mer fleksibel og mer individrettet. Det er for store forskjeller mellom traineene og deres behov til at man vil klare å møte alles behov. Slik det er i dag, er mentorordningen og traineesamlingene mest nyttig for traineer uten arbeidserfaring og/eller de som møter utfordringer på arbeidsplassen.

Lederne er de beste ambassadørene for ordningen, og det burde være mer trykk fra toppladelsen om at flere burde delta i traineordningen.

Opplæring av lederne i inkluderingsarbeid er viktig. Prosjektet bør utarbeide retningslinjer for hvordan ledere skal jobbe med denne type arbeidstakere. Ledere må få mer informasjon om hva funksjonsnedsettelse er, og hvordan man kan møte dette som arbeidsgiver samt informeres om hvilke tilretteleggingstiltak som er tilgjengelige for ulike typer funksjonsnedsettelse. Større kunnskap kan bidra til mer åpenhet og mer kreative tilretteleggingsløsninger.

Det må være gode rutiner for mottakelse av *alle* nyansatte og mer vekt på traineene som nyansatte, ikke som en ansatt med en funksjonsnedsettelse. Det handler om god eller dårlig tilrettelegging på arbeidsplassen, ikke om funksjonsnedsettelse.

Ordningen må ha mer oppmerksomhet rettet mot organisatorisk tilrettelegging.

Ledere må kartlegge behovet i stillingen grundig før de utlyser stillinger via ordningen. Ikke alle stillinger/arbeidsplasser egner seg for en slik ordning. En slik kartlegging kan også bevisstgjøre lederne og bidra til å finne flere egnede stillinger.

Jobbsøkerkurset via JobbX er et godt tilbud, og det er et tilbud også traineer i fast stilling kan tenke seg å benytte.

Hurtig hjelp fra NAV Hjelpemiddelsentral er viktig.

## 6.5 Prosjektet og prosjektleders arbeid

Prosjektleder er ansatt på fulltid og er prosjektansatt i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. Prosjektleder fungerer som sekretær for styringsgruppen. Hun deltar også i traineeordningens prosjektgruppe og i en arbeidsgruppe (nedsatt av prosjektets styringsgruppe) som har som oppgave å komme med anbefalinger til hvordan traineeordningen på best mulig måte kan implementeres som en fast ordning i Oslo kommune. Prosjektleder oppgir å ha vært en fasilitator for prosjektet, men med flere gode støttespillere. Utover arbeidet i de ovennevnte gruppene har prosjektleder hatt et betydningsfullt og løpende samarbeid med byrådsavdeling for finans. Dette byrådet var sentralt i forbindelse med juridiske vurderinger knyttet til deler av prosjektet. En viktig oppgave for prosjektleder i prosjektet har vært å bygge opp et bredt nettverk både innenfor kommunen og eksternt med aktører som brukerorganisasjoner og NAV.

### Rekruttering og stillingsutlysninger

I likhet med statens traineeordning startet Oslo kommune med å samle opp et visst antall traineestillinger for så å utlyse dem i en felles stillingsannonse. En utfordring med dette er at det tar tid før stillingene blir utlyst, og erfaringen er at ledere flest vil ha ansatte raskt på plass når de lyser ut stillinger. Denne oppsamlingen av stillinger kan dermed fungere som en barriere for deltakelse blant arbeidsgiverne. Denne praksisen ble endret som en følge av dette. Der virksomhetene informerer om ledige stillinger, lyses stillingene nå ut fortløpende i egne annonser. HR eller den lokale lederen og prosjektleder samarbeider om disse utlysningene. Annonsene som har vært benyttet, har vært inspirert av statens traineeannonser. Med tiden har det vært et ønske i prosjektet å klargjøre, eller tydeliggjøre, hvem som anses som berettiget til å søke stillinger via ordningen. På bakgrunn av dette har prosjektet høsten/vinteren 2016 valgt å endre traineeannonseens utseende og innhold noe.

I tidligere stillingsannonser har man valgt ikke å eksemplifisere funksjonsnedsettelse som kvalifiserer for deltakelse i ordningen, slik det er forsøkt i senere annonser. Denne endringen skyldes kjennskap til at personer med lik funksjonsnedsettelse kan foreta ulike vurderinger av om de opplever seg som kvalifisert for en slik traineeordning eller ikke. Der én vurderer sin diagnose eller kroniske sykdom som en funksjonsnedsettelse, vil en annen ikke gjøre det. Deri ligger en uintendert seleksjonsmekanisme som prosjektet har gjort endringer for å unngå. Prosjektleder har for øvrig fått tilbakemeldinger fra eksterne privatpersoner som er uenige i at enkelte av diagnosene som er eksemplifisert i annonsene, er å regne som en funksjonsnedsettelse. Dette illustrerer at funksjonsnedsettelse er utfordrende å definere, og at hva som oppfattes som en funksjonsnedsettelse, kan være svært individuelt og til dels følelsesladet.



**Oslo kommune Bydel Nordstrand**

Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene?  
**Vi trenger pedagogisk leder og barne- og ungdomsarbeider/barnehagemedarbeider**

Oslo kommune har etablert en traineeordning for...  
 For å finne ut om ordningen er noe for deg...

**Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene? Da søker vi deg til stilling som HR rådgiver - i HR avdelingen**  
 Oslo kommune, Omsorgsbygg Oslo KF

...som har utdanning og erfaring med mennesker...  
 ...som har erfaring med arbeid og sikkerhet...  
 ...som har erfaring med arbeidsoppgaver...  
 ...som har erfaring med arbeid og sikkerhet...  
 ...som har erfaring med arbeidsoppgaver...  
 ...som har utdanning og erfaring med mennesker...  
 ...som har erfaring med arbeid og sikkerhet...  
 ...som har erfaring med arbeidsoppgaver...

**Oslo kommune**

Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene?  
**Vi trenger deg som kontormedarbeider**

Oslo kommune har etablert en traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser.  
 Mer informasjon finner du på [www.ledigestillinger.oslo.kommune.no](http://www.ledigestillinger.oslo.kommune.no), søkeord «trainee» eller «Gravferdsetaten»

[www.oslo.kommune.no](http://www.oslo.kommune.no)

**Oslo kommune**

Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene?  
**Vi trenger deg i deltidsstilling på bibliotek**

Oslo kommune har etablert en traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser.  
 Du kan lese mer om dette på...

**Oslo kommune**

Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene?  
**Vi trenger deg i deltidsstilling på bibliotek**

Oslo kommune har etablert en traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser.  
 Du kan lese mer om dette på...

**Oslo kommune**

Har du en funksjonsnedsettelse og de rette kvalifikasjonene?  
**Vi trenger deg i deltidsstilling på bibliotek**

Oslo kommune har etablert en traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelser.  
 Du kan lese mer om dette på...

Stillingsutlysningene blir trykket i *Aftenpostens* søndagsnummer, men de legges også på kommunens internettsider. Enkelte av stillingene har vært utlyst på NAVs internettsider og på Finn.no. I tillegg til dette brukes sosiale medier aktivt. Prosjektleder oppgir å ha tett kontakt med brukerorganisasjonene på området. Brukerorganisasjonene vurderes som viktige for spredning av informasjon om ordningen – og utlyste stillinger til målgruppen for ordningen. Utover å legge lenker til ledige traineestillinger på sine nettsider bruker organisasjonene sine ulike nettverk og ulike sosiale medier for å nå flest mulig. Prosjektleder sender også lenker over ledige stillinger til utførelsesbedrifter, slik at de kan spre det i sine nettverk. I tillegg har prosjektleder sendt informasjon til veiledere i NAV-systemene, til veiledere ved for eksempel Fontenehusene og veiledere som har ansvar for tilrettelegging for studenter ved ulike studiesteder. I tillegg benyttes [www.jobbfor.alle.no](http://www.jobbfor.alle.no) som er opprettet for å fremme et inkluderende arbeidsliv.

### Arbeidet med holdningsendringer hos virksomhetslederne

Utover oppgavene knyttet til rollene som representant i styringsgruppen, prosjektgruppen og arbeidsgruppen for implementering av ordningen har prosjektleder jobbet på mange nivåer og arenaer i hele prosjektperioden. Prosjektleders hovedarbeid har bestått i å jobbe med holdningsendringer hos ledere i kommunen knyttet til ansettelse av



personer med funksjonsnedsettelse. Målet har vært å mobilisere flere ledere til å delta i ordningen. Prosjektleder har sendt invitasjon til ledere på alle nivåer i kommuneorganisasjonen der hun informerer om prosjektet og stiller seg til disposisjon for de som ønsker mer informasjon. Prosjektleder har opplevd lite respons på dette. Til tross for dette har hun vært ute på noen virksomheter og informert, hun har deltatt på to etatsjefsmøter, hun har fått taletid på ledersamlinger og i HR-avdelingene. Opplevelsen er at de stadig må minnes på dette arbeidet og intensjonene med ordningen.

I begynnelsen av prosjektet hadde prosjektleder tett kontakt med virksomheter som meldte seg som deltakere i ordningen, og med traineene. Dette var for å få innsikt i hvordan ordningen fungerte, og for å kunne endre på forhold som ikke fungerte, underveis. Denne fleksibiliteten har vært viktig i prosjektperioden.

Prosjektleder delte informasjon om prosjektet til de som nominerte kommunens traineeordning til det østerrikske «Zero Projects Initiative», som er opptatt av rettighetene til personer med funksjonsnedsettelse verden over.<sup>11</sup> Traineeordningen vant ikke denne konkurransen, men deltakelsen har ført til oppmerksomhet rundt ordningen utover Norges grenser. Høsten 2015 mottok traineeordningen ved daværende byråd for eldre i Oslo en hederspris av Norges Handikapforbund, som følge av engasjementet og arbeidet med å etablere Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse. Ordningen roses særlig for at det er ordinære stillinger som utlyses, og kompetansekravene som settes.

Prosjektet har valgt en ikke-moraliserende stil i forsøket på å rekruttere virksomheter til ordningen, men samtidig har prosjektleder vært ganske pågående i dette arbeidet. Som en del av prosjektets målsetting om å overføre kunnskap om prosjektet til ikke-deltakende virksomheter er det høsten 2016 satt i gang en vervekampanje hvor ledere som allerede har ansatt en trainee gjennom prosjektet, og som har fortalt en annen leder om dette, kan kontakte prosjektleder for å få en liten vervepremie. Prosjektet er opptatt av å få frem at mange ledere i Oslo kommune er flinke til å inkludere ansatte med funksjonsnedsettelse, og at traineeordningen er ett av flere tiltak for å inkludere enda flere.

### **Kartlegging av tilretteleggingsbehov og samarbeidet med NAV**

Prosjektet har opprettet et formelt samarbeid med NAV Hjelpemiddelsentral. I starten av prosjektet var det tre traineer som hadde behov for hjelpemidler. Erfaringen fra denne perioden var at disse fikk hjelpemidlene to til fire måneder fra første kontakt med hjelpemiddelsentralen ble opprettet og til hjelpemidlene var på plass. Dette skyldtes ikke bare NAVs sendrektighet, men også at kartleggingen av traineens tilretteleggingsbehov ikke startet før traineen hadde sin første arbeidsdag. Denne

<sup>11</sup> Se nærmere om prosjektleders arbeid i kapittel 7 om måloppnåelse.

erfaringen medførte flere endringer. For det første er rutinen for kontakt med NAV at prosjektleder koordinerer et møte mellom trainee, arbeidsgiver og rådgiver fra hjelpemiddelsentralen ute på arbeidsplassen så snart innstillingen er klar. I dette møtet kartlegges behovet for hjelpemidler. Det avklares også hvem som skal gjøre hva videre, slik at man sikrer at hjelpemidlene er på plass i det traineen starter i stillingen (NAV-notat av 01.06.2015). Mer konkret er det slik at prosjektleder sender en henvendelse til leder for avdelingen på hjelpemiddelsentralen, som gir beskjed til sine saksbehandlere om at dette er en prioritert gruppe som skal få time for kartlegging med en gang. Vanlig prosedyre er at alle skjemaer skal være ferdig utfylt før man får en time, men i forbindelse med traineecoordningen skjer utfyllingen av de obligatoriske skjemaene under møtet med NAV Hjelpemiddelsentral. Traineecoordningsprosjektet har dessuten fått utnevnt én kontaktperson hos NAV, som kan kontaktes ved behov. Prosjektleder er godt fornøyd med dette samarbeidet, og NAV har gode rutiner for å erstatte rådgiveren hvis vedkommende er fraværende.

### **Arbeidet rettet mot traineene**

Prosjektleder har benyttet IPS-metodikken i dette prosjektet. IPS står for «individual placement and support» og er utviklet for å hjelpe personer med psykiske lidelser ut i jobb, men også hjelpe dem til å beholde jobben. Renaldi mfl. (2008) viser at denne metodikken er mer effektiv enn andre for å lykkes i dette arbeidet. Særlig viktig ser den individuelle støtten som gis til brukerne, ut til å være. Utover å bistå traineene i de tilfeller de trenger ekstra tilrettelegging, sender prosjektleder lenker til ledige stillinger i kommunen til traineer som har vært ansatt i midlertidige stillinger. Disse traineene har også fått muligheten til fortsatt deltakelse på traineesamlingene. Prosjektet har også inngått et formelt samarbeid med JobbX, som tilbyr kurs i jobbsøking, og som alle traineer kan benytte seg av.

### **Prioriteringer i traineeprojektets slutfase**

I samråd med styringsgruppen har prosjektleder satt to viktige prioriteringer i prosjektets siste fase. Det første er arbeidet i arbeidsgruppen som skal se nærmere på hvordan kommunen kan implementere ordningen på best mulig måte etter endt prosjektperiode. Prioritet nummer to, som har vært et gjennomgående mål i hele prosjektperioden, er å øke antallet traineestillinger – også antallet deltidsstillinger. For å lykkes med ordningen fremover må flere stillinger utlyses via ordningen, men kommunen har ingen sentrale rutiner for at virksomhetene skal vurdere sine stillingsutlysninger opp mot traineecoordningen. Det betyr at det er den enkelte virksomhet som vurderer om deres ledige stillinger skal utlyses via ordningen. Prosjektleder er opptatt av at de virksomhetene som skal delta, må ønske dette. Det vises til erfaringene fra evalueringene av de statlige trainee-programmene hvor nettopp dette var en av erfaringene.

## 6.6 Styringsgruppens refleksjoner

En styringsgruppe fungerer gjerne som et prosjekts formelle beslutningsorgan. Styringsgruppen i prosjektet består av syv personer og ledes av pleie- og omsorgssjef i byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester. Styringsgruppens viktigste rolle oppgis å være å sørge for fremdrift i prosjektet, bidra til å fremme en kultur for å inkludere personer med funksjonsnedsettelse, bidra til å fremsnakke ordningen på ulike arenaer, bidra til å sette tematikken på dagsordenen og bidra til å spre kunnskap om tematikken. Særlig viktig oppgis det å være å koble dette arbeidet til rådhuset – det vil si sørge for toppforankring. Styringsgruppen mener at den samlede kompetansen i gruppen har vært bra og hensiktsmessig for prosjektet.

På spørsmålet om styringsgruppen mener at man må ha en slik særordning som traineeordningen er, eller om dette arbeidet bør integreres som en del av det ordinære inkluderingsarbeidet i kommuneorganisasjonen, så mener de at målet på sikt bør være at det blir en integrert del av kommunens ordinære inkluderingsarbeid. De er til tross for dette av den oppfatning at kommunen ikke har kommet dit per i dag, noe antallet utlyste traineestillinger er et uttrykk for. At traineeordningen likevel har ført til flere utlysninger enn målet som er satt for prosjektet, knyttes i stor grad til det de betegner som en svært engasjert prosjektleder som har informert og motivert ledere til innsats. De tror også det har vært en fordel at man har knyttet noen økonomiske midler til ordningen. Det oppgis å være mange ledere som er positive til inkludering av personer med funksjonsnedsettelse, men de mener likevel å observere en diskrepans mellom idealet og realiteten ute på den enkelte arbeidsplass. De fleste i styringsgruppen uttrykker derfor behovet for en dedikert ressurs i dette arbeidet også fremover, som må ha som særlig ansvar å drive arbeidet med inkludering av personer med funksjonsnedsettelse fremover.

### Forankring og organisering

Da traineeordningen skulle innføres som et midlertidig prosjekt, ble det ikke vedtatt hvor prosjektet skulle organiseres. Prosjektet ble senere bestemt lagt til byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester, som også har ansvaret for kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse. Flere i styringsgruppen er av den oppfatning at prosjektet burde vært organisert under byrådsavdeling for finans, fordi det er denne avdelingen som har ansvaret for resten av kommunens personalpolitikk, og fordi ordningen av samme grunn bør kobles til denne byrådsavdelingen når prosjektperioden er over. Oppfatningen blant flere i styringsgruppen er at det er lite helhetlig tenkning og arbeid rundt denne tematikken i kommuneorganisasjonen. Mangfoldsarbeidet oppgis å være svært fragmentert, og ansvaret for dette arbeidet er fordelt på mange ulike avdelinger. Til tross for at flere mener at prosjektet burde vært lagt til byrådsavdeling

for finans, er det enighet om at byrådsavdeling for eldre, helse og sosiale tjenester har hatt mye kompetanse å tilføre prosjektet. Utover at byrådsavdelingen for eldre, helse og sosiale tjenester har ansvaret for kommunens handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse, er Rådet for funksjonshemmede underlagt denne byrådsavdelingen, og samarbeidet med dette rådet har vært viktig i arbeidet med traineeordningen. Prosjektet vurderes for øvrig som å være godt politisk forankret, og det var tverrpolitisk enighet om å satse på ordningen videre.

### **Begrepene «trainee» og «funksjonsnedsettelse»**

Det er ulike oppfatninger i styringsgruppen av hvordan man skal forstå begrepet «trainee». Én mener det er feil begrep å bruke, fordi det gjerne forbindes med mennesker med høyere utdanning, som skal jobbe i flere avdelinger før de får en fast jobb – gjerne som mellomleder. Det handler altså om et lederkarriereløp. En annen påpeker at traineebegrepet ikke er en merkevare som sådan, men at man gjerne tenker at det er en person som skal inn i en lederstilling. En tredje oppgir å ha et åpent forhold til begrepet. Først og fremst mener denne personen at det er et begrep med status, og at det signaliserer noe positivt.

Det vises til at traineebegrepet har vært et gjentakende diskusjonstema i prosjektet, og at det har vært mange misforståelser knyttet til det. Arbeidsgruppen som er nedsatt av styringsgruppen for å se nærmere på hvordan man kan implementere ordningen i kommunen, har for øvrig på agendaen muligheten for å endre navn på ordningen. Forslagene arbeidsgruppen kommer frem til, vil forelegges styringsgruppen for diskusjon. I styringsgruppemøtet den 11.12.2015 ble en mulig navneendring tatt opp, og følgende forslag ble gitt: i) at man beholder navnet, ii) at man endrer navnet til «ansettelsesprogram for mennesker med funksjonsnedsettelse» alternativt endrer det til iii) «rekrutteringsprogram for mennesker med funksjonsnedsettelse». Ifølge referatet ble det ikke konkludert, og traineebegrepet har blitt benyttet i hele prosjektperioden.

På spørsmålet om hva representantene i styringsgruppen forstår med «funksjonsnedsettelse / nedsatt funksjonsevne», varierer svarene noe. Én oppgir dette som å være personer med nedsatt hørsel, personer med bevegelsehindringer og personer med ryggproblemer. En annen forbinder det med at man er hemmet i utførelsen av yrket sitt, og at det handler om noen som trenger noe tilrettelegging i arbeidet sitt – enten på grunn av psykiske eller fysiske utfordringer. Én stilte seg spørsmålet om diabetes er en funksjonsnedsettelse etter å ha sett en av de nye traineestillingsutlysningene. Én forteller at de har definert Bechtrews som en funksjonsnedsettelse i deres virksomhet, fordi personer som lider av dette, reiser vekk i perioder for å motta behandling og dermed trenger fri fra arbeidet. Én forklarer at det har vært litt forvirring i organisasjonen om hva funksjonsnedsettelse skal forstås som, men mener samtidig at det er vanskelig å svare på, fordi det handler om så mye forskjellig. Prosjektleder påpeker at man i

prosjektet skal bruke FNs definisjon av funksjonsnedsettelse, og at det også er denne definisjonen som ligger til grunn i kommunens handlingsplan. Denne definisjonen knytter funksjonsnedsettelse blant annet til egenopplevd funksjonsnedsettelse.

### **Hva må til for å lykkes?**

På spørsmålet om hva styringsgruppen mener er viktig for å lykkes med traineeordningen, nevner de følgende:

- Traineeordningen må inn i budsjettet.
- Kommunen trenger en ressurs som holder trykket oppe, som snakker om holdninger, og som holder temaet ved like.
- Kommunen må se denne ordningen som del av en helhet, man må se mangfold og inkludering i stort.
- Kommunen som arbeidsgiver må ha et helhetlig mangfoldsperspektiv. Man må innse at mangfold er normalen, ikke unormalen.
- Det er viktig å ha handlingsplaner og vekt på antidiskrimineringsarbeidet, og dette arbeidet må forankres hos toppledelsen, hos etatsjefene i bydelene og ute i virksomhetene.
- Gode eksempler fra ordningen må gjøres kjent i hele kommuneorganisasjonen. Det er en viktig del av arbeidet for å skape holdningsendringer og å øke kunnskapen.
- Traineeene trenger ledere og kolleger som er inkluderende, og som sørger for et godt og inkluderende arbeidsmiljø, og arbeidsgiver må tilrettelegge ved behov.
- Leder må vurdere om den enkelte stilling egner seg for utlysning via ordningen.
- Ildsjelene i virksomhetene og HR-avdelingene er viktige i arbeidet med å spre kunnskap og kompetanse om ordningen, men også i arbeidet med å spre erfaringer.

### **Barrierer**

Styringsgruppen mener det er en rekke barrierer som kan bidra til at det ikke blir ansatt så mange personer med funksjonsnedsettelse i kommunen. De mener det kan knyttes til følgende forhold:

- Holdninger og manglende erfaring med personer med funksjonsnedsettelse som arbeidskraftsressurs.

- Manglende kunnskap om traineeordningen, om funksjonsnedsettelse og om rekruttering.
- Manglende tilrettelegging i virksomhetene og manglende kunnskap om hvilke muligheter som finnes for tilrettelegging.
- Travelhet på arbeidsplassene og følgelig manglende tid til refleksjon, endring av tanker og holdninger. Det bidrar også til manglende endringer i rekrutteringsprosesser fordi det ikke er tid til å tenke annerledes.
- Kravet til produktivitet kan være høyt i kommuneorganisasjonen, og risikotenkningen blir da fremtredende hos lederne.
- Noen arbeidsgivere tror at ansatte med funksjonsnedsettelse har omfattende tilretteleggingsbehov, og at dette kan være krevende.
- Noen arbeidsgivere erfarer at det er krevende med ansatte med funksjonsnedsettelse – særlig når det er snakk om virksomheter som allerede har mange ansatte med tilretteleggingsbehov. Dette kan føre til manglende rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse i fremtiden, men også i andre virksomheter som får informasjon om dette.
- Mangelen på søkere med relevant kompetanse til de utlyste stillingene.

## 6.7 Bistand fra NAV

Noen av traineene har dårlige erfaringer med NAV forut for deres deltakelse i traineeordningen. NAV oppfattes av en trainee som å være lite fleksible generelt og lite fleksible med sine vedtak om hjelpemidler spesielt. NAVs ulike tiltakskurs kritiseres også for å være lite nyttige og lite effektive for å få dem ut i arbeid. Én mener NAV er for passive med tanke på personer med funksjonsnedsettelse / personer som er syke, og at det tar for lang tid før NAVs arbeidsmarkedsavdeling kommer på banen. Enkelte opplever at NAV foreslår stillinger og tiltak de selv er uenige i. Blant annet oppgir en trainee at NAV har vært for opptatt av at de må søke på heltidsstillinger, til tross for at deres funksjonsnedsettelse ikke er forenlig med dette. En trainee sa det på følgende måte: «En deltidsstilling uten sykefravær er bedre enn en heltidsstilling med sykefravær».

I de tilfeller en trainee trenger hjelp fra flere avdelinger i NAV, blir man stående i samme «kø» som alle andre, og traineeordningens avtale fanger ikke opp denne gruppen. En annen innvending er at NAV oppfattes som å ha mest hjelpemidler rettet mot personer med større funksjonshemninger, og at de i liten grad informerer om hva de faktisk har av hjelpemidler. Denne kunnskapen bør både arbeidsgiver og trainee ha,

og det er kanskje spesielt viktig i de tilfeller man er nyansatt med liten arbeidserfaring. Det oppgis også som viktig at kommunens IA-kontakt er rask og påkoblet i de tilfeller det dreier seg om mer omfattende og kompleks tilrettelegging.

En arbeidsgiver har ytret et ønske om varig lønnstilskudd til deres trainee, men dette har NAV stilt seg negativ til. Det vurderes slik at NAV oppfatter ordningen som god, men at de ikke har noen insitammenter for å bidra til gode løsninger. Enkelte arbeidsgivere oppfatter NAV som å ha firkantede regler og at det i enkelte tilfeller er behov for mer fleksibilitet enn det NAV utviser. En annen leder viser til at NAV har vært fleksibel og bidratt med et midlertidig lønnstilskudd i forbindelse med en trainee i en midlertidig stilling, og at arbeidsgiver har vært veldig godt fornøyd med dette. Dette lønnstilskuddet bidro til at traineen fikk forlenget sin stilling.





## 7 Bergen kommunes traineeordning

Oppdragsgiver ønsket mer kunnskap om Bergen kommunes traineeordning og en representant fra Bergen, HR konsern, ble intervjuet om dette.

Bergen kommune har etablert en egen traineeordning for personer med funksjonsnedsettelse, men med betydelig mindre omfang enn ordningen i Oslo. Bergen kommune har vedtatt en egen handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold (2013–2016). Her har man satt følgende tre mål for handlingsplanperioden: økt søkelys på IA-avtalens delmål 2, arbeide for økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne i ordinære rekrutteringsprosesser og videreutvikle eksisterende tiltak og prøve ut nye virkemidler for økt sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne.

I programperioden er det nedfelt en rekke tiltak som skal gjennomføres i kommunen for å øke rekrutteringen og inkluderingen av personer med nedsatt funksjonsevne. Ett av disse tiltakene er at det skal etableres to traineestillinger for personer med funksjonsnedsettelse. Ansvar for dette har kommunens HR-avdeling i samarbeid med byrådsavdelingene.<sup>12</sup>

Kommunen startet med en traineeordning myntet på innvandrere rundt 2008. Traineeordningen for personer med funksjonsnedsettelse ble innført i 2013 og bygger på erfaringene fra traineeprogrammet for innvandrere. Det er organisert og underlagt HR-seksjonen i kommunen. Det er en underavdeling i denne seksjonen, HR bemanning, som har ansvaret for kommunens vikarer og lærlinger. I tillegg har de ansvaret for rekrutteringen av traineene og oppfølgingen av dem. Traineen er formelt ansatt ved arbeidsstedet sitt, og det er leder der som har den faglige og personmessige oppfølgingen av traineen. Utover dette får traineen oppfølging av HR bemanning. Arbeidsstedet får for øvrig refundert sine kostnader til lønn fra sentral budsjettpost de første 18 månedene.

Kommunen har et tilleggsoppfølgingsprogram for traineer med funksjonsnedsettelse, som er et fagutviklingsprogram. Dette oppfølgingsprogrammet består ikke av et generelt og felles opplegg. Det er innarbeidet en form for fleksibilitet i programmet, slik at trainee og virksomhet får et mer skreddersydd opplegg/tilbud. Det er HR som har ansvaret for dette. Dette skyldes først og fremst at det er svært få traineer i kommunen. Per i dag er det ansatt to traineer via ordningen, og de er nå i en prosess for om mulig å

<sup>12</sup> Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver 2013–2016, s. 24–30.

ansette to til. Kommunen har også andre traineeprogrammer som traineene kan delta i, og de kobles ved behov på disse programmene. Ønsket om en traineeordning er nedfelt i Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver 2013–2016, og det er innvilget økonomisk støtte til denne ordningen i budsjettet. Ordningen har en varighet av 18 måneder, og de som ansettes, skal ansettes i faste stillinger – primært heltidsstillinger. De har eksempel på at de har måttet finne et nytt arbeidssted til traineene når de går over i ordinær stilling, og HR i kommunen har skjerpet kravet om at virksomhetene må finne en permanent stilling i egen virksomhet. Det påpekes at de anser kommunen som én arbeidsgiver, og at man derfor også ser på andre relevante stillinger i hele kommunen. Noen av disse ansettelsesløpene er uproblematisk og enkle, mens andre kan være vanskeligere å få til. Noen traineer vil måtte kunne gå igjennom et overtallighetsløp, hvis det ikke er noen relevante ledige stillinger når de avslutter sin traineeperiode. Dette oppfattes ikke av HR til å være en særlig god løsning. Den senere tiden har prosessen rundt stillingsutlysninger gått via toppledergruppen. Dette er et grep som har blitt gjort for å involvere toppledelsen i større grad og for å forankre og ansvarliggjøre organisasjonen i implementeringen av bystyrets vedtak. Virksomhetene får dekket lønnskostnadene i ansettelsesperioden fra HR bemanning. Kommunen har ikke en egen mentorordning. Det er heller ingen fast mal som følges i forbindelse med traineeordningen. Det betyr at det er stor variasjon rundt den enkeltes traineeløp. Det foretas en konkret vurdering i hvert enkelt tilfelle.

Ordningen er slik at virksomhetene tar kontakt med kommunens HR-avdeling når de kunne tenke seg å ansette en person med funksjonsnedsettelse som del av traineeordningen. HR starter da en dialog med disse virksomhetene. Det overordnede kravet for å få en stilling via ordningen er at det er et definert kompetansebehov i virksomheten. Fordi det også finnes et krav om fast ansettelse, ser HR stillingsutlysningene i lys av hvilken type kompetanse som er mest etterspurt generelt sett i kommuneorganisasjonen, og type kompetanse som kan brukes i andre deler av organisasjonen. Selv om det ikke settes noe krav til økonomisk og/eller administrativ kompetanse, er kommunens erfaring at det er særlig stillinger med slik kompetanse de har mange av, og at de derfor også har større sannsynlighet for å finne en ledig stilling innenfor disse områdene. I de tilfeller en virksomhet oppgir at de trenger en særskilt og spisset kompetanse, må de sannsynliggjøre overfor HR at de vil kunne ansette vedkommende etter de 18 månedene ordningen varer. Traineestillingene i kommunen blir utlyst åpent på vanlig måte, men det hender også at kommunen kontakter NAV for å sjekke om de har noen aktuelle kandidater.

Informanten i kommunen vurderer at for å kunne tilby omfattende tilrettelegging er det en fordel med virksomheter som har stor fleksibilitet knyttet for eksempel til arbeidsoppgaver og arbeidstid og fleksibilitet med tanke på å kunne jobbe på ulike måter. Et annet viktig punkt HR er opptatt av, er traineens behov for tilrettelegging. Hvis det er et stort behov for tilrettelegging, oppgir HR at det kan oppfattes som

krevene for lederne, fordi mange ledere allerede tilrettelegger arbeidet for andre ansatte. Samtidig påpekes det at det ikke alltid er så store behov for tilrettelegging, men at det er en usikkerhet arbeidsgiverne kjenner på. Et annet poeng HR viser til, er at det kan være vanskelig å finne jobber i kommunen hvor det er mulig med redusert stilling, særlig fordi kommunen har et uttalt ønske om å arbeide for en heltidskultur. HR mener at denne målsettingen ikke nødvendigvis bidrar til å inkludere personer med funksjonsnedsettelse. Kravet om fulltidsstillinger kan dermed føre til at personer med funksjonsnedsettelse velger å ikke søke på utlyste stillinger, men mangelen på søkere kan også knyttes til manglende kompetanse innenfor stillingens funksjonsområde.

Et ønske om inkludering på virksomhetsnivå kan stoppes av mange andre og konkurrerende områder, noe som kan føre til svekket oppmerksomhet. Forankring av inkluderingsarbeidet oppgis derfor å være viktig. Informanten vektlegger at lederne oppover i systemet også må være innforstått med mulige konsekvenser av å ansette personer med funksjonsnedsettelse, for eksempel at det kan innebære lavere produktivitet og/eller i noen tilfeller høyere sykefravær. Samtidig vektlegges det at god tilrettelegging nettopp er ment å skulle forebygge eller bøte på dette.



## 8 Avsluttende kommentarer

Traineeordningen som prosjekt har i all hovedsak nådd de målene som ble satt, og ordningen har hjulpet flere personer med funksjonsnedsettelse inn i arbeid. Potensialet for å inkludere enda flere er høyst sannsynlig større enn man har opplevd i forbindelse med dette prosjektet. Et særskilt søkelys på dette arbeidet fremover synes å være nødvendig, særlig med tanke på å rekruttere flere virksomheter i kommuneorganisasjonen inn i ordningen.

- En ordning som skal omfavne en svært ulik og sammensatt gruppe personer

Traineeordningen er et tiltak for å øke rekrutteringen av en spesifikk målgruppe som man antar har noen felles utfordringer i møte med arbeidslivet. Definisjonen av målgruppen for prosjektet har variert noe gjennom prosjektets gang, men felles for alle definisjonene har vært personer med funksjonsnedsettelse som har problemer med å komme inn i jobbmarkedet, og som trenger arbeidserfaring. Denne definisjonen har ikke blitt benyttet i praksis. Traineeene er nyutdannede personer med og uten arbeidserfaring, men også traineer med lang arbeidserfaring har vært inkludert. Dette har antakelig bidratt til at traineeordningens mentorordning og traineesamlinger har blitt oppfattet svært ulikt av traineeene. Traineeenes vurderinger av mentorordningen viser at behovet for en mentor av dette slaget varierer betydelig avhengig av den enkelte trainees bakgrunn, arbeidserfaring og opplevelse av utfordringer på arbeidsplassen. Mye tyder på at mentorordningen slik den er innrettet i dag er best tilpasset nyutdannede og/eller personer med liten eller ingen arbeidserfaring, og det er jo i utgangspunktet denne gruppen ordningen har definert som målgruppe. Skal ordningen også i fremtiden åpne for alle grupper med en funksjonsnedsettelse – både de uten og de med arbeidserfaring – vil det antakelig være lurt å tilpasse mentorordningen. Det samme gjelder for traineesamlingene. De kan alternativt endres innholdsmessig i henhold til traineeenes ønsker og behov, slik at nytteverdien øker blant deltakerne. Men man vil alltid stå i fare for å oppleve at det noen finner interessant, finner andre mindre interessant og relevant.

### **Stillingsannonseens utforming og kravet om arbeidserfaring**

Skarpaas og Svare (2014:iv) viser i en liten undersøkelse om rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse via vanlige kanaler til at det ikke alltid er arbeidsgivers

holdninger som er årsaken til at ikke flere med funksjonsnedsettelse blir ansatt, men at det også kan være trekk ved virksomheten, stillingene som tilbys, måten stillingsutlysningene er utformet på, og regelen om at den best kvalifiserte skal ansettes. Funnene i denne undersøkelsen, hvor rekrutteringen har foregått via en særordning, finner man interessant nok igjen de samme faktorene. Kravet om arbeidserfaring i stillingsutlysninger via traineeordningen kan fremstå som noe underlig gitt at ordningen, i følge prosjektets definerte målgruppe, er personer med funksjonsnedsettelse med liten eller ingen arbeidserfaring. At ordningen i praksis har vært åpen også for personer *med* arbeidserfaring, og at mange med arbeidserfaring har søkt, viser at også denne gruppen kan ha behov for en slik ordning. Konsekvensen av dette er kanskje at ordningen bør endre/utvide definisjonen av målgruppen, slik at den tydeligere også innlemmer gruppen av personer som har vært i arbeidslivet tidligere, men som har ervervet en funksjonsnedsettelse som har bidratt til at de har vært ute av arbeidslivet i kortere eller lengre tid.

Ønsker man å inkludere personer som også har nedsatt arbeidsevne kan det være en god idé å tenke nøye igjennom hvordan man utformer stillingsannonsene, slik at man unngår at relevante og kompetente søkere lar være å søke. Normen i de fleste av kommunens ulike sektorer er heltidsstillinger. For personer med funksjonsnedsettelse kan dette kravet virke ekskluderende. Flere stillinger som utlyses via traineeordningen, bør antakelig i større grad enn i dag utlyses som deltidsstillinger, eventuelt at man i større grad åpner for å redusere stillingsstørrelsen der søker har ønsket kompetanse, men nedsatt arbeidsevne.

### **Funksjonsnedsettelse og traineebegrepet**

Evalueringen har vist at å definere begrepet «funksjonsnedsettelse/nedsatt funksjonsevne» er en utfordring, ikke bare for arbeidsgiverne, men den enkelte trainee har også ulik forståelse av hvilke funksjonsnedsettelse de oppfatter inngår i begrepet. Traineeene selv definerer i stor grad funksjonsnedsettelse som å handle om bevegelseshemmede, døve og hørselshemmede, blinde og synshemmede. De innlemmer ofte ikke de mer usynlige funksjonsnedsettelsene som ulike kroniske lidelser, psykiske lidelser osv. En snever forståelse av begrepet kan ende med at flere som strengt tatt ville falle inn under ordningen ender med å ekskludere seg selv og lar være å søke. Prosjektets endring av stillingsannonsenes utforming og hvor man har forsøkt å eksemplifisere hva man forstår som funksjonsnedsettelse har ikke bare blitt godt mottatt av potensielle søkere. Til tross for noen negative tilbakemeldinger knyttet til hvilke diagnoser som er å regne som en funksjonsnedsettelse så er antakelig dette riktig strategi dersom en ønsker å nå en bredere målgruppe. Traineebegrepet har skapt mye diskusjon gjennom hele prosjektperioden, og det er stor enighet om at begrepet kan være misvisende. Dette viste evalueringen av statsforvaltningens trainee-program også (Skarpaas & Rusnes

2007). «Trainee» er ikke et arbeidsrettslig begrep, og det er heller ikke et beskyttet begrep, som tidligere nevnt betyr det at traineebegrepet kan brukes av alle, på mange måter og på mange områder. Forvirringen oppstår sannsynligvis fordi de fleste forstår begrepet som en form for lederkarriereløp for nyutdannede – og gjerne høyt utdannede.

### **Mentorordning og traineeordning**

To viktige komponenter i traineeordningen er mentorordningen og traineesamlingene. Funnene i undersøkelsen viser at det er store variasjoner mellom hvordan traineene oppfatter både mentorordningen og traineesamlingene. At det er traineer med liten/ingen arbeidserfaring, eller traineer som opplever utfordringer på arbeidsplassen, som i størst grad ser nytten av en mentor, er ikke overraskende. Det er også traineer med arbeidserfaring som oppfattet ordningen som bra i begynnelsen av traineeperioden, men som senere opplever ordningen som unødvendig. Også evalueringen av mentorordningen i statens trainee-program viste at – til tross for at dette oppgis å være den mest vellykkede delen av traineeprogrammet – noen traineer ikke helt visste hva de skulle snakke med mentor om. I fortsettelsen av ordningen bør det kanskje legges opp til noe større fleksibilitet i bruken av mentor. Det bør antakelig fortsatt være et tilbud om dette, men antall møter bør i større grad styres av traineens behov i traineeperioden.

Traineesamlingene opplever de fleste av traineene kunne vært mer relevante med noen unntak. Når slike samlinger skal treffe en svært heterogen gruppe med ulike erfaringer og behov og som i tillegg har begynt i ordningen til ulike tider vil det være utfordrende å treffe gruppens ulike interesser. Felles for tilbakemeldingene fra traineene var et ønske om mer erfaringsutveksling mellom traineene. Dette bør det nok åpnes mer opp for, men for å unngå at det blir et «klageforum», slik noen i statens trainee-program opplevde, bør det kanskje være tydeligere retningslinjer og forventningsavklaringer rundt hvordan/hva en slik erfaringsutveksling skal handle om.

### **Informasjon og kompetanseheving**

Noen personer med funksjonsnedsettelse har behov for mer fleksibilitet og bruk av organisatoriske tiltak, som lavere arbeidstempo, hjemmekontorløsning og fleksibel arbeidstid. Virksomheter som åpner opp for dette, og som eksempelvis har fjernet ordningen med arbeidstidsstempling, har større muligheter for å møte disse behovene enn virksomheter som i liten grad tilbyr slike løsninger til (alle) sine ansatte. Samtidig er det mange personer med funksjonsnedsettelse som *ikke* har redusert arbeidsevne, og som ikke har behov for noen former for tilrettelegging. Den utbredte forestillingen om at ansatte med funksjonsnedsettelse har høyere sykefravær og er mindre produktive, blir for generell til at det er et argument arbeidsgivere kan bruke som begrunnelse for ikke å delta i ordningen. Mer informasjon om hva ulike funksjonsnedsettelse innebæ-

rer for arbeidsevne/arbeidskapasitet, og hvilke tilretteleggingsmuligheter som finnes for de som måtte ha behov for dette, vil på lang sikt kunne endre disse forestillingene. Det kan også være verdt å påpeke at redusert produktivitet kan handle om manglende tilrettelegging og dårlige organisatoriske løsninger – ikke bare om funksjonsnedsettelse. Gitt fortellingene til flere av traineene i denne studien ser det ut til at god ledelse generelt sett også er god inkluderingsledelse.

### **Egen traineeordning for personer med funksjonsnedsettelse?**

En kritikk som fremkom i evalueringen av statens trainee-program, var at varigheten på ansettelsene kun var 1 år, og de var ikke sikret fast ansettelse etter endt traineeperiode. Oslo kommunes traineeordning varer i 1,5 år, men flere av stillingene som utlyses, er faste stillinger. Kritikken som rettes mot bruken av midlertidige stillinger/vikariater/prosjektstillinger, handler blant annet om varigheten på disse stillingene. Skal deltakelse i ordningen bidra til å øke traineenes attraktivitet på arbeidsmarkedet, er innspillet at disse stillingene bør vare i 2–3 år. Dette er et godt innspill og bør vurderes ved videreføringen av ordningen. De fleste som er intervjuet i denne undersøkelsen, er enige om at ideelt sett burde man ikke ha behov for en ordning som dette, men samtidig er de fleste enige om at tiden fremdeles ikke er moden for å avvikle dette som en særordning. Dette er primært fordi det fremdeles er lite som tyder på at personer med funksjonsnedsettelse blir rekruttert i like stor grad som personer uten kjente funksjonsnedsettelse. Dette var også konklusjonen i evalueringen av sentralforvaltningens trainee-program for 8 år siden, og det kan kanskje illustrere at slike traineeordninger fremdeles har en funksjon. Arbeidslivet er en viktig arena for å skape gode levekår. Det er viktig å sikre at personer med nedsatt funksjonsevne kommer inn i arbeidslivet, og får mulighet til å delta på lik linje med andre. Økt erfaring med å ha ansatte med nedsatt funksjonsevne vil øke kunnskapen om dette og vil på sikt kunne bidra til å bygge ned funksjonshemmende barrierer. I et slikt perspektiv er det viktig å opprettholde en slik spesifikk ordning for økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne.



## Referanser

- Anvik, C., Olsen, T., Lien, L., Sollund, M. & Hansen, T. A. (2007). *Kunnskapsstatus for IA-avtalens delmål 2: Rekruttere og beholde personer med nedsatt funksjonsevne*. NF-rapport nr. 11, 2007.
- Bergene, A. C., Brattbakk, I., Egeland, C. & Steen, A. H. (2015). *Norsk arbeidsliv 2015. «Det nye arbeidslivet»: hvem, hva, hvor?* YS Arbeidslivsbarometer. AFI, Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Bråthen, M. & Svalund, J. (2015). *Økt yrkesdeltakelse for personer med nedsatt funksjonsevne. Kartlegging av måloppnåelse*. Fafo-rapport 2015:57.
- Bråthen, M. & Vetvik, K. (2011). *Personer med nedsatt arbeidsevne – hvem er de?* *Arbeid og velferd*, 1/2011.
- Bø, T. P. (2016). *Fire av ti funksjonshemmede i arbeid*. *Samfunnsspeilet*, 1/2016. SSB.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt*. AFI-rapport 3/2014.
- Dyrstad, K., Mandal, R. & Ose, S. O. (2014). *Evaluering av jobbstrategien for personer med nedsatt funksjonsevne*. SINTEF A25820.
- Falkum, E. & Solberg, G. (2015). *Arbeidsgiveres inkluderingssevne*. AFI-rapport 5/2015
- Hansen, I. L. S. & Hauland, H. (2012). *Diskriminerende barrierer i arbeidslivet. Aktivitets- og rapporteringsplikt som virkemiddel for området nedsatt funksjonsevne*. Fafo-rapport 2012:25.
- Hansen, I. L. S. & Reegård, K. (2008). *Hvordan bryte igjennom? Møte med arbeidslivet for høyt kvalifiserte personer med nedsatt funksjonsevne*. Fafo-rapport 2008:41.
- Hansen, I. L. S. & Svalund, J. (2007). *Funksjonshemmede på arbeidsmarkedet. Et oversiktsbilde*. Fafo-notat 2007:04.
- Harvey, S. B., Joyce, S., Tan, L., Johnson, A., Ngyen, H., Modini, M. & Groth, M. (2014). *Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature*. A report for the National Mental Health Commission and the Mentally Healthy Workplace Alliance. November.
- Lien, L. (2016). *Traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune. Forundersøkelse*. Fafo-notat 2015:09.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*

- Mohr, L. B. (1995). *Impact Analysis for Program Evaluation*. Second Edition. Thousand Oaks; CA: Sage Publications.
- Reegård, K. & Mandal, R. (2010). *Direktoratets trainee-program for personer med funksjonsnedsettelse. Sluttevaluering*. Fafo-rapport 2010:23.
- Rinaldi, M., Perkins, R., Glynn, E., Montibeller, T., Clenaghan, M. & Rutherford, J. (2007). Individual placement and support: from research to practice. *Advances in Psychiatric Treatment*, 14 (1), 50–60. DOI 10.1192/apt.bp.107.003509
- Rusnes, I. (2010). *Arbeidsrettede tiltak for unge med funksjonsnedsettelse – en kunnskapsoversikt*. AFI-notat 2/2010.
- Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Revidert versjon. Intensjonsavtale 2014-2018.
- Skarpaas, I. & Rusnes, I. (2008). *Evaluering av sentralforvaltningens trainee-program for høyt utdannede personer med funksjonsnedsettelse*. AFI-notat 17/200.
- Skarpaas, I. & Svare, H. (2014). *Rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne – på ordinær måte. Sammen om Delmål 2*. AFI-rapport 9/2014.
- SSBs Arbeidskraftundersøkelse.
- St.meld. nr. 40 (2002-2003). *Nedbygging av funksjonshemmende barrierer*.
- Svalund, J. & Hansen, I. L. S. (2013). *Inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet*. Fafo-rapport 2013:54.
- Tøssebro, J. (2012). *Personer med funksjonsnedsettelse på arbeidsmarkedet. Kunnskapsoversikt og kunnskapsutfordringer*. NTNU Samfunnsforskning AS.

### **Diverse dokumenter**

- Bergen kommune. Årsmelding 2015.
- Fremtidens arbeidsplass. Handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver 2013-2016. Saksnr. 201009455-54.
- Handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse. Rullering 2015-2016. Vedtatt av bystyret 04.03.2015

Det er også benyttet en rekke dokumenter som er utarbeidet i forbindelse med Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse.



# Oslo kommunes traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse

Denne rapporten presenterer resultatene fra en midtveisevaluering av prosjektet «Traineeordning for mennesker med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune». Hensikten med denne evalueringen har vært å få kunnskap om hvordan traineeordningen er organisert og implementeringen av den ute i virksomhetene, samt å få innsikt i traineenes, mentorenes og virksomhetsledernes refleksjoner omkring og erfaringer med ordningen. Funnene skal kunne fungere som læringsgrunnlag for andre storbykommuner som vurderer å innføre lignende ordninger.



**Fafo**

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2016:36  
ISBN 978-82-324-0328-8  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20598