

Statusrapport 2023-2024

Forsøk med midler til samarbeid om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring



Siv Svanæs

Henriette Skyberg

Frida Bjørneseth

Utarbeidet for

Arbeids- og velferdsdirektoratet

Siv Svanæs, Henriette Skyberg og Frida Bjørneseth

Forsøk med midler til samarbeid om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring

STATUSRAPPORT 2023-2024

Ideas2evidence rapport 2/2025



IDEAS2EVIDENCE

Bygger kunnskap

© ideas2evidence 2024

ideas2evidence

Villaveien 5

5007 Bergen

Telefon: 91817197

post@ideas2evidence.com

Bergen, januar 2025

ISBN 978-82-8441-060-9

Innhold

1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Status for forsøket	7
2 Prosjekter i forsøket	10
2.1 Laget rundt bruker	10
2.2 Karriereveiledning	16
2.3 Kartlegging / veien inn i opplæring	21
2.4 Utvikling av samhandlingsstrukturer	24
2.5 Individrettet oppfølging i opplæringen	27
2.5 Realkompetansevurdering	31
2.5 Avklaring og kartlegging	34
3 Erfaringer og læringspunkter	37
3.1 Erfaringer med implementering	37
3.2 Erfaringer med samarbeid mellom NAV og fylkeskommunen	41
4 Gode grep i samarbeid og implementering	46
4.1 Gode grep i implementering og samarbeid	46
5 Oppsummering	50

1 Innledning

Dette er første statusrapport i følgeforskningen tilknyttet Forsøk med midler til tilrettelagt fag- og yrkesopplæring. Oppdraget er gjennomført av ideas2evidence og Proba Samfunnsanalyse.

1.1 Bakgrunn

Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir) har fått i oppdrag å iverksette et femårig forsøk som skal fremme et tettere samarbeid mellom Nav og fylkeskommunene om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring. Forsøket er en del av fellesoppdraget som ble gitt AVdir, HKdir og IMDi av Arbeids- og inkluderingsdepartementet i 2021, om å samarbeide om å utvikle effektive og gode utdannings- og opplæringstjenester for ledige og utsatte grupper på arbeidsmarkedet. Forsøket føyer seg inn i en lang rekke av tiltak som har blitt iverksatt de senere årene som en del av denne innsatsen. Blant annet forvalter IMDi et pågående forsøk med å utvikle en nasjonal samarbeidsmodell for tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for voksne innvandrere.

Formålet med AVdirs forsøk er å bidra til at opplæringstilbudene blir bedre tilpasset Navs brukere, slik at flere får muligheten til å fullføre fag- og yrkesopplæring. Forsøket skal også bidra til kunnskapsutvikling og læring mellom fylkene, blant annet ved å identifisere metoder og samarbeidsmodeller som er utviklet lokalt, men som har overføringsverdi til, og kan prøves ut i andre fylker.

Vårt oppdrag

Oppdraget som ble gitt av AVdir bestod av fire deler:

1. Kartlegge det eksisterende samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunene om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring
2. Identifisere og beskrive lovende samarbeidsmodeller som kan prøves ut i andre fylker
3. Vurdere forsøket og komme med anbefalinger for hvordan det kan tilpasses bedre for å bygge kunnskap
4. Belyse erfaringer og læringspunkter fra forsøkene som har fått tildelt midler

Del 1-3 dekkes av egne leveranser. Denne rapporten presenterer funn knyttet til punkt 4; erfaringer og læringspunkter fra forsøkene som har fått midler.

Følgeforskningen skal dokumentere fylkenes erfaringer med utvikling, implementering og gjennomføring av samarbeidsmodeller når det gjelder fag- og yrkesopplæring. Vi skal undersøke hvordan samarbeidsmodeller og -arenaer utvikles, etableringen av opplæringstilbud, samt kortsiktige resultater og virkninger av samarbeidet, både på tjenestenivå og brukernivå. Følgeforskningen skal også bidra til å identifisere sentrale utfordringer eller barrierer knyttet til samarbeid om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for Navs brukere.

Det skal gjennomføres årlige oppsummeringer av status og utvikling i forsøket fra 2024 til 2027, og denne rapporten utgjør den første statusrapporten. Rapporten bygger på analyser av søknader og rapporteringer, intervjuer med over 40 representanter fra Nav og fylkeskommunen, intervjuer med AVdir, som forvalter forsøket, samt tre erfaringssamlinger med et utvalg prosjekter. Intervjuene med

representanter for Nav og fylkeskommunen ble gjennomført i perioden september – desember 2024. De tre erfaringssamlingene ble gjennomført med prosjekter som har fokus på karriereveiledning, utvikling av samhandlingsstrukturer og realkompetansevurdering.¹

På grunnlag av våre vurderinger av modeller for samarbeid som kan prøves ut i andre fylker enn der de er utviklet, utlyste AVdir i 2024 midler til utprøving av modellene. Tre fylker fikk tildelt midler til å prøve ut en av to ulike modeller. AVdir utløste dermed en opsjon i følgeforskningen, og som del av denne skal vi evaluere implementeringen og bruk av eksisterende samarbeidsmodeller i nye fylker, og dokumentere læringspunkter fra utprøving av lovende modeller i nye kontekster. Resultater fra deloppdraget dekkes av egne leveranser.

1.2 Status for forsøket

27 prosjekter har fått tildelt midler i forsøket så langt, hvorav 15 prosjekter fikk midler i 2023, og 12 prosjekter fikk midler i 2024. Det er igangsatt prosjekter i samtlige fylker², og i noen fylker er det flere prosjekter. Denne rapporten omhandler 24 av prosjektene, ettersom de resterende tre prosjektene undersøkes som en del av opsjonen og derfor behandles i en egen rapport. De tre prosjektene er imidlertid inkludert i denne oversikten over prosjektporteføljen.

Mange av prosjektene i forsøket var fremdeles i oppstartsfasen da vår datainnsamling ble gjennomført. Dette gjelder spesielt prosjektene som fikk midler våren 2024, hvorav fire fremdeles hadde pågående eller nylig avsluttede rekrutteringsprosesser da vi gjennomførte våre intervju, og dermed ikke formelt hadde startet prosjektet enda. Det er også prosjekter som fikk midler i 2023 som er betydelig forsinket, og som fremdeles var i en tidlig fase av prosjektet i datainnsamlingsperioden.

Dette har påvirkning på resultatene i denne statusrapporten. Vår datainnsamling så langt har gitt gode data på hvilke erfaringer prosjektene har gjort seg i oppstarts- og implementeringsfasen, og hva som hemmer og fremmer smidig implementering. Men gitt at relativt få av prosjektene er over i driftsfasen er det utfordrende å identifisere tydelige funn knyttet til måloppnåelse og resultater, samt hvilke utfordringer som gjør seg mest gjeldende når Nav og fylkeskommunen samarbeider om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for Navs brukere. Disse problemstillingene vil utforskes ytterligere i kommende statusrapporter, samt vår sluttrapport.

Beskrivelse av prosjektporteføljen

Prosjektene i porteføljen varierer betydelig i innretning, omfang og varighet. I 2023 var det mulig å søke om midler i opptil fire år, og åtte prosjekter fikk bevilget midler for hele perioden. Blant de øvrige prosjektene har 13 prosjekter varighet på tre år, fem har varighet på to år, mens ett prosjekt har en varighet på ett år.

¹ Prosjektene som jobber med samarbeid om realkompetansevurdering var alle i oppstartsfasen da erfaringssamlingen ble gjennomført.

² De administrative enhetene i NAV samsvarer ikke med inndelingen til fylkeskommunen. Nav Troms og Finnmark og Nav Vestfold og Telemark har forblitt uendret etter splittelsen av Troms og Finnmark fylkeskommune og Vestfold og Telemark fylkeskommune. Buskerud fylkeskommune, Bærum kommune og Asker kommune inngår i Nav Vest-Viken, mens Østfold fylkeskommune, samt regionene Follo og Romerike inngår i Nav Øst-Viken.

Budsjettene for prosjektene spenner fra 350 000 kroner til 21 millioner kroner. Budsjettstørrelsen henger selvfølgelig sammen med prosjektets varighet, og alle prosjektene med budsjett over ni millioner fikk tildelt midler i 2023. Det er også stor variasjon innenfor de årlige budsjettene, fra 350 000 kroner til rundt 5,5 millioner kroner. I tabellen under viser vi fordelingen av prosjektene etter deres gjennomsnittlige årsbudsjett.

Tabell 1 Årsbudsjett (gjennomsnitt pr år i prosjektperioden)

Årsbudsjett	Antall prosjekter
Under 1 million	11
1-1,9 millioner	8
2-2,9 millioner	5
3 millioner +	3

Fordeling av midlene mellom Nav og fylkeskommunen varierer også. I 12 prosjekter går mer enn halvparten av midlene til fylkeskommunen, inkludert syv prosjekter hvor 100 prosent av midlene skal brukes av fylkeskommunen. I ti prosjekter går mer enn halvparten av midlene til Nav, mens midlene i fem prosjekter deles likt mellom aktørene.

I de fleste prosjektene er det budsjettert med tilskudd til lønnsmidler. I de største prosjektene er det søkt om midler til flere ansatte i fulltidsstillinger, mens mindre prosjekter har søkt om midler til frikjøp eller ansettelse av ansatte i deltidsstillinger. I tillegg har de fleste prosjektene inkludert midler til aktiviteter knyttet til kompetanseheving, samt utvikling av samhandlingsverktøy og prosjektadministrasjon.

Fra Navs side drives mange av prosjektene av opplæringskoordinator eller seniorrådgivere. I fylkeskommunen varierer det hvilken rolle som er kontaktperson for prosjektet, avhengig av hvilket ansvarsområde aktivitetene i prosjektet faller inn under. I tillegg har flere prosjekter opprettet egne stillinger. I noen tilfeller er dette prosjektledere, med ansvar for å koordinere aktivitetene i prosjektet, men som oftest er det snakk om nye roller som skal testes ut som del av prosjektet. Flere av disse har ansvar for oppfølging av brukere i opplæring, enten ved å selv følge opp enkeltbrukere eller ved å koordinere «laget rundt».

I tildelingen for 2023 og 2024 ble det lagt opp til ulike alternativer for hva slags samarbeidsprosjekter det kunne søkes midler til, og prosjektenes innretning varierer dermed. Tabellen på neste side oppsummerer tema for prosjektene som fikk midler i 2023 og 2024. Temainndeling er utviklet av AVdir.

Tabell 2. Tematisk inndeling av prosjekter i forsøket

Tildeling 2023		Tildeling 2024	
Laget rundt bruker	5	Individrettet oppfølging i opplæringen	4
Karriereveiledning	5	Realkompetansevurdering	3
Kartlegging/veien inn i opplæring	2	Avklaring og kartlegging	2
Utvikling av samhandlingsstrukturer	3	Utprøving av samarbeidsmodeller	3

2 Prosjekter i forsøket

I dette kapittelet presenteres de 24 prosjektene som inngår i datamaterialet for denne rapporten. Vi presenterer prosjektenes målsetninger og utforming, samt hvilke aktører som deltar og hvilke aktiviteter som skal gjennomføres som del av prosjektet. Vi gir også status for prosjektene, slik det så ut da vår datainnsamling ble gjennomført (september – november 2024). Prosjektene er inndelt tematisk og etter tildelingsår.

2.1 Laget rundt bruker

Denne kategorien inkluderer fem prosjekter der det er tildelt midler til dedikerte ressurser med ansvar for oppfølging av deltakere i fag- og yrkesopplæring. Ressursene fungerer som faste kontaktpersoner, med ansvar for å koordinere oppfølging av deltakere på områder utover ordinær opplæring, som helse, økonomi og andre nødvendige tjenester. I stedet for å løse problemene selv, skal kontaktpersonene i stor grad sørge for bedre koordinering av ulike instanser med ansvar ovenfor deltakeren, hvilket gjerne refereres til som «laget rundt». Ressursene fungerer også som bindeledd mellom skolen, Nav og arbeidsgivere.

Møre og Romsdal: Fagopplæringsmodellen Møre og Romsdal

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	19 066 400 kr
--------------	------	----------	------	----------	---------------

Formål

I Møre og Romsdal er det lav arbeidsledighet, men blant dem som er langtidsledige har en stor andel kun grunnskoleutdanning. Fagopplæringsmodellen gir et tilpasset opplæringsløp til Navs brukere basert på en kombinasjon av praksis hos arbeidsgivere og klasseromsundervisning. Arbeidet bygger på tidligere erfaringer med slike samarbeidsklasser som har vist at samhandlingen mellom praksis og skole ikke er god nok. Faglærerne har gjerne bare kapasitet til noen få praksisbesøk i løpet av et skoleår. Navs veiledere har hatt ansvar for å skaffe praksisplasser til deltagerne, men har opplevd dette som utfordrende, særlig for kandidater med behov for språkstøtte. Tidligere samarbeid viste også at ikke alle arbeidsgivere har arbeidsoppgaver å tilby som fyller læreplassmålene, og at det har vært for få treffpunkter mellom arbeidsgivere og skolen.

Fagopplæringsmodellen i Møre og Romsdal er et konsept som handler om tilbudet rundt fagene, og ikke selve fagopplæringen. De har ansatt en jobbspesialist knyttet til hver klasse som følger opp deltagerne og fungerer som en støttefunksjon for deltakerne inn mot arbeidsgivere og skolen. Disse gir spesialisert individuell oppfølging, har små brukerporteføljer og ikke saksbehandlingsansvar. Jobbspesialisten fungerer som et bindeledd mellom faglærer og arbeidsgiver, som en koordinator mellom de involverte aktørene og støtter den enkelte deltager i sitt opplæringsløp. Jobbspesialistene hører til Nav og er 100 prosent frikjøpt i prosjektløpene. I tillegg har faglærerne blitt frikjøpt for å kunne ha tettere samhandling med jobbspesialist og bedrift

Målgruppe	Navs brukere som ønsker å gjennomføre videregående opplæring innenfor fagretningene til samarbeidsklassene (teknologi- og industrifag, salg, service og reiselivsfag, elektrofag og helse- og oppvekstfag).
Beskrivelse	Fra Nav deltar opplæringskoordinatorerne som systemkoordinatorer og er ansvarlige for hele klassen/opplæringstilbudet sammen med de fire ressursentrene fra fylkeskommunen. Forsøksmidlene dekker én jobbspesialist til hver klasse som følger opp deltagerne. Videre dekker de frikjøp av faglærere på skolene slik at de kan ha tettere samhandling med jobbspesialist og bedrift. Til slutt blir noen av midlene brukt til at fylkeskommunen kan tilby forsterket norskopplæring. Fylkeskommunen har ansvar for opplæringen. Nav har ansvar for å følge opp deltagerne (gjennom veileder og jobbspesialist) og å rekruttere bedrifter. Opplæringskoordinatorerne i Nav har et overordnet koordineringsansvar og Nav har ansvar for å ansette jobbspesialistene knyttet til samarbeidsklassene. Videre skal opplæringskontor bistå med finne gode praksisplasser og tegne lærekontrakt. Arbeidsgiverne skal konkretisere opplæringen og delta inn i samarbeid rundt deltagere de har i praksis. Nav og fylkeskommunen samarbeider om å arrangere kick-off der de finner aktuelle kandidater som ønsker å delta i opplæringsløpet, samt om å kartlegge kandidater. Både Nav og fylkeskommunen beskriver samarbeidet som godt. De har faste samarbeids- og evalueringsmøter for å diskutere og justere innretning. Det er god kontakt mellom opplæringskoordinatorer i Nav og fylkeskommunen. De er også i kontakt med ressursentrene ukentlig og har månedlige møter med jobbspesialistene. De jobber nå mot å etablere en ramme for samarbeidsklasser som kan vare, og som kan fungere uansett fagretning.
Status	Samarbeidsklassen for helse og sosialfag ble opprettet i 2023. Disse kandidatene begynte på Vg2 høsten 2024. De andre samarbeidsklassene startet opp med Vg1 i august 2024. Det har tatt mer tid å rigge klassene, rekruttere kandidater, bedrifter og lærere enn forventet, men alle er godt i gang nå. Det er plass til 15 elever i hver klasse. Klassene er stort sett fulle, og det har vært lite problemer med frafall. Basert på erfaringer fra prosjektet har de også startet to Vg1 klasser innen helse- og oppvekstfag, og en i teknologi- og industrifag. I tillegg er de i ferd med å starte opp en klasse i restaurant- og matfag. Disse er ikke formelt del av prosjektet, men har dratt nytte av jobbspesialist i gjennomføringen. Både Nav og fylkeskommunen understreker at jobbspesialisten har en viktig funksjon, både i oppfølging, ved rekruttering av kandidater og ved innsalg til bedrifter. Det er viktig for bedriftene å ikke bli stående alene med oppfølgingsansvar for en kandidat som får problemer.

Nordland: Fullført Nordland

Tildelingsår 2023 Varighet 3 år Budsjett 1 327 000 kr

Formål Ungt utenforskap er en stor utfordring for Nordland fylke, hvor personer under 30 år utgjør nær en tredjedel av arbeidssøkerne i fylket. Halvparten av disse har ikke fullført videregående opplæring. Formålet med dette samarbeidet er derfor at unge mellom 19-29 år som står utenfor arbeid og utdanning skal få tilpasset støtte til å fullføre videregående opplæring. Opplæringen skal bygge på godkjente læreplaner og gi formell kompetanse, og skal lede arbeidssøker fram mot fagbrev, kompetansebevis eller fagskoleutdanning.

Samarbeidet bygger videre på det eksisterende Fullført-prosjektet, som var et offentlig-offentlig samarbeid mellom Nav Nordland og Nordland fylkeskommune.

Målgruppe Unge arbeidssøkere mellom 19-29 år som ønsker å fullføre påbegynt videregående opplæring og som har behov for tett og individuell tilrettelagt oppfølging underveis i et fleksibelt opplæringsløp.

Beskrivelse Forsøksmidlene dekker fire helseressurs-stillinger på 10 prosent ved fire ulike Fullført-lokasjoner. Helseresursene skal fungere som en helse-/sosialfaglig veileder for prosjektdeltakere, og møte ulike behov som karriereveiledere ikke har kompetanse eller kapasitet til å møte. Det er også satt av midler til å gjennomføre en årlig samling for de som jobber med tiltaket, for å styrke samarbeidsrelasjoner og sikre erfaringsdeling intern i prosjektet.

Fylkeskommunen og Nav Nordland samarbeider om tilsetting av de fire helseressursene, for gjennomføringen av de årlige samlingene og koordinering av arbeidet. Karriere Nordland v/ Nettskolen i Nordland er ansvarlig for den formelle opplæringen, mens Karrieresenteret står for kartlegging og oppfølging av brukere, sammen med Nav-veiledere og nettskolelærere. Aktuelle deltakere til Fullført rekrutteres fra lokale Nav-kontor.

Både Nav og fylkeskommunen beskriver et samarbeid med god og hyppig kommunikasjon mellom de ulike partene. Det gjennomføres møter hver tredje uke mellom oppnevnte kontaktpersoner fra Nav, fylkesadministrasjon og Karrieresenteret. For brukere gjennomføres det også trepartssamtaler med veileder fra karrieresenteret, Nav-veileder og deltager. En styringsgruppe for Fullført var allerede nedsatt før tildelingen av forsøksmidlene, og det holdes også jevnlig møter i denne gruppa. I styringsgruppa inngår avdelingsdirektør hos Nav Nordland, seksjonsleder fra Nordland fylkeskommune og de to tiltaksansvarlige fra Nav og Nordland fylkeskommune.

Status Prosjektet ble noe forsinket i oppstarten fordi det tok tid å finne kandidater som kunne fylle prosjektstillinger på 10 prosent. Mens de to første helseressursene var i arbeid desember 2023, ble de siste to stillingene besatt av én person fra februar 2024. Videre har det også vært enkelte utfordringer grunnet noe manglende eierskap ved en av prosjektlokasjonene. Dette ble løst gjennom økt dialog mellom Nav og fylkeskommunen, på leder- og førstelinjenivå. Den årlige samlingen for involverte i Fullført ble gjennomført i april 2024 med 17 deltakere. To av disse deltakerne var nyansatte helseressurser.

Helseressursene arbeider ved fire ulike lokasjoner (Bodø, Indre Salten i Fauske, Mo i Rana og Narvik), som hver har 15 brukere. Rundt 60 Nav-brukere er derfor antatt å ha benyttet seg av tilbudet i 2024.

Rogaland: «Helt frem» (Betongfag, Murer- og flisleggerfaget for minoritetsspråklige)

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	3 314 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål En stor andel av de som står utenfor arbeidslivet i Rogaland mangler videregående utdanning. Dette gjelder ikke minst minoritetsspråklige, hvor språkutfordringer og lavinntektsproblematikk er kjente barrierer. Prosjektet «Helt frem» har som mål å åpne nye karriereveier for minoritetsspråklige i Rogaland, og styrke tilgangen til arbeidskraft innen betong-, murer- og flisleggerfaget. Dette skal gjøres ved å kartlegge og følge prosjektdeltakere tett i opplæringsløpet, hvor elevgruppen tilbys veksling mellom teori på skole og praksis, samt styrket språkopplæring.

Fagene det gis opplæring i er Vg1 Bygg- og anleggsteknikk og Vg2 Betong- og murerfag. Opplæringsløpet består av fire år i fulltidsopplæring, fordelt på to år med opplæring i teori og praksis, deretter to års læretid i bedrift. De to første årene får deltakere opplæring på skole og i bedrift. Fra det tredje året er målet at deltakere skal gå ut i lære, og det meste av opplæringen foregår da i bedrift.

Prosjektet er ikke en videreføring av eksisterende prosjekter, men bygger på erfaringer Nav og fylkeskommunen har gjort seg i tidligere samarbeid, som «Menn i helse» og «Helsefag for minoritetsspråklige».

Målgruppe Personer med fluktbakgrunn, inkludert personer i overgang mellom introduksjonsprogrammet og Nav. Primært i aldersgruppen 25 - 45 år.

Beskrivelse Nav Rogaland og Rogaland fylkeskommune samarbeider med opplæringskontor (BYGGOPP Rogaland), Murmesternes forening og bedrifter på Jæren. Fylkeskommunen står for kostnader for ordinær opplæring i læreplanene for Vg1 og Vg2, og prosjektets opplæringsdel gjennomføres ved Bryne videregående skole og ute i bedrift. Nav står for økonomisk kartlegging av deltakere, styrking av språk og utvidelse av timetall i fag. Bedriftene bidrar med praktisk opplæring og mulighet for læreplasser.

En prosjektstilling (prosjektkoordinator) i 50 prosent er opprettet i forbindelse med prosjektet, og finansiert med forsøksmidler. Koordinatoren har ansvar for kartlegging og oppfølging av elever, bedriftskontakt og dialog med Nav-veiledere. Forsøksmidler skal også benyttes til styrking av språk.

Status Prosjektet var per oktober 2024 ansett for å være i rute. I oppstarten av prosjektet i 2023 var det utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig antall deltakere til opplæringsstilbudet, med dokumentasjon av realkompetanse og deltakernes språknivå. Opplæringen startet allikevel som planlagt i august 2023, og elevgruppen besto av ti deltakere. Gruppen er nå nede i åtte deltakere, blant annet fordi én deltaker fikk tilbud om å gå tidlig ut i lære. Av de gjenstående

deltakerne har syv stykker enten skriftlig eller muntlig avtale om læreplass. For øvrig fikk majoriteten av deltakerne sommerjobb i bedriftene de hadde vært utplassert i, som sees på som et tegn på gode prestasjoner i bedrift og som økonomisk gunstig for deltakerne.

Troms og Finnmark: PREPP (Ressurser og styrking av praktisk språkopplæring i bedrift)

Tildelingsår	2023	Varighet	4	Budsjett	9 053 547 kr
--------------	------	----------	---	----------	--------------

Formål Forsøksmidlene skal bidra til å styrke et eksisterende tiltak (PREPP), som bygger på Menn i helse modellen. PREPP har to hovedmål: 1) Rekruttering av arbeidskraft for å møte arbeids- og næringslivs behov i Nord Norge, og 2) Tilrettelegging av fag- og yrkesopplæring for voksne innvandrere, for å sikre kvalifisert arbeidskraft og varig bosetting i kommuner i Nord-Norge.

Formålet med PREPP er å tilby et år som forbereder flerspråklige med svake norskferdigheter til å gjennomføre et komprimert fagbrevløp, med sluttkompetanse til helsefagarbeider, kokk eller innenfor industri. Opplæringen følger en vekslingsmodell med tre dager skole og to dager praksis per uke. I større byer med flere kandidater er det stedlig oppmøte på undervisningen, mens ved andre lokasjoner følger kandidaten nettundervisning. Når kandidatene er ferdig med PREPP-året, er de «kvalifisert» til ordinære løp innen Menn i helse, rekrutteringsutdanning til kokk- eller industrikomprimerte fagbrevløp. Samlet løp for deltakere utgjør to år med skole (inkludert praksis), etterfulgt av halvannet års læretid.

To koordinatore (å 100 prosent) er ansatt i prosjektet gjennom forsøksmidler; en i Troms og en i Finnmark. Disse skal følge tett opp ute i «felt», samt være bindeledd mellom deltakere, veileder i Nav, bedrift, opplæringskontor, nettskole og prosjektledelse. Prosjektet tilbyr også kurs og oppfølging av veiledere i bedrifter, for å styrke deres kompetanse innen tilrettelagt norskopplæring i bedrift.

Målgruppe Voksne innvandrere med kompetanse tilsvarende gjennomført grunnskole og rett til videregående, men med for svake norskferdigheter til å følge ordinær opplæring.

Beskrivelse I PREPP-prosjektet har Nav har ansvar for å rekruttere deltakere, koordinere møter mellom lokale Nav-kontor, opplæringskontor og bedrift og økonomisk kartlegging av deltakere. Fylkeskommunen har ansvar for saksbehandling, kartlegging og realkompetansevurdering, inntak, utforming av opplæringstilbud i skole og bedrift, styrking av kvalitet i nettskolen, planlegging og beskriving av opplæringstilbud og sikring og evaluering av prosjektet. I tillegg er KS involvert i prosjektet, blant annet med hjelp til å skaffe praksis- og læreplasser. KS er ikke direkte med på finansiering av prosjektet, men bidrar i form av en 50 prosent stilling inn i PREPP.

Det er etablert en prosjektledergruppe i forbindelse med prosjektet. Denne møtes fysisk minimum to ganger per år, og har ukentlige møter på teams. Prosjektgruppa

har korte linjer inn til ledelsen i begge etatene, og bidrar til å holde ledelsen oppdatert.

Prosjektet har to hovedaktiviteter som er finansiert ved forsøksmidlene: 1) ansettelse og bruk av koordinatorene og 2) styrking av praktisk språkopplæring i bedrift. Koordinatorene er ansatt av Nav, og tilknyttet fylkesleddet for Nav Troms og Finnmark. Den ene koordinatoren har kontorsted i Tromsø og er ansvarlig for oppfølging av prosjektet i Troms, mens den andre koordinatoren har kontorsted Vadsø og følger opp prosjektet i Finnmark. Styrking av praktisk språkopplæring i bedrift gjøres ved tett oppfølging av bedrifter, inkludert kurs i praktisk språkopplæring for bedrifter hvert halvår.

Status

Prosjektet går som planlagt. Det anslås at omtrent 150 brukere per nå er involvert i PREPP. Rekruttering av kandidater for skoleåret 2025/26 er gjennomført, og omtrent 60 nye deltakere hadde oppstart i prosjektet høsten 2024. Prosjektgruppen anslår at 12 av 88 som begynte i 2022/23 falt ut av prosjektet grunnet feilvalg, endret familiesituasjon eller flytting. Det vurderes nå å trekke inn karriereveiledning som del av prosjektet, for å hindre at flere deltakere faller ifra på grunn av feilvalg.

Et mål for prosjektet er å styrke praktisk språkopplæring i bedrift ved å tilby kompetanseheving om temaet til bedrifter involvert i prosjektet. Våren 2024 ble det gjennomført digitale kurs for veiledere i bedrifter, men et fåtall av veilederne møtte opp. Dette skyldtes at lengre digitale kurs ikke var forenlige med kursdeltakernes arbeidshverdag i bedrift. Problemet ble løst ved å heller gjennomføre kurset som en fysisk samling, supplert med korte digitale oppfølgingsamtaler. Det har også vært noen utfordringer knyttet til arbeidsdeling og usikkerhet rundt koordinatorenes rolle. Dette ble løst gjennom møter i prosjektgruppe bestående av representanter for Nav og fylkeskommunen. Det er også utformet et dokument som beskriver involverte aktører, ulike roller og ansvarsfordeling i prosjektet.

Vestfold og Telemark: Tilrettelagt fag- og yrkesopplæring – Brua videreutvikling av samarbeidsmodellen i Vestfold og Telemark

Tildelingsår	2023	Varighet	4	Budsjett	21 397 780 kr
--------------	------	----------	---	----------	---------------

Formål

Prosjektet bygger på et eksisterende samarbeid om en veiledningstelefon og fysiske workshops/infomøter om videregående opplæring. Nav og fylkeskommunen har sammen utviklet et tilbud der Nav-veiledere, helserådgivere, skole/voksenopplæring, ressursentre og opplæringskontorer og andre kan melde fra og be om hjelp til kandidater som er i ferd med å falle ut av opplæringsløp eller som vurderer å starte opplæring, men trenger særskilt hjelp til å komme i gang. En felles prosjektgruppe fra Nav og fylkeskommunen ser på saken sammen og kombinerer tiltak og oppfølging fra en felles "verktøykasse". Målet er å få flere kandidater til å begynne i og fullføre videregående opplæring.

Målgruppe

Arbeidssøkere over 19 år som skal starte eller har startet i individuelle opplæringsløp, og som trenger ekstra hjelp til å løse problemer som oppstår.

Beskrivelse

To prosjektkoordinatorer fra Nav og to fra fylkeskommunen sitter i samme arbeidsgruppe med en prosjektleder fra Nav. Prosjektkoordinatorene er lånt ut 100 prosent i prosjektperioden. Samarbeidet beskrives som svært godt. Prosjektgruppen har minst ett felles møte hver uke. Saker meldes stort sett inn per telefon eller e-post til prosjektkoordinatorene i BRUA. De løser noen saker med ren koordinering og andre i møter med "laget rundt kandidaten" (Nav-veileder, arbeidsgiver, faglærere, rådgiver i fylkeskommunen mm).

Status

Oppstart og implementering har gått bra. Prosjektet hadde først en informasjonsfase som startet med kick-off for et bredt lag av interessenter, som videregående skoler, avdelingsledere, voksenopplæring og andre samarbeidspartner. Omtrent 60 personer deltok. Prosjektet har deretter hatt fysiske infomøter ved lokale Nav-kontorer, på skoler og i forum under USN. De har så langt fått inn omtrent 170 saker.

Utfordringene så langt er primært knyttet til personvern. Prosjektgruppen melder om usikkerhet rundt hva slags informasjon ulike parter har lov til å oppgi om kandidatene. Prosjektet har også støtt på utfordringer med å definere målgruppe. Tilbudet var opprinnelig rettet mot eksisterende Nav-brukere, men tidlig i prosjektet ble det reist spørsmål rundt hvor vidt tilbudet også kunne gis til deltakere i opplæringsløp som ikke var registrert i Nav, men stod i fare for å falle ut av opplæringen.

2.2 Karriereveiledning

De fem prosjektene i denne kategorien har som mål å utvikle og teste ut nye samarbeidsmodeller for karriereveiledning. Hovedaktiviteten i prosjektene omhandler utprøving av karriereveiledningssamtaler, der en eller flere trekantsamtaler (Nav, karriereveileder og bruker) inngår. I tillegg fokuserer prosjektene på å utvikle og teste støtteverktøy for karriereveiledningssamtalene, samt maler for individuelle karriereplaner.

Innlandet: INNsats

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	10 070 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	---------------

Formål

Innlandet fylke har identifisert et gap mellom arbeidsmarkedets behov for fagbrev og den tilgjengelige kompetansen. En stor andel unge har grunnskole som høyeste utdanning, og utdanningsnivået er lavere enn på landsbasis. I tillegg er det regionale forskjeller i kvalitet og innretning på samarbeidet mellom Nav-kontorer og karrieresentre.

INNsats skal styrke samarbeidet mellom Nav og karrieresentrene for å gi flere unge fag- og yrkesopplæring, og styrke deres tilknytning til arbeidslivet. Forsøket skal lenke sammen de ulike virkemidlene i Nav og fylkeskommunen, og skape en helhetlig struktur for deltageren. Som en del av dette er det et mål å øke bruken av opplæringstiltak i Nav. Forsøket er knyttet til ny opplæringslov og ungdomsgarantien i Nav.

Målgruppe	Ungdom i Nav fra 19-30 år, som er i målgruppen for fag- og yrkesopplæring.
Beskrivelse	Finansiert av forsøksmidlene er én 100 prosent prosjektlederstilling i Nav, samt to 100 prosent stillinger som karriereveiledere fordelt på to av de ni karrieresentrene. I tillegg deltar én opplæringskoordinator i Nav og én prosjektmedarbeider i fylkeskommunen. Disse rollene er egenfinansiert. Forsøket er et utviklingsprosjekt som skal styrke samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunen. Aktivitetene inkluderer testing av trekantsamtaler mellom bruker, Nav-veileder og karriereveileder, samt utvikling av en karriereplan. Karriereplanen skal beskrive kandidatens status, ønsket mål og hvordan de kan nå sine mål med støtte fra Nav og fylkeskommunen v/karrieresenter. Planen skal lages i trekantmøte mellom personen selv, Nav og karriereveileder. Prosjektet inkluderer også etablering av nye arenaer for kunnskapsdeling og forbedrede samarbeidsrutiner. Det skal utvikles samarbeidsarenaer i alle regioner, med særlig fokus på relasjonsbygging, kunnskapsdeling og felles saksdrøfting. Arenaene vil variere mellom regionene. I noen områder vil karriereveiledere være fysisk til stede på Nav-kontorene på faste tidspunkter for diskusjoner, mens andre steder vil det bli gjennomført ukentlige eller månedlige Teams-møter. Noen møter vil være på veiledernivå, mens andre vil foregå på ledernivå. I enkelte regioner, der dette mangler, vil det også arbeides med å tydeliggjøre og avklare arbeidsfordelingen mellom Nav og karrieresentrene. Prosjektet er iverksatt i alle regioner, og alle har etablert samarbeidsarenaer og jobber aktivt med kunnskapsdeling og utvikling. To av regionene har fått tildelt én ekstra karriereveileder hver, noe som gir rom for mer utprøving av ulike arenaer og gjennomføring av flere trekantsamtaler. Andre regioner arbeider også med tilsvarende aktiviteter, men innenfor rammen av sine ordinære ressurser og drift. Erfaringene fra de to regionene med ekstra karriereveiledere vil bli delt med alle regionene etter hvert. De to regionene som fikk ekstra ressurser, var de områdene der samarbeidet mellom Nav og karrieresentrene var lite utviklet i utgangspunktet, og hvor det derfor har vært behov for ekstra innsats for å styrke samarbeidet.
Status	Ansettelsen av karriereveiledere har tatt lengre tid enn forventet. Dette har ført til noe forsinkelse. Trekantsamtaler er startet, og en karriereplan er utviklet for bruk i samtalene. Det er brukt mye tid på planlegging, lederforankring, samt å spre informasjon til alle Nav-kontorer og å involvere Nav-veiledere. Det er også gjennomført seminarer på regionalt nivå, hvor både Nav og karrieresentrene har deltatt. I noen regioner har også oppfølgingstjeneste, flyktningetjeneste og voksenopplæring vært involvert.

Nordland: Modell for samarbeid om karriereveiledning til Navs brukere

Tildelingsår 2023 Varighet 3 år Budsjett 6 010 000 kr

Formål Nav Nordland og Karriere Nordland har sammen utviklet en modell for samarbeid om karriereveiledning for Navs brukere. Karriereveiledning anses som et viktig redskap både når det kommer til å utnytte tilgjengelig arbeidskraft som arbeidsgiverne har behov for, og for å gi den enkelte mulighet til å ta gode valg for seg selv og sin fremtid. Målet med prosjektet er å sikre at flere i Nordland fullfører videregående opplæring. Et delmål er at brukerne mer systematisk får en karriereplan etter å ha mottatt karriereveiledning. Modellen bygger på innsiktsarbeid blant ungdomsveiledere og karrieresenteret, samt erfaringer fra samarbeidsprosjektet Fullført Nordland.

Målgruppe Unge under 30 år som ikke har fullført videregående opplæring. Blant unge arbeidssøkere i fylket, er det rundt halvparten som ikke har fullført.

Beskrivelse Prosjektmidlene dekker prosjektleder i Nav (100 prosent), koordinator i fylkeskommunen (25 prosent), samt ressurser i hver av Karriere Nordlands regioner (25 prosent på hvert sted). I tillegg deltar opplæringskoordinator fra Nav.

Karriereveiledning tilbys som trekantsamtaler mellom karriereveileder, Nav og bruker. Gjennom prosjektet er det utviklet en egen bookingløsning på nett for disse samtalene. Samtalene gjennomføres fysisk eller digitalt, ut fra brukers eget ønske og hva som er praktisk mulig å få til. Med digital gjennomføring er det mulig å nå flere brukere, også på steder der Karriere Nordland ikke har kontor. Det digitale tilbudet kan også tilrettelegge for personer som ikke ønsker eller har utfordringer med å møte opp på det lokale Nav-kontoret eller karrieresenteret. Nav og fylkeskommunen har sammen utviklet eget informasjonsmaterieell for bruker og Nav som forberedelse til samtalen. Partene har også utviklet egen samtalemal for å tilpasse karriereveiledningen til formatet med trekantsamtaler, som blant annet inneholder punkter som må avklares med Nav til stede. Antallet samtaler tilpasses til brukers behov.

En annen del av prosjektet er felles kompetanseheving for Nav og fylkeskommunen, samt en årlig samling for de involverte.

Status Tilbudet er rullet ut i tre regioner per november 2024, og skal ruller ut i resten av fylket. Ingen store forsinkelser, men en erfaringssamling for involverte i Nav og fylkeskommunen flyttes fra 2024 til 2025 av praktiske årsaker. Erfaringen så langt er at det tar tid å forankre tilbudet ved Nav-kontorene og å få Nav-veilederne til å ta tilbudet i bruk. Flesteparten av trekantsamtalene til nå har vært gjennomført som fysiske møter.

Rogaland: Samarbeidsmodell for karriereveiledning- karriereveiledning i Nav-kontor

Tildelingsår	2023	Varighet	3	Budsjett	2 250 000 kr
Formål	Prosjektet skal bidra til at personer som ikke har fullført videregående opplæring får bedre innsikt i de muligheter som finnes for å fullføre. Gjennom karriereveiledning av god kvalitet skal flere brukere som har behov for det, komme fram til gjennomtenkt og individuelt tilpasset yrkesmål og/eller kvalifisering med bakgrunn i sine ønsker og interesser.				
Målgruppe	Ungdom er hovedmålgruppen, men også andre prioriterte grupper i Nav kan få tilbud. Både personer som mangler utdanning og personer som mangler yrkesmål er i målgruppen.				
Beskrivelse	Prosjektmidlene dekker deler av lønn til utdanningsrådgiver i Nav, samt karriereveileder i fylkeskommunen. I tillegg deltar opplæringskoordinator fra Nav og leder ved karrieresenteret i Rogaland. Prosjektet består av trekantsamtaler mellom Nav, karriereveileder og bruker. Karriereveileder tilbyr også karriereveiledning i gruppe ved Nav-kontorene. Karriereveileder tilpasser opplegg og form på karriereveiledningen til det enkelte Nav-kontor. Karriereveileder kommer til Nav-kontorene, for å senke terskelen for bruker for å gjennomføre karriereveiledning, og for å gi informasjon til Nav-veilederne. Det er satt av faste tidspunkter for karriereveiledning ved Nav-kontorene.				
Status	Det tilbys trekantsamtaler og gruppeveiledning ved alle store og mellomstore Nav-kontorer i fylket, med unntak av ett Nav-kontor som har takket nei. Per november 2024 har rundt 300 Nav-brukere fått karriereveiledning. Implementeringen har gått bra og er i rute, men enkelte kontorer bruker tilbudet lite.				

Trøndelag: Utprøving av samarbeidsmodell for karriereveiledning

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	6 187 500 kr
Formål	Samtidig som flere virksomheter i Trøndelag rapporterer utfordringer med rekruttering av nødvendig kompetanse, står en betydelig andel innbyggere utenfor arbeidsmarkedet. Felles for mange av disse, er at de mangler den kompetansen som etterspørres i arbeidsmarkedet. Målsetningen for prosjektet er todelt: 1) å styrke den eksisterende karriereveiledningen ved å etablere et tverrsektorielt veiledningskorps med Nav og fylkeskommunen, og 2) å fremme mer systematisk bruk av karriereveiledning for brukere som uttrykker ønske om fagbrev. Prosjektet skal kobles opp mot prosjektet «Tverrsektoriell fagutvikling i samhandlingen mellom Trøndelag fylkeskommune og Nav Trøndelag».				

Målgruppe	Unge 19 til 35 år som er registret hos Nav.
Beskrivelse	Finansiert av forsøksmidlene er en stilling i Nav (100 prosent), samt to karriereveiledere tilhørende karrieresenteret. Begge karriereveilederne jobber i 40 prosent stilling i prosjektet. I tillegg er 20 prosent fordelt mellom veiledere i Karrieresenteret som gjennomfører veiledningen ut fra en geografisk inndeling av Trøndelag. Det er også avsatt midler til felles kompetanseheving. Aktivitetene i prosjektet skal bidra til å styrke det samlede tjenestetilbudet, og at flere av Navs brukere får karriereveiledning mot fagbrev. Sentralt i prosjektet er utviklingen av en tverrsektoriell modell for karriereveiledning, som skal integreres i «Trøndelagsmodellen». Denne modellen skal bidra til at både Nav og fylkeskommunen får økt kompetanse og bedre forståelse for de ulike fasene og veilederrollene i begge organisasjonene. Samtidig skal veiledningsmetodene utvikles i en mer utforskende retning, for å tilpasse veiledningen bedre til brukernes behov og ønsker. Gjennom felles fagdager, webinarer og workshops for veiledere fra både Nav og fylkeskommunen, skal prosjektet bidra til økt kompetanse og faglig utvikling innen karriereveiledning.
Status	Forsøket er noe forsinket, hovedsakelig på grunn av arbeid med forankring og innsiktsarbeid. Blant annet er det brukt tid på å kartlegge forskjellene mellom veiledning i Nav og karriereveiledningssenteret, samt å forstå når veiledning tilbys i brukerløpet. Denne innsiktsfasen pågår fortsatt. Den videre planen er å samle erfaringer fra veiledere og andre sentrale aktører med å tilby veiledning til Navs brukere. I tillegg har interne omorganiseringer i fylkeskommunen bidratt til noen forsinkelser. Det er gjennomført karriereveiledningsmøter med brukere, men systematiseringen av disse er fortsatt på vent.

Vest-Viken: Koordinert og utvidet karriereveiledning til Navs brukere

Tildelingsår	2023	Varighet	3 år	Budsjett	1 940 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål	Nav Vest-Viken og Akershus fylkeskommune har et felles mål om å veilede flere av Navs brukere mot fag- og yrkesopplæring. Tidligere tilbakemeldinger fra karriereveiledere i fylkeskommunen har imidlertid pekt på et behov for å gi disse veisøkerne et noe utvidet karriereveiledningstilbud, og å i større grad koordinere karriereveiledningen med Navs tjenester og veiledning. Karriereveiledere erfarte at brukere fra Nav hadde behov for en noe lengre karriereveiledningsprosess, med rom for å avklare ulike spørsmål underveis, før man lander en plan for veien videre. De erfarte også at fylkeskommunens og Navs systemer noen ganger jobbet mot hverandre, og at det derfor var behov for å trekke Nav-veiledere inn i karriereveiledningen, for å sikre at planene som legges er forenelige med Navs systemer og regelverk.
Målgruppe	Alle Nav-brukere som ikke har fullført videregående opplæring, eller som har behov for rekvalifisering eller yrkesfaglig videreutdanning.

Beskrivelse Forsøksmidlene dekker to 50 prosent prosjektlederstillinger i Nav, ved henholdsvis Nav Asker og Nav Bærum. Prosjektlederne har ansvar for å informere om prosjektet og sikre at brukere blir rekruttert. De har jevnlig dialog med tilknyttet karriereveileder fra karrieresenteret for Asker og Bærum. Det er satt av forsøksmidler til å frikjøpe karriereveileder 20 prosent til å gjennomføre veiledning i prosjektet.

Det er i tillegg nedsatt en styringsgruppe for prosjektet, bestående av de to prosjektledere fra Nav Asker og Nav Bærum, to opplæringskoordinatorer fra Nav Vest-Viken, samt to representanter fra fylkeskommunen sentralt.

Karriereveiledningen er delt inn i tre moduler. I første modul gjennomføres en grundig kartlegging av brukers bakgrunn, med tanke på skole, arbeidserfaring, helse og familiesituasjon m.m. Nav-veileder deltar ikke i denne modulen. Dette er gjort både for å begrense belastningen på Nav-veilederne og for å sikre at bruker føler de kan snakke åpent om sin situasjon. I modul to utforsker bruker, karriereveileder og Nav-veileder mulighetene som finnes, og sikrer at disse er forenelige med Navs systemer. I siste modul deltar også både Nav og karriereveileder, og målet med denne samtalen er å avklare en tydelig plan for bruker og for hva slags oppfølging Nav skal gi.

Status Prosjektet ble opprinnelig noe forsinket på grunn av ansettelsesprosesser, men var i drift fra våren 2024. Da vår datainnsamling ble gjennomført i oktober 2024 hadde over 40 Nav brukere mottatt karriereveiledning i prosjektet.

Samarbeidet var i oppstartsfasen påvirket av splittelsen av Viken fylkeskommune, og opprettelsen av nye Akershus fylkeskommune. En stor utfordring i prosjektet har vært personvern og deling av informasjon mellom Nav og fylkeskommunen. De har likevel klart å kartlegge hvilke Nav-veiledere som har hatt brukere involvert i prosjektet. Dette har gjort det mulig å innhente informasjon om prosjektets resultater, spesielt med hensyn til videre aktivitet for den enkelte bruker. De har laget en oversikt som viser prosentandelen deltakere som har gått videre til opplæring/utdanning, andre arbeidsmarkedstiltak, og lignende.

2.3 Kartlegging / veien inn i opplæring

Denne kategorien omfatter to prosjekter med mål om å styrke samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunen omkring brukere i forkant av opplæring. Prosjektene har blant annet som mål å utvikle bedre verktøy for kartlegging og utprøving av ny metodikk i veiledning av brukere for å avdekke deres kompetanse og behov for støtte i opplæringen. Prosjektene inkluderer også tettere samarbeid og oppfølging av bedrifter for å sikre flere opplæringsplasser. Det ene prosjektet er særlig rettet mot personer med innvandrerbakgrunn.

Agder: Kom i gang med utdanning

Tildelingsår	2023	Varighet	3 år	Budsjett	6 887 500 kr
---------------------	------	-----------------	------	-----------------	--------------

Formål	Kom i gang med utdanning (KIMU) skal møte behov hos både brukere og bedrifter innen helsesektoren for å sikre at begge partene får ekstra støtte for oppstart og gjennomføring av opplæringsløp i bedrift. KIMU skal også bidra til at flere
---------------	--

omsorgssentre tilbyr opplæringsplasser, og at kandidater er bedre rustet i forkant av arbeidet ved disse opplæringsplassene. Videre skal tiltaket sikre at kandidater får mer oppfølging av blant annet språk, mestring og motivasjon, og er mer forberedt for arbeidslivet. Mer forberedte kandidater skal gjøre arbeidsgivere mer motiverte til å ansette dem, og på sikt sikre at kommunen kan tilby flere opplæringsplasser i bedrift. Et viktig virkemiddel for å oppnå disse målene er arbeidsledere ansatt av Nav og utplassert ved ulike omsorgssentre.

I tillegg til styrket opplæringstilbud for målgruppen og flere opplæringsplasser ved omsorgssentre, skal prosjektet også utvide og videreutvikle samarbeidet mellom Nav og fylkeskommune i Agder.

Målgruppe

Nav-brukere fra 19 år og oppover som trenger tett og koordinert hjelp for å nå mål om utdanning, og søkere hos fylkeskommunens voksenopplæring som fylkeskommunen har utfordringer med å få plassert i opplæring.

Beskrivelse

Forsøksmidlene finansierer tre arbeidsledere i 100 prosent stilling, som er ansvarlige for opplæring og faglig og sosial støtte til deltakerne. Arbeidslederne er tilsatt ved lokale Nav-kontor, og de samarbeider tett med opplæringskoordinator i Nav og prosessveileder for modulstrukturert fag- og yrkesopplæring (MFY) i fylkeskommunen (v/ Karriere Agder). Den siste arbeidslederen hadde oppstart sommeren 2024, som betyr at alle tre arbeidsledere nå er rekruttert og på plass i opplæringsbedrifter. Ytterligere to arbeidsledere deltar i prosjektet, ansatt av Nav Kristiansand og finansiert gjennom midler fra Kristiansand kommune og Nav Kristiansand.

Nav og fylkeskommune (v/ Karriere Agder og videregående skole) har faste møter annenhver uke hvor prosjektet diskuteres. Det gjennomføres også møter for å diskutere enkeltsaker i prosjektet, hvor fylkeskommunal fagopplæring, Karriere Agder, videregående skole og opplæringskontor i kommunene deltar.

Status

Fem arbeidsledere er nå utplassert på omsorgssentre i tilknytning KIMU, og tre av disse er finansiert gjennom forsøksmidlene. 70 deltakere har fått tilbud om deltakelse i programmet siden oppstart i 2023: 36 i 2023 og 34 i 2024. (Merk at dette inkluderer brukere fulgt opp av alle arbeidsledere, og ikke bare de tre som er finansiert gjennom forsøksmidlene). Flere av de utplasserte prosjektdeltakere har fått tilbud om oppstart i MFY-forsøk som gjennomføres i Agder. Også enkelte ansatte ved involverte omsorgssentre har fått plass i MFY, med målsetting om å få fagbrev som helsefagarbeider.

Prosjektet er godt etablert på fylkesnivå i Nav og fylkeskommunen, men har opplevd noen forsinkelser i forbindelse med rekruttering av og oppstart for arbeidsledere og forankring ved lokale Nav-kontor. Dette ble delvis løst ved dialog internt i Nav, og delvis ved å endre hvilke Nav-kontorer som arbeidslederne er tilsatt ved. Ved å legge to arbeidslederstillinger til Nav Kristiansand, skal flere deltakere lettere kunne tilknyttes VOV-skole i Mandal.

Vest-Viken: I arbeid med rett kompetanse

Tildelingsår 2023 Varighet 3 år Budsjett 2 350 000kr

Formål Vest-Viken har en stor andel innvandrere med lite formell kompetanse. Nav opplever utfordringer knyttet til å få denne gruppen over i utdanning eller arbeid. Både Nav og voksenopplæringen påpeker også utfordringer med å gjennomføre god nok kartlegging og dokumentasjon av deres kompetanse.

Målet med prosjektet er å utvikle et tettere og smidigere samarbeid mellom Nav, voksenopplæringen (kommunen og fylkeskommunen) og karrieresenteret om å kartlegge og identifisere den skjulte kompetansen til innvandrere uten formell utdanning. Bedre kartlegging skal gi et tydeligere bilde av kandidatenes realkompetanse og erfaring, og vil kunne bidra til kortere utdanningsløp gjennom realkompetansevurdering, eller raskere overgang til utdanning og varig arbeid.

Målgruppe Innvandrere med nedsatt arbeidsevne i landgruppe 3, som er registret hos Nav.

Beskrivelse Forsøksmidlene dekker en prosjektleder i 60 prosent stilling, ansatt i fylkeskommunen ved Karriere Buskerud, samt en prosjektmedarbeider i 40 prosent stilling, også ved karrieresenteret. Prosjektet har en ressursgruppe som består av representanter for Nav Vest-Viken og Buskerud fylkeskommune, leder for videregående opplæring for voksne i Buskerud fylkeskommune, ledere i Nav Ringerike og Ringerike kommune, Universitetet i Sørøst-Norge og Ringerike næringsforening. Disse rollene er egenfinansiert.

I prosjektet skal det etableres en felles kompetansearena etter en nettverksmodell. Prosjektet omfatter tre tiltak:

1. Felles kompetanseutvikling gjennom utvikling og deling av verktøy, samt trening i samtalemetodikk og relasjonskompetanse. Det skal også kartlegges hvilke verktøy og metoder som allerede benyttes av Nav-veiledere og karriereveiledere.
2. Dele den utviklede kunnskapen internt og med samarbeidspartnere i arbeidslivet, også utenfor den lokale regionen.
3. Utforske hvordan denne kunnskapen kan forbedre samhandlingen for å styrke veien til formell kompetanse for målgruppen.

Status Prosjektets fremdrift følger planen. Den første perioden har hovedsakelig blitt brukt til forankring av prosjektet og ansettelse av prosjektleder og prosjektmedarbeider. Prosjektledelsen har også undersøkt hvordan henholdsvis Nav og fylkeskommunen gjennomfører kartlegging og veiledning, hvilke rammer de har på systemnivå, og hvordan de kan jobbe med felles kompetanseheving. Det ble etablert en kompetansearena fra februar 2024 hvor deltakere fra alle aktørene er representert med hensikt om felles kompetanseutvikling og deling. Verktøy og metoder er prøvd ut i praksis på målgruppen. I den kommende perioden vil det være fokus på å dele kunnskapen internt og eksternt.

2.4 Utvikling av samhandlingsstrukturer

Sammenlignet med de andre prosjektene i forsøket, omhandler disse prosjektene utvikling av samarbeid på et mer organisatorisk nivå. Alle tre prosjektene bygger videre på allerede etablerte modeller for samarbeid, med mål om å utvikle felles kompetanse, etablere rutiner for samhandling, og forankre samarbeidet både i Nav og fylkeskommunen.

Oslo: Rådgiver for etablering av samhandlingsrutiner ved ordinære løp

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	2 833 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål	Tall fra Nav viser at en vesentlig større andel av Navs brukere faller ut av de ordinære løpene i voksenopplæringen, sammenlignet med løp hvor det er etablert faste samarbeidsstrukturer som Samarbeidsmodell Oslo, praksisbrevgjennomføringene og MFY. Grunnen til at mange av disse brukerne faller ut av opplæringsløpene henger trolig sammen med manglende samhandling mellom Nav og fylkeskommunen.
--------	---

For å styrke samhandlingen mellom Nav og fylkeskommunen i ordinære tilbud, skal det derfor gjennomføres et forsøk med å opprette en ressurs gjennom en rådgiverstilling ved det nyopprettede Oslo voksenopplæring Hovinbyen. Det overordnede målet med stillingen er å styrke samarbeidet mellom rådgivere og lærere på skolen og veiledere på Nav-kontorene for at flest mulig deltakere skal gjennomføre og bestå videregående opplæring.

Prosjektet bygger på erfaringer som Nav og fylkeskommunen har tilegnet seg i arbeidet med Samarbeidsmodell Oslo. Samtidig er prosjektstillingen satt til et nyopprettet VO-senter, og er ment å bidra til etableringen av gode samhandlingsrutiner med Nav i en ny organisasjon.

Målgruppe	Målgruppen er voksne mennesker med behov for oppfølging fra Nav, og som deltar i ordinære fag- og yrkesopplæringsløp i regi av fylkeskommunen.
-----------	---

Beskrivelse	Prosjektet er tildelt forsøksmidler for å rekruttere en rådgiverstilling i 100 prosent innen voksenopplæring. Rådgiveren skal være utlånt fra et Nav-kontor og dermed ha med seg sin Nav-kompetanse inn i tjenesten. Stillingen er organisatorisk plassert på Hovinbyen voksenopplæringscenter, med en leder på senteret som personalansvarlig. Senteret skal bidra med å heve ressursens kompetanse innen ordinære rådgiveroppgaver, og ha daglig samarbeid med ressursen.
-------------	--

Rådgiverens hovedoppgave å samhandle med Nav og koordinere møter mellom partene med utgangspunkt i erfaringene gjort i arbeidet med Samarbeidsmodell Oslo. Rådgiveren skal også samarbeide med Nav og fylkeskommunen i forhold til arbeidet med å etablere rutiner med sentrale aktører for informasjonsutveksling mellom Nav og fylkeskommunen, og sørge for tydeliggjøring av roller og ansvarsfordeling.

Status	Prosjektet har hatt vesentlige utfordringer med å rekruttere en person inn i rådgiverstillingen, og har gjennomført flere intervjuer med ulike kandidater. Medarbeider ble til slutt rekruttert i slutten av 2024, og var på plass ved VO Hovinbyen tidlig januar 2025. I forbindelse med oppstart har det blitt satt av ressurser til onboarding av rådgiveren sammen med opplæringskoordinatorene på Nav Tiltak og samtaler/møter med prosjektansvarlig i utdanningsetaten. Selv om den forsinkede rekrutteringsprosessen har gjort at prosjektet ikke har kommet i gang med de planlagte aktivitetene, melder Nav og fylkeskommune om godt samarbeid på sentralt nivå så langt i arbeidet. Samarbeid i forbindelse med rekruttering, som felles utarbeiding av utlysningstekster og vurdering av kandidater, har også styrket samarbeidsrelasjonen på mellomledernivå.
--------	---

Trøndelag: Tverrsektoriell fagutvikling i samhandlingen mellom Trøndelag fylkeskommune og Nav Trøndelag

Tildelingsår	2023	Varighet	4 år	Budsjett	12 375 000 kr
Formål	Trøndelagsmodellen har eksistert som et samarbeidsprosjekt mellom Nav og fylkeskommunen i flere år, og prosjektgruppen har opparbeidet erfaringer de ønsker å bygge videre på. På fylkesnivå er samarbeidsstruktur godt etablert, men lokalt er det store forskjeller. Blant utfordringene er: - Manglende eierskap og forankring i begge organisasjonene. - Fragmentert kompetanse om fagopplæring og verktøy på tvers av aktørene. - Utilstrekkelig oppfølging i sårbare overganger og manglende samhandling med arbeidsgivere. - Lite samkjørt markedsarbeid mellom fylkeskommunen og Nav, samt behov for styrket kompetanse i oppfølging og informasjon til arbeidslivet. - Lav rekruttering av innvandrere og sårbare grupper. - Uklare juridiske forhold knyttet til persondata og manglende teknologiske løsninger. Formålet med dette prosjektet er å adressere disse utfordringene.				
Målgruppe	Målet med samhandlingen er at flere deltakere skal gjennomføre tilrettelagt fag- og yrkesopplæring. Sluttbruker er altså deltaker/bruker, mens målgruppen for aktivitetene i prosjektet er ansatte i begge organisasjoner.				
Beskrivelse	Prosjektet er en videreutvikling av Trøndelagsmodellen. Forsøksmidlene dekker fire administrative stillinger (to 100 prosent stillinger i Nav og tilsvarende i fylkeskommunen). Disse stillingene utgjør et kompetansebyggingsteam som skal samarbeide tett med lokale enheter for å bygge kompetanse, gi råd og veiledning, samt forankre samhandlingen på alle nivåer i organisasjonene. Teamet skal ikke overta driften, men fungere fylkesovergripende med en koordinerende rolle, og være en støttespiller for lokale aktører i samhandlingsarbeidet. Områder det skal jobbes med er regionale kompetansebehov, kommunikasjon (eks. digital veileder),				

dokumentasjon og evaluering, integreringskompetanse, inkluderingskompetanse, digitalisering og markedsarbeid.

Status

Prosjektet er noe forsinket, da det har gått en del tid til ansettelse, etablering av mandat og strukturer, samt kartlegging av aktører. Endringer i rammebetingelsene, som den nye opplæringsloven, omleggingen av inntaket til videregående opplæring i fylkeskommunen, samt utskiftninger av personer på regionalt nivå (Nav-ledere og rektorer), har også forsinket arbeidet.

Hittil har det blitt brukt tid på å sette sammen et felles team for dette prosjektet og for karriereveiledningsprosjektet. Det har vært mye fokus på lederforankring både sentralt og regionalt i begge organisasjonene, samt på å synliggjøre prosjektet ute i enhetene. De er nå i ferd med å etablere regionale arbeidsgrupper med Nav-kontor og videregående skoler, og jobber videre med å utvikle «samhandlingshjulet», som viser aktiviteter i begge organisasjoner.

Vestland: Etablering av samhandlingsstrukturer for å øke antallet fagarbeidere

Tildelingsår	2023	Varighet	3 år	Budsjett	7 400 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål

Nav Vestland og Vestland fylkeskommune har i lengre tid samarbeidet om Gloppenmodellen og en rekke andre tilrettelagte forsterkede opplæringsmodeller. De to aktørene identifiserte at det i tillegg var behov for å utvikle en mer overordnet samhandlingsmodell. Med inspirasjon fra Trøndelagsmodellen er formålet med prosjektet å utvikle en felles kompetansestrategi for kvalifisering av voksne med svak tilknytning til arbeidslivet. Prosjektet skal styrke det tverrsektorielle samarbeidet og etablere samarbeid om karriereveiledning, realkompetansevurdering, avklaring og kartlegging. Målet er å bidra til at flere får fagbrev.

Målgruppe

Voksene med svak tilknytning til arbeidslivet.

Beskrivelse

Deler av prosjektarbeidet vil inngå i opplæringskoordinatorens rolle som en del av den ordinære driften. I tillegg dekker forsøksmidler to 100 prosent stillinger, én i Nav og én i fylkeskommunen. Disse skal jobbe konkret og aktivt med utvikling og utarbeidelse av retningslinjer og rutiner, samt med involvering og forankring på tvers av organisasjonene.

Prosjektets sluttmaal er å få flere av Navs brukere til å fullføre fag- og yrkesopplæring, eller oppnå studiekompetanse. For å lykkes med dette ønsker Nav og fylkeskommunen sammen å utvikle gode systemer for samhandling, karriereveiledning, realkompetansevurdering, avklaring og kartlegging av deltagere, samt individuelle planer som tydeliggjør hva som skal til for at den enkelte oppnår fagbrev/yrkeskompetanse. Nav og fylkeskommunen skal sammen utvikle et system for tidlig avklaring og kartlegging. Det skal utarbeides en digital veileder som tydeliggjør hvordan Nav og fylkeskommunen samhandler om oppfølging og kvalifisering av personer som ønsker fag- og yrkesutdanning.

Status

Prosjektet er noe forsinket på grunn av ansettelser som tok lengre tid enn planlagt, men disse prosessene ble ferdigstilt våren 2024. Innledningsvis er det brukt en del tid på planlegging, spesielt for å danne en felles forståelse mellom Nav og fylkeskommunen for hva prosjektet skal oppnå og hvordan.

2.5 Individrettet oppfølging i opplæringen

Denne kategorien inkluderer tre prosjekter, alle med fokus på å utvikle og prøve ut modeller for tettere samarbeid i krysningpunktet mellom Nav, fylkeskommunen og arbeidsgiver. Prosjektene involverer dedikerte ressurser som jobber med oppfølging av deltakere, arbeidsgivere og eventuelt støtteapparatet rundt deltakerne. Det er et særlig fokus på oppfølging i modulstrukturert opplæring, med sikte på økt fullføringsgrad. Ett av prosjektene er spesifikt rettet mot minoritetsspråklige.

Oslo: Markedskoordinator for sikring av overgang mellom opplæring

Tildelingsår	2024	Varighet	2	Budsjett	1 884 614 kr
--------------	------	----------	---	----------	--------------

Formål

Prosjektets mål er å utvikle en metode for å effektivt heve kompetansen til personer med begrensede norskerdigheter som ønsker jobb som ernæringskokk, slik at disse kommer opp til et tilstrekkelig nivå til å kunne begynne i modulisert videregående opplæring for voksne. Prosjektets overordnede formål er todelt, og skal 1) svare på et behov i arbeidsmarkedet og 2) tilrettelegge for at aktuelle brukere har kortest mulig vei til fagbrev, ved hjelp av et tilrettelagt utdanningsløp som begynner på skole.

Prosjektet beskrives som en videreføring av erfaringer Nav og fylkeskommune v/ Oslo Voksenopplæring (VO) har gjort seg i forbindelse med samarbeid om praksisbrev og forsøk i forbindelse med MFY.

Målgruppe

Personer med nivå A2 i norsk, som har fullført grunnskole i Norge eller i sitt hjemland, og som ønsker arbeid som ernæringskokk.

Beskrivelse

I prosjektet har Nav ansvar for kartlegging og henvisning av kandidater, samarbeid med voksenopplæringen og koordinering for å etablere læreplasser og samarbeidsbedrifter. Fylkeskommunen har ansvar for undervisning, tilrettelegging og språkstøtte. Markedskoordinator tilsatt i prosjektet i 100 prosent stilling inngår i fagmiljøet ved Skullerud voksenopplæring. Markedskoordinator jobber i krysningpunktet mellom Nav, arbeidsgivere og skole, og skal sikre at deltakere har trygge overganger fra opplæring til arbeidsliv.

Markedskoordina-tors rolle omfatter fem ulike aktiviteter:

1. Organisering av møter/erfaringsdeling mellom skoler i modulstrukturert videregående opplæring for voksne innen utdanningsprogrammet restaurant- og matfag for å håndtere nye/krevende situasjoner som dukker opp, og diskutere mulige løsninger

2. Oppfølging av deltakere som trenger bistand ut over det bedrift og samarbeidsorgan har kompetanse til å gi
3. Arbeid med å etablere og sikre opplæringskjøkken for ernæringskokker
4. Bistand til bedrifter i arbeidet med å bruke nye læreplaner og måter å jobbe med disse opp mot tidligere læreplan og praksis
5. Innsats for å spikre rollen til ernæringskokkfaget i bransjen gjennom markedsføringstiltak og møter

Det er etablert god dialog mellom involverte i parter i prosjektet, og det gjennomføres jevnlig samarbeidsmøter på ulike nivå i Nav og fylkeskommune. Det gjennomføres blant annet møter for å drøfte alle deltakere som søkes inn i prosjektet, som følges av kartleggingssamtale ved VO og deretter møte mellom VO og Nav Tiltak.

Status

Markedskoordinator hadde oppstart i oktober 2024. Personen som er tilsatt har bakgrunn som kokk og pedagog, og har slik god kjennskap til både markeds- og opplæringsdelen av arbeidet.

Da prosjektet bygger på et modulbasert studieløp, er planen at prosjektet skal kunne ha minst tre inntaksrunder per år, med 4-10 deltakere per inntak. Ved oppstarten av 2025 var 10 av 19 ernæringskokker inne på VO-senteret tilknyttet prosjektet. Ytterligere 6 skal inn i tiden fram til uke 10 i 2025.

Innlandet: Jobbveileder

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	4 770 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål

Nav Innlandet har identifisert at en utfordring i å øke bruken av opplæringstiltak er at Nav-veilederne har begrenset med kapasitet til å følge opp arbeidsgivere og brukere på en måte som sikrer god gjennomføring av opplæringsløpene. Denne typen tett oppfølging ligger heller ikke innenfor markedskoordinatorens rolle.

Med dette som bakgrunn har forsøket som mål å styrke oppfølgingen av Navs brukere som er i fag- og yrkesopplæring, for å sikre bedre gjennomføring av opplæringen og høyere fullføringsgrad. Dette skal oppnås ved å prøve ut en ordning med dedikerte jobbveiledere som skal gi tett og forebyggende oppfølging av brukerne og arbeidsgivere i etablerte opplæringsløp. Målet er å undersøke om det å ha spesifikke ressurser i denne rollen kan ha en positiv innvirkning på resultatene for deltakerne som gjennomfører opplæringen. Forsøket bygger på tidligere erfaringer fra Nav Vestre Toten, som har testet en tilsvarende rolle i et pilotprosjekt der en markedskontakt jobbet som jobbveileder.

Målgruppe

Alle brukere i Nav med minimum situasjonsbestemt innsatsbehov, med særlig fokus på de som ikke har fullført fag- og yrkesopplæring.

Beskrivelse

Forsøksmidlene finansierer to 100 prosent stillinger i Nav som jobbveiledere og én koordinatorstilling i fylkeskommunen på 20 prosent. Det er ikke rekruttert nye

personer, men ansatte er frikjøpt for forsøket. Nav Innlandet bruker en egenfinansiert ressurs til å følge opp forespørsler og ha dialog med direktoratene og forskere, samt følger opp målsetting i forsøket med de aktuelle Nav-lederne, jobbveilederne og fylkeskommunen.

Størstedelen av ansvaret for forsøkets gjennomføring ligger hos Nav, og jobbveilederne er tilknyttet regionene Sør-Østerdalen og Lillehammer. I Sør-Østerdalen har én jobbveileder fokus på helsefag, mens stillingen i Lillehammer er delt i tre, med en bredere bransjeretting.

Jobbveilederne skal være dedikerte ressurser som jobber med oppfølging av deltagere, arbeidsgivere og eventuelt støtteapparatet rundt deltakerne. Jobbveiledere skal kobles på i det opplæringen ute hos arbeidsgiver starter. De skal støtte aktiviteter utenfor selve opplæringen, i tett samarbeid med opplæringsansvarlig. Jobbveilederne skal tilby rask bistand til arbeidsgiver og deltakere hvis deltaker er i ferd med å falle ut, og jobbe for å styrke relasjonen mellom arbeidsgiver og deltager. Oppfølgingen skal tilpasses individuelle behov. Innlandet fylkeskommune vil ha ansvaret for selve opplæringsløpet som vanlig.

Status

Jobbveilederne ble ikke 100 prosent fristilt fra sine andre oppgaver før i oktober 2024. Planleggingen av forsøket ble likevel startet noe tidligere. Nav har ansvar for oppfølgingen utenfor selve opplæringen, men gjennom forsøket har de sett at det er et stort behov for at fylkeskommunen er med Nav-veileder ut til arbeidsgiver i forkant for å planlegge selve opplæringsløpet.

Akershus og Østfold: Kandidatoppfølger-spesialist (K-OPP-spesialist)

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	8 810 000 Kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål

Kandidatoppfølger-spesialist (K-OPP) er ett prosjekt som har fått midler til å gjennomføre forsøk i to regioner, Akershus og Østfold. Prosjektene har et budsjett på 4 405 000 hver.

Både i Akershus og Østfold er det etablert tilrettelagte fag- og yrkesopplæringsløp i samarbeid med fylkeskommunene. Bakgrunnen for prosjektet er erfaringer som viser at mange av deltakerne har et større oppfølgings- og tjenestebehov enn det Nav eller fylkeskommunen normalt kan tilby. Ofte oppstår det utfordringer som krever tett oppfølging for å hindre frafall fra opplæringen og arbeidspraksis/lærlingeløp. Med innføringen av modulstrukturert voksenopplæring flyttes mye av opplæringen ut i bedrift. Dette kan skape et behov for støtte og tett oppfølging, både i prosessen med å finne aktuell arbeidsgiver og få arbeidsgiver til å signere lærekontrakt. Videre etterspør både arbeidsgivere og skoler faste kontaktperson i Nav eller fylkeskommunen for at opplæringsløpene skal fungere optimalt.

Formålet med K-OPP er å forbedre og styrke eksisterende tilrettelagte fag- og yrkesopplæringsløp ved å tilby en dedikert kandidatoppfølger. K-OPP skal fungere som et knutepunkt, og bidra til å rydde opp i utfordringer som hindrer deltakerens læring, og negativt påvirker opplæringen på skole og i bedrift. Målet er å sikre et samarbeid der alle parter kan fokusere på sine roller uten unødvendig «støy».

Selv om rammene for prosjektene er utformet på samme måte, har Østfold et mer etablert samarbeid fra før, og prosjektet bygger videre på eksisterende erfaringer. I Akershus er samarbeidet derimot mer nyetablert.

Målgruppe

Voksne som deltar i tilrettelagt fag- og yrkesopplæring gjennom samarbeid mellom Nav og Akershus fylkeskommune, og som har behov for tett oppfølging for å fullføre opplæringen.

Beskrivelse

Forsøksmidlene finansierer ansettelsen av to kandidatoppfølgere i 100 prosent stilling i begge fylker, én ansatt i Nav og én i fylkeskommunen. Det er opprettet to prosjektgrupper, én for hvert fylke. Prosjektleder er ansatt i Nav Øst-Viken og har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av forsøket i begge fylkene. I tillegg deltar en representant fra hver fylkeskommune, som skal koordinere prosjektet på fylkeskommunens side. Alle disse rollene er egenfinansiert.

I selve gjennomføringen av prosjektet skal K-OPP i Nav og fylkeskommunen samarbeide tett. Deres rolle kan beskrives med følgende funksjoner og ansvarsområder:

1. Vurdere hvilke virkemidler og tilretteleggingstiltak som er nødvendige for å sikre at deltakere får en passende fag- og yrkesopplæring.
2. Ansvar for kontinuerlig forbedring og styrking av de eksisterende tilrettelagte opplæringsløpene. Dette inkluderer å forebygge frafall ved å identifisere og håndtere eventuelle utfordringer tidlig i prosessen. Det skal ikke være K-OPP sin oppgave å løse eventuelle problemer knyttet til deltagere, men å koble på riktig person(er) og/eller tiltak/virkemiddel.
3. Gjøre opplæringsløp mer attraktive for arbeidsgivere slik at de kan tilby praksisplass/læreplass.
4. Vurdere om det er behov for realkompetansevurdering, og sørge for at deltageren får dette.
5. Bistå i prosessen med å tilpasse stillingsprosenten i lærekontrakter ved behov.
6. Ansvaret for å dele erfaringer og gode grep både innad i egen organisasjon. De skal også være en aktiv part i videreutviklingen av flere tilrettelagte opplæringsløp. Dette kan innebære å utvikle nye modeller for opplæring som møter arbeidsmarkedets behov og sikrer at flere deltakere fullfører opplæringen.

Status

Prosjektet er forsinket i begge fylkene på grunn av oppsplittingen av Viken, som har krevd mye ressurser i fylkeskommunen. Ansettelsene har også tatt tid. K-OPP-ansettelsene i begge fylker forventes å være på plass i slutten av 2024 eller tidlig i 2025.

Så langt i prosjektet er faste møter mellom Nav og fylkeskommunen etablert, og arbeidet med å utvikle samhandlingsrutiner er i gang. Nav har erfart noen utfordringer rundt rolleavklaring, da noen av oppgavene i dag utføres, men det

varierer hvordan oppgavene er fordelt på hvilke roller. En ny oppgavefordeling skal etter planen bli implementert som del av prosjektet.

2.5 Realkompetansevurdering

Felles for de tre prosjektene i denne kategorien er målet om at flere brukere realkompetansevurderes. Blant annet skal det utarbeides rutiner for informasjonsdeling og ansvarsfordeling mellom Nav og fylkeskommune i forbindelse med vurderingene. Prosjektene skal også utvikle modeller for hvordan fylkeskommunen, Nav og arbeidsgivere skal samarbeide om kartlegging av kandidater og strukturen rundt deres opplæring.

Oslo: Effektive realkompetansevurderinger for effektive opplæringsløp

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	4 826 936 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål	Målet med prosjektet er å styrke både kunnskap og ferdigheter i Nav knyttet til realkompetansevurdering, og å få et smidigere samarbeid mellom Nav og fylkeskommunen om realkompetansevurdering av Nav sine brukere. Ønsket er at dette skal føre til at flere av Navs brukere gjennomfører realkompetansevurdering og dermed kan gjennomføre kortere og mer effektive opplæringsløp.
--------	---

Nav og teamet i Oslo Voksenopplæring med ansvar for realkompetansevurdering har et godt etablert samarbeid om informasjonsdeling, og man ser en økende bevissthet rundt realkompetansevurdering i Nav. Nav-veiledernes ferdigheter knyttet til å indentifisere kandidater, igangsette søknadsprosesser og følge opp løp antas imidlertid å være en hindring for økt bruk av realkompetansevurdering i Nav.

Målgruppe	Alle Navs brukere vil i utgangspunktet få rett til realkompetansevurdering etter overgangen til ny opplæringslov, og inngår slik sett i målgruppen for prosjektet.
-----------	--

Beskrivelse	Forsøksmidlene bidrar per nå til å finansiere en ressurs i 100 prosent stilling til et samarbeidsprosjekt mellom Nav og fylkeskommunen. Målet er at denne ressursen så skal økes til halvannen stilling i år to, og deretter til to fulltidsstillinger i år tre. Ressursen er tilsatt i fylkeskommunen og skal bistå inn der Navs kompetanse om realkompetansevurdering ikke er tilstrekkelig. Prosjektstillingen har i den forbindelse et todelt ansvarsområde som går ut på å:
-------------	--

1. Bidra til kompetanseheving blant veilederne i lokale Nav-kontor, slik at de blir kompetente til å veilede brukere om når og hvordan realkompetansevurdering kan brukes.

2. Bistand og veiledning av Nav-veiledere i forbindelse med kartlegging og vurdering av enkeltbrukeres eventuelle behov for realkompetansevurdering.

Navs ansvar i prosjektet innebærer å identifisere brukere som kan være relevante for realkompetansevurdering, og veilede dem mot og gjennom en slik vurdering. Etter gjennomført vurdering vurderer Nav om det er behov for et eventuelt

opplæringsløp for brukeren. Oslo VO har ansvar for gjennomføring av realkompetansevurdering når søknad fra Nav-bruker er mottatt, og dekker kostnader knyttet til vurderingen.

Status

Prosjektressurs er rekruttert til prosjektet, og hadde oppstart i oktober 2024. Vedkommende er tilsatt ved Oslo Voksenopplæring Servicesenter.

På tidspunkt for datainnsamling ble prosjektet fortsatt ansett som å være i en oppstartsfasen, og det var enda ikke etablert rutiner for kommunikasjon mellom Nav og fylkeskommunen. Dette var forventet å være på plass ved utgangen av 2024. Det var etablert en referansegruppe for prosjektet, hvor tre lokale Nav-kontorer deltar. Det har også vært avholdt møte med prosjektgruppen. Det var lagt planer for utrulling av en workshop i tidlig 2025, hvor målet er å gi NAV-veiledere verktøy til å identifisere saker hvor realkompetansevurdering kan være aktuelt.

Trøndelag: Samhandling om realkompetansevurdering

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	4 550 000kr
--------------	------	----------	------	----------	-------------

Formål

Nav Trøndelag og Trøndelag fylkeskommune har identifisert flere utfordringer knyttet til gjennomføring av realkompetansevurdering av Navs brukere. Innhenting av dokumentasjon nødvendig for en korrekt vurdering av sluttkompetanse er ofte tidkrevende, og relevant dokumentasjon er ikke alltid tilgjengelig. Mange av Navs brukere har erfaring fra ulike tiltak og praksisløp, men det finnes få rutiner i Nav for registrering av gjennomførte tiltak i henhold til kompetanse- og læreplanmål. Innvandrere mangler i større grad dokumentasjon fra tidligere utdanning, tiltak og praksisløp.

Fylkeskommunen og Nav ønsker derfor å forbedre samhandlingen seg imellom når det gjelder realkompetansevurdering, ved å utvikle digitale verktøy for praksisevaluering, og et system for effektiv oversendelse av dokumentasjon.

Målgruppe

Brukere i Nav som ønsker fag- og yrkesopplæring, og har søkt seg inn i voksenopplæring med ønsket sluttkompetanse.

Beskrivelse

Forsøksmidlene dekker to ressurspersoner i 100 prosent stilling ved sentralt inntak for voksne i fylkeskommunen. Disse to, sammen med opplæringskoordinatorer i Nav, har ansvar for prosjektet. Den sistnevnte rollen er egenfinansiert av Nav Trøndelag. I tillegg er personer fra Nav og fylkeskommunen tilknyttet prosjektet, blant annet en seksjonsleder fra fylkeskommunen, som muliggjør raskere beslutningstaking på ledernivå.

Selv om det er fylkeskommunen som gjennomfører realkompetansevurderingene, er Nav og fylkeskommunen likestilt i samhandlingen. Nav skal være aktiv i alle deler av arbeidet slik at det legges grunnlaget for en effektiv og kvalitetssikret realkompetansevurdering. I første omgang skal prosjektet gjennomføres i ett av fylkets markedsområder og til deltagere i tiltaket «Arbeidsforberedende trening».

Basert på erfaringene herfra skal prosjektet spres til hele fylket. Prosjektets aktiviteter kan deles opp i tre faser:

Fase 1: Skaffe oversikt, kartlegge og planlegge. Det skal utvikles verktøy for evaluering av praksis.

Fase 2: Implementering og forankring, samt ta i bruk verktøyene. Det skal gjennomføres kompetansehevendetiltak som webinar, digitale treffpunkt, fysiske samlinger, workshops og eventuelt andre tiltak.

Fase 3: Drift og evaluering. Brukerundersøkelser og uthenting av tall. Utvide fagretninger og regioner gitt gjennomgående analyse av erfaringer og brukerundersøkelser.

Status

Per høsten 2024 var innsiktsfasen i prosjektet nesten avsluttet og prosjektgruppen jobbet med å forberede fase to. Innsiktsfasen har inkludert utvikling av aktørkart, innsamling av kunnskap om dagens praksis, og bevisstgjøring rundt behovet for bedre dokumentasjon i Nav. Det er også utviklet en kommunikasjonsplan. Markedsområdet for piloten er nå besluttet, og arbeidet pågår med å forankre prosjektet hos bedrifter og Nav-ledere i pilotområdet som skal teste skjemaet. Samtidig arbeides det med å utvikle skjemaet, som skal være klart til bruk ved starten av 2025.

Vest-Viken: Mobilisering for kvalifisering

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	5 595 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål

Etter oppsplittingen av Viken fylkeskommune var det behov for å etablere et nytt samarbeid mellom Nav Vest-Viken og Buskerud fylkeskommune. Samtidig skulle ny opplæringslov introduseres, som krever og muliggjør tettere samarbeid mellom organisasjonene. Målet med prosjektet er å utvikle en modell som tydeliggjør hvordan Nav Vest-Viken og Buskerud fylkeskommune skal samarbeide og bruke felles virkemidler i tilpasset opplæring til den enkelte bruker, og i møte med arbeidsgiverne.

I 2023 fikk Nav Vest-Viken og daværende Viken fylkeskommune tildelt forsøksmidler til to prosjekter som fokuserer på avklaring og kartlegging av brukere, inkludert realkompetansevurdering. Selv om samarbeidet som etableres i dette prosjektet er nytt, vil det være naturlig å bygge videre på erfaringene fra disse to prosjektene for å skape en helhet.

Målgruppe

Brukere i Nav fra 19 år og oppover, som trenger kvalifisering gjennom fylkeskommunen for å beholde eller skaffe arbeid og få stabil tilknytning til arbeidslivet.

Beskrivelse

Forsøksmidlene dekker to koordinatorstillinger i fylkeskommunen: en 100 prosent og en 50 prosent. I tillegg er det avsatt midler til kompetansehevende tiltak i begge organisasjoner og tilskudd til bedrifter for utvidede tiltak for realkompetansevurdering. Fra Nav deltar to opplæringskoordinatorer, som er

egenfinansiert. I tillegg er en seksjonsleder, en enhetsleder og en rådgiver fra fylkeskommunen involvert.

Opplæringskoordinatorene i Nav har prosjektansvar sammen med koordinator fra fylkeskommunen. I alle faser vil opplæringskoordinatorene trekke på andre ressurspersoner i Nav, og da spesielt knyttet til markedsarbeidet. Koordinatoren i fylkeskommunen vil trekke på ressurser i egen organisasjon når det er aktuelt. Skolene med videregående opplæring for voksne vil være sentrale blant annet i forbindelse med realkompetansevurderingene, og koordinatoren i 50 prosent vil ha ansvaret for koordinering og gjennomføring av disse.

Prosjektet skal identifisere sårbare overganger og utvikle samhandlingsrutiner med tydelig ansvarsfordeling for realkompetansevurdering i fag- og yrkesopplæring. Det skal utvikles en modell for hvordan fylkeskommunen og Nav (samt arbeidsgivere) skal samarbeide om kartlegging av kandidater og strukturen rundt deres opplæring. Modellene skal evalueres og videreutvikles underveis.

I prosjektets innledende faser er fokuset på å kartlegge nåværende praksis, samt etablering av en kompetansearena med deltagere fra begge organisasjoner. En pilot for realkompetansevurdering ble introdusert høsten 2024, og vil bli etterfulgt av videre utprøving og utvikling av modellen i 2025. Samtidig skal kompetansepakker for bedriftene utvikles, inkludert en forpliktende samarbeidsavtale med tydelig ansvarsfordeling under opplæringsløp. Dette skal ferdigstilles innen vinteren 2025.

I perioden 2025-2026 skal det gjennomføres markedsføring både internt i organisasjonene, ut mot arbeidsmarkedet og andre potensielle samarbeidspartnere.

Status

Prosjektet følger i stor grad opprinnelig tidsplan, selv om ansettelsene i fylkeskommunen har tatt tid. Etableringen av samarbeid mellom organisasjonene har vært en utfordring, men dette forventes å løses nå som ansettelsene er på plass. Arbeidet så langt har primært vært utført av Nav, som har brukt tid på forankring. Fremover vil fokuset være eksternt formidling, samtidig som kompetansearenaen utvikles. Kartlegging av kandidater vil være en viktig del, og kunnskapen fra dette prosjektet skal tas med videre til andre prosjekter for å teste nye arbeidsmetoder. Veiledere fra ulike områder skal inviteres til workshops for å utvikle metodikk og verktøy.

Fra 2025 vil fokuset være å spre kunnskap og styrke det systemiske samarbeidet mellom organisasjonene, slik at veiledere i Nav får økt trygghet i forhold til fag- og yrkesopplæring som utdanningstiltak, og fylkeskommunen får bedre forståelse for Navs rolle. I tillegg skal de arbeide for å øke bevisstheten om mulighetene for kvalifisering og samarbeid med Nav blant bedrifter.

2.5 Avklaring og kartlegging

De to prosjektene under denne overskriften omhandler begge avklaring og kartlegging av brukere, men de har ulike tilnærminger. Det ene prosjektet innebærer etablering av et avklaringsforløp for unge, med en to ukers prøveperiode i ordinær videregående utdanning. Det andre prosjektet er et

markedsføringstiltak som inkluderer produksjon av tre informasjonsfilmer om «Møteplassen» og Trøndelagsmodellen.

Akershus: Drop-in

Tildelingsår	2024	Varighet	3 år	Budsjett	1 092 000 kr
--------------	------	----------	------	----------	--------------

Formål

Prosjektet Drop-in bygger videre på et tidligere prosjekt kalt Kullansvar. Kullansvar var en satsing i Akershus fylkeskommune som rettet seg mot ungdom som av ulike årsaker ikke var i opplæring eller arbeid. I prosjektet ble det etablert knutepunktskoler i hver region, og Kjelle videregående skole var en av tre skoler på Romerike som fikk tildelt denne rollen. Knutepunktskolene skulle utvikle kompetanse og relevante strukturer for raskt å identifisere ungdom i målgruppen. De skulle utføre grundige kartlegginger av hver enkelt ungdom og definere en presis oppfølging som enten skulle føre til videre opplæring eller arbeid. Gjennom prosjektet Kullansvar ble det gjort flere erfaringer, og i evalueringen ble to suksessfaktorer trukket frem: individuell planlegging og tett oppfølging.

Med dette som bakgrunn ønsket Nav, oppfølgingstjenesten og Kjelle videregående skole å videreutvikle det samlede tjenestetilbudet. Målet er å utvikle et tilbud for ungdommer som står utenfor skole og arbeidsliv, der de skal gjennomføre en to ukers prøveperiode og følge ordinær undervisning på skolen. Formålet med praksisperioden er å kartlegge kandidatens ferdigheter og interesser, samt å gi dem muligheten til å prøve ut opplæring som en del av den individuelle oppfølgingen. På denne måten vil ungdommene få praktisk erfaring med hvordan det er å stå i utdanning og arbeid, og det vil være mulig å gi bedre individuell oppfølging basert på erfaringene som er gjort i praksisperioden.

Målgruppe

Unge mellom 16 og 25 år som står utenfor opplæring og arbeid, men som ønsker å starte eller fullføre fag- og yrkesopplæring.

Beskrivelse

Forsøksmidlene dekker to stillinger på henholdsvis 20 og 30 prosent. Disse stillingene har ansvar for prosjektledelse og koordinering mellom enhetene og skolen, samt oppfølging av elever i praksis og veiledning. Midlene skal også styrke utdanningsgrupper som involverer deltakere. Blant annet er det satt av midler til en lærer som kan følge ungdommen gjennom de 14 dagene, samt dekke kostnader til mat for deltakerne. Alle forsøksmidlene er tildelt fylkeskommunen, og Kjelle videregående skole har ansvar for koordinering og ledelse av prosjektet.

Aktivitetene i prosjektet innebærer månedlige samarbeidsmøter, hvor aktuelle kandidater diskuteres. I disse møtene deltar to faste representanter fra Nav, prosjektleder og prosjektmedarbeider fra fylkeskommunen, en fast representant fra oppfølgingstjenesten, samt rektor og en avdelingsleder fra Kjelle videregående skole. I tillegg gjennomføres samtaler med deltageren både før og etter den 14-dagers praksisperioden på skolen, der både Nav og skolen deltar.

Status

Per november 2024 var prosjektet iverksatt, og samarbeidet mellom Nav og skolen var etablert. En ungdom hadde allerede gjennomført et 14-dagers forløp, og prosjektgruppen hadde satt et mål om å ha 10 kandidater gjennomføre i løpet av det første året. En utfordring er informasjonsdeling mellom Nav,

oppfølgingstjenesten og skolen. Representanter for prosjektet melder at det er vanskelig for Nav å få informasjon om ungdommens utdanning, da mange ungdommer ikke er klar over hvilke utdanninger de har fullført. Dette er informasjon som kun skolene/oppfølgingstjenesten har tilgang til, og det mangler et system for effektiv informasjonsdeling mellom de involverte aktørene. Kandidatene som tas opp på de månedlige møtene, har på forhånd gitt sitt skriftlige samtykke til at deres sak kan diskuteres i møtene.

Trøndelag: Videreutvikling av Møteplassen

Tildelingsår	2024	Varighet	1	Budsjett	350 000 kr
--------------	------	----------	---	----------	------------

Formål

Prosjektet er et markedsføringstiltak med produksjon av tre informasjonsfilmer for å promotere og øke rekrutteringen til «Møteplassen». Målet er å øke bevisstheten om «Møteplassen» (og Trøndelagsmodellen mer overordnet) blant ansatte i både Nav og fylkeskommunen, slik at flest mulig får kjennskap til hva modellen innebærer og hvordan den kan påvirke den enkelte bruker. Videre er målet å oppmuntre arbeidsgivere til å delta i samarbeidet om opplæring, samt å gi flere deltakere grunnlag for å ta et informert valg om å delta i opplæring som en vei mot varig arbeid.

Prosjektet inngår i en rekke øvrige initiativer knyttet til Trøndelagsmodellen, hvor det overordnede målet er å legge til rette for at flere av Nav sine brukere får muligheten til å starte fag- og yrkesopplæring.

Målgruppe

Ansatte i Nav og fylkeskommunen, samt arbeidsgivere og brukere fra Nav som ønsker fag- og yrkesopplæring.

Beskrivelse

De tildelte midlene skal brukes til å dekke produksjonen av tre informasjonsfilmer, som vil bli laget av en ekstern leverandør. Hver film skal rettes mot spesifikke målgrupper: én film for arbeidsgivere, én for arbeidssøkere/kandidater, og én som belyser veien til fagbrev, rettet mot både kandidater/arbeidssøkende og ansatte i fylkeskommunen og Nav. Videoene skal distribueres gjennom flere kanaler og være lett tilgjengelige for veiledere i Nav, slik at de kan brukes i samtale med brukere.

Arbeidsgruppen består av tre representanter fra Nav (opplæringskoordinator, kommunikasjonsansvarlig og en med god kontakt med arbeidsgiverne), samt tre representanter fra fylkeskommunen (koordinator, kommunikasjonsansvarlig og faglig rådgiver innen voksenopplæring/realkompetansevurdering). Nav har hovedansvaret for prosjektet, men beslutninger tas i fellesskap.

Status

Prosjektet er noe forsinket, blant annet fordi valget av leverandør tok lenger tid enn forventet. Leverandør til de første to filmene er valgt, og ferdigstilling av filmene var planlagt i november 2024. Den tredje filmen, som omhandler veier til fagbrev, er satt på vent på grunn av endringer i fylkeskommunen (ny opplæringslov, etablering av modulbasert opplæring og endret inntaksprosess).

3 Erfaringer og læringspunkter

I dette kapittelet oppsummerer vi aktørenes erfaringer med implementering av prosjektene og med samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunen, inkludert hvilke utfordringer eller barrierer de har møtt på.

3.1 Erfaringer med implementering

Flere prosjekter har opplevd at oppstartsfasen og tidlig implementering har tatt en god del lengre tid enn forventet. Rekrutteringsutfordringer, omfattende innsiktsarbeid og tidkrevende forankringsarbeid er sentrale årsaket til forsinkelsene. I de kommende avsnittene diskuterer vi disse utfordringene i mer detalj.

Ansettelsesprosesser tar mer tid enn forventet

I flere prosjekter har rekruttering av ansatte vært betydelig mer tidkrevende enn det representanter for Nav og fylkeskommune først forventet. Utfordringene har for mange handlet både om forhold i prosjektet og hos kandidatene som søkes rekruttert.

De prosjektene som har hatt som mål å rekruttere inn nye ansatte for prosjektarbeid, har budsjettert med stillinger mellom 10% og 100% i omfang. Særlig for prosjekter med mindre stillinger beskrives stillingsbrøken som et hinder for rekrutteringen; aktuelle kandidater kvier seg for å søke på små og midlertidige stillinger. Mens enkelte prosjekter melder om høye søkertall på de utlyste stillingene, opplever mange det som utfordrende å finne søkere som har de kvalifikasjonene prosjektet krever. Flere av prosjektstillingene krever at man navigerer i skjæringspunkter mellom fylkeskommune og Nav, mellom opplæring, arbeidsliv, integrering og velferd. De som rekrutteres inn i stillingene forventes dermed å ha god kjennskap til en rekke ulike tema, aktører og arbeidsmetoder.

Behov for forankring og felles målforståelse er utslagsgivende også i forbindelse med rekruttering. Vi ser at prosjekter hvor lokale parter ikke har opplevd seg tilstrekkelig inkludert i prosjektenes planer og målsettinger, møter på utfordringer allerede i rekrutteringsfasen. Blant annet ble et ønske om å ansette en prosjektleder internt fra et lokalt Nav-kontor motarbeidet av kontorledelsen, som ønsket å beholde den ansatte i deres daværende rolle.

Til tross for betydelige utfordringer knyttet til ansettelsesprosesser, beskriver også flere dette som et arbeid som har vært med på å styrke samarbeidsrelasjonen mellom Nav og fylkeskommunen. Samarbeid om å forfatte stillingsutlysninger, gjennomgå søknader og gjennomføre intervjuer, bød for flere på en konkret kontekst hvor de både kunne uttrykke egen forståelse for prosjektets behov og målsettinger, og samtidig få bedre forståelse for samarbeidspartens perspektiver og vilkår.

Lange oppstarts- og innsiktsfaser

For mange prosjekter har oppstartsfasen tatt betydelig lenger tid enn forventet. I tillegg til tid brukt på rekruttering- og opplæringsarbeid, har flere prosjekter brukt lenger tid enn forventet på kartlegging, kunnskapsinnhenting, forankringsarbeid og avklaring av roller og ansvarsfordeling.

Avhengig av prosjektenes omfang og kompleksitet, er det potensielt mange aktører som skal involveres i prosjektaktiviteter. For flere av prosjektene har denne kompleksiteten gjort at de har endt opp med langvarige oppstarts- og innsiktsfaser. Vi ser at flere prosjekter ikke har hatt mulighet til å gjøre tilstrekkelig utviklings- og forankringsarbeid i søknadsfasen, og dermed har måtte bruke en del tid på dette i prosjektet. Mange av prosjektene har måtte bruke tid på å konkretisere rolle- og arbeidsfordeling, definere arbeidsoppgaver og målsetninger og utvikle verktøy og prosesser for kommunikasjon- og møtevirksomhet. Noen har også brukt betydelig tid på innhenting av kunnskap om nåsituasjonen, kartlegging av behov og lederforankring. Selv om disse aktivitetene er helt nødvendige for å kunne gjennomføre prosjektet på en god måte, er det vår vurdering at noen av prosjektene har funnet det utfordrende å avgrense disse aktivitetene, og å bevege seg fra oppstarts- til gjennomføringsfasen.

Varierende lederforankring

Varierende lederforankring er en frustrasjon for mange prosjekter, enten internt i de ulike organisasjonene eller i selve prosjektet. Enkelte opplever god forankring hos aktørene som er direkte involverte i prosjektet, men svakere forankring i ledelsen ellers. Andre oppfatter at forankring varierer også blant de som er aktive i prosjektet.

Forankringsutfordringene i Nav kan knyttes til at beslutningsmyndighetene i prosjektet i større grad er distribuert, med flere autonome kontorer som er involvert i arbeidet. I fylkeskommunen knyttes utfordringene i større grad til organisasjonens hierarki, og at lederforankring oppleves som svært tidkrevende.

Klar forankring i topp framstår som særlig viktig i prosjekter som opplever motstand, store forsinkelser eller hvor det er behov for større avgjørelser og endringer underveis. Tydelig støtte fra ledere oppleves som legitimerende og tryggende for prosjektarbeidere som forsøker å løse konflikter. I de tilfellene hvor prosjekter har hatt forsinkelser relatert til uenighet på tjenestenivå, har det å involvere ledere med beslutningsmyndighet vært med på å løfte fokus vekk fra enkeltpersoners opplevelser, og heller rette oppmerksomheten mot overordnede mål, forpliktelser og muligheter.

Selv om det i flere prosjekter har vært utfordringer knyttet til lederforankring, vil vi påpeke at dette også er det nivået hvor flest informanter opplever stor entusiasme: mange rapporterer om godt samarbeid og engasjement på ledernivå.

Manglende lokal forankring

Mens forankring «oppover» i administrative og politiske systemer kan sikre legitimitet og god styring i prosjekter, avhenger god implementering også av forankring «nedover» i linja (Proba 2023; Dahle mfl., 2024). Slik forankring oppnås blant annet gjennom informasjonsdeling og gjennomføring av erfaringsutveksling nedover i tjenestene, og er med på å sikre motivasjon, eierskap og deltakelse blant ansatte ved lokale kontorer og i førstelinjen for øvrig.

Noen prosjektledere forteller at de har erfart motstand fra involverte aktører, spesielt blant lokale Nav-kontor, som ikke har opplevd tilstrekkelig eierskap og tilhørighet til prosjektarbeidet. Enkelte prosjektledere forklarer utfordringene som en form for endringsmotstand i Nav, mens andre påpeker at prosjektet er ett av svært mange nye tiltak og forsøk som veiledere på lokale Nav-kontorer må forholde seg til, og at dette skaper utfordringer med å sikre at prosjektet blir prioritert. Flere peker på

at prosjektet så langt ikke har blitt godt nok kommunisert til de lokale Nav-kontorene, skolene, karrieresenterne eller andre aktører som deltar.

Manglende lokal forankring er tidvis et resultat av hvordan prosjektet – og søknad om finansiering – har blitt utviklet. Flere prosjekter er utarbeidet på systemnivå, med utgangspunkt i overordnede mål eller tidligere samarbeidsrelasjoner. De som har vært med i søknads- og prosjektutviklingen får dermed mer eierskap enn de som har stått utenfor. Torfing, Sørensen og Aagaard, 2014 (referert i Lauritzen & Olsvik, 2018) har tidligere vist at det er avgjørende *når* ulike aktører kommer inn i et prosjekt. Hvis nye aktører skal innlemmes i et allerede utviklet prosjekt, følger det gjerne utfordringer med implementeringen: Når lokale parter kommer sent inn i prosjektet, er det blant annet en økt risiko for at prosjektets innretning og mål ikke svarer tilstrekkelig på lokale behov og premisser. Slike misforhold mellom idéer og praksis kan føre til misnøye eller passivitet blant aktører man ønsker å involvere, som Nav-veiledere og ansatte ved skoler eller ved karrieresenter. I noen prosjekter ser vi at manglende lokal forankring ikke bare leder til manglende deltakelse, men også til at lokale aktører motarbeider prosjektarbeidet.

Det viktigste botemiddelet for manglende lokal forankring har vært kommunikasjon og erfaringsdeling mellom aktørene i førstelinjen. Dette diskuteres ytterligere i neste kapittel.

Rekruttering av brukere

En felles forståelse for prosjektets målgruppe skaper et solid utgangspunkt for rekruttering av brukere. I prosjekter hvor man mangler en felles forståelse for målgruppe og målsetninger, opplever prosjektledere identifisering og rekruttering av brukere som mer utfordrende. For eksempel har man i noen prosjekter vært usikre på om målgruppen kun inkluderer brukere som allerede er registrert hos Nav, eller om den også inkluderer personer som står i risiko for å falle utenfor utdanning og arbeidsliv. En annen avveining er hvorvidt målgruppen for et opplæringsløp skal være kun brukere som har høy sannsynlighet for å fullføre, eller om man skal åpne for at flest mulig får anledning til å prøve seg. Her observerer vi at Nav og fylkeskommunen tidvis har ulike oppfatninger og prioriteringer. Mens representanter for Nav uttrykker et ønske om at opplæringsstilbudet skal være tilgjengelig for flest mulig av Navs brukere, er representanter for fylkeskommunen opptatt av at kandidatene som rekrutteres skal ha forutsetninger for å kunne fullføre opplæringen.

Prosjektene har brukt ulike metoder for å rekruttere brukere. Noen har formidlet bredt, mens andre har rekruttert mer målrettet gjennom Nav-veiledere. De fleste prosjektene har et ønske om å holde målgruppen så åpen som mulig, for å sikre at flest mulig Nav-brukere skal kunne få informasjon om tilbudet.

Bred rekruttering gjennom massekommunikasjon (SMS, flyers, informasjonsmøter, markedsføring o.l.) gjør at man treffer flere mulige kandidater, uten at målgruppen forhåndsdefineres. Noen prosjekter har valgt å gjennomføre kartlegging og avklaring i etterkant av en slik åpen prosess, for å identifisere passende kandidater. Andre har i liten grad selektert, og i stedet endt opp med brukergrupper som er mer heterogene, hvor man opplever det som mindre sannsynlig at samtlige vil kunne fullføre opplæringsløpet.

Målrettet rekruttering gjennom Nav-veiledere er mer selektiv, men flere informanter påpeker at man dermed er mer avhengig av at veilederne har en god nok forståelse for målgruppen og for tiltaket de rekrutteres til. Informanter i flere prosjekter forteller at de bevisst har brukt en veldig åpen definisjon

av målgruppen, for å unngå både at Nav-veiledere må bruke mye tid på å avklare hvorvidt brukeren er aktuell for tiltaket og at veilederne selv vurderer brukeren som uegnet, uten å diskutere dette med brukeren selv. Dette har i noen tilfeller ført til at rekrutteringen tidlig i prosjektet fikk noen uheldige utslag. Dette gjelder for eksempel rekruttering til karriereveiledning eller opplæringsløp hvor karrieresenterne og skolene oppfattet at enkelte kandidater hadde såpass omfattende helsemessige utfordringer at et opplæringsløp ikke var relevant på daværende tidspunkt. Løsningen i disse tilfellene har ikke vært å snevre inn definisjonen av målgruppen, men heller å gå i dialog med prosjektledere og deretter veiledere i Nav for å bygge en bedre forståelse for hva tiltaket faktisk innebærer og hvem det kan være aktuelt for.

Mens én utfordring har dreid seg om hvordan man når ut til potensielle deltakere på best mulig måte, har en annen vært å sikre at brukerne selv har god nok forståelse for tiltaket. Man har tidligere sett at det å sikre at deltakere forstår hva opplæringsløpet innebærer, praktisk og faglig, er et viktig – og vanskelig – virkemiddel for å sikre deltakelse og gjennomføring (Dahle mfl. 2024). I flere prosjekter har brukere blitt rekruttert inn, for så å oppdage at tilbudet ikke svarte til deres ønsker, eller ikke var forenlig med privatøkonomi, familieforhold, helse eller språkkompetanse. For prosjekter hvor brukere har svake norsksferdigheter, har tolkebruk i forkant av prosjektdeltakelse, sammen med styrket språkopplæring, vært med på å sikre at deltakere forstår hva prosjektet kan tilby dem – og hva deltakelse vil innebære. Andre prosjekter har i økt grad prioritert økonomisk kartlegging før oppstart, for å redusere frafall.

Måling av resultater

Et sentralt aspekt i forsøket er å utvikle kunnskap om modeller for samarbeid, og drivere og barrierer for samarbeid om effektive opplæringsløp. Samtidig uttrykker flere prosjektledere usikkerhet eller utfordringer knyttet til måling av resultater og evaluering av prosjektarbeidet som nå er i gang.

Det varierer mellom prosjektene hvilke planer de har for resultatmåling. Vi ser blant annet at prosjekter som fikk tildelt midler i 2024 typisk ser på resultatmåling som noe som ligger lenger fram i tid, og i mindre grad noe de har planer eller systemer for ved oppstart. Få prosjekter som ble tildelt midler i 2023 har kommet til et punkt hvor de har etablert planer for hva som skal måles og hvordan. De har imidlertid flere refleksjoner rundt hva de ønsker. Det er et uttrykt ønske om å vite mer om brukerreiser og måloppnåelse for å forbedre nåværende innsats, legitimere prosjektarbeid og potensielt søke om videreføring. Utfordringer med å registrere brukerinformasjon og andre kjennetegn ved prosjektet oppleves som demotiverende, og det etterlater prosjektene med en opplevelse av å vite for lite om hva som skjer med brukere, og om innsatsen i prosjektene er hensiktsmessig.

Det er flere årsaker til at måling av resultater oppleves som utfordrende. De tre mest utbredte faktorene er begrensninger i lovverk og systemer for informasjonsdeling, uklare målsettinger og prosjektavgrensninger og manglende kompetanse eller ressurser for måling og evaluering.

Den mest uttalte barrieren for måling av resultater i prosjektene er usikkerhet rundt eller manglende systemer for registrering og deling av persondata. Dette er kjente utfordringer innen tverrsektorielt samarbeid (Dahle, Jones & Møller, 2022), og diskuteres ytterligere i neste delkapittel. Disse utfordringene påvirker også implementeringen og gjennomføringen av prosjektene, fordi aktørene som samarbeider ikke har tilgang til informasjonen de trenger for å yte tjenester. Usikkerhet knyttet til om, og eventuelt hvilke, persondata som kan registreres fører til at man i flere prosjekter velger å ikke

registrere noe informasjon om deltakere, med det resultatet at det blir tilnærmet umulig å følge brukerreiser og individuell måloppnåelse. I noen prosjekter gir registrering av antall deltakere, fylte plasser og utplasserte praksiskandidater et øyeblikksbilde av prosjektets nåværende omfang og aktivitetsnivå, men forteller lite om hva aktivitetene eventuelt fører til. I noen få prosjekter registreres heller ikke antall deltakere på noe vis.

Et annet hinder for måling av resultater er at mange av prosjektene implementeres parallelt med andre prosjekter – ofte med overlappende målsettinger og aktører fra Nav og fylkeskommunen som deltar. Denne sammenvevingen gjør at flere prosjektledere opplever det som vanskelig å skille de ulike prosjektene fra hverandre. For måling av prosjektresultater innebærer dette at det blir krevende å skille ut målbare effekter av hvert individuelle prosjekt og dets aktiviteter.

Et tredje hinder for måling av resultater er at de involverte partene i prosjektene mangler den kompetansen eller ressursene de ser på som nødvendig for evaluering. Representanter for begge aktører, men spesielt Nav, nevner at de har behov for ytterligere ressurser for å kunne utvikle metoder for registrering av måloppnåelse.

Høy prosjektaktivitet i fylkene

I forsøket er det igangsatt prosjekter i alle fylker, og flere fylker har flere prosjekter. Representanter for både Nav og fylkeskommunen forteller om høy prosjektaktivitet generelt i sitt fylke, som resultat av både eksterne og interne prosjektmidler.

Fordi det er mange aktiviteter som foregår samtidig, ser vi at det i flere fylker er vanskelig å skille ulike prosjekter fra hverandre. Dette kommer til uttrykk ved at enkelte prosjektledere sliter med å skille prosjekters målsettinger ifra hverandre, se ulike prosjekter i sammenheng og konkretisere rolle- og ansvarsfordeling.

Vi ser at høy prosjektaktivitet i noen tilfeller gjør det utfordrende å koordinere ulike prosjektaktiviteter, sikre god forankring både lokalt og på ledernivå og å måle resultater av enkeltprosjekter. Uklare rammer er også med på å gjøre prosjekter mer sårbare for prosjekttretthet. Sunnemark m.fl. (2024) påpeker at midlertidige satsninger, uklart utbytte for prosjektdeltakere og uklare tidshorisonter øker risikoen for at aktørene blir demotiverte og passive, hvilket igjen svekker deres læringsutbytte og vilje til å samarbeide.

3.2 Erfaringer med samarbeid mellom NAV og fylkeskommunen

Et velfungerende tverrsektorielt samarbeid kjennetegnes blant annet av klare rollefordelinger og åpen kommunikasjon. Det krever at aktørene har felles mål og visjon, samt at de er fleksible og tilpasningsdyktige underveis. Likevel er tverrsektorielt samarbeid ikke uten utfordringer. Ulik organisering og arbeidskultur, kompetanseforskjeller og juridiske rammeverk er faktorer som kan skape barrierer. I de kommende avsnittene vil vi utforske erfaringer og barrierer som gjør seg gjeldende blant prosjektene i dette forsøket.

Uklare roller og ansvarsfordeling

Utfordringer med uklare roller og ansvarsfordeling i tverretattlig samarbeid har tidligere blitt identifisert som en vesentlig barriere i samarbeid om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring (Dahle, Jones & Møller, 2022). Dette er fremdeles et aktuelt tema, og gjør seg blant annet gjeldende i NIFUs følgeevaluering av IMDIs forsøk med nasjonal samarbeidsmodell for tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for voksne innvandrere (Kindt, Lyckander & Høst, 2024).

Vi har identifisert tilsvarende utfordringer blant prosjektene i dette forsøket. Flere prosjektledere forklarte at bakgrunnen for prosjektet var et ønske om å etablere bedre rutiner og tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellom Nav og fylkeskommunen. Tidligere samarbeid mellom Nav og fylkeskommunen ble i noen tilfeller beskrevet som svært personavhengig, og det var derfor et behov for å utvikle tydelige mandater og rollebeskrivelser knyttet til samhandling. Til tross for et klart fokus på utvikling av rolle- og ansvarsfordeling, oppstod det fortsatt noen utfordringer i prosjektsamarbeidet. Eksempler er uklarhet rundt fylkeskommunens ansvar med tanke på å finne praksisplasser til deltakere i opplæring, samt uklare og varierende rutiner blant Nav-veiledere når det gjelder oppfølging av brukere i et opplæringsløp.

Videre nevnte flere prosjektledere i både Nav og fylkeskommunen ulikt eierskap til og ansvar ovenfor prosjektet som en utfordring. En prosjektleder i Nav beskrev for eksempel forsøket som et "Nav-prosjekt", der de hadde det største eierskapet, mens fylkeskommunen hadde en løsere ansvarsrolle og et mindre tydelig mandat.

Ulik organisering

Som en forlengelse av utfordringene rundt uklare roller og ansvarsfordeling, ble organisasjonenes ulike organisering trukket frem som en utfordring. Representanter fra både Nav og fylkeskommunen oppga at de opplevde det som vanskelig å navigere i motpartens system, men påpekte også at samarbeidet i prosjektet hadde bidratt til at de har fått noe bedre oversikt over dette.

En annen utfordring knyttet til ulik organisering, handler om forskjeller mellom Nav og fylkeskommunen når det gjelder forankring og beslutningsmyndighet. Mens fylkeskommunen ble beskrevet som i større grad toppstyrt, ble beslutningsmyndigheten i Nav beskrevet som mer desentralisert, med et større handlingsrom blant lederne på lokalkontorene. Denne forskjellen i organisering skapte noen uheldige virkninger for samarbeidet. Enkelte prosjektledere i Nav uttrykte frustrasjon med det de oppfattet som manglende handlingsrom hos samarbeidspartnere i fylkeskommunen og et større behov for å forankre beslutninger på ledernivå. Flere representanter fra fylkeskommunen var på sin side forvirret og frustrert over ulik praksis blant lokale Nav-kontorer, med tanke på hvordan og i hvilken grad et tiltak ble brukt, hvordan brukere ble kartlagt, hva slags økonomiske ytelser deltakere i et opplæringsløp mottok og hvilken oppfølging veilederne gav dem.

Mens fylkeskommunen som skoleeier kan gi pålegg og beskjeder skolene må følge, har prosjektledere i Nav ikke den samme myndigheten ovenfor lokalkontorene. Tilsvarende utfordringer har også blitt trukket frem i NIFUs følgeevaluering av den nasjonale samarbeidsmodellen (Kindt, Lyckander & Høst, 2024). Både denne og vår egen undersøkelse finner at selv om Nav fylke står som ansvarlig for prosjektene, har de begrenset myndighet til å fastsette praksis på lokalt nivå.

Ulik forståelse og språkbruk

Flere av utfordringene i tverrsektorielt samarbeid skyldes ulike institusjonelle rammer og logikker. Hansen, Jensen og Fløtten (2020) peker på at dette grunnleggende sett handler om at de ulike organisasjonene opererer etter forskjellige og til dels motstridende målstrukturer og lovverk, samtidig som de har ulik organisasjonskultur som blant annet er preget av forskjellig praksis, språk og problemforståelse.

En ting som riktignok ikke ble fremhevet som et stort hinder for samarbeidet, men likevel tilstedeværende, var bruken av forskjellige begreper. For eksempel, mens Nav gjerne benyttet begrepet «brukere», brukte fylkeskommunen i stedet termer som “kandidater” eller “deltakere”. Videre snakker Nav gjerne om “kvalifisering”, men dette begrepet brukes gjerne ikke i fylkeskommunen, som isteden snakket om “opplæring”. Informanter fra fylkeskommunen erfarte at «kvalifisering» var et bredere begrep enn «opplæring», og rommet tiltak utenfor fylkeskommunens portefølje. Tilsvarende opplevde representanter fra fylkeskommunen svært ulike forventninger blant aktører i Nav med tanke på realkompetansevurdering, og hvem et slikt tiltak er aktuelt for.

I noen prosjekter fortalte aktører fra Nav og fylkeskommunen om utfordringer i oppstartsfasen med å skape felles forståelse for målsetningen for prosjektet, og hvordan disse målsetningene konkret skulle realiseres. Dette henger til dels sammen med at organisasjonene historisk sett har hatt svært ulike mandat og mål. Nav har tradisjonelt vært orientert mot å finne «raskeste vei til jobb». Når Navs virksomhetsstrategi fra 2022 slo fast at organisasjonen fremover skal prioritere stabil tilknytning til arbeidsmarkedet, blant annet gjennom økt bruk av opplæring og kvalifisering, representerer dette en stor kulturendring. Representanter fra fylkeskommunen i dette forsøket fortalte på sin side om en dreining fra å anse opplæring som et mål i seg selv, til å se på opplæring som et steg mot arbeidsmarkedsdeltakelse.

Ulik forståelse for målgruppen

Ulike perspektiver og prioriteringer mellom Nav og fylkeskommunen gjør seg også tydelige i møte med bruker, og representanter fra begge organisasjoner påpekte at dette gjerne var en utfordring i rekrutteringsfasen. Informanter gav eksempler på at Nav-veiledere til tider kunne være for raske til å konkludere med at deres brukere ikke var aktuelle for opplæring, eller ble for fokuserte på helsemessige eller andre utfordringer som står i veien. Fylkeskommunen ble på sin side beskrevet som å i større grad se mulighetsrommet, men at de noen ganger mangler tilstrekkelig informasjon om brukerens situasjon til å gjøre en helhetlig vurdering. Bruk av trekantsamtaler ble trukket frem som et veldig nyttig virkemiddel i denne sammenheng, for å samkjøre de ulike perspektivene, og sikre et mer utfyllt kunnskapsgrunnlag om brukeren.

En annen utfordring i rekrutteringsfasen er ulike prioriteringer med tanke på målgruppen. Mens representanter for Nav fylke gjerne ønsket en bred målgruppe, for å sikre at flest mulig av deres brukere får muligheten til å starte opplæring, var fylkeskommunen opptatt av å sikre at deltakerne som rekrutteres hadde forutsetninger for å kunne fullføre opplæringsløpet. Flere prosjekter hadde erfaringer med at det å samkjøre disse ulike prioriteringene og komme frem til en felles forståelse, var utfordrende og tidskrevende.

Behov for kompetanseheving

De fleste prosjektene i porteføljen inkluderer en form for kompetanseheving for ansatte i begge organisasjoner. For medlemmer av prosjektgruppen er denne kompetansehevingen gjerne en del av prosjektets oppstarts- og innsiktsfase, ved at det settes av tid til å bli kjent, invitere hverandre inn på nye arenaer og til å utvikle en felles forståelse for prosjektets aktiviteter og målsetninger.

Representanter for flere prosjekter påpeker også et behov for kontinuerlig kompetanseheving blant ansatte i førstelinjen. I et prosjekt ble bruken av trekantsamtaler mellom Nav, fylkeskommunen og bruker trukket frem som et effektivt tiltak i denne sammenheng. Medlemmer av prosjektgruppen argumenterte for at slik kompetanseheving nødvendigvis må være kontinuerlig. Disse informantene mente det var urealistisk å forvente at alle Nav-veiledere skal ha god nok kjennskap til opplæringssystemet til å veiledere sine brukere mot opplæring på en god nok måte. Dette er både fordi opplæringssystemet og aktuelle opplæringstilbud er i kontinuerlig endring, men også fordi det alltid vil være utskiftninger i veilederkorpsset som nødvendiggjør mer kompetanseheving. Det ble også trukket frem at, avhengig av hvordan brukerporteføljene er organisert på ulike Nav-kontor, vil noen veiledere møte på brukere som er aktuelle for opplæring relativt sjeldent, og dermed ikke kunne ta kunnskapen i bruk ofte nok til at den vedlikeholdes. For fylkeskommunens del ble det ansett som utfordrende for ansatte i førstelinjen å sette seg inn i Navs regelverk og prosesser.

Fordelene med trekantsamtaler, ifølge disse informantene, var både at Nav-veileder og fylkeskommunens kunnskapsområder utfyller hverandre i samtalen med bruker, men også at de to aktørene kan lære om hverandre gjennom samtalen.

Informasjonsdeling og personvern

Personvernforordningen (GDPR), som er innført i norsk lov gjennom personopplysningsloven, sammen med forvaltningslovens bestemmelser om taushetsplikt, setter viktige rammer for deling av personopplysninger mellom Nav og fylkeskommunen (Mandal, R., Gjeldnes, M., og Presthus C. 2024). Selv om disse bestemmelsene gir rom for deling av informasjon, rapporterer flere prosjektledere, både i Nav og fylkeskommunen, om betydelig usikkerhet rundt hvilken type informasjon de kunne kan dele, til hvilke formål, og på hvilken måte. Som det ble påpekt i kapittelet om implementering, er det brukt mye tid i prosjektenes oppstartsfase på å navigere spørsmål omkring personvern og deling av data.

Tidligere undersøkelser har vist at mangelen på felles kommunikasjonskanaler kan føre til dårligere samordning og koordinering, blant annet overfor brukere, samt praksis- og lærebedrifter (Dahle, Svanæs, Skyberg og Jones, 2024). Også i dette prosjektet fremhevet flere prosjektledere mangelen på effektive systemer for informasjonshåndtering som en betydelig utfordring, som påvirker deres evne til å yte tjenester ovenfor brukere. Fraværet av felles systemer for informasjonshåndtering førte til at samhandlingen mellom organisasjonene ble mindre smidig, samtidig som det medførte betydelig tidsbruk og økt kompleksitet.

Flere prosjekter har valgt å bruke samtykke som grunnlag for deling av informasjon. Utredningen av det juridiske handlingsrommet for deling av informasjon mellom Nav og fylkeskommunen slår imidlertid fast at samtykke ikke er en god løsning (Mandal, R., Gjeldnes, M. og Presthus, C. 2024). Dette skyldes maktskjevheten mellom brukerne og forvaltningen. Mange brukere befinner seg i en sårbar livssituasjon som gjør dem avhengige av offentlige tjenester. Det gjør det utfordrende å sikre at samtykket er frivillig og oppfyller de nødvendige kravene til informert samtykke. AVdir og HKdir jobber

med å utarbeide veiledere for deling av informasjon mellom Nav og fylkeskommunen, basert på utredningen.

I noen tilfeller fortalte prosjektledere at brukeren selv måtte sørge for at informasjonen ble delt, for eksempel ved å levere fysiske papirer til Nav slik at informasjonen kunne journalføres i deres systemer. En annen løsning var bruken av trekantsamtaler mellom Nav-veileder, bruker og representant fra fylkeskommunen. Selv om trekantsamtalene åpnet for deling av muntlig informasjon, varierer det i hvilken grad de ulike aktørene registrerer informasjon fra samtalen i egne systemer.

Ny opplæringslov

Høsten 2024 ble det innført en ny opplæringslov som blant annet utvider retten til videregående opplæring. Loven introduserer også modulstrukturerte læreplaner for voksne i grunnopplæringen og gir rett til forsterket opplæring i norsk. Særlig hos fylkeskommunen har implementeringen av den nye opplæringsloven, og oppfølgingen av tiltak introdusert som del av Fullføringsreformen, krevd mye ressurser og oppmerksomhet, og dette har i noen tilfeller påvirket evnen til å etablere og gjennomføre nye prosjekter. En prosjektleder beskrev hvordan flere i prosjektteamet hadde flere roller, noe som førte til at oppgaver i prosjektet ofte ble nedprioritert til fordel for oppgaver relatert til den daglige driften og omstillingene knyttet til fullføringsreformen og ny opplæringslov. Dette bidro til at fremdriften i enkelte prosjekter ble påvirket, og gjorde at prosjektledere fra Nav oppfattet fylkeskommunen som mindre påkoblet i samarbeidet.

Fylkesdeling

Fra 1. januar 2024 ble de tre fylkene Vestfold og Telemark, Viken samt Troms og Finnmark oppløst. Oppløsningen førte til en omfattende omorganisering, der ansatte i de tidligere fylkeskommunene har måtte prioritere prosessen med delingen og etableringen av de nye fylkesadministrasjonene. Dette har ført til at flere prosjekter i disse regionen har blitt forsinket i oppstartsfasen, og har vært en utfordring for samarbeidet med Nav.

Samtidig ser vi at prosjektene får en viktig rolle i å etablere nye samarbeidsrutiner mellom Nav og de nye fylkeskommunene, og bidrar til at de ulike aktørene i området får kjennskap og kunnskap om hverandre.

4 Gode grep i samarbeid og implementering

Flere av prosjektene i dette forsøket er fremdeles i oppstartsfasen, og de fleste har mye implementeringsarbeid igjen. Basert på datainnsamlingen så langt har vi allikevel identifisert en rekke gode grep i implementeringen av prosjekter og i samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunen.

4.1 Gode grep i implementering og samarbeid

Tydelig avgrensede prosjekter

Det er stor variasjon i hva slags fremdrift prosjektene i forsøket har hatt. Vi erfarer at prosjektene som er tydelig avgrenset, i større grad har lyktes med å følge egen fremdriftsplan.

Det er høy prosjektaktivitet i flere av de involverte fylkene. Det høye aktivitetsnivået gjør at prosjekter, målsetninger og ansvarsområder i flere tilfeller glir over i hverandre. Det er særlig merkbart at prosjekter og målsettinger som er lagt til systemnivå blir utfordrende å avgrense, konkretisere og iverksette for både Nav og fylkeskommunen. Det er betydelig mer utfordrende å realisere et strategisk mål eller endringer på systemnivå, sammenlignet med planer for å møte behov på bruker- og tjenestenivå. Motsatsen til dette ser vi derfor i de prosjektene som har klart å definere tydelige målgrupper, målsetninger og ansvarsområder – ofte med utgangspunkt i behov og praksis i førstelinja.

Samtidig er det nettopp større, strategiske prosjekter på systemnivå enkelte fylker har identifisert størst behov for. Disse fylkene har gjerne hatt flere samarbeidsprosjekter tidligere, for eksempel samarbeid om ulike opplæringsmodeller. De har derfor identifisert et behov for å etablere en mer overordnet samhandlingsmodell, og dermed et mer koordinert og langvarig samarbeid, på tvers av ulike prosjekter. Dette er tid- og ressurskrevende satsninger, som krever en høy grad av forankringsarbeid. Samtidig ser vi at også blant disse er det enkelte som i større grad har klart å avgrense prosjektet. Dette handler både om å utvikle en tydelig prosjektbeskrivelse, som definerer og avgrenser hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og hva som skal oppnås i utviklingsarbeidet, men også om mandat og rolleavklaring. Tydelige avgrensninger med tanke på prosjektgruppens mandat og fordeling av roller og ansvar anser vi som nødvendig for å sikre fremdrift i utviklingsarbeidet.

Blant prosjektene som er mer brukerrettet, ser vi at prosjekter som i prosjektutviklingen eller tidlig oppstartsfase har klart å definere en konkret målgruppe som alle enes om, har tilsynelatende mindre utfordringer med å identifisere og rekruttere deltakere i implementeringen. På samme vis er tydelige målsetninger, som kan oversettes i konkrete aktiviteter og handlingsplaner, med på å sikre framdrift og deltakelse blant prosjektdeltakere.

Flere av våre informanter, fra både Nav og fylkeskommunen, påpekte at arbeidet med ny opplæringslov, og i noen tilfeller fylkesoppdeling, gjorde at fylkeskommunen hadde begrenset med kapasitet til å jobbe med større strategiske prosjekter, og at det derfor var mer hensiktsmessig å utvikle mindre og tydelig avgrensede prosjekter.

Prosjektet bygger på erfaringer og behov i førstelinjen

Prosjekter som tydelig svarer ut behov eller ønsker i førstelinjen, sliter mindre med å få god lokal forankring og involvering av ansatte på lokalt nivå. Forankring i førstelinjen har for flere prosjekter vært sentralt siden prosjektutvikling i søknadsfasen, mens det i andre prosjekter er et hensyn som har blitt identifisert og inkludert i løpet av implementeringen.

Noen prosjekter melder om at de har erfart enten motstand eller manglende oppslutning rundt et prosjekt blant lokale aktører, og at de derfor har måtte investere mer i å gjennomføre møter eller samlinger med disse for å informere og bygge felles forståelse for prosjektet. Slik dialog med førstelinjen bidrar også til at prosjektgruppen sikrer innsikt i lokale behov og arbeidsmetoder.

Kommunikasjon og møterutiner

Informanter fra de fleste prosjektene anser gode rutiner for kommunikasjon og møter som svært viktig, både for å sikre fremdrift i implementeringen av et nytt prosjekt, men også for å styrke samhandlingen mellom aktørene. For eksempel trekker noen informanter frem at gode rutiner for kontinuerlig kommunikasjon og faste møter bidrar til å bygge bedre forståelse for hverandres organisasjoner, samt en felles forståelse for hva prosjektet faktisk skal oppnå og hvordan. Dette vil igjen kunne ha positive konsekvenser for sluttbruker, ved at aktørene som samarbeider er samstemte og godt koordinerte.

Informantene peker på flere grep som bidrar til god kommunikasjon. Flere påpeker at det er nødvendig med hyppig kommunikasjon og ulike møtearenaer. Flere prosjekter kombinerer ukentlige digitale møter, som anses som viktige for å sikre fremdrift, med månedlige fysiske møter hvor større diskusjoner eller beslutninger behandles. I tillegg sier kontaktpersoner fra både Nav og fylkeskommunen i flere prosjekter at det er viktig å invitere hverandre inn på egne arenaer som er relevante for prosjektet, for eksempel egne utvalg, samlinger eller ledernettsverk.

Mulighet for løpende kommunikasjon utenfor faste møtepunkter vurderes også som viktig. Prosjektene som har opprettet egen digital kommunikasjonskanal for prosjektet sier at dette er svært nyttig.

Kontaktpersonene i Nav og fylkeskommunen identifiserer også enkelte prinsipper for kommunikasjon som er viktige. Den første er å ha korte kommunikasjonslinjer, slik at dialogen kan være løpende. Dersom kommunikasjonen må gjennom en kjede eller et hierarki før den kan behandles, bremser det samhandlingen. God kommunikasjon er også avhengig av at partene «snakker samme språk», altså å ha en felles begrepsbruk og felles forståelse av sentrale virkemidler og behov.

Dedikerte ressurser og kontaktpersoner

Kommunikasjonen og samarbeidet mellom de to organisasjonene er også styrket av faste kontaktpersoner og dedikerte ressurser, med et definert ansvar og mandat knyttet til samarbeidet. Disse kontaktpersonene blir ofte referert til som «en felles vei inn» i enten Nav og fylkeskommunen. En dedikert ressurs sikrer at det settes av tid til koordineringen av samarbeidet og tydeliggjør også at samarbeidet er prioritert i organisasjonen. Flere informanter påpeker også at det er viktig at kontaktpersonene har god kjennskap til hverandres organisasjoner, og dermed kan fungere som brobyggere. Denne typen kjennskap og relasjoner tar tid å bygge opp, og prosjektene i dette forsøket er på svært ulike steg i denne prosessen. Noen prosjekter har valgt å rekruttere inn

prosjektmedarbeidere med arbeidserfaring fra den andre organisasjonen, for å sikre at slik tverrsektoriell kunnskap er bygd inn i prosjektgruppen.

Eierskap og felles ansvar

God prosjektimplementering er avhengig av at alle involverte parter trekker i samme retning. Dette fordrer at de ulike aktørene både deler en felles idé om hva prosjektet skal utrette og at de handler på en måte som bidrar til dette målet. For å sikre en slik felles målforståelse, ser vi at det er avgjørende med dialog og erfaringsutveksling i alle faser av prosjektet, fra søknadsutvikling til implementering.

Flere av kontaktpersonene i Nav og fylkeskommunen beskriver viktigheten av å sikre at begge parter kjenner eierskap til og ansvar for målsetningene i prosjektet. I porteføljen finnes eksempler på prosjekter som fremstår som «Nav prosjekter» og hvor fylkeskommunen bidrar, men ikke anser seg selv som likeverdig. Det refereres gjerne til at prosjektene fokuserer på problemstillinger som typisk sees på som underlagt Nav, at oppgaver i implementeringsarbeidet ligger hos Nav-ansatte eller at prosjektets mål og utforming oppfattes å styrke Navs tjenester og kapasitet mer enn det styrker fylkeskommunen.

I andre tilfeller er det tydelig at partene er likestilte. Informanter i disse prosjektene peker gjerne på viktigheten av en felles arbeidsgruppe, med definerte prosjektledere i begge organisasjoner. I noen prosjekter oppleves det som noe uheldig dersom bare Nav har prosjektlederansvar, da dette signaliserer at eierskapet til prosjektet hovedsakelig ligger hos Nav.

Noen av våre informanter beskriver en sterk tilhørighet til arbeidsgruppen. De erfarer at arbeidsgruppen ikke består av Nav og fylkeskommunen som jobber sammen, men utgjør et eget team. I disse tilfellene er teamene delvis samlokaliserte, eller har tilgang til hverandres arbeidssted for å kunne treffes hyppig.

Andre peker på viktigheten av å forankre samarbeidet i felles rutiner eller annen dokumentasjon. Et eksempel er et karriereveiledningsprosjekt som har utviklet en mal for karriereplaner som definerer samarbeidet mellom bruker, Nav og karrieresenteret.

Plassering av samarbeidet i de to organisasjonene

Det er vår vurdering at hvilket nivå samarbeidet er etablert på har mye å si for implementeringen. I flere av prosjektene som har hatt manglende fremdrift eller sliter med å komme videre fra oppstartsfasen, er samarbeidet etablert på et høyt nivå i organisasjonene. Flere av disse prosjektene kjennetegnes av lange prosesser, tidkrevende forankringsarbeid og utfordringer med å implementere prosjektene lokalt. Prosjektene som er mer «praksisnære» har gjerne kommet raskere i gang. Kontaktpersoner for slike prosjekter peker gjerne i stedet på utfordringer med å sikre at prosjektet eller samarbeidet videreføres etter forsøksperioden, fordi det ikke nødvendigvis er forankret godt nok i ledelsen.

Vi ser imidlertid også eksempler på samarbeid hvor prosjektledere i begge organisasjoner fremstår som erfarne nok til at de har tillit og handlingsrom til å utforme et prosjekt, samtidig som de er nære nok førstelinjen til at de har innsyn i lokale behov og kan direkte støtte opp under implementering. Denne kombinasjonen av handlingsrom og tilknytning til førstelinjen oppfatter vi som hensiktsmessig for utvikling av samarbeidsmodeller og implementeringen av prosjekter.

Kontinuerlig erfaringsutveksling på ulike nivå

Flere steder i denne rapporten har vi påpekt viktigheten av erfaringsutveksling mellom Nav og fylkeskommunen på ulike nivå, for å sikre felles forståelse, motivasjon og forankring. Representanter for både Nav og fylkeskommunen opplever et behov for kontinuierlig informasjonsarbeid for å sikre at prosjektet eller tiltaket de har utviklet, blir tatt i bruk. De peker også på behovet for kontinuierlig kompetanseheving på tvers av organisasjonene, for å opprettholde god samhandling. Noen av prosjektene som innebærer direkte kontakt mellom aktører i førstelinjen, for eksempel mellom Nav-veiledere og karriereveiledere eller skoler, forteller at dette fører til slik kontinuierlig kompetanseheving. Det gjør at førstelinjen ser verdien av samarbeidet og har mulighet for å styrke varig samarbeid mellom organisasjonene. Andre prosjekter som i utgangspunktet innebærer mindre direkte kontakt mellom aktører på førstelinjen, har valgt å gjennomføre lokale arbeidsmøter eller samlinger som del av prosjektet, både for å informere om prosjektet og for å legge til rette for erfaringsutveksling.

5 Oppsummering

Funnene i denne rapporten bygger på intervjuer med 24 av de 27 prosjektene som fikk midler i forsøket i 2023 og 2024, og som inngår i hovedprosjektet. De tre siste prosjektene inngår i en egen opsjon, og dekkes av egne leveranser.

Flere av prosjektene i forsøket er fremdeles i oppstartsfasen, og dette gjelder spesielt prosjektene som fikk midler våren 2024. Disse prosjektene har dermed ganske begrensede erfaringer med både implementering og samarbeid. Analysene i denne rapporten bygger dermed i større grad på erfaringer blant prosjektene som fikk midler i 2023. Vi vil allikevel understreke at de fleste prosjektene har mye igjen av implementeringsarbeidet, og at funnene våre reflekterer de erfaringene de har hatt så langt. Det betyr også at erfaringene representanter for prosjektene har hatt så langt i stor grad dreier seg om oppstart og implementering, i mindre grad om hva som hemmer og fremmer selve gjennomføringen av samarbeid om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for Navs brukere.

Prosjektene har hatt noe ulik fremdrift, og de fleste har møtt på utfordringer i implementeringsarbeidet. De mest fremtredende utfordringene er:

- ◆ **Ansettelsesprosesser tar lenger tid enn forventet.** Prosjektene har opplevd utfordringer med både eksterne og interne rekrutteringsprosesser. Det er utfordrende å finne kandidater med den rette sammensetningen av kompetanse, ferdigheter og kvaliteter som er motivert for å gå inn i en midlertidig rolle, spesielt hvis det er snakk om en deltidsstilling. Til tross for utfordringene rapporterer flere prosjekter at samarbeidet mellom Nav og fylkeskommunen om rekruttering, fra utvikling av rollebeskrivelse og stillingsannonse, til gjennomføring av intervju, bidro til å styrke samarbeidet mellom aktørene i prosjektet.
- ◆ **Oppstarts- og innsiktsfaser har tatt mer tid enn forventet.** I tillegg til tid brukt på rekrutterings- og opplæringsarbeid, har flere prosjekter brukt lenger tid enn forventet på behovsanalyser, innsiktsarbeid og forankring.
- ◆ **Lederforankring er tidkrevende.** Manglende eller varierende lederforankring gir utrygghet i prosjekter og påvirker fremdrift.
- ◆ **Manglende lokal forankring gir utfordringer med å få prosjektene i drift.** Enkelte prosjekter har erfart manglende oppslutning rundt prosjektet blant lokale aktører. Spesielt i prosjektene som skal nå ut til et stort antall Nav-kontorer beskrives lokal forankring som svært tidkrevende.
- ◆ **Målgruppen for tiltaket er ikke definert tydelig nok.** Vi ser en tendens til at prosjektene ønsker å holde målgruppen for et tiltak så åpen som mulig, for å sikre at flest mulig av Navs brukere får muligheten til å delta. I flere tilfeller har dette ført til at tidlig rekruttering ikke var treffsikker. I disse prosjektene er det satt av tid til å gå i dialog med Nav-veiledere for å diskutere tiltaket og hvem det kan være aktuelt for, for å gi veilederne en bedre forståelse for målgruppen.
- ◆ **Prosjektene ønsker å registrere resultater og måloppnåelse, men mangler verktøy for å gjøre dette.** Flere uttrykker et ønske om å kunne dokumentere resultater og måloppnåelse, for å kunne argumentere for at prosjektet bør overføres til drift etter at forsøksperioden er over.
- ◆ **Høy prosjektaktivitet i fylkene gjør det utfordrende å skille mellom prosjektene.** I enkelte prosjekter er det utfordrende å avgrense prosjektets aktiviteter og målsetninger fra andre tilstøtende prosjekter, noe som påvirker fremdrift, samt mulighetene for måling av resultater.

Aktører fra Nav og fylkeskommunen har også erfart utfordringer knyttet til samarbeidet seg imellom, inkludert flere som er kjent fra tidligere forskning på feltet:

- ◆ **Uklar rolle- og ansvarfordeling skaper usikkerhet og frustrasjon.** Blant flere prosjekter var tidligere erfaringer med uklare roller og mandater et viktig utgangspunkt for å søke om midler, for slik å kunne utvikle og skriftliggjøre tydelige rutiner.
- ◆ **Ulik organisering gjør det utfordrende for partene å navigere.** Mens aktører fra Nav opplever at det i fylkeskommunen er større behov for lederforankring, uttrykker fylkeskommunen noe frustrasjon med høy grad av lokal autonomi, og dermed ulik praksis, blant Nav-kontorene.
- ◆ **Ulik forståelse og språkbruk påvirker kommunikasjon mellom organisasjonene.** Dette ble i hovedsak opplevd som en utfordring tidlig i samarbeidet og flere prosjekter har investert betydelig i kompetanseheving for å «lære hverandres språk». Ulik forståelse for, eller prioriteringer rundt, målgruppen, både på sentralt nivå og i førstelinjen, skaper utfordringer i samarbeidet og i rekrutteringen av deltakere til opplæringsløp.
- ◆ **Det er behov for kontinuerlig kompetanseheving blant ansatte i Nav og fylkeskommunen, spesielt i førstelinjen.** De fleste prosjekter i porteføljen inkluderer kompetansehevingselementer. Flere har identifisert et behov for kontinuerlig kompetanseheving blant ansatte i førstelinjen, for å imøtekomme både utskiftninger blant ansatte og stadige endringer i opplæringssystemet som gjør det utfordrende for Nav-veiledere å holde seg oppdaterte.
- ◆ **Det er behov for både dedikerte ressurser og bedre koordinering av oppfølgingen av Navs brukere i opplæring.** Mange av prosjektene i porteføljen bygger på et identifisert behov for å gi tettere oppfølging til brukere i opplæring, enten i oppstartsfasen, i forbindelse med opplæring i bedrift eller gjennom hele opplæringsløpet. Informanter påpeker at de tidligere har erfart at Navs brukere ofte har større behov for oppfølging og veiledning knyttet til utfordringer eller spørsmål som ligger utenfor selve opplæringen, og dermed utenfor kontaktlærers ansvarsområde. For skolene har det vært krevende å koble på riktig Nav-veileder og sikre at oppfølgingen gis tidsnok. Mens noen prosjekter har løst dette ved å sette inn dedikerte ressurser som skal følge deltakerne og gi oppfølging, og fungere som bindeledd mellom deltaker, skole, Nav-kontor og bedrift, har andre valgt å sette inn ressurser som har ansvar for å koordinere «laget rundt» bruker. Disse ressursene skal stort sett ikke løse problemene selv, men sørge for at riktig aktør blir trukket inn. Et viktig perspektiv i resten av følgeforskningen vil være å vurdere de ulike modellene som har blitt utviklet for å løse det som fremstår som en sentral utfordring i samarbeidet om tilrettelagt fag- og yrkesopplæring.
- ◆ **Usikkerhet rundt informasjonsdeling og personvern er tidkrevende, hindrer tett samarbeid og påvirker tjenestene sluttbruker mottar.** Det er brukt mye tid i prosjektenes oppstartsfasen på å navigere personvern og deling av data. De fleste prosjektene opplever dette som er stor utfordring for samhandling og påpeker at det også påvirker deres evne til å yte tjenester ovenfor sluttbruker.
- ◆ **Fylkeskommunens arbeid med ny opplæringslov begrenser kapasiteten til prosjektarbeid.** For flere fylker har også fylkesdeling krevd mye tid og oppmerksomhet.

Basert på prosjektenes fremdrift så langt, har vi også identifisert en rekke gode grep, som støtter opp under både implementering og samarbeidet:

- ◆ **Tydelige avgrensninger av målgruppe, aktiviteter og målsetninger gjør det enklere å implementere.** Prosjekter og målsetninger lagt til systemnivå er helt klart mer utforende å konkretisere, avgrense og iverksette enn de som er lagt til tjenestenivå.
- ◆ **Felles målforståelse, likt eierskap og ansvar overfor prosjektet er avgjørende.** Vi ser eksempler på prosjekter hvor partene er tydelig likestilte og hvor problemforståelse, aktiviteter og målsetninger er utviklet i felleskap.
- ◆ **Kommunikasjon og møterutiner bærer preg av hyppig kontakt, korte linjer og felles språk.** Flere peker på viktigheten av å skape flere samarbeidsarenaer hvor aktørene treffes, også utenfor selve prosjektet, for å støtte opp under et felles ansvar.
- ◆ **Dedikerte ressurser og kontaktpersoner signaliserer at prosjektet er prioritert og gjør kommunikasjon enklere.** Begge aktører setter pris på å ha «en vei inn» i hverandres organisasjon.
- ◆ **Det har mye å si hvilket nivå det samarbeides på.** Mens enkelte prosjekter hvor samarbeidet er etablert på et høyt nivå møter utfordringer med lokal implementering, uttrykker prosjekter med mindre lederforankring usikkerhet knyttet til hvorvidt prosjektet vil kunne overføres til ordinær drift. I enkelte prosjekter ser det ut som aktørene i samarbeidet klarer å kombinere nok tillitt og handlingsrom i egen organisasjon med tett tilknytning til førstelinjen.
- ◆ **Tilknytning til førstelinjen er svært viktig for implementering.** Enkelte prosjekt er utviklet som svar på konkrete behov i førstelinjen, og dette fremstår som svært positivt for implementeringen. I prosjekter med svakere tilknytning til førstelinjen har flere valgt å investere betydelig tid på å gjennomføre møter og samlinger med aktører i førstelinjen, for å informere om tiltaket og innhente erfaringer fra møtet med bruker.
- ◆ **Bruken av trekantsamtaler trekkes frem som svært positivt.** Representanter for Nav og fylkeskommunen påpeker at trekantsamtaler mellom Nav, fylkeskommunen og bruker gjør at begge aktører får et bedre kunnskapsgrunnlag å veilede bruker ut ifra, samt at det bidrar til felles kompetanseheving.

Selv om flertallet av prosjektene fremdeles er i en svært tidlig fase, er mange opptatt av en eventuell overgang til ordinær drift. Flere reflekterer over hvordan prosjektet kan rigges for å kunne argumentere for overføring til drift, og for at dette skal kunne gjøres så effektivt som mulig. Dette forventer vi at vil være et sentralt fokus for senere statusrapporter i dette forsøket.

Litteraturliste

- Dahle, M., Jones, H. & Møller, I. (2022). *Tilrettelagt fag- og yrkesopplæring: Erfaringer og grep fra samarbeid* ideas2Evidence-rapport 17/2022
- Dahle, M., Nordhagen, I. C., Jones, H., & Monsen, M. (2024). Fag- og yrkesopplæring på voksnes premisser: Sluttrapport fra følgeevaluering av forsøk med Modulstrukturert fag- og yrkesopplæring. Ideas2Evidence & Høgskolen i Innlandet. ideas2evidence-rapport 1/2024
- Dahle, M., Svanæs, S., Skyberg, H., og Jones, H. (2024) Kartlegging av forsøk med opplæringstiltak av lengre varighet Delrapport 1 ideas2evidence-rapport 10/2024
- Hansen, I., Jensen, R. & Fløtten, T. (2020) *Trøbbel i grenseflatene. Samordnet innsats for utsatte barn og unge FAFO-rapport 2020:02*
- Kindt M., Lyckander, R. & Høst H. (2024) *Følgeevaluering – forsøk med nasjonal samarbeidsmodell for tilrettelagt fag- og yrkesopplæring for voksne innvandrere* Delrapport. NIFU rapport 2024:18
- Lauritzen, T. & Olsvik, V. M. (2018). «... hadde jeg visst hvor interessant dette yrket er, så hadde jeg gjort det for mange år siden». Følgeevaluering av det nasjonale prosjektet Menn i Helse. (ØFrappport 07/2018). Hentet fra:
https://www.ostforsk.no/wpcontent/uploads/2018/06/072018_hadde_jeg_visst_hvor_interessant_dette_yrket_er_s%C3%A5_hadde_jeg_gjort_det_for_mange_%C3%A5r_siden.pdf
- Mandal, R., Gjeldnes, M. og Presthus, C. (2024) *Deling av personopplysninger mellom NAV og fylkeskommunen. Utredning av juridisk handlingsrom* Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse
- Proba (2023). Analyse av Inn i jobb-satsingen – Modeller og muligheter for arbeidsinkludering av unge i kommunal sektor. Proba rapport 2023-26. <https://proba.no/rapport/analyse-av-inn-i-jobb-satsingen-modeller-og-muligheter-for-arbeidsinkludering-av-unge-i-kommunal-sektor/>
- Sunnemark, F., Lundqvist Westin, W., Al Saad, T., & Assmo, P. (2024). Exploring barriers and facilitators to knowledge transfer and learning processes through a cross-departmental collaborative project in a municipal organization. *The Learning Organization*, 31(3), 358–374.