

VEIKART FOR ARBEIDS- INKLUDERING



*Sammen gir vi mennesker
muligheter til å ta i bruk sine
ressurser og tilføre verdi.*

Rekruttere

Rekruttere gjennom
arbeidsinkludering.

Utvikle

Utvikle ansatte og
ledere sin
kompetanse.

Beholde

Utvikle gode
arbeidsmiljø sammen
og la folk jobbe
lenger.

**REKRUTTERE
UTVIKLE
BEHOLDE**

Prinsipp 1:

På lag med arbeidsgiver

Arbeidsgiver får
nødvendig støtte og
kompetanse til
inkluderingsarbeidet.

Prinsipp 2:

Behovet for arbeidskraft

Inkluderingsinitiativ
tar utgangspunkt i
arbeidslivets behov
for arbeidskraft og
kompetanse.

BAKGRUNN

Våren 2025 lanserte Regionrådet ideen om et veikart. Hallingtinget sluttet seg til tanken og løftet visjonen om 600 flere i arbeid for å bidra til å realisere regjeringens visjon om 150 000 flere i arbeid innen 2030*.

Veikartet bygger på Kartlegging av utenforskap i Hallingdal (AFI, 2025), Veileder mentorrollen og Inkluderingsreisen (Virke/AFI 2024).

Mål og hensikt

Hensikten med veikartet er at regionen Hallingdal, med sine arbeidsgivere, kan bidra til at 600 flere personer kan komme i arbeid innen 2030 og at vi sammen møter arbeidslivets behov for arbeidskraft. Og i tillegg utløser flere menneskelige ressurser.

Hvem er veikartet for?

Veikartet kan brukes av samtlige aktører i inkluderingsystemet i privat, ideell og offentlig sektor. Veikartet er primært rettet direkte mot arbeidsgivere.

Følgende aktører har gitt innspill til veikartet:

- Nav Hallingdal og Nav arbeidslivssenter
- Vinn Hallingdal
- Erfaringskonsulent
- Hallingdal Karrieresenter (BFK)
- Oppfølgingstjenesten (BFK)
- Ung Invest (BFK)
- Gol kommune (HR)
- Ål kommune Integreringstjenesten
- Hemsedal kommunestyre
- Flå kommunestyre
- Hallingdal næringshage, Sundbrei transport
- Pomanira sosial entreprenør
- Hallingtinget
- Regionrådet

*) Forventer flere unge i jobb i 2025 - regjeringen.no

HVORFOR?

Hvorfor bør vi jobbe med arbeidsinkludering? Inkludering bidrar til sosial bærekraft og bedre utnyttelse av menneskelige ressurser. Samtidig kan det bidra til et bedre arbeidsmiljø for alle og gi tilgang til lojal arbeidskraft

Nye muligheter og utfordringer møter oss. Perspektivmeldinger drøfter hvert år de langsiktige utfordringer i norsk økonomi. Hovedutfordringer som belyses, er:– Kamp om arbeidskraften: Omsorgsoppgavene blir flere, men vi blir ikke flere i yrkesaktiv alder til å utføre dem.– Behov for omstilling: Økte spenninger i verden, klima- og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet fører til endringer og forsterker behovet for å bruke ressursene godt og riktig. Ressursene finnes, men vi må tenke annerledes for å dra nytte av dem.

Helsepersonellkommisjonen peker på oppgavedeling som nøkkelen til å løse bemanningskrisa innen helse og velferd. Hvordan kan vi gjøre det mulig for fagpersonell å få avlastning ved å dele arbeidsoppgaver med kvalifiserte ressurspersoner?

Statistikken i Nav viser tydelig at sykefraværet er for høyt og at vi har behov for at seniorene jobber lenger. Den viser også at det er mange som har nedsatt arbeidsevne, som av ulike årsaker er ikke er i jobb. Kan du være en arbeidsgiver som kan legge til rette for å utløse denne kapasiteten? Det vil bety mye framover.

Framover er vi også avhengig av tilflytting og påfyll av nye perspektiver og kompetanse. Da trengs et inkluderende arbeidsliv som bidrar til at folk trives og blir.

Dette veikartet gir deg som arbeidsgiver en mulighet til å rigge deg enda bedre for fremtidens arbeidsliv. Vi hjelper deg med å komme i gang ved å se nærmest først!

La oss alle begynne der - med våre egne handlinger.

REKRUTTERE MED ARBEIDS- INKLUDERING



*Du får tilgang til lojal arbeidskraft,
blir en mer attraktiv arbeidsgiver og
får et bedre arbeidsmiljø for alle!*

Inngå samarbeid

Skape åpne
rekrutteringsarenaer
og samarbeide med
aktører i inkluderings-
systemet (se s. 8)

Utløs verdien av mangfold

Attraktive
arbeidsgivere utløser
verdien av mangfold
og motarbeider
diskriminering.

Introdusere og tilrettelegge

Bygg på kandidatens
ressurser og
tilrettelegg til hver
enkelt. Husk at
onboarding er en
individuell prosess.

**Inkludering
bidrar til sosial
bærekraft og
bedre utnyttelse
av menneskelige
ressurser**

Snekre jobber

Sammen med
inkluderingsaktører
kan du som
arbeidsgiver utvikle
nye jobber som ikke
finnes fra før, tilpasset
kandidatens ressurser
og bedriftens behov.

Kartlegge realkompetanse

Er du usikker på hva
kandidaten faktisk
kan? Sjekk ut
realkompetanse
kartlegging i
samarbeid med en
inkluderingsaktør.

KVALIFISERE OG UTVIKLE FOLK



Arbeidsplassen er en viktig arena for å utvikle en god jobbmatch. Der hver enkelt kan få begynne å jobbe utfra egne forutsetninger. Jobbtrening, tilrettelegging, ferdighetstrening og karriereutvikling kan skje på jobben.*

Over 600.000 står utenfor arbeidslivet: – Bedriftene kan ofte være flaskehalsen

Utvikle kandidaten

Bidra til at kandidaten utvikler sine kvalifikasjoner ut fra egne forutsetninger. Ha et system for læring på arbeidsplassen.

Utvikle inkluderingskompetanse

Du trenger ikke være ekspert for å komme i gang. Inkludering er en kontinuerlig læringsprosess.

Ta i bruk mentor

Med en mentor på arbeidsplassen styrker du dine sjanser til å lykkes med inkludering. Se *Veileder for mentorrollen* (virke.no).

Å legge til rette for mestring og utvikling av ansatte vil gi deg et konkurransefortrinn

Ha et lærende tankesett

Ha et tankesett som fremmer læring og utvikling (*Growth mindset*). Still positive krav og forventninger, gi anerkjennelse. Det er lov å gjøre feil!

Kultur for mangfold

Gi rom for mangfold og forskjellighet. Avdekke og ta i bruk ulike mangfoldskompetanser i din organisasjon. Det vil lønne seg!

BEHOLDE FOLK



*Du kan redusere sykefraværet.
Og få mer mer trivsel, tilhørighet og
høyere produksjon hos de ansatte.*

Skap et godt arbeidsmiljø

Utvikle dine ledere og skap psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Redusere sykefravær og frafall

Den viktigste innsatsen for å få ned sykefraværet og hindre frafall gjøres på hver enkelt arbeidsplass. Det skjer ved at ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte sammen jobber godt og systematisk med å forebygge og redusere sykefravær og frafall.

Med IA-pakka får du nyttige ressurser: <https://www.idebanken.org/ia>

Ha en god politikk for seniorer

Legg en plan for å forebygge uønsket tidligpensjonering. Gjør det mer attraktivt for seniorer å fortsette lenger i arbeid.

Gå fra ord til handling

Ha et ledelsessystem for mangfold (NS, Seema) og ta i bruk gode verktøy fra www.idebanken.org
Se også mika.no

SAMSKAPING FOR Å NÅ MÅLENE: FORSLAG TIL HOVEDTILTAK

Etablere en åpen dør for unge

Samlokalisere ressurser rettet mot unge med en åpen dør til et kontinuerlig og tidsubegrenset støtte- og veiledningstilbud rettet mot opplæring, utdanning og arbeidsliv.

Etablere et nullterskel-tilbud

Der arbeid og psykisk helse ses i sammenheng. Som ikke krever henvisning, for eksempel fontenehus.

Etablere karrieretorg

Rettet mot personer med nedsatt arbeidsevne og uførhet. Som bidrar til å utløse restarbeidsevne.

System for mikrolæring

Etablere og prioritere korte opplæringstiltak basert på arbeidslivets behov, rettet mot de som står utenfor arbeidslivet. Der teknologi, næringsliv, karriere- og jobbveiledning kan være en del av systemet.

Aktørmøte 1 og 2 er arenaer for samskaping mellom aktører i inkluderings-systemet

Sammen redusere sykefravær

Redusere sykefravær og bruk av vikarer i helse og omsorg gjennom et systematisk arbeidsmiljøarbeid.

Ta i bruk seniorressursen

Legge til rette for en aktivt støttende seniorpolitikk der folk kan få muligheter til å jobbe lenger.

AKTØRER



Nav-systemet

Nav Hallingdal
Nav Arbeidslivssenter
Vinn Hallingdal
(leverandør av tiltak)
Bufar (leverandør av tiltak)

Kommunale aktører

HR-avdelinger
Frisklivsentralen
Integreringstjenestene
Flyktningetjenestene
Inkluderingsprosjekter
Regionrådet

Fylkes-kommunale aktører

Ung Invest
Hallingdal
Karrieresenter
Oppfølgingstjenesten
VOV - Videregående opplæring for voksne

Private, Ideelle og frivillige aktører

Kafe Tid
Inn på tunet
Gatelaget
Frivilligsentralen
Vinn Hallingdal
Fontenehus
KI-lab
Arbeidsgivere
Hallingdal næringshage
Opplæringskontor
Alternative
opplæringsarenaer
Seema

AKTØRER OM HOVEDUT-FORDRINGER

Aktører i inkluderingssystemet var samlet til workshop på STIM Work i juni 2025.

For sent inn

Aktørene opplever at de kommer for sent inn med hjelp rettet mot unge. De opplever at de har begrensede muligheter for koordinering. NORCE sin forskning om den negative betydningen av relasjonsbrudd i systemet (stadig nye hjelpere) stresser aktørene. Systemet oppleves usammenhengende, og forebygging skjer for sent. Hjelpen er ikke alltid tilgjengelig når den unge har behov for bistand. Det oppleves vanskelig å nå ungdom utenfor skole og arbeid. Det mangler læreplasser og praksismuligheter for lærlinger og lære kandidater. Noen unge flytter grunnet manglende utdanningstilbud. Kollektivtransport tilbudet kan hindre deltakelse.

Mulige løsninger:

- Utvide kapasiteten i forebyggende og tidlig innsats tiltak, for eksempel Ung Invest.
- Opprette midlertidige stillinger for ungdom – jobbsnekring og gode øvingsarenaer
- Utvikle "Ung arena" – én dør inn til støtte når du trenger det. Eventuelt samlokalisere ressurser rettet mot unge og tilby tilgjengelige og fleksible tiltak.
- Garanti for opplæring i bedrift (kommuner).
- Sikre tiltak som ser arbeid og psykisk helse i sammenheng der mennesker møtes med med empati og et helhetlig menneskesyn.
- Sikre unge tilgang til intervju trening.

Fragmentert inkluderingssystem

Systemet oppleves fragmentert og lite tilpasset individuelle behov. Siloer i hjelpesystemet hindrer aktørene å legge til rette for en helhetlig tilnærming for den enkelte. Det oppleves som en manglende fleksibilitet og menneskelig perspektiv for den som har behov for hjelpen. Dagens tiltak og matcher ikke utfordringene. Ventetid mellom tiltak, språkutfordringer, og systemfeil. Struktur for voksenopplæring i arbeidslivet kan bli bedre, og realkompetanse blir ikke alltid verdsatt. Det er behov for livslang karriereveiledning.

Mulige løsninger:

- Åpen arena for synliggjøring av muligheter.
- Klargjøre hovedaktører og ansvar.
- Kommunal finansiering og oppfølging.
- Fokus på oppgaver fremfor roller.
- Testing av lønn i stedet for ytelse.
- Bedre transportløsninger og innbyggerdialog.

Arbeidsgivere mangler ressurser

Arbeidsgiver opplever å ha begrenset inkluderingskompetanse og ressurser til arbeidet. Inkluderingsvillige arbeidsgivere opplever manglende arenaer for kontakt med kandidater. I offentlig sektor oppleves høye kvalifikasjonskrav som en barriere for å rekruttere inkluderende. Arbeidsgivere erfarer økonomisk risiko og usikkerhet rundt inkludering. De erfarer også et kompetansegap mellom behov og tilgjengelig arbeidskraft. Det oppleves videre som "mas" når arbeidsgiver blir kontaktet av ulike aktører i inkluderingssystemet samtidig.

Mulige løsninger:

- Etablere et "lag rundt arbeidsgiver" som bistår med kartlegging, kompetanseheving og tilrettelegging.
- Utvikle kurs og møteplasser (næringsfrokost, Hallingdalskonferansen og Vannhull).
- Synliggjøre hvordan arbeidsgivere kan jobbe med inkluderende rekruttering
- Gjøre stillinger mer oppgaveorienterte for å åpne opp for flere kandidater.
- Gjøre realkompetansevurdering mer tilgjengelig.
- Jobbe med holdninger og organisasjonskultur
- Ta i mot lærlinger og praksiskandidater
- Påvirke sentrale rammevilkår politisk

FORSKERE OM HOVED- UTFORDRINGER

Begrenset samarbeid mellom involverte instanser og arbeidsgivere. Mestring og arbeidsmotivasjon utvikles på arbeidsplasser.

Forskning har identifisert **det begrensede samarbeidet mellom involverte instanser og arbeidsgivere** som en viktig årsak til unge i utenforskap (Corbiere et al., 2014; Frøyland, Schafft & Spjelkavik, 2019). Manglende samhandling mellom ansatte i involverte instanser og arbeidsgivere gjør det også vanskelig å gi hensiktsmessig støtte til unge som ikke umiddelbart viser tydelig arbeidsevne, noe som ofte hindrer dem i å utvikle **mestring i en jobbsammenheng** (Enehaug & Spjelkavik, 2022). I tillegg har arbeidsgivere ofte en preferanse for kandidater som allerede utviser tydelig motivasjon, noe som begrenser arbeidsplassens evne til å inkludere et bredere spekter av utsatte unge (Bredgaard, 2017; Frøyland, Breit & Spjelkavik, 2025; Ingold & Valizade, 2017; Enehaug et al., 2022).

Forskning fremhever betydningen av **arbeidsgiverinvolvering** (Bosman et al., 2025), **bruk av ordinært arbeid som middel og mål** (Drake, Bond & Becker, 2012; Frøyland et al., 2022), utvikling av **inkluderingskompetanse på arbeidsplassen og samskaping med eksternt støttesystem** (Enehaug & Spjelkavik, 2020; 2022; 2024). Deltakelse i ordinært arbeidsliv har en rekke positive effekter for utsatte og sårbare unge, både på kort og lang sikt: helsefremmende effekter, struktur, mening og mestringsfølelse, styrket selvtillit og tro på egen evne til å takle utfordringer både i og utenfor arbeidslivet, kompetanseutvikling, sosial integrasjon, økonomisk selvstendighet og langsiktige karrieremuligheter. Samlet bidrar dette til å forebygge utenforskap. Disse positive effektene avhenger imidlertid av at det gis **tilstrekkelig støtte og tilpasning på arbeidsplassen, samt at arbeidsgivere og støtteapparat samarbeider tett for å sikre en vellykket integrering**. Når slike forutsetninger er på plass, kan ordinært arbeid fungere som en kraftfull arena for læring, personlig utvikling og sosial deltakelse. Til tross for perspektivets veldokumenterte effekt, er bruken av «place-train» i dag begrenset til enkelte arbeidsmarkedstiltak innenfor Nav (Schönfelder et al., 2020) og har hittil hatt begrenset gjennomslag i det norske velferdssystemet (Frøyland & Spjelkavik, 2014; Spjelkavik et al., 2024).

HVORDAN VEIKARTET KAN FØLGES OPP

Samarbeid

Inkluderingsarbeidet er i kontinuerlig utvikling der det er et nært samspill mellom mange aktører (side 8).

Dersom man skal lykkes med å realisere veikartet, bør det opprettes to nye møteplasser for aktører som vil arbeide og forplikte seg til å bidra i arbeidet med å realisere veikartet.

Det foreslås to aktørmøter, og Regionrådet kan gi dem et tydelig mandat.

Arbeidet mellom de to aktørmøtene må ses i sammenheng, det bør være et årlig, felles møtepunkt.

Aktørmøte 1: Utdanning

Følgende aktører møter med en representant som har beslutningsmyndighet:

- **Buskerud fylkeskommune (LEDER)** herunder VOV (Videregående opplæring for voksne)
- Ung Invest (BFK)
- Hallingdal Karrieresenter (BFK)
- Oppfølgingstjenesten (BFK)
- Hallingdal Opplæringskontor
- Integreringstjenestene
- Kommunalsjefer oppvekst (skole)
- Rektorer vgo
- Ideelle aktører: Eks. Trygg av natur og/ Inn på tunet

Aktørmøte 2: Arbeidsliv

Følgende aktører møter med en representant som har beslutningsmyndighet:

- **Nav Hallingdal (LEDER)**
- Nav arbeidslivssenter
- Hallingdal Karrieresenter
- Vinn Hallingdal
- Bufar
- Integreringstjenestene
- Oppfølgingstjenesten
- Buskerud fylkeskommune
- Arbeidsgivere offentlig sektor: Kommunene i Hallingdal
- Arbeidsgivere privat sektor: Hallingdal næringshage
- Ideelle aktører: Eks. Kafe Tid og/ eller Fontenehus

HVORDAN VEIKARTET KAN FØLGES OPP - SIDE 2

Klare roller og ansvar

Godt samarbeid handler om felles ambisjoner og mål, tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Og en åpen kommunikasjon, et lærende tankesett og med tillit til hverandre.

Kultur for samhandling og en felles kompetanseplan

For å lykkes med å realisere veikartet bør aktørmøtene sikre etablering og vedlikeholdelse av en god kultur for samhandling.

Det kan etableres spilleregler for samarbeid.

Regionrådet er eier

Regionrådet i Hallingdal er eier av veikartet.

Regionrådet kan ble om status fra aktørmøtene.

Virksomheter i regionen kan benytte veikartet som rammeverk i sine planer.