



**Integrerings- og mangfoldsdirektoratet**

# **UNDERSØKELSE OM ARBEIDSGIVERES ERFARINGER MED ANSETTELSE AV TIDLIGERE NY SJANSE-DELTAKERE**

**Rapport, juli 2010**



Rambøll Management Consulting  
Besøksadresse Hoffsvæien 21-23  
Postboks 427  
Skøyen  
0213  
T+47 2252 5903  
M + 47 2273 2701

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1.</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Innledning</b>	<b>5</b>
2.1	Forsøksordningen Ny sjanse	5
2.2	Formålet med undersøkelsen	8
2.3	Metodisk gjennomføring	8
2.4	Definisjoner og begreper	9
2.5	Leserveiledning	9
<b>3.</b>	<b>Kartlegging av arbeidsgivere og ansettelsesforhold</b>	<b>11</b>
3.1	Kjennetegn ved arbeidsgivere	11
3.2	Begrunnelse for ansettelse	12
3.3	Ulike typer arbeidsforhold	13
3.4	Arbeidsoppgaver	14
<b>4.</b>	<b>Oppfølging av arbeidsgivere</b>	<b>15</b>
4.1	Informasjon til arbeidsgivere i forkant av ansettelse	15
4.2	Oppfølging av arbeidsgivere underveis	15
4.3	Oppsummering	17
<b>5.</b>	<b>Positive erfaringer</b>	<b>18</b>
5.1	Kvalifikasjoner og gjennomføring av oppgaver	18
5.2	Punktlighet, initiativ og vurdering av arbeidskapasitet	19
5.3	Integrering i arbeidsmiljøet og kommunikasjon	20
5.4	Språk- og kulturkompetanse	21
5.5	Oppsummering	21
<b>6.</b>	<b>Utfordringer og tilrettelegging</b>	<b>22</b>
6.1	Språklige barrierer hos de ansatte	22
6.2	Ansettelsene krever ofte mer ressurser enn antatt	24
6.3	Arbeidsgiveres håndtering av utfordringene	25
6.4	Særskilt tilrettelegging til de ansatte	26
6.5	Oppsummering	28
	<b>Vedlegg – Spørreskjema</b>	<b>29</b>

## 1. SAMMENDRAG

Rambøll Management Consulting (Rambøll) har på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet gjennomført en undersøkelse om arbeidsgiveres erfaringer med å ansette tidligere deltakere i kvalifiseringsprogrammet Ny sjanse. Undersøkelsen er gjennomført i perioden april til juni 2010.

Ny sjanse er et helårs- og fulltidskvalifiseringsprogram for innvandrere mellom 18 og 55 år som er uten fast tilknytning til arbeidslivet. Innvandrere fra landgrupper med lav sysselsetting eller høy arbeidsledighet er hovedmålgruppen. Disse landgruppene er Pakistan, Marokko, Tyrkia, Somalia, Afghanistan og Irak. Ny sjanse-deltakere kjennetegnes ved at de har lav utdanning, lite arbeidserfaring fra hjemlandet og Norge, samt store omsorgsoppgaver. Mange har vært avhengig av sosialhjelp i flere år. Ny sjanse er utarbeidet etter modell av introduksjonsordningen med samme hensikt til å kvalifisere innvandrere til arbeid eller utdanning. Til forskjell fra introduksjonsordningen er Ny sjanse en forsøksordning som har som formål å prøve ut ulike metoder for hvordan kommuner mest effektivt kan få innvandrere ut til fast arbeid. Deltakere i Ny sjanse får tilbud om et individuelt tilrettlagt program, en fast kontaktperson, tett oppfølging og må følge de samme reglene som i arbeidslivet for øvrig.

Resultatene av Ny sjanse siden 2005 er gode, rundt 45 prosent av deltakerne har gått over i arbeid eller utdanning. Deltakerne i Ny sjanse kommer i jobb på ulike måter. De fleste finner jobb via prosjektet, men en betydelig andel finner også jobben selv. Formålet med denne undersøkelsen har vært å få større kunnskap om hvilke erfaringer arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere har gjort seg. Vi har vært ute etter positive erfaringer, utfordringer og særskilt tilrettelegging. Med særskilt tilrettelegging mener vi tilrettelegging som øvrige ansatte ikke mottar. Ny sjanse-deltakere som kun er i praksis, er ikke omfattet av undersøkelsen. Arbeidsgivere har kun svart på grunnlag av de som er ansatt i fast eller midlertidig stilling. Tidligere deltakere og deres arbeidsgivere som ikke ønsker oppfølging i etterkant av programmet har vi ikke hatt kontaktinformasjon til, og de er derfor ikke med i undersøkelsen.

Undersøkelsen er gjennomført ved bruk av elektronisk spørreskjema som er sendt ut til 119 arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere. Arbeidsgiverne er innhentet av IMDi ved hjelp av Ny sjanse-prosjektlederne i kommunene og Oslo-bydelene. Svarprosent var på 65,6 (N=78). Omtrent halvparten av respondentene (N=40) var klar over at deres virksomhet hadde ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere, mens hver femte respondent svarte på grunnlag av ansettelse av innvandrere fra andre kvalifiseringsløp (N= 18). I denne rapporten har vi størst fokus på funnene som gjelder Ny sjanse-arbeidsgivere.

Arbeidsgiverne som har deltatt i undersøkelsen er jevnt fordelt mellom offentlig og privat sektor og virksomhetsstørrelser. Det er også spredning av arbeidsgiverne fra ulike bransjer, men flertallet er fra helse- og omsorgsbransjen, deretter hotell, restaurant og husholdning og en del ulike offentlige tjenester.

### *Arbeidsgiveres erfaringer – mange positive erfaringer og enkelte utfordringer*

Denne undersøkelsen viser at flertallet av arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere har positive erfaringer. Arbeidsgivere erfarer stort sett ikke noen forskjell mellom tidligere Ny sjanse-deltakere og øvrige ansatte på en rekke indikatorer. Dette gjelder når arbeidsgivere skal vurdere tidligere Ny sjanse-deltakeres gjennomføring av arbeidsoppgaver, hvor kvalifisert de er til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og hvordan de er integrert i arbeidsmiljøet. Undersøkelsen indikerer at tidligere Ny sjanse-deltakere møter like ofte til rett tid som øvrige ansatte. Flere arbeidsgivere fremhever at de ansatte er spesielt arbeidsomme og pliktoppfyllende. De fleste arbeidsgivere oppgir også at tidligere Ny sjanse-deltakere som regel kommuniserer godt med ledelsen. I tillegg fremheves det at tidligere Ny sjanse-deltakere har en språk- og kulturkompetanse som er nyttig for flere arbeidsgivere. Sistnevnte vurderes av arbeidsgiverne i undersøkelsen å være spesielt nyttig i yrker hvor arbeidsoppgavene omfatter kontakt med minoritetsspråklige.

Arbeidsgivere trekker hovedsakelig frem to relaterte utfordringer med å ansette arbeidstakere i undersøkelsens målgruppe. Dette er at deler av målgruppen har mindre gode ferdigheter i norsk og at ansettelsene har krevd flere ressurser enn antatt i forkant. I tillegg så fremkommer det at noen tidligere Ny sjanse-deltakere har mangel på kjennskap til normer og regler på arbeidsplassen og tar mindre initiativ enn øvrige ansatte.

Undersøkelsen gir imidlertid indikasjoner på at det er mulig å imøtekomme utfordringene arbeidsgivere har erfart med hensyn til språk og at ansettelsene har krevd flere ressurser enn antatt. Flertallet av arbeidsgiverne har iverksatt tiltak for å møte disse utfordringene. Når det gjelder språklige utfordringer har arbeidsgivere i denne undersøkelsen som regel tilrettelagt arbeidsoppgaver slik at den ansatte kan unngå situasjoner der det er en forutsetning å beherske norsk eller de har gitt den ansatte uformell norsktrening. Når det gjelder ressurser, har de fleste arbeidsgivere omdisponert interne ressurser, som for eksempel kan innebære omfordeling av arbeidsoppgaver, eller de har bedt om forlengelse av lønnstilskudd. Arbeidsgivere vurderer disse tiltakene som nyttige.

### *Prosjektene oppfølging ovenfor arbeidsgiverne*

Overordnet så gir denne undersøkelsen indikasjoner om at god informasjon fra Ny sjanse-prosjektene i forkant av ansettelse i den hensikt å tydeliggjøre arbeidsgiveres forventninger vil være hensiktsmessig, foruten i de tilfeller hvor den tidligere deltakeren selv ikke ønsker oppfølging. Av arbeidsgiverne i denne undersøkelsen, har flertallet mottatt informasjon i forkant av ansettelsene. Likevel krevde ansettelsene flere ressurser enn de hadde forventet, noe som kan tyde på at informasjonen i forkant kan styrkes.

Over halvparten av arbeidsgiverne som hadde mottatt informasjon fra Ny sjanse-prosjektene fikk også oppfølging underveis. Oppfølgingen gis for det meste etter behov hos arbeidsgiveren. Og består som oftest av samtaler mellom arbeidsgiver og kontaktperson i Ny sjanse med eller uten deltakelse fra den ansatte. Undersøkelsen viser imidlertid at Ny sjanse-prosjektene i praksis fungerer som en støtte for arbeidsgivere ved behov.

### *Arbeidsgiveres særskilte tilrettelegging ovenfor arbeidstakerne*

På den ene siden så viser undersøkelsen at flertallet av arbeidsgiverne har iverksatt tiltak for å løse konkrete utfordringer med de ansatte, men på den andre siden så oppgir et mindretall at de gir særskilt tilrettelegging for tidligere Ny sjanse-deltakere. Disse særskilte tilretteleggingstiltakene trenger ikke å være svært ressurskrevende for arbeidsgivere. Arbeidsgivere som har gitt særskilt tilrettelegging, oppgir å ha gode erfaringer med å tilpasse oppgaver, personlig faglig veiledning og oppfølgingsamtaler. Informasjon om slik hensiktsmessige tiltak til arbeidsgivere kan trolig bidra til å styrke arbeidsgiveres erfaringer med ansettelsene, i tillegg til å gi styrke de tidligere deltakernes muligheter for å bli i arbeid.

Samlet så viser denne undersøkelsen at mange potensielle arbeidsgivere kan ha utbytte av å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere.

## 2. INNLEDNING

Rambøll presenterer herved rapporten fra "Undersøkelse om arbeidsgiveres erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere". Prosjektet er gjennomført i tidsrommet april til juni 2010 på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Hovedmålsettingen for prosjektet har vært å kartlegge arbeidsgiveres erfaringer med arbeidstakere som tidligere har deltatt i kvalifiseringsprogrammet Ny sjanse.

I dette kapittelet vil vi først redegjøre for forsøksordningen Ny sjanse. Deretter vil vi gjennomgå formålet med denne undersøkelsen og den metodiske gjennomføringen. Til slutt finnes en oversikt over definisjoner og begreper som benyttes i rapporten og en kort leserveiledning.

Rambøll er alene ansvarlig for alle analyser og konklusjoner i denne rapporten.

### 2.1 Forsøksordningen Ny sjanse

Ny sjanse er en forsøksordning som har til hensikt å prøve ut metoder for å kvalifisere innvandrere som mottar sosialhjelp og som er uten fast tilknytning til arbeidsmarkedet. Ny sjanse skal gi personer som ikke har rettigheter etter introduksjonsloven mulighet til et kvalifiseringsløp som anvender de samme metodene som introduksjonsprogrammet. Det er et heltidsprogram som skal gi deltakerne et mest mulig korrekt inntrykk av arbeidslivets krav og utfordringer.

Midler til ordningen ble for første gang utlyst av UDI mot slutten av 2004. Disse midlene ble tatt fra Bondevik II-regjeringens fattigdomssatsing. IMDi har hatt ansvaret for satsingen siden 1. januar 2006.<sup>1</sup> Forsøksordningens overordnede målsetting er at deltakerne skal komme i jobb eller starte på et utdanningsløp. Gjennom forsøksordningen skal man dessuten finne ut hvilke metoder som gir best resultat med hensyn til å få deltakere fra målgruppen ut i jobb eller utdanning.<sup>2</sup> Personer som tas inn i programmet har mulighet til å delta i inntil to år.<sup>3</sup>

Innvandrere fra landgrupper med lav sysselsetting eller høy arbeidsledighet er hovedmålgruppe. Hvilke grupper som skal prioriteres, kan variere fra et år til det neste. I perioden 2005 til 2007 var for eksempel kvinner en prioritert gruppe. I 2009 ble innvandrerkvinner som stod utenfor arbeidslivet, men som ikke var avhengig av offentlige stønader, prioritert<sup>4,5</sup>.

Ny sjanse støttes over statsbudsjettet, og det forventes at kommunene også er med på finansieringen. Kommuner som oppnår at deltakere kommer ut i arbeid som følge av Ny sjanse, kan motta et økonomisk tilskudd. Ny sjanse bærer preg av stor grad av desentralisering. Det er opp til hver enkelt kommune og bydel hvordan de ønsker å organisere arbeidet.

Hovedkjennetegnet til de fleste Ny sjanse-prosjektene er en bred tiltaksvifte som fordrer samarbeid mellom flere instanser. Sosialtjenesten er den viktigste samarbeidspartneren til prosjektene. Sosialtjenesten i kommunene stod for over 86 prosent av henvisningene i perioden 2005 til 2007.<sup>6</sup> Det kan henge tett sammen med at de aller fleste deltakerne var langtids sosialhjelpsmottakere som stod langt unna arbeidsmarkedet før de ble tatt opp i prosjektet. 55 prosent av deltakerne hadde kontinuerlig eller samlet sett i flere omganger mottatt sosialhjelp i over fem år.<sup>7</sup>

For perioden 2005-2007 har 25 prosjekter rapport på 1491 personer<sup>8</sup>. 901 av disse ble deltakere, hvorav 448 fortsatt var deltakere per desember 2007, mens 453 gjennomførte eller avbrøt programmet før utgangen av 2007. Samlet var det 372 deltakere med i Ny sjanse ved inngangen av 2008, da deltakerne ble overført fra 2007<sup>9</sup>. 320 nye deltakere ble tatt inn i løpet av 2008. I 2008

<sup>1</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 75

<sup>2</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 74

<sup>3</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 6

<sup>4</sup> I 2010 er det større fokus på de som ikke er avhengige av sosialhjelp, men arbeidsgivere i denne undersøkelsen har svart på grunnlag av tidligere sosialhjelpsmottakere.

<sup>5</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 3

<sup>6</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 13

<sup>7</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 21

<sup>8</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 3

<sup>9</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 7

var de til sammen 692 deltakerne fordelt på 26 prosjekter. Av de 692 personene som var deltakere i Ny sjanse i løpet av 2008, var 280 fortsatt deltakere ved overgangen til 2009. Det vil si at 412 deltakere gikk ut av Ny sjanse i løpet av 2008. I neste avsnitt vil vi beskrive sentrale kjennetegn ved deltakerne.

### 2.1.1 Sentrale kjennetegn ved deltakerne

Som gruppe kjennetegnes deltakerne i Ny sjanse av lang sosialhjelpshistorikk, et utdanningsnivå som er lavt sammenlignet med befolkningen for øvrig, og lite arbeidserfaring fra hjemlandet og Norge.

Ny sjanse-deltakere kjennetegnes også av krevende omsorgsoppgaver. I perioden 2005 til 2007 hadde syv av ti deltakere omsorg for barn.<sup>10</sup> I perioden 2005 til 2007 varierte deltakernes alder fra 18 til 57 år, men de fleste var rundt 40 år. Gjennomsnittsalderen var høyere for kvinner enn for menn. Flertallet av deltakerne har flyktningbakgrunn, og de vanligste landbakgrunnene var Somalia, Irak, Iran, Tyrkia, Afghanistan og Pakistan gjennomgående for perioden 2005-2008.<sup>11</sup> Deltakernes botid strakk seg fra to til 32 år, med gjennomsnittlig botid på ni år.<sup>12</sup>

Når det gjelder utdanningsnivå, hadde 14 prosent av deltakerne i Ny sjanse i perioden 2005 til 2007 ingen utdanning fra hjemlandet. Blant de som hadde utdanning fra hjemlandet, var snittet ni år. Noen av de som deltok i programmet i perioden 2005 til 2007 hadde tatt utdanning i Norge, men majoriteten (77 prosent) hadde ingen norsk skolegang å vise til. For deltakergruppen sett under ett hadde fem prosent gjennomført videregående skole eller høyere utdanning i Norge.

I tillegg til et lavt utdanningsnivå, kjennetegnes også deltakerne av å ha lite arbeidserfaring. 47 prosent av deltakerne hadde ingen arbeidserfaring fra hjemlandet. Blant de som deltok i Ny sjanse i perioden 2005 til 2007 hadde 53 prosent ingen ordinær arbeidserfaring fra Norge da de kom inn i Ny sjanse. 31 prosent av deltakerne hadde verken arbeidserfaring fra hjemlandet eller fra Norge. Samme andel, 31 prosent, hadde arbeidserfaring både fra hjemlandet og fra Norge. Det å ha en referanse fra en norsk arbeidsgiver øker sjansene betydelig for å komme i jobb. Manglende arbeidserfaring fra Norge er i seg selv et hinder for å vinne innpass hos norske arbeidsgivere.

### 2.1.2 Programmets oppbygning og metoder

I dette avsnittet vil vi gjøre rede for metodene som er prøvd ut i Ny sjanse. Innholdsmessig omfatter Ny sjanse som regel norskopplæring, arbeidspraksis, arbeid med motivasjon, helsefremmende tiltak og opplæring i uskrevne regler som gjelder i norsk arbeidsliv. Metodene som brukes omfatter kartlegging, skriftlig individuell plan, tett oppfølging av deltaker, heldagsprogram, helårsprogram, kvalifiseringsstønad, én kontaktperson og fraværsreglement.

En grundig kartlegging er en forutsetning for vellykket bruk av de øvrige metodene som inngår i Ny sjanse. Her kartlegges bakgrunn, kompetanse, interesser, yrkesønsker og deltakerens ambisjoner i livet. Formålet er å få en god oversikt over personens samlede ressurser, for derigjennom å kunne hjelpe vedkommende på en best mulig måte. Ulike metoder for kartlegging er i bruk, men formålet er alltid det samme. Flere prosjektmedarbeidere sier at deltakerne også selv blir mer bevisste på egne evner og ferdigheter gjennom kartleggingsprosessen.

Bruk av heldags- og helårsprogram anvendes for å gi deltakerne en realistisk forståelse av hva deltakelse i arbeidslivet krever. Fraværsreglementet er ifølge ansatte i prosjektet en nyttig og god metode som både sikrer deltakerens rettigheter og plikter med hensyn til fravær og gir deltakerne konkrete erfaringer med arbeidslivets regler. Kvalifiseringsstønden, som tilsvarende to ganger folketrygdens grunnbeløp, er et åpenbart incentiv for å delta i programmet.

De ansatte i programmet fremhever tett oppfølging som den viktigste faktoren for å lykkes med å få deltakerne ut i arbeid eller utdanning. Det fordrer færre brukere per saksbehandler. I Ny sjanse har de fleste medarbeidere ansvar for ti til 15 deltakere. For å kunne gi et individuelt tilpasset tilbud er det en forutsetning at programrådgiveren kjenner deltakeren godt. At deltakeren

<sup>10</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 19

<sup>11</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 8

<sup>12</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 18

har en fast programrådgiver øker sannsynligheten for at en god relasjon etableres. Den tette relasjonen mellom deltakere og rådgiver gjør at deltakeren kan tilegne seg en mye dypere forståelse for hva som vil kreves av ham i arbeidslivet.<sup>13</sup> At deltakeren er godt forberedt på det som venter, øker sannsynligheten for at en eventuell ansettelse vil bli vellykket.

Én kontaktperson, programrådgiveren, følger opp deltakeren og har alt koordineringsansvar ut mot eksterne samarbeidspartnere. Det skal sikre kontinuitet i saksbehandlingen.

### 2.1.3 Ressursbruk og resultater

I dette avsnittet vil vi se nærmere på tildelinger til programmet og ressursene det har forvaltet, resultatene det har oppnådd og den samfunnsøkonomiske gevinsten av programmet.

#### *Tildelinger og incentiver*

I perioden 2005 til 2007 bevilget IMDi til sammen 45,8 millioner kroner til Ny sjanse-prosjektene. I 2008 ble det bevilget 20 millioner kroner, og i 2009 økte bevilgningen til 38,5 millioner. 15 av disse var en del av regjeringens tiltakspakke mot finanskrisen.<sup>14</sup> I 2005 fikk 13 prosjekter i til sammen syv kommuner midler.<sup>15</sup> Tre år senere hadde Ny sjanse vokst til 26 prosjekter fordelt på 23 kommuner.<sup>16</sup>

Programrådgiverne følger opp flere av deltakerne også etter at de har fått jobb. For å motivere til innsats med å få deltakerne i jobb, får kommunene et tilskudd på 10 000 kroner dersom de kan dokumentere at en tidligere Ny sjanse-deltaker har vært i jobb i seks måneder etter avsluttet program. Godtgjørelsen ytes kun dersom vedkommende har fått jobb som følge av deltakelsen i programmet. Hvis deltakeren fortsatt er i jobb etter tolv måneder, får kommunen ytterligere 10 000 kroner. I 2006 og 2007 ble det utbetalt incentivmidler for til sammen 44 personer.<sup>17</sup> Av de 20 millionene som ble bevilget i 2008, var én million øremerket incentivordningen. Det ble utbetalt incentivmidler for til sammen 84 tidligere Ny sjanse-deltakere dette året.<sup>18</sup>

#### *Resultater*

Måloppnåelsen varierte mellom kommunene og Oslo-bydelene som deltok i programmet i perioden 2005 til 2007, men overordnet sett var resultatene meget gode. 53 prosent av de 453 deltakerne som var skrevet ut av programmet ved årsskiftet 2007/2008, hadde gjennomført og fullført programmet på ordinært vis. 46 prosent av deltakerne gikk videre til arbeid eller utdanning. Programmet lykkes i å få 136 langtids sosialhjelpsmottakere over i ordinær stilling på fulltid, i tillegg til 24 på fulltid med lønnstilskudd. 28 deltakere startet opp i deltidstilling med eller uten lønnstilskudd, og ni påbegynte utdanning. Seks deltakere hadde status som ordinære arbeidssøkere etter gjennomført program.<sup>19</sup> 162 personer avsluttet Ny sjanse på ordinært vis i 2008. Over 70 prosent av disse var registrert med ordinær fulltidsjobb som hovedaktivitet etter fullført program.<sup>20</sup> Det er en markant forbedring i forhold til det allerede gode resultatet for perioden 2005 til 2007. I 2009 gikk 42 prosent av deltakerne som avsluttet Ny sjanse over til arbeid eller utdanning. De gode resultatene i Ny sjanse holder seg på et høyt og veldig stabilt nivå.

Som nevnt tidligere åpner opptak i Ny sjanse for deltakelse i inntil to år. I perioden 2005 til 2007 var gjennomsnittlig deltakelse ni måneder.<sup>21</sup> I 2008 var den gjennomsnittlige lengden på deltakelsen i programmet lengre, henholdsvis 16 måneder for de som gikk videre til arbeid eller utdanning og 13 måneder for de som ikke gikk videre til jobb eller utdanning.<sup>22</sup> Det kan tyde på at tett oppfølging over lengre tid gir bedre resultat i form av økt sysselsettingsgrad.

<sup>13</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", kapittel 6.

<sup>14</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 4

<sup>15</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 75

<sup>16</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 7

<sup>17</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 73

<sup>18</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 14

<sup>19</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 60

<sup>20</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 12

<sup>21</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 74

<sup>22</sup> IMDi-rapport 5-2009: "Resultater for Ny sjanse 2008", s. 12



Analysebyrået ECON Pöyry gjennomførte en samfunnsøkonomisk analyse av Ny sjanse i 2007. De fant at det samfunnsøkonomiske overskuddet av Ny sjanse i perioden 2005-2007 utgjorde 250 000 kroner per deltaker som var i programmet.

## 2.2 Formålet med undersøkelsen

Formålet med denne undersøkelsen er å dokumentere arbeidsgiveres erfaringer med å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere. Undersøkelsen har særlig hatt fokus på følgende områder:

- hva som kjennetegner arbeidsgiverne som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere
- hvilke positive erfaringer arbeidsgiverne har
- hvilke utfordringer arbeidsgivere har erfart, og hvordan de har håndtert disse
- hva slags type oppfølging som er gitt ovenfor arbeidsgivere i forkant av ansettelse fra Ny sjanse-prosjektene
- hvorvidt arbeidsgivere gir særskilt tilrettelegging, og hva slags typer oppfølging som er gitt og hvilke tiltak arbeidsgivere ser størst nytte av

Dokumentert kunnskap om arbeidsgivernes erfaringer kan lette integreringen av innvandrere som sliter med å få fotfeste i arbeidslivet og gi nyttig informasjon som kan benyttes ovenfor potensielle nye arbeidsgivere. Til nå antyder kunnskapsgrunnlaget at mange i denne målgruppen kan ha behov for mer tilrettelegging og oppfølging enn øvrige ansatte i arbeidslivet. Det står derfor sentralt å innhente erfaringer om hva slags typer oppfølging som er utprøvd av arbeidsgivere. Dette skal bidra til si noe om hvilken oppfølging og tilrettelegging arbeidsgivere vil ha nytte av å tilby tidligere Ny sjanse-deltakere.

## 2.3 Metodisk gjennomføring

Undersøkelsen er gjennomført ved hjelp av elektronisk spørreskjema som er sendt ut til arbeidsgivere som har ansatt en eller flere tidligere Ny sjanse-deltakere. Målgruppen for respondentene har vært alle arbeidsgivere som har ansatt tidligere deltakere i Ny sjanse. IMDi har i samarbeid med tidligere og nåværende Ny sjanse-prosjektledere stått for identifiseringen av aktuelle arbeidsgivere og opprettelsen av respondentdatabasen. Det har ikke foreligget noe systematisk informasjon om hvor tidligere Ny sjanse-deltakere har blitt ansatt. Arbeidet med å innhente kontaktinformasjon til arbeidsgivere har derfor vært svært krevende. Den endelige respondentdatabasen besto til slutt av 119 arbeidsgivere. Av disse svarte 78, noe som gir en svarprosent på 65,6.

Fordi det ikke finnes oversikt over hvor alle tidligere Ny sjanse-deltakere har blitt ansatt etter å ha deltatt, er heller ikke populasjonen kjent. Dette innebærer at vi ikke kan si noe om representativitet eller angi grad av sikkerhet for noen av tallene. Tallene i rapporten gir likevel en stemme til arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere.

Mange arbeidsgivere har ansatt flere personer som tidligere har deltatt på Ny sjanse, i tillegg til å rekruttere innvandrere fra andre kvalifiseringsløp. For arbeidsgivere kan det derfor være vanskelig å skille de ulike ordningene og programmene fra hverandre, i tillegg til at ikke alle arbeidsgivere er kjent med at ansatte har deltatt i Ny sjanse. Vi forventet derfor at det kunne bli vanskelig å få arbeidsgivere til å identifisere sine ansatte som tidligere har deltatt i Ny sjanse.

Rambøll har tatt flere grep for å imøtekomme denne utfordringen. For det første sendte vi et informasjonsbrev som fulgte med spørreundersøkelsen. For det andre åpnet vi dessuten for at arbeidsgivere som ikke visste om de hadde ansatt personer som tidligere hadde deltatt i Ny sjanse, men som har ansatt innvandrere fra andre kvalifiseringsløp, kunne basere besvarelsen sin på kjennskapen de hadde til disse personene i spørreundersøkelsen. Spørsmålene til disse arbeidsgiverne var identiske med de som ble stilt til arbeidsgivere som visste at de hadde ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere, men henvisningene til Ny sjanse ble byttet ut med "NAV/kommune/introduksjonsprogram/eller lignende".

Undersøkelsen var åpen for innrapportering i tidsrommet 29. april til 20. mai 2010. Rambøll kontaktet arbeidsgiverne flere ganger underveis per e-post med påminnelse om å svare. Arbeidsgivere som ikke hadde svart ble også kontaktet per telefon for å høyne svarprosenten. Den hyppigste årsaken som ble oppgitt av arbeidsgivere som ikke ønsket å besvare, var mangel på tid og kapasitet. Andre svar som gikk igjen, var at den ansattes kontaktperson hadde sluttet og at de dermed ikke hadde noen som kunne svare, eller at den tidligere Ny sjanse-deltakeren hadde sluttet og at nåværende daglige leder manglet kunnskap om arbeidsforholdet.

Av de 78 arbeidsgiverne som besvarte undersøkelsen, viste 40 arbeidsgivere om at de har ansatt Ny sjanse-deltakere. Av de øvrige arbeidsgiverne oppga 18 at de har ansatt en eller flere personer med flerkulturell (ikke-vestlig) bakgrunn som de har fått formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende, og 20 oppga at de verken hadde ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere eller personer formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende<sup>23</sup>. I denne rapporten har vi størst fokus på funnene som gjelder arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere.

Det endelige spørreskjemaet bestod av to moduler, én til arbeidsgivere som visste at de hadde ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere og én til arbeidsgivere som visste at de hadde ansatt innvandrere fra andre kvalifiseringsløp. Spørreskjemaet har vært strukturert i flere deler, først en kartleggingsdel som har innholdt spørsmål om arbeidsgivere, ansettelsesforhold og arbeidsoppgaver. Deretter har det vært en del som har bestått av spørsmål om arbeidsgiveres erfaringer med å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp. Spørreskjemaet omfattet flest lukkede spørsmål, men også noen åpne spørsmål<sup>24</sup>.

Rambøll gjennomførte også tre eksplorative intervjuer, herunder med ansvarlig i IMDi for Ny sjanse og to arbeidsgivere i forkant av at spørreskjemaet ble utarbeidet. Formålet med disse intervjuene var å innhente en dypere forståelse for Ny sjanse-programmet og arbeidsgiveres erfaringer med ansettelsene for å utarbeide et godt spørreskjema. I tillegg så har IMDi nedsatt en referansegruppe for prosjektet som har bestått av to arbeidsgivere og to prosjektledere for Ny sjanse. Deltakerne i referansegruppen har fått mulighet til å kommentere og diskutere utkast til spørreskjemaet før dette ble ferdigstilt.

## 2.4 Definisjoner og begreper

I den resterende delen av rapporten vil arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere bli omtalt som *Ny sjanse-arbeidsgivere*. Arbeidsgivere som har ansatt personer med flerkulturell bakgrunn de har fått formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende vil bli omtalt som *arbeidsgivere som har ansatt innvandrere fra andre kvalifiseringsløp*.

Når det gjelder personene som er blitt ansatt, og som arbeidsgiverne blir bedt om å vurdere på flere parametre, så har arbeidsgivere blitt bedt om å besvare spørsmål om tidligere Ny sjanse-deltakere eller personer med ikke-vestlig flerkulturell bakgrunn som er formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende. I rapporten vil de to gruppene omtales som *tidligere Ny sjanse-deltakere* og *innvandrere fra andre kvalifiseringsløp*.

Videre i rapporten når vi redegjør for arbeidsgiveres besvarelser, vil vi benytte disse begrepene i presentasjonen av spørsmålsformuleringene. De eksakte spørsmålsformuleringene kan finnes i spørreskjemaet som er i vedlegget til denne rapporten.

## 2.5 Leserveiledning

Rapporten er strukturert på følgende måte:

- *Kapittel 3* gjengir resultatene fra kartleggingen av arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp samt ansettelsesforholdene.
- *Kapittel 4* beskriver oppfølgingen arbeidsgivere har fått fra Ny sjanse.

<sup>23</sup> Dette var begrepene som ble benyttet i spørreskjemaet, og derfor gjengitt på denne måten i rapporten. Det fullstendige spørreskjemaet finnes i vedlegget i denne rapporten.

<sup>24</sup> Det endelige spørreskjemaet finnes i vedlegget.

- *Kapittel 5* gjør rede for positive erfaringer knyttet til ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere.
- *Kapittel 6* beskriver utfordringer arbeidsgivere har erfart med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere. Kapitlet ser deretter på tilretteleggingstiltak som er iverksatt overfor aktuelle arbeidstakere for å imøtekomme utfordringene, samt særskilt tilrettelegging.

### 3. KARTLEGGING AV ARBEIDSGIVERE OG ANSETTELSESFORHOLD

I dette kapittelet vil vi se nærmere på hvilke bedrifter som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp. For det første undersøkes hva som kjennetegner arbeidsgiverne. Vi vil her se på fordeling med hensyn til bransje, virksomhetsstørrelse, andel av arbeidsstokken som har flerkulturell bakgrunn og fordelingen mellom privat og offentlig sektor. For det andre undersøkes forhold ved de ansatte. Her ses det på hvilke arbeidsoppgaver de utfører i virksomhetene og hva slags tilknytning de har til virksomhetene. Kartlegging av arbeidsgivere og ansettelsesforhold danner grunnlaget for å vurdere positive erfaringer og utfordringer.

#### 3.1 Kjennetegn ved arbeidsgivere

Innledningsvis i spørreskjemaet stilte vi spørsmål om bransjetilhørighet. Tabell 3.1 viser fordelingen over arbeidsgivere fordelt på bransjer.

**Tabell 3.1: Arbeidsgivere fordelt på bransje. Flere kryss mulige.**

Bransje	Alle arbeidsgivere (N=58)	Ny sjanse-arbeidsgivere (N=40)	Arbeidsgivere med ansatte fra andre kvalifiseringsløp (N=18)
Helse og omsorg	14	8	6
Hotell, restaurant og husholdning	10	8	2
Annet	8	5	3
Varehandel	8	6	2
Barnehage og skole	8	5	3
Industri	6	4	2
Transport	4	3	1
Bygg og anlegg	4	3	1

Som vi ser fra tabell 3.1 hører de fleste av arbeidsgiverne som har svart på undersøkelsen til helse- og omsorgsbransjen, i alt 14 stykker. Den nest største kategorien er hotell, restaurant og husholdning som 10 arbeidsgivere er tilknyttet. Respondentene har fått mulighet til å spesifisere bransje under annet. Fra kommentarfeltet fremkommer det at denne kategorien blant annet omfatter en rekke ulike offentlige tjenester.

Arbeidsgivere har fått muligheten til å krysse av for flere bransjer. Det er kun et mindretall av arbeidsgivere som har krysset av for flere bransjer, totalt fire stykker.

Videre har vi undersøkt fordelingen av arbeidsgivere i kommunal, fylkeskommunal, statlig, privat og delprivat sektor. Fordelingen vises i tabell 3.2.

**Tabell 3.2: Arbeidsgivere fordelt på sektor**

Sektor	Alle arbeidsgivere (N=58)	Ny sjanse-arbeidsgivere (N=40)	Arbeidsgivere med ansatte fra andre kvalifiseringsløp (N=18)
Privat	29	21	8
Kommunal	25	16	9
Delprivat	2	1	1
Fylkeskommunal	1	1	-
Statlig	1	1	-

Tabell 3.2. viser at fordelingen mellom offentlig og privat sektor er omtrent lik. 27 av arbeidsgiverne tilhører offentlig sektor, hvorav de aller fleste er tilknyttet kommunal sektor. 29 arbeidsgiverne

vere tilhører privat sektor. Få statlige, fylkeskommunale og delprivate arbeidsgivere har ansatt tidligere deltakere i Ny sjanse i denne undersøkelsen.

Videre viser kartleggingen stor spredning på virksomhetsstørrelse hos arbeidsgiverne som har ansatt tidligere deltakere i Ny sjanse og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp. Flertallet av arbeidsgiverne er fra virksomheter med 1-19 eller 50-199 ansatte, henholdsvis 26 og 27 ut av 78 arbeidsgivere. Men en del arbeidsgivere plasserer seg også i midten med 20-49 ansatte, totalt 14 ut av 78 arbeidsgivere.

Andelen av arbeidsstokken med flerkulturell bakgrunn hos arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp er også kartlagt gjennom spørreundersøkelsen. Rundt en tredjedel av arbeidsgiverne oppgir at de har under 10 prosent ansatte med flerkulturell bakgrunn, en tredjedel oppgir at de har mellom 10-49 prosent og 13 ut av 78 arbeidsgivere oppgir at de har 50 prosent eller mer.

### 3.2 Begrunnelse for ansettelse

Det er sentralt å få kjennskap til hvorfor arbeidsgivere har ansatt tidligere deltakere i Ny sjanse og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp, da dette kan bidra til å styrke integreringen av innvandrere på arbeidsmarkedet. Vi har derfor bedt arbeidsgivere om å oppgi hva som var deres begrunnelser for ansettelsene. Svarfordelingen vises i tabell 3.3.

**Tabell 3.3: Hva var deres begrunnelse for å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere(e)/innvandrere fra andre kvalifiseringsløp? Flere kryss mulige.**

	<b>Alle arbeidsgivere (N=58)</b>	<b>Ny sjanse-arbeidsgivere (N=40)</b>	<b>Arbeidsgivere med ansatte fra andre kvalifiseringsløp (N=18)</b>
Personen har hatt praksis hos oss, og vi var godt fornøyde	41	28	13
Sosialt ansvar/samfunnsansvar	17	12	5
Vi fikk lønnstilskudd	16	14	4
Virksomheten har et mål om å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø	11	6	5
Positive erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltaker(e)/innvandrere fra kvalifiseringsløp	11	8	3
Personen hadde en språkkompetanse vi behøvde	9	4	5
Personen søkte på en ledig stilling og var den best kvalifiserte kandidaten	8	4	4
Stoler på vurderingen(e) til kontaktperson(er) i Ny sjanse-prosjekt(er)/andre kvalifiseringsløp	3	3	-
Annet	3	1	2

Arbeidsgivere har på dette spørsmålet hatt mulighet for å krysse av for flere begrunnelser. Flertallet av arbeidsgiverne har oppgitt flere begrunnelser. Det fremgår av tabell 3.3 at den viktigste årsaken til at arbeidsgiverne i undersøkelsen har valgt å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere eller innvandrere fra andre kvalifiseringsløp, er at personen har hatt praksis hos dem, og at de har vært godt fornøyd med vedkommendes innsats. I 2008 benyttet om lag halvparten av 901 delta-

kere en eller flere arbeidspraksisplasser i kommunal regi og/eller en arbeidspraksis finansiert av NAV. Tilsvarende andel deltakere har i tillegg benyttet språkpraksisplass<sup>25</sup>.

At virksomheten har hatt ønsker om å ta sosialt ansvar/ samfunnsansvar oppgis også som en viktig årsak for nesten en tredjedel av arbeidsgiverne. Det at virksomheten har mottatt lønnstilskudd oppgis også som begrunnelsen for totalt 16 arbeidsgivere, i all hovedsak av Ny sjanse-arbeidsgivere. Men arbeidsgivere oppgir også andre grunner for ansettelse, som at personen var den best egnede, at personen hadde en ønsket språkkompetanse og positivt erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere. Av arbeidsgivere som har ansatt innvandrere fra andre kvalifiseringsløp som oppgir "annet", er det en respondent som oppgir at vedkommende ble direkte kontaktet av NAV som begrunnelse for ansettelsen.

Samlet sett kan det derfor konkluderes med at over halvparten av arbeidsgiverne har ansatt de tidligere deltakerne og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp fordi de har vært fornøyde med deres innsats i praksis eller på grunn av andre erfaringer med målgruppen eller egenskaper ved personene.

### 3.3 Ulike typer arbeidsforhold

Arbeidsgivere er bedt om å oppgi arbeidsforholdet til tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp som er ansatt i virksomheten, og å oppgi antallet de har ansatt i ulike typer arbeidsforhold. Svarfordelingen vises i tabell 3.4.

**Tabell 3.4: Vennligst beskriv arbeidsforholdet til tidligere Ny sjanse-deltakere/ innvandrere fra andre kvalifiseringsløp virksomheten har ansatt.**

Type arbeidsforhold	Alle arbeidsgivere (N=58)	Ny sjanse-arbeidsgivere (N=40)	Arbeidsgivere, andre kvalifiseringsløp (N=18)
Ansatt i engasjement/vikariat	17	8	9
Ansatt i fast stilling	13	9	4
Ansatt i engasjement/vikariat først + fast ansettelse siden	11	5	6
Ansatt i lønnstilskudd først + fast ansettelse siden	10	7	3
Ansatt i lønnstilskudd først + midlertidig ansettelse siden	10	7	3
Ansatt i lønnstilskudd. Arbeidsforhold avsluttet ved utløp av kontrakt	9	7	2
Ansatt i lønnstilskudd (pågående arbeidsforhold)	8	3	5
Annet	5	5	-
<i>SUM antall ansatte</i>	<i>83</i>	<i>51</i>	<i>32</i>

Tabell 3.4 viser en stor spredning i ulike arbeidsforhold. Engasjement/vikariat er den hyppigst forekommende ansettelsesformen etterfulgt av ansettelse i fast stilling. 13 personer har blitt ansatt direkte i fast stilling, 11 først i et engasjement/vikariat og deretter fast stilling og 10 har først blitt ansatt i lønnstilskudd og deretter fast stilling. Dette viser at 24 ut av 83 tidligere deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp har fått fast ansettelse med en gang eller etter hvert. Samlet sett så indikerer dette at det er flere veier inn i fast ansettelse.

Videre viser tabellen at flere faste eller midlertidige arbeidsforhold kommer i stand ved at arbeidsgiveren får anledning til først å prøve ut deltakeren gjennom lønnstilskuddsordningen. Dette viser at lønnstilskudd er et viktig virkemiddel for å få innvandrere ut i jobb. Lønnstilskudd ytes til

<sup>25</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 51

arbeidsgivere som ansetter personer som har problemer med å komme i arbeid, og skal kompensere for deltakerens lavere produktivitet i en tilpasningsperiode<sup>26</sup>.

Når det gjelder kategorien "annet" så er det kun arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere som har oppgitt dette. I åpne kommentarfelt spesifiserer arbeidsgiverne flere arbeidsforhold, henholdsvis at den tidligere Ny sjanse-deltakeren har jobbet i "prosjekt", ansatt først i lønnstilskudd og deretter som tilkallingsvikar, en tidligere deltaker er timeansatt, mens en arbeidsgiver oppgir at den tidligere deltakeren ikke fikk forlenget kontrakten.

### 3.4 Arbeidsoppgaver

Vi har bedt arbeidsgiverne oppgi hvilke arbeidsoppgaver de ansatte utfører. Tabell 3.5 oppsummerer arbeidsgiveres besvarelser.

**Tabell 3.5: Hvilke oppgaver utfører tidligere Ny sjanse-deltakere/innvandrere fra andre kvalifiseringsløp? Flere kryss mulige.**

Arbeidsoppgaver	Alle arbeidsgivere (N=58)	Ny sjanse-arbeidsgivere (N=40)	Arbeidsgivere, andre kvalifiseringsløp (N=18)
Renhold	15	10	5
Assistent i barnehage eller skole	15	8	7
Kokk, kjøkkenassistent, baker, servitør	11	9	2
Andre oppgaver	10	7	3
Omsorgsoppgaver	7	1	6
Butikkmedarbeider	6	5	1
Produksjonsarbeid (industri)	5	3	2
Transportarbeid	4	3	1
Lagermedarbeider	4	3	1
Morsmållærer	3	1	2
Håndverker	3	2	1
Saksbehandling	2	1	1
Frisør, hudpleier, massør	1	-	1
<i>SUM, antall arbeidsoppgaver</i>	<i>86</i>	<i>53</i>	<i>33</i>

Tabell 3.5 viser at tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp utfører en rekke forskjellige arbeidsoppgaver. Det fremkommer at "Renhold" og "Assistent i barnehage eller skole" er de vanligste arbeidsoppgavene. Arbeidsoppgaver innen kjøkken, bakeri og servering er også vanlige.

Arbeidsgivere har fått muligheten til å sette flere kryss fordi ansatte kan ha flere arbeidsoppgaver. Fra tabell 3.4 så kjenner vi til antallet tidligere Ny sjanse-deltakere og innvandrere fra andre kvalifiseringsløp som er ansatt. Summen av antallet arbeidsoppgaver som er høyere enn antallet ansatte totalt, 86 mot 83, viser at noen ansatte har flere arbeidsoppgaver.

Videre i rapporten setter vi fokus på erfaringer oppgitt av Ny Sjanse-arbeidsgivere.

<sup>26</sup> NAV. "Tidsbegrenset lønnstilskudd".

<http://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsgiver/Inkluderende+arbeidsliv/Arbeidsmarkedstiltak/809.cms>.

## 4. OPPFØLGING AV ARBEIDSGIVERE

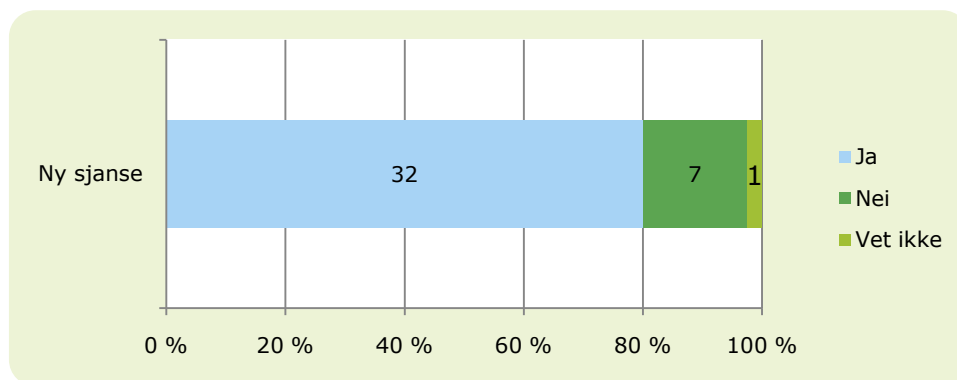
Kapittelet belyser informasjon og oppfølging fra Ny sjanse-prosjektene til arbeidsgivere. Først ses det på om det er gitt informasjon i forkant av ansettelse. Dernest settes det lys på oppfølging som er gitt underveis og hvor nyttig ulike former for oppfølging oppleves av arbeidsgivere.

I den hensikt å forankre og forsterke arbeidstilknytningen blir Ny sjanse-prosjektene oppfordret til å holde kontakten med deltakerne også etter at de har fått fast jobb. Prosjektene i perioden 2005-2007 rapporterte at 60 prosent av dem som gjennomførte programmet, ble fulgt opp også etter at de er ferdige. 22 prosent av deltakerne ønsket ikke oppfølging i etterkant av programmet. Prosjektene har således ikke informasjon om denne gruppen. Ettersom denne undersøkelsen ser på arbeidsgiveres erfaringer, vil vi ikke belyse eventuell oppfølging som foregår direkte mellom tidligere deltakere og kontaktpersoner på Ny sjanse.

### 4.1 Informasjon til arbeidsgivere i forkant av ansettelse

Vi har bedt arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere besvare spørsmål om de har mottatt informasjon fra Ny Sjanse-prosjektene i forkant av ansettelse. Besvarelsene illustreres i figur 4.1.

**Figur 4.1: Har dere mottatt informasjon fra kontaktperson i Ny sjanse forut for ansettelsen? (N=40, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



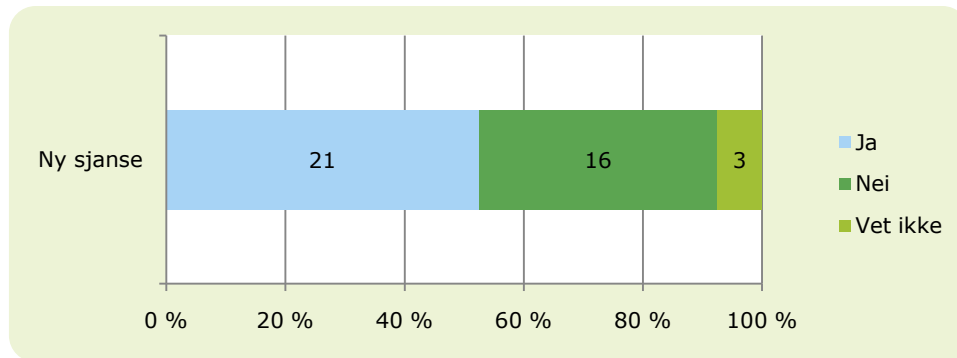
Figur 4.1 viser at flertallet av arbeidsgiverne som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere opplyser at de har fått informasjon fra prosjektet forut for ansettelse, 32 av de 40 Ny sjanse-arbeidsgiverne oppgir dette. Denne informasjonen omfatter antakeligvis informasjon om deltakeres bakgrunn og eventuelle behov for tilrettelegging. Her er det imidlertid viktig å ta i betraktning at arbeidsgiverne i denne undersøkelsen omfatter de som Ny sjanse-prosjektene har hatt kontaktinformasjon til. Arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere som prosjektene ikke har kontaktinformasjon om, er ikke blitt spurt om oppfølging.

### 4.2 Oppfølging av arbeidsgivere underveis

I dette avsnittet ses det på oppfølging av arbeidsgivere underveis, altså etter at ansettelsen har funnet sted. Figur 4.2 viser svarfordelingen til Ny sjanse-arbeidsgivere.



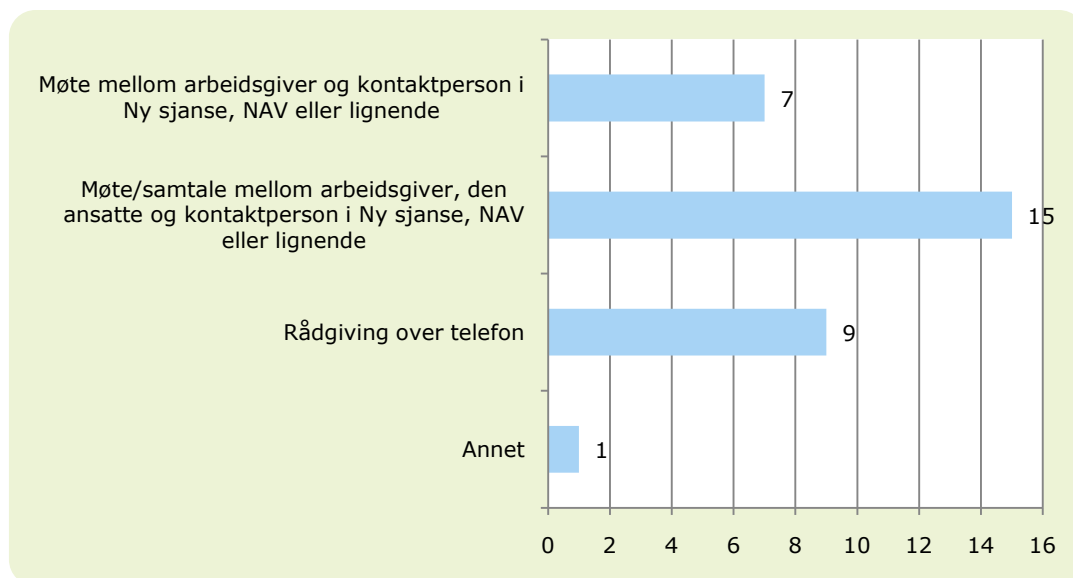
**Figur 4.2: Har dere fått oppfølging fra kontaktperson i Ny sjanse? (N=40, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



Flertallet av arbeidsgiverne har mottatt oppfølging etter at de har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere, 21 av de 40 Ny sjanse-arbeidsgiverne oppgir dette. Dette er i tråd med tall fra resultatrapportene fra Ny sjanse de siste årene. Rapporten for perioden 2005-2007 vist at 60 prosent av deltakerne får oppfølging etter at de har avsluttet programmet. Oppfølging av deltakere innebærer ofte, men ikke alltid, også oppfølging av arbeidsgivere.

På spørsmål om hyppighet svarer de fleste Ny sjanse-arbeidsgiverne som har fått oppfølging, 9 ut av 21, at den har blitt gjennomført ved behov. 6 opplyser at oppfølging har funnet sted på halvårlig basis, mens 4 har fått oppfølging månedlig eller hyppigere. Av de 10 arbeidsgiverne som har ansatt innvandrere fra andre kvalifiseringsløp og mottatt oppfølging underveis, så oppgir 6 at de har fått oppfølging ved behov. Resten av respondentene er jevnt fordelt på kategoriene "halvårlig", "månedlig" og "vet ikke". Dette antyder at både Ny sjanse-prosjektene og andre kvalifiseringsløp i praksis fungerer som en støtte for arbeidsgivere som har behov for oppfølging. Figur 4.3 viser type oppfølging arbeidsgiverne har mottatt.

**Figur 4.3: Vennligst kryss av for type oppfølging dere har fått. Flere kryss mulige (N=21, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



Figur 4.3 viser at oppfølgingen stort sett har vært gjennomført i form av møter eller samtaler mellom arbeidsgiver og kontaktperson fra Ny sjanse med eller uten den ansatte. Dermed er det også et betydelig antall arbeidsgivere som har mottatt rådgiving over telefon. Rambøll har også spurt arbeidsgiver nærmere om hva som var innholdet i oppfølgingen. Her oppgir flertallet av arbeidsgivere at innholdet og temaet for oppfølgingen har dreid seg om *veiledning i forhold til konkrete utfordringer med den ansatte*.

### **4.3 Oppsummering**

Dette kapitlet har sett på om det gis informasjon og oppfølging til arbeidsgivere som har ansatt tidligere Ny sjanse-deltakere. Det fremgår at flertallet av arbeidsgiverne har mottatt informasjon i forkant av ansettelse. Denne informasjonen omfatter antakeligvis informasjon om deltakeres bakgrunn og eventuelle behov for tilrettelegging. Over halvparten av disse igjen, har mottatt oppfølging underveis i etterkant av ansettelsen. Denne undersøkelsen antyder at oppfølgingen underveis for det meste gis etter behov hos arbeidsgiveren. Den vanligste type oppfølgingen underveis er møter eller samtaler mellom arbeidsgiver og kontaktpersonen fra Ny sjanse med eller uten den ansatte. Dette samsvarer med at arbeidsgivere oppgir at denne oppfølgingen innholdsmessig omhandler konkrete utfordringer i tilknytning til den ansatte. Samlet så antyder denne undersøkelsen at arbeidsgivere mottar informasjon i forkant og at Ny sjanse-prosjektene er tilgjengelige ovenfor arbeidsgivere som ønsker og etterspør dette etter behov.

## 5. POSITIVE ERFARINGER

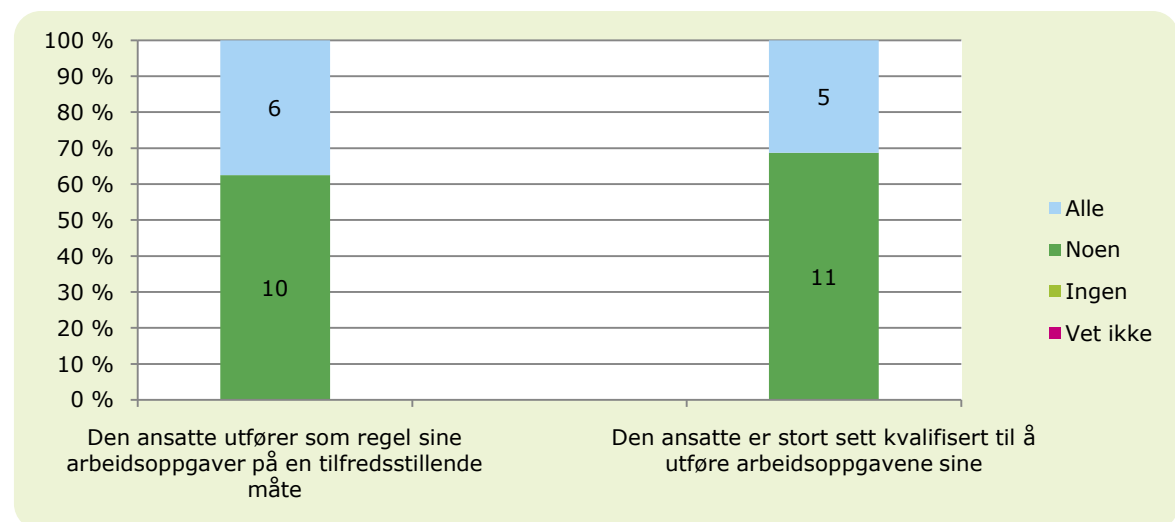
Dette kapittelet omhandler positive erfaringer arbeidsgivere oppgir fra å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere. Deltakere på Ny sjanse kjennetegnes av lang sosialhjelpshistorikk, lavt utdanningsnivå og lite arbeidserfaring fra Norge og delvis også fra hjemlandet. Likevel så har Ny sjanse-prosjektene fremvist gode resultater i løpet av de siste årene med hensyn til å få personer over i fast jobb. I dette kapittelet undersøker vi nærmere hvordan arbeidsgivere vurderer tidligere Ny sjanse-deltakere, både individuelt og sammenlignet med øvrige ansatte i virksomheten. Først settes det fokus på arbeidsgiveres vurderinger av personenes gjennomføring av arbeidsoppgavene. Deretter undersøkes arbeidsgiveres erfaringer med personenes punktlighet, initiativ og lignende. Dernest ses det på arbeidsgiveres erfaringer med hvordan personene integrerer seg i arbeidsmiljøet og kommuniserer med kollegaer og ledelse. Til slutt omtales språkkompetanse spesielt fordi dette trekkes frem som en sentral gevinst av flere arbeidsgivere.

### 5.1 Kvalifikasjoner og gjennomføring av oppgaver

For å få større kunnskap om hvordan Ny sjanse-arbeidsgivere vurderer arbeidet til deltakerne, har vi bedt dem å ta stilling til to påstander om dette: "De ansatte utfører som regel sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte" og "De ansatte er stort sett kvalifisert til å utføre sine arbeidsoppgaver".

Arbeidsgiverne som har besvart spørsmålene i undersøkelsen har ansatt et ulikt antall ansatte fra Ny sjanse. Noen vil således kun ha kjennskap til én ansatt, mens andre vil ha erfaringer fra flere ansatte. Noen arbeidsgivere kan også ha ansatt flere, men av ulike grunner ha mindre kjennskap til hvordan alle de ansatte fungerer i sin stilling. I undersøkelsen har derfor arbeidsgivere fått mulighet til å svare på grunnlag av én ansatt/den ansatte de kjenner best eller på grunnlag av flere ansatte. Figur 5.1 viser besvarelser av arbeidsgivere som har svart på grunnlag av et generelt inntrykk over flere av ansatte i målgruppen.

**Figur 5.1: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder alle, noen eller ingen av de tidligere Ny sjanse-deltakerne. (N=16, Ny sjanse-arbeidsgivere)**

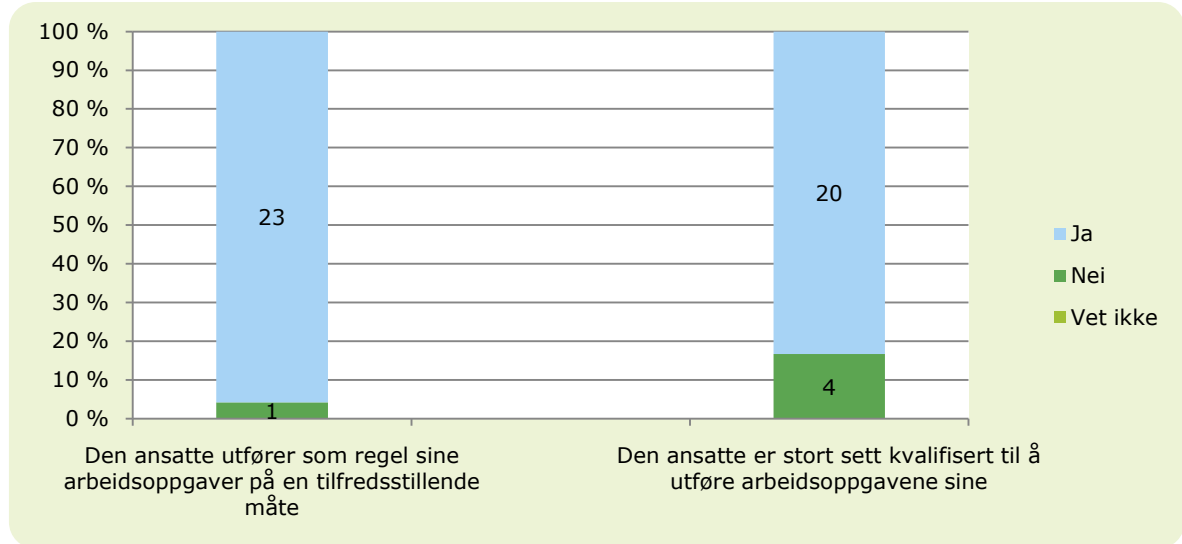


Det fremgår av figur 5.1 at flertallet av arbeidsgiverne vurderer at "noen" av de ansatte som regel gjennomfører arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte. En betydelig andel av arbeidsgiverne svarer også at "alle" de ansatte gjør dette. Arbeidsgivernes syn på om de ansatte er kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine vurderes på tilsvarende måte.

Funnene må ses opp i mot hvordan arbeidsgiverne ville ha vurdert sine øvrige ansatte. Det er grunn til å anta at arbeidsgivere som regel vil vurdere at noen ansatte gjennomfører arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte og at noen andre ansatte ikke gjør dette i like høy grad. På dette grunnlaget kan funnene derfor tolkes som om flertallet av arbeidsgiverne har positive erfaringer med å ansette de tidligere Ny sjanse-deltakerne.

Til nå har vi undersøkt de arbeidsgiverne som har svart på grunnlag av erfaringer med flere ansatte. Figur 5.2 viser besvarelser av de som har svart på grunnlag av en ansatt eller den ansatte de kjenner best.

**Figur 5.2: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder den tidligere Ny sjanse-deltakeren (N= 24, Ny sjanse-arbeidsgivere)**

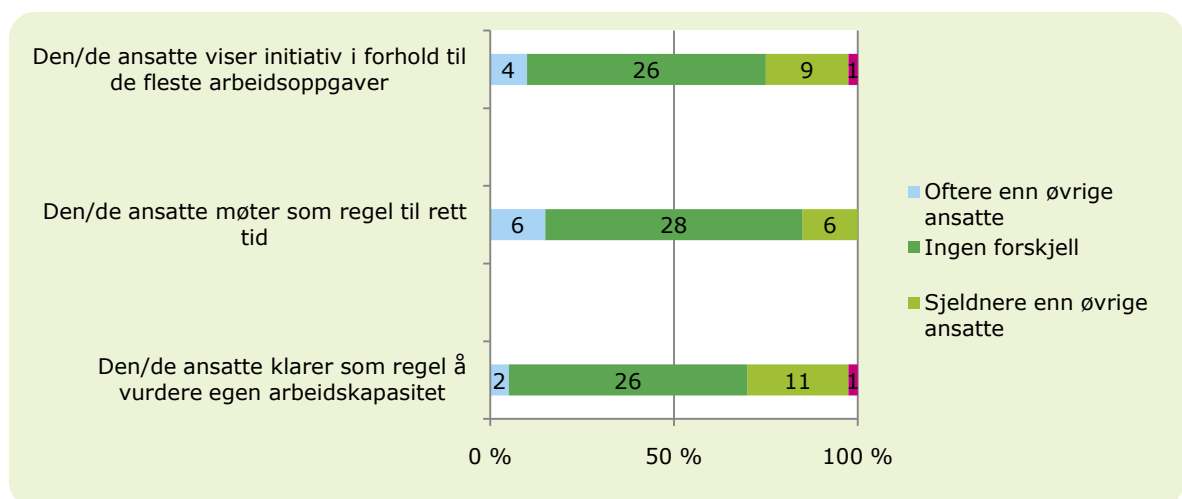


Figur 5.2 viser at bortimot samtlige arbeidsgivere som har svart på grunnlag av en ansatt, vurderer at den ansatte både gjennomfører sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte og stort sett er kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine.

## 5.2 Punktlighet, initiativ og vurdering av arbeidskapasitet

Egenskaper som å møte til riktig tid, å vise initiativ i jobben samt å kunne vurdere sin egen arbeidskapasitet er viktige når arbeidsgiver skal vurdere ansettelse. Samlet så kan noen av disse også gi indikasjoner på hvordan den ansatte fungerer. Vi har derfor bedt arbeidsgivere om å vurdere tidligere Ny sjanse-deltakere på noen av disse indikatorene. Arbeidsgiverne er bedt om å sammenligne dette med de øvrige ansatte i virksomheten. Figur 5.3 viser svarfordelingen.

**Figur 5.3: Vi vil nå be dere ta stilling til hvordan tidligere Ny sjanse-deltaker(e) dere har ansatt fungerer/fungerte på arbeidsplassen deres sammenlignet med øvrige ansatte. Vennligst ta stilling til følgende påstander (N= 40, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



Det fremgår av figur 5.3 at det store flertallet av arbeidsgivere vurderer at det ikke er noen forskjell mellom tidligere Ny sjanse-deltakere og øvrige ansatte i virksomhetene når det gjelder å vurdere egen arbeidskapasitet, å møte til rett tid og å vise initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver. Svarfordelingen indikerer likevel at en del arbeidsgivere vurderer at målgruppen viser

initiativ sjeldnere enn øvrige ansatte, da 9 ut av 40 arbeidsgiverne oppgir dette. Dette kan ha sammenheng med at de har vært ansatt over kortere periode enn øvrige ansatte. Dette vil diskuteres nærmere i neste kapittel som ser på utfordringer med å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere. Samlet sett så indikerer undersøkelsen at tidligere deltakere møter til rett tid like ofte som øvrige ansatte.

I undersøkelsen er arbeidsgiverne også bedt om å oppgi eventuelle positive erfaringer med ansettelsen i et åpent kommentarfelt. Noen av utsagnene er oppsummert som følger:

*"Meget pliktoppfyllende. Kommer alltid i god tid. Ikke redd for å ta på seg oppgaver"*

*"Positive erfaringer er at mange er mer enn vanlig opptatt av å tilfredsstille arbeidsgivers krav, og vil gjerne yte sitt aller beste"*

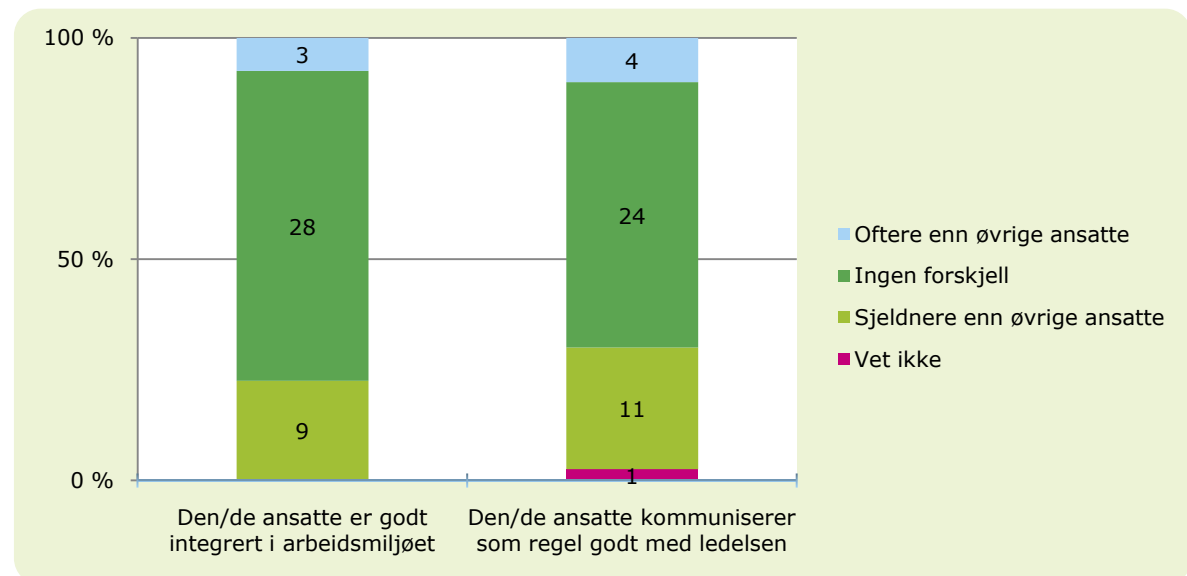
*"[...] arbeidsomme [...]. Punktlige og god arbeidsmoral"*

### 5.3 Integrering i arbeidsmiljøet og kommunikasjon

At ansatte evner å integrere seg i et arbeidsmiljø er av stor viktighet for alle arbeidsgivere. I tillegg så er ansattes omgjengelighet og evne til å kommunisere med ansatte og kollegaer viktig. Vi har derfor bedt arbeidsgivere om å vurdere to påstander for å undersøke dette nærmere:

"Den/de ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet" og "Den/de ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen". Figur 5.4 viser hvordan arbeidsgivere besvarer når de blir bedt om å sammenligne med øvrige ansatte.

**Figur 5.4: Vi vil nå be dere ta stilling til hvordan tidligere Ny sjanse-deltaker(e) dere har ansatt fungerer/fungerte på arbeidsplassen deres, sammenlignet med øvrige ansatte. Vennligst ta stilling til følgende påstander (N=40, Ny sjanse-arbeidsgivere).**



Figur 5.4 viser at flertallet av arbeidsgiverne vurderer at det ikke er noen forskjell mellom den/de ansatte og øvrige ansatte om de er godt integrert i arbeidsmiljøet og at de som regel kommuniserer godt med ledelsen. Det er likevel verdt å bemerke seg at 11 ut av 40 arbeidsgivere krysser av for at den/de ansatte sjeldnere enn øvrige ansatte som regel kommuniserer godt med ledelsen. Dette vil tas opp nærmere når vi ser på utfordringer i neste kapittel.

Arbeidsgiverne er også bedt om å oppgi eventuelle positive erfaringer med ansettelsen i åpent kommentarfelt. Noen av utsagnene er oppsummert som følger:

*“Det har vært positivt å følge [de tidligere] deltakerne fra begynnelsen og sett av de har vokst med ansvar, oppgaver og ikke minst det kollegiale samholdet [...]. Generelt veldig motiverte og positive ansatte”*

*“Positivt både for kolleger, kunder, arbeidsgiver og ikke minst [den tidligere] deltakeren selv”*

#### 5.4 Språk- og kulturkompetanse

Tidligere Ny sjanse-deltakere har en språkkompetanse som arbeidsgivere kan dra nytte av. Undersøkelsen viser at arbeidsgivere vurderer språkkompetanse som svært nyttig på mange arbeidsplasser. Dette fremheves også av arbeidsgiverne i undersøkelsen som en gevinst i yrker hvor arbeidsoppgavene omfatter kontakt med minoritetsspråklige, som foreldre i barnehagen eller minoritetsspråklige i andre virksomheter.

Det fremkom også (se tabell 3.3) at personenes språkkompetanse var en viktig begrunnelse for å ansette tidligere Ny sjanse-deltakerne. Totalt 9 arbeidsgivere krysset av for at dette hadde vært deres begrunnelse for å ansette personene. De åpne kommentarene antyder at språkkompetanse til de ansatte også har blitt oppdaget i etterkant av ansettelsene og blitt vurdert som viktig. I tillegg har en arbeidsgiver vektlagt den kulturelle kompetansen som den ansatte har brakt inn. Følgende utsagn fra arbeidsgivere som ble bedt om å nevne andre positive erfaringer med personene omhandler språk- eller kulturkompetanse hos de ansatte:

*“Personene fungerer som brobyggere mellom nordmenn og minoritetsspråklige”*

*“Positivt med ansatte som snakker andre språk, kan derved kommunisere med foreldre”*

*“Snakker språk vi trenger for å kommunisere med barn og foreldre”*

*“Kulturelle bidra i forhold til barna, eksempelvis matlaging, dans, rytme og kulturforståelse av det å se litt “annerledes” ut”*

#### 5.5 Oppsummering

Dette kapittelet har identifisert flere positive erfaringer som arbeidsgivere oppgir ved å ansette Ny sjanse-deltakere. For det første så indikerer undersøkelsen at tidligere deltakere møter like ofte til rett tid som øvrige ansatte. For det andre så fremkommer det at tidligere Ny sjanse-deltakere har en språkkompetanse som arbeidsgivere kan dra nytte av. Undersøkelsen viser at arbeidsgivere vurderer språkkompetanse som svært nyttig på mange arbeidsplasser.

Ytterligere viser undersøkelsen at flertallet av arbeidsgiverne har positive erfaringer med hvordan de fleste tidligere Ny sjanse-deltakere gjennomfører sine arbeidsoppgaver. Flertallet av arbeidsgiverne vurderer at noen av de ansatte som regel gjennomfører arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte. De fleste tidligere Ny sjanse-deltakere kommuniserer også som regel godt med ledelsen.

I likhet med øvrige ansatte, så indikerer undersøkelsen at arbeidsgivere er svært fornøyde med noen av de ansatte i målgruppen og noe mindre fornøyde med andre. Samlet sett så fremkommer det imidlertid få områder hvor arbeidsgiverne gjennomgående vurderer at det er stor forskjell mellom tidligere deltakere i Ny sjanse sammenlignet med øvrige ansatte.

## 6. UTFORDRINGER OG TILRETTELEGGING

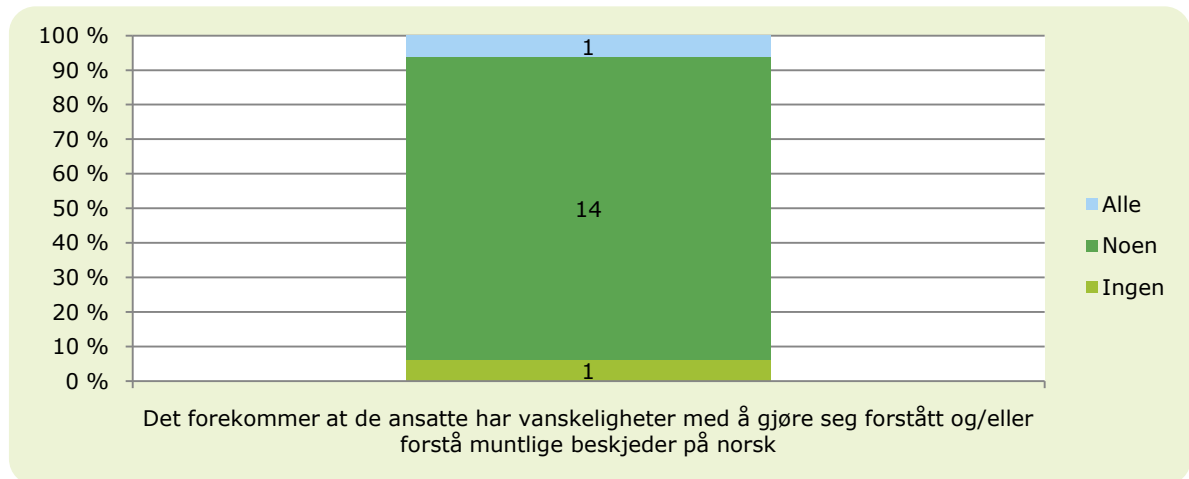
Ny sjanse-deltakere har ofte svake norskferdigheter og lite utdanning. Flertallet har ingen ordinær arbeidserfaring fra Norge og i underkant av halvparten har arbeidserfaring fra hjemlandet<sup>27</sup>. Disse kjennetegnene ved deltakerne gir indikasjoner på at det kan hefte enkelte utfordringer ved å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere til tross for at siste års rapporter viser gode resultater. Dette kapittelet identifiserer enkelte utfordringer som arbeidsgivere har erfart ved å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere. I undersøkelsen har vi bedt arbeidsgivere om å vurdere tidligere Ny sjanse-deltakere på flere indikatorer, i tillegg til at vi har stilt åpne spørsmål om arbeidsgivere har erfart noen utfordringer med ansettelsene. Gjennom arbeidsgiveres besvarelser har vi således identifisert enkelte utfordringer med å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere.

Kjennetegn ved tidligere Ny sjanse-deltakere indikerer også at særskilt tilrettelegging kan være nødvendig. I dette kapitelet ses det derfor nærmere på hvordan arbeidsgivere har håndtert utfordringer som er identifisert, om det er iverksatt tilretteleggingstiltak, og i så fall, hva slags typer. I tillegg har vi spurt arbeidsgivere mer generelt om de gir særskilt tilrettelegging ovenfor tidligere Ny sjanse-deltakere. Med særskilt tilrettelegging mener vi tilrettelegging øvrige ansatte ikke har fått. De gode resultatene fra Ny sjanse gir indikasjoner på at det er mulig for de tidligere deltakerne å fungere i arbeidslivet hvis det tilrettelegges fra arbeidsgivere.

### 6.1 Språklige barrierer hos de ansatte

Arbeidsgivere oppgir at det er visse språklige barrierer i tilknytning til å ansette tidligere Ny sjanse-deltakere. Flere av arbeidsgiverne sier det forekommer at en eller flere av de aktuelle arbeidstakerne har problemer med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk. Figur 6.1 nedenfor gjengir svarene til arbeidsgivere som svarer på grunnlag av sin kjennskap til flere ansatte. Figur 6.2 gir svarene til arbeidsgivere som svarer på grunnlag av sin kjennskap til en ansatt.

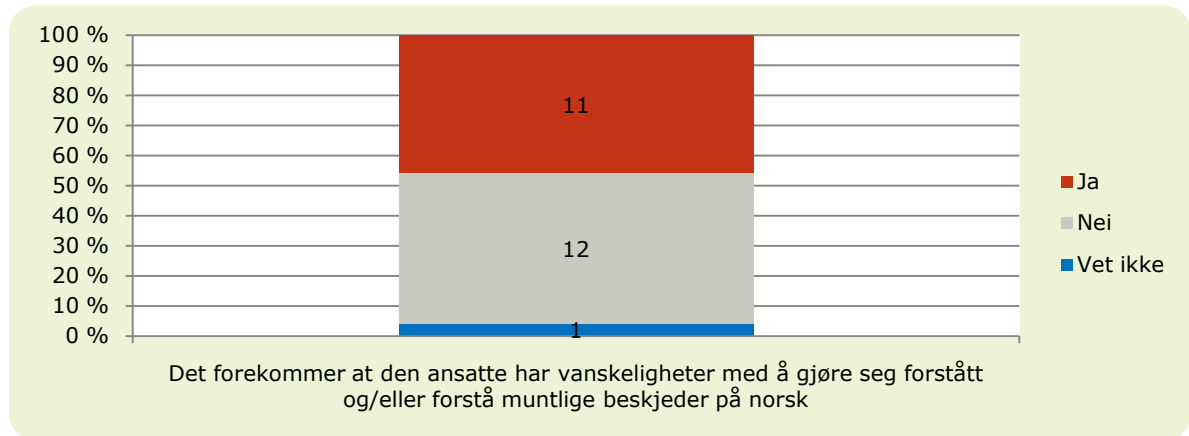
**Figur 6.1: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende påstand gjelder alle, noen eller ingen av de tidligere Ny sjanse-deltakerne som dere har ansatt: Det forekommer at de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk (N = 16, Ny sjanse-arbeidsgivere).**



Som vi ser av figur 6.1 oppgir bortimot alle Ny sjanse-arbeidsgivere som uttaler seg på grunnlag av flere ansatte at det for "noen" av de ansatte forekommer at de har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk.

<sup>27</sup> Dette var tall for perioden 2005-2007.

**Figur 6.2: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende påstand gjelder for den tidligere Ny sjanse-deltakeren som dere har ansatt: Det forekommer at de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk (N = 24, Ny sjanse-arbeidsgivere).**

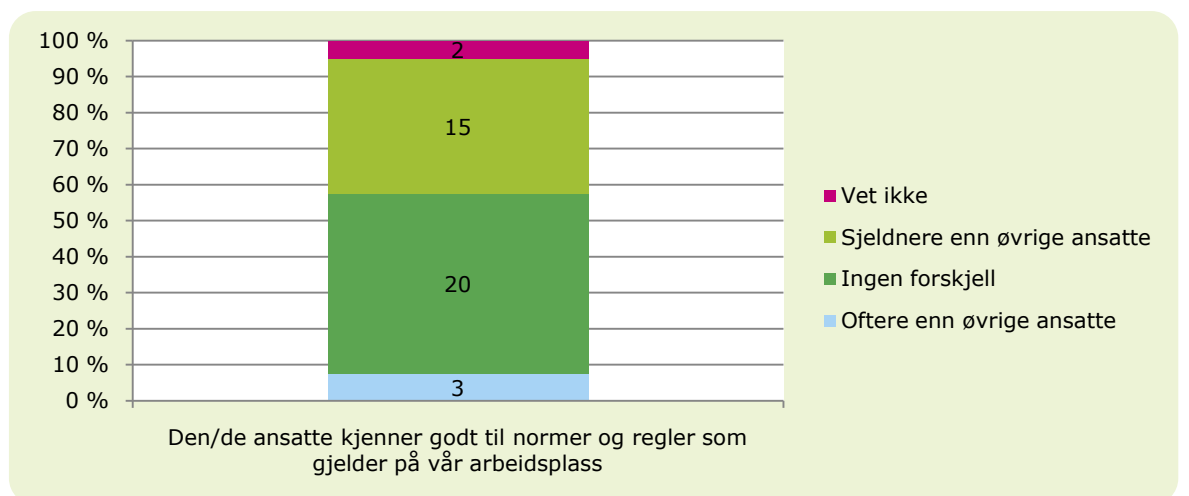


Derimot svarer rundt halvparten av arbeidsgiverne som uttaler seg på grunnlag av én ansatt, at dette forekommer. At deltakerne møter språklige barrierer på arbeidsplassen samsvarer i høy grad med erfaringene fra Ny sjanse-programmet<sup>28</sup>. Erfaringene fra Ny sjanse-prosjektene tilsier at de aller fleste deltakerne har behov for ytterligere norskopplæring<sup>29</sup>.

I undersøkelsen har en av arbeidsgiverne benyttet anledningen til å utdype de språklige utfordringene i et av kommentarfeltene. En av arbeidsgiverne oppgir at innvandrere ofte later som om de forstår, svarer ja til for mye og er redde for å spørre arbeidsgiver fordi de frykter å fremstå som om de ikke er flinke nok. Dette kan ha sammenheng med deltakernes norskferdigheter, men også andre forhold. I internasjonal sammenheng er det norske arbeidsmarkedet unikt når det gjelder flate strukturer og kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. Der hvor det i andre kulturer er forventet at en mottar ordrer og ikke sier nei, verdsettes det gjerne på den norske arbeidsplassen at man er ærlig om egen arbeidskapasitet og at man spør hvis en er usikker på en oppgave<sup>30</sup>. Arbeidsgiverens erfaring kan også være resultat av mangel på kjennskap til normer på arbeidsplassen.

I undersøkelsen har vi bedt arbeidsgivere vurdere tidligere Ny sjanse-deltakere sin kjennskap til normer og regler som gjelder for arbeidsplassen, sammenlignet med øvrige ansatte. Arbeidsgiveres besvarelser vises i figur 6.3.

**Figur 6.3: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende påstand gjelder for den tidligere Ny sjanse-deltakeren som dere har ansatt: Den/de ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass (N = 40, Ny sjanse-arbeidsgivere).**



<sup>28</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 5

<sup>29</sup> IMDi-rapport 4-2008: "Fra sosialhjelp til arbeid. Resultater fra 25 Ny sjanse-prosjekter", s. 46-47

<sup>30</sup> Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget: Bergen.



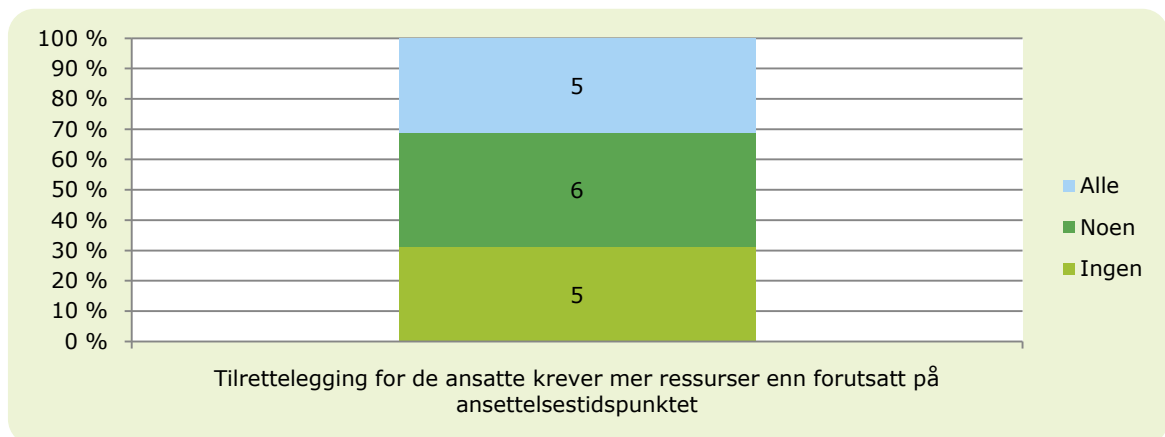
I figur 6.3 fremkommer det at en betydelig andel av arbeidsgiverne vurderer at de ansatte sjeldnere har kjennskap til normer og regler, sammenlignet med øvrige ansatte. Det er imidlertid variasjon mellom arbeidsgiverne her, og flertallet svarer at det ikke er noen forskjell. Dette indikerer at arbeidsgiverne har ulike erfaringer med deltakerne, og at det er forskjell mellom tidligere Ny sjanse-deltakere i deres kjennskap til normer og regler, men at dette er en utfordring som en del arbeidsgivere trolig erfarer.

I kapittel 5 så vi også at en betydelig andel arbeidsgivere oppga at tidligere Ny sjanse-deltakere sjeldnere enn øvrige ansatte kommuniserer godt med ledelsen. Dette gjaldt for 11 ut av 40 arbeidsgivere. Dette kan både ha sammenheng med svake norskferdigheter og at deltakerne har manglende kjennskap til normer og regler ved arbeidsplassen. Deltakerne i Ny sjanse har liten arbeidserfaring som også trolig forklarer dette. I kapittel 5 så vi også at en del arbeidsgivere vurderer at tidligere Ny sjanse-deltakere viser initiativ sjeldnere enn øvrige ansatte, da 9 ut av 40 arbeidsgiverne oppgir dette. Dette funnet må også ses i sammenheng med at de trolig har vært ansatt i en kortere periode enn øvrige ansatte.

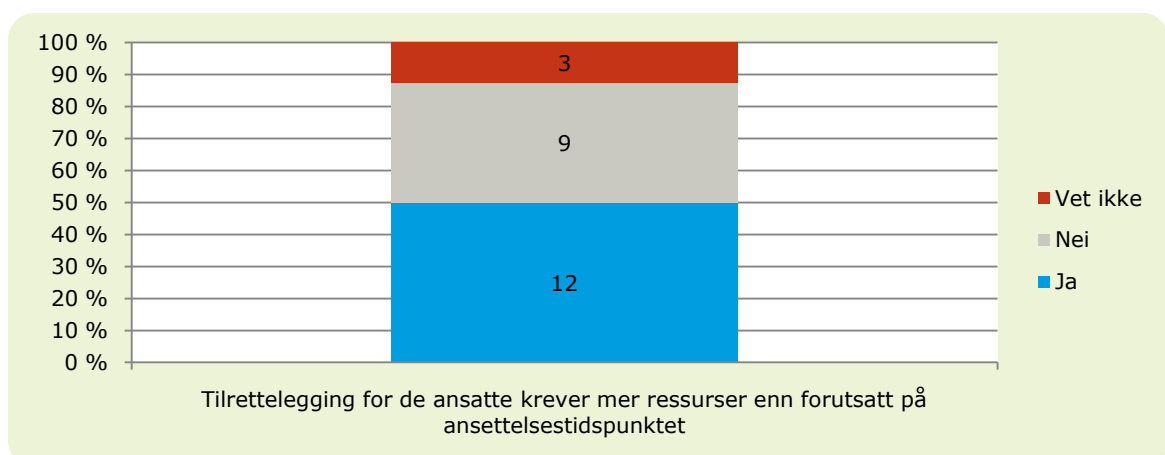
## 6.2 Ansettelsene krever ofte mer ressurser enn antatt

Arbeidsgiverne i undersøkelsen oppgir også at tilrettelegging for ansatte krever mer ressurser enn forutsatt på ansettelsestidspunktet som en utfordring. Figur 6.4 gjengir svarene til arbeidsgivere som svarer på grunnlag av sin kjennskap til flere tidligere Ny sjanse-deltakere. Figur 6.5 gir svarene til arbeidsgivere som svarer på grunnlag av sin kjennskap til en ansatt eller den ansatte de kjenner best.

**Figur 6.4: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende påstand gjelder for de tidligere Ny sjanse-deltakere som dere har ansatt: Tilrettelegging for de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet (N = 16, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



**Figur 6.5: Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende påstand gjelder for den tidligere Ny sjanse-deltakeren som dere har ansatt: Tilrettelegging for de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet (N = 24, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



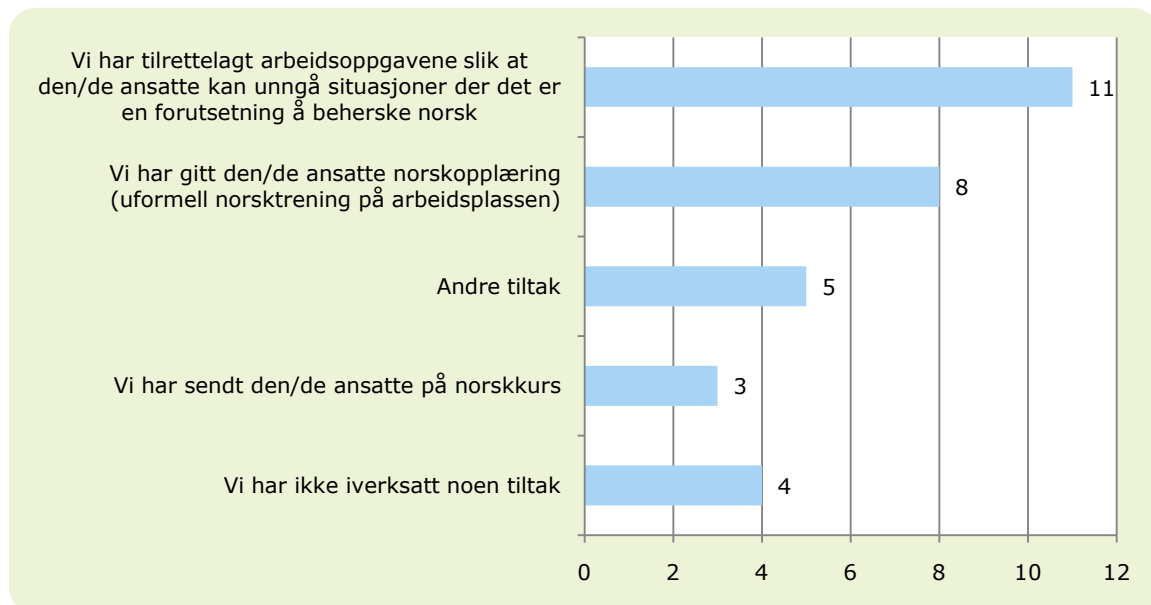
Arbeidsgivernes besvarelser i figur 6.4 og 6.5 viser at både arbeidsgivere som svarer på generelt og individuelt grunnlag har erfart at ansettelsene har krevd mer ressurser enn forutsatt på ansettelsestidspunktet. Tatt i betraktning kjennetegn ved målgruppen for Ny sjanse-programmet er dette ansatte som ofte vil kreve tilrettelegging utover det øvrige ansatte har behov for. Ettersom tidligere Ny sjanse-deltakere er en målgruppe som over lengre tid har vært utenfor arbeidslivet, er det grunn til å tro at behovet for tett oppfølging og annen tilrettelegging vil fortsette også etter at de har fått fast jobb.

Det kan imidlertid være uheldig at arbeidsgivere ikke er klar over at den ansatte vil kunne ha behov for særskilt tilrettelegging i jobben. I et kommentarfelt oppgir en arbeidsgiver at tilretteleggingen går utover øvrige ansatte, som er noe "mettet" på inntak av ansatte med liten arbeidserfaring. Det er ufordrende for de ansatte å finne tid til opplæring og tilrettelegging på grunn avstramme ressursrammer, hevder arbeidsgiveren. Det er rimelig å anta at arbeidsgivere som opplever at ansettelse av Ny sjanse-deltakere krever større ressurser enn de var gjort klar over på forhånd, vil kunne ha liten vilje til å ta imot nye arbeidstakere fra slike prosjekter/instanser. God informasjon fra Ny sjanse-prosjektene om behov og hensiktsmessige tilretteleggingstiltak er således viktig.

### 6.3 Arbeidsgiveres håndtering av utfordringene

Samlet sett har arbeidsgiverne i undersøkelsen hovedsakelig rapportert om to typer utfordringer: at arbeidstakere har problemer med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk og at tilrettelegging for de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt på ansettelsestidspunktet. I figur 6.6 nedenfor ser vi nærmere på hvordan arbeidsgiverne har valgt å håndtere utfordringene knyttet til språk.

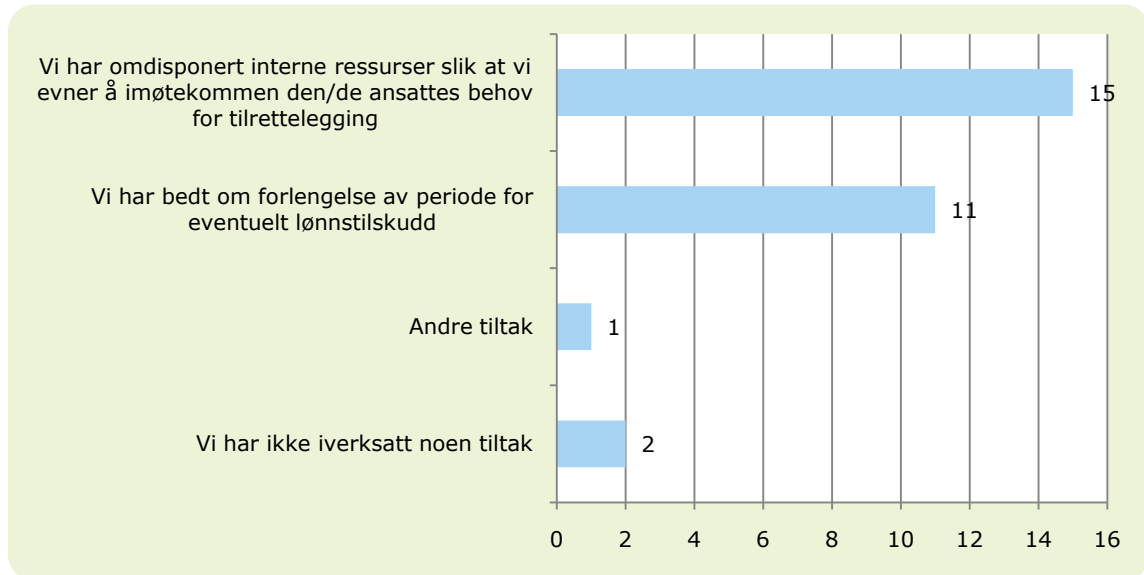
**Figur 6.6: Dere har krysset av for at det forekommer at den/de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk. Hvordan har dere møtt de språklige utfordringene? Flere kryss mulige (N=26, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



Som vi ser av figur 6.6 har flertallet av arbeidsgiverne iverksatt tiltak for å løse språklige utfordringer. Av de til sammen 26 arbeidsgiverne så er det bare 4 som oppgir at de ikke har iverksatt noen tiltak. Det fremkommer videre at tilrettelegging av arbeidsoppgaver er det tiltaket som er valgt av flest arbeidsgivere. Uformell norsktrening på arbeidsplassen er et annet tiltak som er relativt hyppig brukt. Noen har også valgt å sende aktuelle ansatte på formelt norskkurs. Til sammen fem respondenter har krysset av for "andre tiltak". I kommentarfeltet utdyper en arbeidsgiver at utfordringene med språket ikke gir noen store problemer, men at det skjer av og til. En annen sier at de løser utfordringene ved å gi beskjeder og sikre seg at det de sier er forstått med måten de ordlegger seg på.

Ytterligere er arbeidsgiverne bedt om å oppgi hvordan de har gått frem for å møte de ressursmessige utfordringene som følger av at tilretteleggingen har vist seg å være mer krevende enn forutsatt. Svarfordelingen er gjengitt i figur 6.7.

**Figur 6.7: Dere har krysset av for at tilrettelegging for den/de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet. Hvordan har dere møtt de ressursmessige utfordringene? Flere kryss mulige (N=23, Ny sjanse-arbeidsgivere)**



Bortimot samtlige arbeidsgivere har iverksatt tiltak for å løse denne utfordringen. Kun 2 av til sammen 23 arbeidsgivere har latt være å iverksette tiltak. Også på dette området fremstår arbeidsgiverne som løsningsorienterte. Flertallet av arbeidsgiverne som har opplevd tilretteleggingsbehovet som mer omfattende enn forutsatt, har valgt å omdisponere interne ressurser slik at de evner å imøtekomme den/de ansattes behov for tilrettelegging. Dette kan innebære flere ting, for eksempel omfordeling av arbeidsoppgaver mellom ansatte. Videre har til sammen 11 arbeidsgivere som har hatt ansatte på lønnstilskudd, bedt om forlengelse av dette. Lønnstilskudd ytes til arbeidsgivere som ansetter personer som har problemer med å komme i arbeid, og skal kompensere for deltakerens lavere produktivitet i en tilpasningsperiode<sup>31</sup>. Lønnstilskudd kan forlenges, avhengig av deltakerens individuelle behov.

I neste avsnitt vil vi se nærmere på hvorvidt arbeidsgivere særskilt tilrettelegger for tidligere Ny sjanse-deltakere utover deres håndtering av de konkrete utfordringene som er beskrevet i de ovennevnte avsnittene.

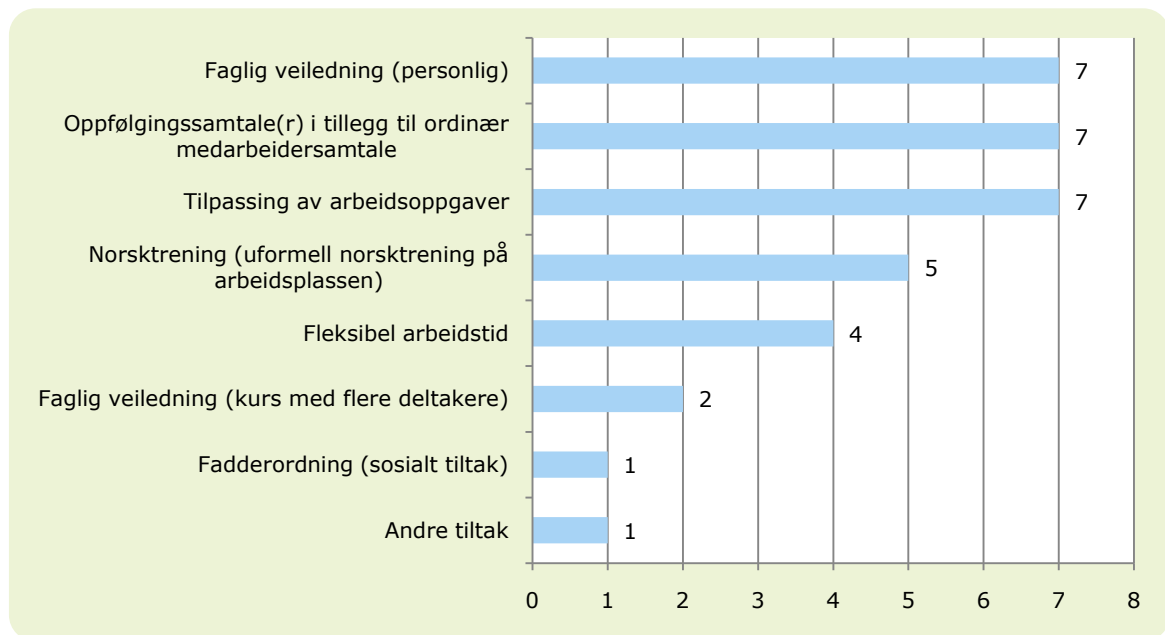
#### 6.4 Særskilt tilrettelegging til de ansatte

I denne sammenheng så forstås "særskilt tilrettelegging" som tilrettelegging øvrige ansatte ikke har fått. Undersøkelsen viser at et mindretall, 14 av 40, av Ny sjanse-arbeidsgiverne i utvalget oppgir at de har gitt særskilt tilrettelegging til tidligere Ny sjanse-deltakere de har ansatt. Hva slags tilrettelegging det dreier seg om, er oppsummert i figur 6.8.

<sup>31</sup> NAV. "Tidsbegrenset lønnstilskudd".

<http://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsgiver/Inkluderende+arbeidsliv/Arbeidsmarkedstiltak/809.cms>.

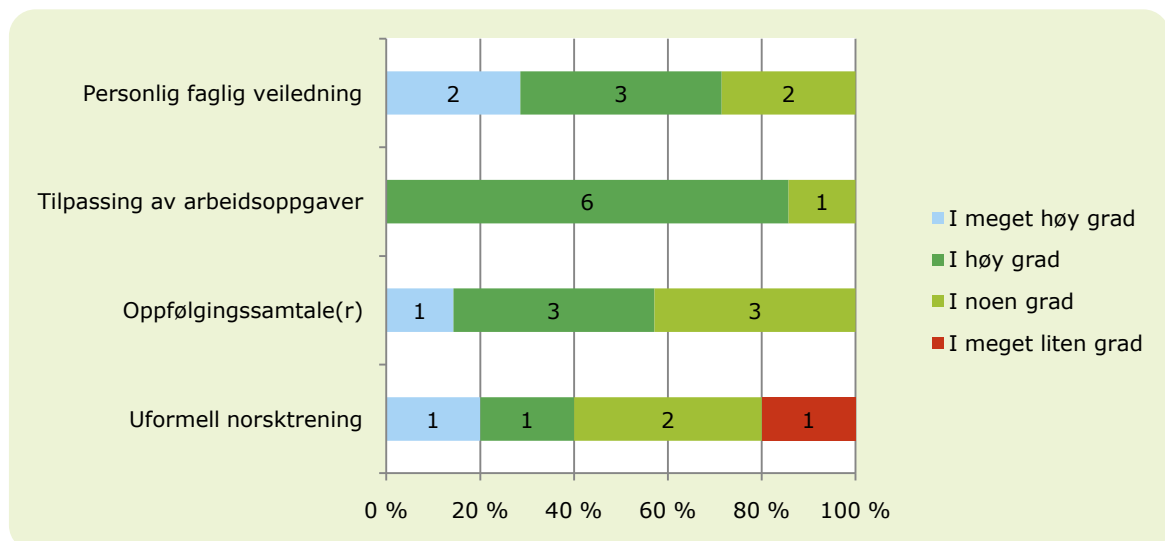
**Figur 6.8: Vennligst kryss av for type særskilt tilrettelegging som er gitt. Flere kryss mulige (N=14, Ny sjanse-arbeidsgivere).**



Det fremgår av figur 6.8 at de vanligste formene for særskilt tilrettelegging er personlig faglig veiledning, tilpassing av arbeidsoppgaver og oppfølgingssamtale(r) i tillegg til vanlig medarbeidersamtale. Annen særskilt tilrettelegging som arbeidsgivere har gitt, er norsktrening ved å gi uformell norsktrening på arbeidsplassen. Det fremkommer også at flertallet av arbeidsgiverne som gir særskilt tilrettelegging gir flere typer. Av totalt 14 arbeidsgivere har de til sammen gjort 32 avkryssninger.

På spørsmål om i hvilken grad disse fire typene tilrettelegging har vært nyttig, varierer svarene fra arbeidsgiverne. Svarfordelingen til de fire vanligste typene særskilt tilrettelegging er gjengitt i figur 6.9.

**Figur 6.9: I hvilken grad har disse typene tilrettelegging vært nyttig?<sup>32</sup>**



Ettersom det er svært få arbeidsgivere som har gitt særskilt tilrettelegging og antallet arbeidsgivere som har krysset av for hver enkelt type tilrettelegging, så er det vanskelig å analysere på tallene. Arbeidsgiveres besvarelser i figur 6.9 antyder imidlertid at arbeidsgiver har hatt mest nytte av "tilpassing av arbeidsoppgaver" og "faglig personlig veiledning". Overordnet sett gir be-

<sup>32</sup> N for arbeidsgiveres som har krysset av for de ulike alternativene er basert på svarene i figur 6.7. og kan leses av denne figuren.

svarelsene indikasjoner på at alle typene av tilrettelegging kan være nyttig ovenfor ulike ansatte. Kun én respondent har svart direkte negativt på spørsmålet om nytte. Det gjelder spørsmålet om nytten av uformell norsktrening på arbeidsplassen. Samlet antyder undersøkelsen at det er mulig å imøtekomme de utfordringene arbeidsgiverne møter med hensyn til språk.

### **6.5 Oppsummering**

Samlet sett ser vi at det er knyttet enkelte, men få, utfordringer til ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltakere. Arbeidsgivere oppgir for det første språklige barrierer i form av svake norskferdigheter som en utfordring. En del arbeidsgivere oppgir at tidligere Ny sjanse-deltakere sjeldnere har kjennskap til normer og regler ved arbeidsplassen, sammenlignet med øvrige ansatte. Dette kan ha sammenheng med at mange av de tidligere Ny sjanse-deltakerne har liten arbeidserfaring. Flertallet av arbeidsgiverne som har krysset av for at det forekommer at ansatte har språklige utfordringer, oppgir at de har iverksatt tiltak for å imøtekomme utfordringen. Det vanligste tiltaket er å tilpasse arbeidsoppgavene slik at den/de ansatte kan unngå vanskelige situasjoner der det er en forutsetning å beherske norsk. Den andre vanligste tiltaket er uformell norsktrening på arbeidsplassen. Noen arbeidsgivere har også sendt ansatte på formell norsktrening.

Arbeidsgivere oppgir videre at ansettelsene har krevd flere ressurser enn de i utgangspunktet hadde forventet. Dette funnet har også sammenheng med hvilke forventinger arbeidsgiverne har i forkant, og viser at målrettet og god informasjon før ansettelsene, inkludert informasjon om effektive tiltak andre arbeidsgivere har benyttet, vil være hensiktsmessig. Flertallet av arbeidsgiverne som har opplevd tilretteleggingsbehovet som mer omfattende enn forutsatt, har valgt å omdisponere interne ressurser eller/og bedt om forlengelse på lønnstilskudd, der dette har vært aktuelt.

Undersøkelsen viser at mindretallet av arbeidsgivere gir særskilt tilrettelegging, forstått som tilrettelegging øvrige ansatte ikke har fått. Arbeidsgiverne ser størst nytte ut av tilpasning av arbeidsoppgaver, deretter personlig faglig veiledning og oppfølgingssamtaler.

## VEDLEGG – SPØRRESKJEMA

Tusen takk for at du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet. Når du er kommet inn i skjemaet, kan du gå frem og tilbake ved hjelp av pilene nederst på skjermbildet. Dine svar lagres automatisk, og du har anledning til å gå tilbake og endre allerede innlagte svar. Det tar cirka 15 minutter å fylle ut skjemaet.

### 1. Vennligst oppgi virksomhetstype (sett kryss)

- (1)  Kommunal
- (2)  Fylkeskommunal
- (3)  Statlig
- (4)  Privat
- (5)  Delprivat
- (6)  Frivillig sektor

### 2. Hvilken bransje opererer virksomheten i?

- (1)  Primærnæring
- (2)  Industri
- (3)  Bygg og anlegg
- (4)  Transport
- (5)  Varehandel
- (6)  Hotell og restaurant
- (7)  Helse og omsorg
- (8)  Annen service
- (9)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

### 3. Hvor mange personer arbeider i virksomheten totalt? Inkluder både fast og midlertidig ansatte. Oppgi cirkatall hvis du ikke er sikker.

- (1)  1 - 19
- (2)  20 - 49
- (3)  50 - 199
- (4)  200 eller flere
- (5)  Vet ikke

### 4. Hvor stor andel av arbeidsstokken har flerkulturell (ikke-vestlig) bakgrunn?

- (1)  Under 10 %
- (2)  10 - 49 %
- (3)  50 % eller mer
- (4)  Vet ikke

### 5a. Er du informert om at virksomheten har ansatt tidligere deltaker(e) fra Ny sjanse? Med ansatt mener vi personer som er ansatt på ordinære vilkår og personer ansatt på lønnstilskudd.

- (1)  Ja
- (2)  Nei

**6. Vennligst beskriv arbeidsforholdet til tidligere Ny sjanse-deltaker(e) virksomheten har ansatt (fyll inn antall under relevant type arbeidsforhold)**

- (1)  Ansatt i fast stilling \_\_\_\_\_
- (2)  Ansatt i engasjement/vikariat \_\_\_\_\_
- (3)  Ansatt i engasjement/vikariat først + fast ansettelse siden \_\_\_\_\_
- (4)  Ansatt i lønnstilskudd først + fast ansettelse siden \_\_\_\_\_
- (5)  Ansatt i lønnstilskudd først + midlertidig ansettelse siden \_\_\_\_\_
- (6)  Ansatt i lønnstilskudd (pågående arbeidsforhold) \_\_\_\_\_
- (7)  Ansatt i lønnstilskudd. Arbeidsforhold avsluttet ved utløp av kontrakt \_\_\_\_\_
- (8)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**7. Hvor mange av disse personene er fortsatt ansatt i virksomheten per dags dato?**

\_\_\_\_\_

**8. Hvilke oppgaver utfører tidligere Ny sjanse-deltaker(e) dere har eller har hatt ansatt i virksomheten? Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Ledelse
- (2)  Saksbehandling
- (3)  Renhold
- (4)  Omsorgsoppgaver
- (5)  Transportarbeid
- (6)  Assistent i skole eller barnehage
- (7)  Morsmålslærer
- (8)  Håndverker (for eksempel elektriker, murer, maler)
- (9)  Produksjonsarbeid (industri)
- (10)  Produksjonsarbeid (primærnæring)
- (11)  Kokk, kjøkkenassistent, baker, servitør
- (12)  Butikkmedarbeider
- (13)  Lagermedarbeider
- (14)  Frisør, hudpleier, massør
- (15)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

Vi vil nå stille dere noen spørsmål om deres erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltaker(e). Hvis dere har ansatt flere tidligere Ny sjanse-deltakere, kan dere ta utgangspunkt i det generelle inntrykket dere har av personene når dere besvarer spørsmålene nedenfor. Dersom dere har problemer med å svare på generelt grunnlag, kan dere svare på grunnlag av personen dere kjenner best. Dere får anledning til å utdype deres erfaringer i fritekstfelt helt til slutt i skjemaet.

**9. Har dere mottatt informasjon fra kontaktperson i Ny sjanse-prosjektet/prosjekter forut for ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltaker(e)?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei
- (3)  Vet ikke

**10a. Har dere fått oppfølging fra Ny sjanse-prosjektet etter ansettelse?**

- (1)  Ja
- (2)  Nei
- (3)  Vet ikke

**10b. Vennligst sett kryss for type oppfølging dere har fått. Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Rådgivning over telefon  
 (2)  Møte/samtale mellom arbeidsgiver, den ansatte og kontaktperson i Ny sjanse  
 (3)  Møte/samtale mellom arbeidsgiver og kontaktperson i Ny sjanse  
 (5)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**10c. Hvor ofte har dere fått oppfølging?**

- (1)  Årlig  
 (2)  Halvårlig  
 (3)  Månedlig eller hyppigere  
 (4)  Ved behov  
 (5)  Vet ikke

**10d. Hva var innholdet i oppfølgingen? Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Veiledning i forhold til ledelse av en flerkulturell arbeidsplass  
 (2)  Veiledning i forhold til konkrete utfordringer med den ansatte  
 (3)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**11a. Er det gitt særskilt tilrettelegging for tidligere Ny sjanse-deltakere? Med særskilt tilrettelegging mener vi tilrettelegging øvrige ansatte ikke har fått.**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Vet ikke

**11b. Vennligst kryss av for type særskilt tilrettelegging som er gitt. Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Oppfølgingssamtale(r) i tillegg til ordinær medarbeidersamtale  
 (2)  Faglig veiledning (personlig)  
 (3)  Faglig veiledning (kurs med flere deltakere)  
 (4)  Tilpasning av arbeidsoppgaver  
 (5)  Fleksibel arbeidstid  
 (6)  Oversettelse av arbeidsinstruks til morsmål  
 (7)  Fadderordning (sosialt tiltak)  
 (8)  Norsk kurs  
 (9)  Norsk trening (uformell norsk trening på arbeidsplassen)  
 (10)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**11c. I hvilken grad har disse typene tilrettelegging vært nyttige?**

	<b>I meget høy grad</b>	<b>I høy grad</b>	<b>I noen grad</b>	<b>I liten grad</b>	<b>I meget liten grad</b>	<b>Vet ikke</b>
Oppfølgingssamtale(r) i tillegg til ordinær medarbeidersamtale	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Faglig veiledning (personlig)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Faglig veiledning (kurs med flere)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>



	I meget høy grad	I høy grad	I noen grad	I liten grad	I meget liten grad	Vet ikke
deltakere)						
Tilpasning av arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Fleksibel arbeidstid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Oversettelse av arbeidsinstruks til morsmål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Fadderordning (sosialt tiltak)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Norsk kurs	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Norsktrening (uformell norsktrening på arbeidsplassen)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Annen tilrettelegging	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**12a. Hva var deres begrunnelse for å ansette tidligere Ny sjanse-deltaker(e)? Sett gjerne flere kryss**

- (1)  Vi fikk lønnstilskudd
- (2)  Personen har hatt praksis her hos oss, og vi var godt fornøyde
- (3)  Personen søkte på en ledig stilling og var den best kvalifiserte kandidaten
- (4)  Personen hadde en språkkompetanse vi behøvde
- (5)  Virksomheten har et mål om å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø
- (6)  Positive erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltaker(e)
- (7)  Stoler på vurderingen(e) til kontaktperson(er) i Ny sjanse-prosjektet/prosjekter
- (8)  Sosialt ansvar/samfunnsansvar
- (9)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**12b. Dere har svart at dere ansatte personen(e) fordi virksomheten har et mål om å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø. Hvorfor ønsker dere å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø? Sett gjerne flere kryss**

- (1)  Et flerkulturelt arbeidsmiljø finner nye måter å løse arbeidsoppgaver på
- (2)  Et flerkulturelt arbeidsmiljø gjør det lettere å komme i kontakt med nye kundegrupper
- (3)  Det gir et bedre arbeidsmiljø
- (4)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**13. Vi vil nå stille dere noen spørsmål om hvordan tidligere Ny sjanse-deltaker(e) dere har ansatt fungerer/fungerte i stillingen. Før vi går videre til disse spørsmålene, ønsker vi å vite om dere vil svare på generelt grunnlag eller på grunnlag av deres kjennskap til én ansatt. Vennligst kryss av for riktig kategori.**

- (1)  Vi vil svare på grunnlag av våre erfaringer med den tidligere Ny sjanse-deltakeren vi kjenner best av de vi har ansatt
- (2)  Vi vil svare på grunnlag av vårt generelle inntrykk av de tidligere Ny sjanse-deltakerne vi har ansatt
- (3)  Vi har bare ansatt én tidligere deltaker fra Ny sjanse, og vi vil svare på grunnlag av våre erfaringer med denne personen

**14a. Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder alle, noen eller ingen av de tidligere Ny sjanse-deltakerne dere har ansatt. Vennligst sett kryss.**

	<b>Alle</b>	<b>Noen</b>	<b>Ingen</b>	<b>Vet ikke</b>
De ansatte utfører som regel sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er stort sett kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Det forekommer at de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er som regel flinke til å dele sin kunnskap med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte møter som regel til rett tid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**14a. Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder for den tidligere Ny sjanse-deltakeren dere har ansatt. Vennligst sett kryss.**

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vet ikke</b>
Den ansatte utfører som regel sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er stor sett kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Det forekommer at den ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

	Ja	Nei	Vet ikke
beskjeder på norsk			
Tilrettelegging for den ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er som regel flink til å dele sin kunnskap med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte møter som regel til rett tid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**14b. Dere har krysset av for at det forekommer at den/de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk. Hvordan har dere møtt de språklige utfordringene?**

- (1)  Vi har gitt den/de ansatte norskopplæring (uformell norsktrening på arbeidsplassen)
- (2)  Vi har sendt den/de ansatte på norskkurs
- (3)  Vi har tilrettelagt arbeidsoppgavene slik den den/de ansatte kan unngå situasjoner der det er en forutsetning å beherske norsk
- (4)  Vi har ikke iverksatt noen tiltak
- (5)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**14c. Dere har krysset av for at tilrettelegging for den/de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet. Hvordan har dere møtt de ressursmessige utfordringene?**

- (1)  Vi har bedt om forlengelse av periode for eventuelt lønnstilskudd
- (2)  Vi har omdisponert interne ressurser slik at vi evner å imøtekomme den/de ansattes behov for tilrettelegging
- (3)  Vi har ikke iverksatt noen tiltak
- (4)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**15. Vi vil nå be dere ta stilling til hvordan tidligere Ny sjanse-deltaker(e) dere har ansatt fungerer/fungerte på arbeidsplassen deres sammenlignet med øvrige ansatte. Vennligst ta stilling til følgende påstander:**

	Oftere enn øvrige ansatte	Ingen forskjell	Sjeldnere enn øvrige ansatte	Vet ikke
Den/de ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte møter som regel til	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

	Oftere enn øvrige ansatte	Ingen forskjell	Sjeldnere enn øvrige ansatte	Vet ikke
rett tid				
Den/de ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**5b. Kjenner dere til om virksomheten har ansatt en eller flere personer med flerkulturell (ikke-vestlig) bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende? Med ansatt mener vi både personer som er ansatt på ordinære vilkår og personer som er ansatt på lønnstilskudd**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Vet ikke

**6. Dere har svart ja på at virksomheten har ansatt person(er) med flerkulturell bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l. Vennligst beskriv ansettelsesforholdet til personen(e) (fyll inn antall under relevant type arbeidsforhold)**

- (1)  Ansatt i fast stilling \_\_\_\_\_  
 (2)  Ansatt i engasjement/vikariat \_\_\_\_\_  
 (3)  Ansatt i engasjement/vikariat først + fast ansettelse siden \_\_\_\_\_  
 (4)  Ansatt i lønnstilskudd først + fast ansettelse siden \_\_\_\_\_  
 (5)  Ansatt i lønnstilskudd først + midlertidig ansettelse siden \_\_\_\_\_  
 (6)  Ansatt i lønnstilskudd (pågående arbeidsforhold) \_\_\_\_\_  
 (7)  Ansatt i lønnstilskudd. Arbeidsforhold avsluttet ved utløp av kontrakt \_\_\_\_\_  
 (8)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**7. Hvor mange av disse personene er fortsatt ansatt i virksomheten per dags dato?**

\_\_\_\_\_

**8. Hvilke oppgaver utfører ansatte med flerkulturell bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l.? Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Ledelse  
 (2)  Saksbehandling  
 (3)  Renhold  
 (4)  Omsorgsoppgaver  
 (5)  Transportarbeid  
 (6)  Assistent i skole eller barnehage  
 (7)  Morsmålslærer  
 (8)  Håndverker (for eksempel elektriker, murer, maler)  
 (9)  Produksjonsarbeid (industri)  
 (10)  Produksjonsarbeid (primærnæring)  
 (11)  Kokk, kjøkkenassistent, baker, servitør

- (12)  Butikkmedarbeider  
 (13)  Lagermedarbeider  
 (14)  Frisør, hudpleier, massør  
 (15)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

Vi vil nå stille dere noen spørsmål om deres erfaringer med ansettelse av personer dere har fått formidlet gjennom NAV, kommune, introduksjonsprogram eller lignende. Hvis dere har ansatt flere personer dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l, kan dere ta utgangspunkt i det generelle inntrykket dere har av personene når dere besvarer spørsmålene nedenfor. Dersom dere har problemer med å svare på generelt grunnlag, kan dere svare på grunnlag av personen dere kjenner best. Dere får anledning til å utdype deres erfaringer i fritekstfelt til slutt i skjemaet

**9. Har dere mottatt informasjon fra kontaktperson i NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l forut for ansettelsen(e)?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Vet ikke

**10a. Har dere fått oppfølging fra kontaktperson i NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l etter ansettelse?**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Vet ikke

**10b. Vennligst sett kryss for type oppfølging dere har fått. Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Rådgivning over telefon  
 (2)  Møte/samtale mellom arbeidsgiver, den ansatte og kontaktperson i NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l  
 (3)  Møte/samtale mellom arbeidsgiver og kontaktperson i NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l  
 (5)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**10c. Hvor ofte har dere fått oppfølging?**

- (1)  Årlig  
 (2)  Halvårlig  
 (3)  Månedlig eller hyppigere  
 (4)  Ved behov  
 (5)  Vet ikke

**10d. Hva var innholdet i oppfølgingen? Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Veiledning i forhold til ledelse av en flerkulturell arbeidsplass  
 (2)  Veiledning i forhold til konkrete utfordringer med den ansatte  
 (3)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**11a. Er det gitt særskilt tilrettelegging for den/de ansatte dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l? Med særskilt tilrettelegging mener vi tilrettelegging øvrige ansatte ikke har fått.**

- (1)  Ja  
 (2)  Nei  
 (3)  Vet ikke

**11b. Vennligst kryss av for type særskilt tilrettelegging som er gitt. Dere kan sette flere kryss**

- (1)  Oppfølgingssamtale(r) i tillegg til ordinær medarbeidersamtale  
 (2)  Faglig veiledning (personlig)  
 (3)  Faglig veiledning (kurs med flere deltakere)  
 (4)  Tilpasning av arbeidsoppgaver  
 (5)  Fleksibel arbeidstid  
 (6)  Oversettelse av arbeidsinstruks til morsmål  
 (7)  Fadderordning (sosialt tiltak)  
 (8)  Norskkurs  
 (9)  Norsktraining (uformell norsktraining på arbeidsplassen)  
 (10)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**11c. I hvilken grad har disse typene tilrettelegging vært nyttige?**

	I meget høy grad	I høy grad	I noen grad	I liten grad	I meget liten grad	Vet ikke
Oppfølgingssamtale(r) i tillegg til ordinær medarbeidersamtale	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Faglig veiledning (personlig)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Faglig veiledning (kurs med flere deltakere)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Tilpasning av arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Fleksibel arbeidstid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Oversettelse av arbeidsinstruks til morsmål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Fadderordning (sosialt tiltak)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Norskkurs	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Norsktraining (uformell norsktraining på arbeidsplassen)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Annen tilrettelegging	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**12a. Hva var deres begrunnelse for å ansette personen(e) med flerkulturell bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l? Sett gjerne flere kryss**

- (1)  Vi fikk lønnstilskudd  
 (2)  Personen har hatt praksis her hos oss, og vi var godt fornøyde  
 (3)  Personen søkte på en ledig stilling og var den best kvalifiserte kandidaten  
 (4)  Personen hadde en språkkompetanse vi behøvde  
 (5)  Virksomheten har et mål om å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø  
 (6)  Positive erfaringer med ansettelse av person(er) formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l

- (7)  Stoler på vurderingen(e) til kontaktperson(er) i NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l
- (8)  Sosialt ansvar/samfunnsansvar
- (9)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**12b. Dere har svart at dere ansatte personen(e) fordi virksomheten har et mål om å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø. Hvorfor ønsker dere å bygge opp et flerkulturelt arbeidsmiljø? Sett gjerne flere kryss**

- (1)  Et flerkulturelt arbeidsmiljø finner nye måter å løse arbeidsoppgaver på
- (2)  Et flerkulturelt arbeidsmiljø gjør det lettere å komme i kontakt med nye kundegrupper
- (3)  Det gir et bedre arbeidsmiljø
- (4)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**13. Vi vil nå stille dere noen spørsmål om hvordan ansatte dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l fungerer/fungerte i stillingen. Før vi går videre til disse spørsmålene, ønsker vi å vite om dere vil svare på generelt grunnlag eller på grunnlag av deres kjennskap til én ansatt. Vennligst kryss av for riktig kategori.**

- (1)  Vi vil svare på grunnlag av våre erfaringer med den ansatte med flerkulturell bakgrunn vi kjenner best av de vi har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l
- (2)  Vi vil svare på grunnlag av vårt generelle inntrykk av de ansatte med flerkulturell bakgrunn som vi har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l
- (3)  Vi har bare én ansatt med flerkulturell bakgrunn som vi har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l

**14a. Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder alle, noen eller ingen av de ansatte med flerkulturell bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l. Vennligst sett kryss.**

	Alle	Noen	Ingen	Vet ikke
De ansatte utfører som regel sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er stort sett kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Det forekommer at de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte er som regel flinke til å dele sin kunnskap med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte møter som regel til rett	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

	<b>Alle</b>	<b>Noen</b>	<b>Ingen</b>	<b>Vet ikke</b>
tid				
De ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
De ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**14a. Vi vil nå be dere ta stilling til om følgende utsagn gjelder den ansatte med flerkulturell bakgrunn som dere har fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l og ansatt. Vennligst sett kryss.**

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Vet ikke</b>
Den ansatte utfører som regel sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er stort sett kvalifisert til å utføre arbeidsoppgavene sine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Det forekommer at den ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Tilrettelegging for den ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte er som regel flink til å dele sin kunnskap med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte møter som regel til rett tid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>



**14b. Dere har krysset av for at det forekommer at den/de ansatte har vanskeligheter med å gjøre seg forstått og/eller forstå muntlige beskjeder på norsk. Hvordan har dere møtt de språklige utfordringene?**

- (1)  Vi har gitt den/de ansatte norskopplæring (uformell norsktrening på arbeidsplassen)
- (2)  Vi har sendt den/de ansatte på norskkurs
- (3)  Vi har tilrettelagt arbeidsoppgavene slik den den/de ansatte kan unngå situasjoner der det er en forutsetning å beherske norsk
- (4)  Vi har ikke iverksatt noen tiltak
- (5)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**14c. Dere har krysset av for at tilrettelegging for den/de ansatte krever mer ressurser enn forutsatt ved ansettelsestidspunktet. Hvordan har dere møtt de ressursmessige utfordringene?**

- (1)  Vi har bedt om forlengelse av periode for eventuelt lønnstilskudd
- (2)  Vi har omdisponert interne ressurser slik at vi evner å imøtekomme den/de ansattes behov for tilrettelegging
- (3)  Vi har ikke iverksatt noen tiltak
- (4)  Annet, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**15. Vi vil nå be dere ta stilling til hvordan ansatt(e) med flerkulturell bakgrunn som dere har ansatt fått formidlet gjennom NAV/kommune/introduksjonsprogram/e.l fungerer/fungerte på arbeidsplassen deres sammenlignet med øvrige ansatte. Vennligst ta stilling til følgende påstander:**

	Oftere enn øvrige ansatte	Ingen forskjell	Sjeldnere enn øvrige ansatte	Vet ikke
Den/de ansatte klarer som regel å vurdere egen arbeidskapasitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte er godt integrert i arbeidsmiljøet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte møter som regel til rett tid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte viser initiativ i forhold til de fleste arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte kjenner godt til normer og regler som gjelder på vår arbeidsplass	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Den/de ansatte kommuniserer som regel godt med ledelsen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**16. Har du andre positive erfaringer med ansettelse av tidligere Ny sjanse-deltaker(e)? Vennligst beskriv:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Svarene deres er nå lagret. Takk for at dere tok dere tid til å besvare undersøkelsen! Vennligst klikk på krysset øverst til høyre for å avslutte skjemaet.