

## Hva som fremmer og hva som hemmer innføring av metoden Inclusive Job Design

### Retningslinjer og anbefalinger for attføringsveiledere



Dette dokumentet bygger på en studie av muligheten for å innføre Inclusive Job Design, ved å identifisere hva som hemmer og hva som fremmer (inkludert anbefalinger) innføring av metoden Inclusive Job Design i hjemlandene til partnerne i Work4all-prosjektet.

Inclusive Job Design er en sekkebetegnelse for en arbeidsgiverorientert metode for å skaffe varige arbeidsplasser til personer med nedsatt funksjonsevne. Metoden tar utgangspunkt i behovene til en arbeidsgiver og innebærer å reorganisere arbeidsprosessene ved å analysere dem, identifisere støtteoppgavene og omfordele oppgavene blant de ansatte: høyt kvalifiserte medarbeidere blir mer tilgjengelig for arbeid som de er kompetente i og kvalifisert for. Støtteoppgavene, som høyt kvalifiserte medarbeidere er 'overkvalifisert' for, slås sammen til nye stillinger som egner seg for personer med nedsatt funksjonsevne som kan utføre oppgavene i denne nye jobben.

Prosjektpartnerne utfører spesifikke studier av hva som fremmer og hva som hemmer innføring av metoden Inclusive Job Design i landene deres. De fremmende og de hemmende faktorene klassifiseres som interne og eksterne faktorer. For de fremmende og hemmende faktorene finnes det offentlig tilgjengelige opplysninger som betraktes som evidens: spesifikk faktainformasjon som er relevant for landet eller partneren.

Partnerne har analysert og diskutert mulighetene for å påvirke de identifiserte hemmende faktorene. I hvilken grad kan prosjektpartnerne påvirke de hemmende faktorene? Partnerskapet brukte modellen Stephen Coveys innflytelsessirkel<sup>1</sup> til analysen: å fokusere energien din på ting som du kan påvirke. Diskusjonene førte til anbefalte framgangsmåter for å påvirke de faktorene som hemmer innføring av Inclusive Job Design.

---

<sup>1</sup> 7 Habits of Highly Effective People, Steven Covey, 1989

## Work4all-prosjektet

Hensikten med Work4all-prosjektet er å øke sysselsettingsmulighetene i det åpne arbeidsmarkedet for personer med nedsatt funksjonsevne som er på yrkesrettet attføring, ved å bygge opp kapasiteten til de organisasjonene som tilbyr sysselsettingstjenester til dem. Framgangsmåten for å oppnå dette er å innføre metoden Inclusive Job Design og bygge opp spesifikk kompetanse hos attføringsveiledere (f.eks. jobbspesialister) som arbeider med studenter som har nedsatt funksjonsevne.

Stadig flere har vanskelig for å komme inn i og delta på det åpne arbeidsmarkedet. Personer med nedsatt funksjonsevne og lavt kvalifikasjonsnivå kan bli stående overfor ei framtid uten realistiske muligheter for å delta i samfunnet med arbeid som passer til kvalifikasjonene og kompetansen deres. Disse problemene eksisterer i flere land, og de som arbeider med opplæring og tjenesteyting til personer med nedsatt funksjonsevne gjennom Work4all-prosjektet, er derfor på jakt etter nye strategier for å skape flere muligheter til å komme inn og delta på arbeidsmarkedet.

### Ny strategi

Det antas at en ny strategi som fokuserer på arbeidsgiveren og på merverdien for arbeidsgiveren, vil gi bedre muligheter for studenter med nedsatt funksjonsevne eller lave formelle kvalifikasjoner. Dette krever et paradigmeskifte.

Denne nye strategien med å skape arbeidsplasser som er gunstige for arbeidsgiverne, kalles Inclusive Job Design. Inclusive Job Design er en sekkebetegnelse for en arbeidsgiverorientert metode for å skaffe varig sysselsetting til personer med nedsatt funksjonsevne som har begrensede sjanser i konkurransen på arbeidsmarkedet, spesielt hvis de har lite utdanning og begrenset kompetanse. Metoden Inclusive Job Design innebærer å reorganisere arbeidsprosesser, analysere og fordele arbeidsaktivitetene til eksisterende jobber på forskjellig kompleksitetsnivå. Målet med denne metoden er å lage en gunstig forretningsidé for arbeidsgiveren og samtidig skape inkluderende sysselsettingsmuligheter for personer med nedsatt funksjonsevne.

### Partnerskap

Ni partnere jobber sammen i prosjektet: sju tjenesteytere for personer med nedsatt funksjonsevne og to spesialistpartnere.

Liste over prosjektpartnere		
Organisasjon	Land	Rolle
Stichting REA College Pluryn	Nederland	Tjenesteyter
Frans Nijhuis Stichting	Nederland	Spesialistinstitusjon
All About Quality Consultancy	Nederland	Spesialistinstitusjon
Valakupiai Rehabilitation Centre	Litauen	Tjenesteyter
Instituto Don Calabria	Italia	Tjenesteyter
Fundação Intras	Spania	Tjenesteyter
Santa Casa da Misericórdia do Porto	Portugal	Tjenesteyter
Promenaden Kongsvinger AS	Norge	Tjenesteyter
Dafür gem. GmbH	Østerrike	Tjenesteyter

### Resultater og intellektuelle produkter

I prosjektet har vi:

- utviklet og testet en læreplan for attføringsveiledere som er bygd på konseptet Inclusive Job Design
- skapt varige samarbeid mellom attføringsveiledere og arbeidsgivere



- økt kunnskapen om Inclusive Job Design, det sosiale ansvaret til næringslivet og inkluderende sysselsettingsstrategier for studenter med nedsatt funksjonsevne.
- Vi har økt kompetansen i bruk av metoden Inclusive Job Design hos samarbeidspartnerne
- utviklet fire verktøy for å støtte innføringen av Inclusive Job Design:
  1. **Egenvurderingsverktøyet** for å identifisere styrke og forbedringspotensial, nøkkelfaktorer for innføringen Inclusive Job Design.
  2. **Læreplan for jobbspesialister** til innføring av Inclusive Job Design-metodikken, med eksempler på mønsterpraksis.
  3. **Håndbok for jobbspesialister** med retningslinjer for bruk av metoden Inclusive Job Design og hjelpe bedrifter med å øke effektiviteten og skaffe varig sysselsetting til studenter med nedsatt funksjonsevne.
  4. **Retningslinjer og anbefalinger for attføringsveiledere.** Dette er en studie av muligheten for å innføre Inclusive Job Design, om hemmende og fremmende faktorer i partnerlandene.

## Årsak/virkning-analyse

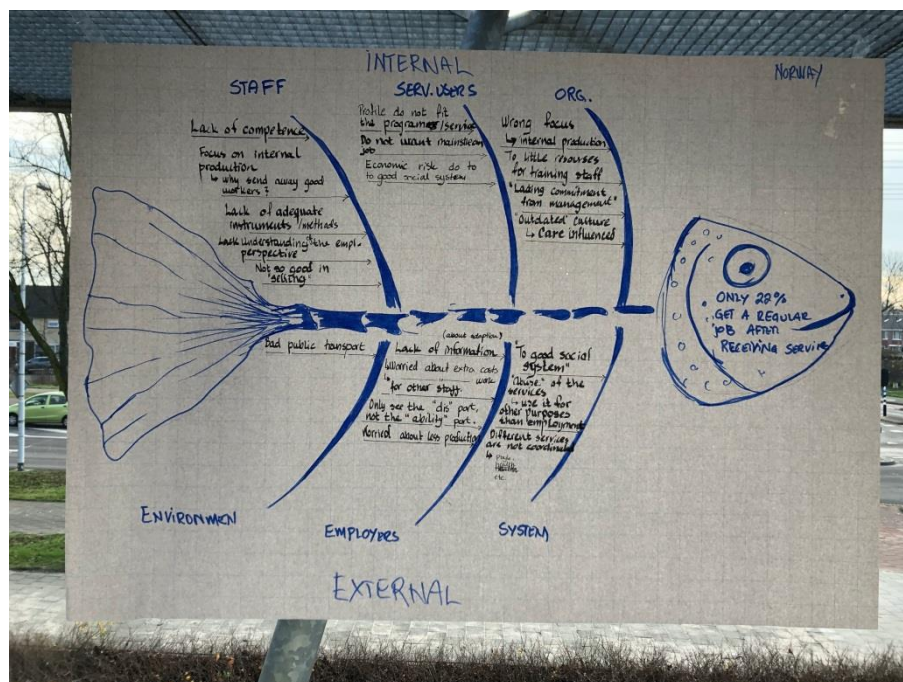
For å identifisere mulige årsaker til den lave prosentandelen av personer med nedsatt funksjonsevne som får jobb på det åpne arbeidsmarkedet, identifiserte prosjektpartnerne faktorer som hindrer arbeidsgivere i å ansette personer med nedsatt funksjonsevne. Denne årsak/virkning-analysen har blitt utført ved hjelp av et såkalt årsak/virkning-diagram<sup>2</sup>. Diagrammet brukes til å bestemme de underliggende årsakene.

Et årsak/virkning-diagram er et hjelpemiddel for idedugningsprosessen som kan identifisere mulige årsaker til et problem og sortere dem ut i nyttige kategorier.

Metoden består av fire trinn:

1. Identifiser problemet.
2. Finn de viktigste faktorene som er involvert.
3. Identifiser mulige årsaker.
4. Analyser det visuelle diagrammet.

De hemmende faktorene uttrykkes med et slikt årsak/virkning-diagram for hver av partnerne.



Figur 1: Eksempel på et fiskebeinsdiagram

De følgende vanlige hemmende faktorene<sup>3</sup> er identifisert:

VANLIGE INTERNE HEMMENDE FAKTORER		
1	Generelt	Kommunikasjon/koordinering Motstand mot forandringer Frykt for 'det ukjente'
2	Personale	Kompetansemangel Mangel på egnede verktøy/metoder Forstår ikke arbeidsgiverens synsvinkel Fokus på daglig tjenesteyting og administrasjon

<sup>2</sup> Cause and Effect Analysis by Kaoru Ishikawa, 1982

<sup>3</sup> Faktorene er identifisert på grunnlag av den PERSONLIGE erfaringen til partnerne.



3	Tjenestebrukere	Mangel på selvtillit Kompetansemangel Urealistisk selvbilde Ønsker ikke en vanlig jobb
4	Organisasjon	Ingen visjon om sysselsettingsstrategi Manglende engasjement fra ledelsen Foreldet kultur: Omsorgsorientert Manglende finansiering/ressursmangel
<b>VANLIGE EKSTERNE HEMMENDE FAKTORER</b>		
1	Generelt	Kommunikasjon/koordinering Motstand mot forandringer Frykt for 'det ukjente'
2	Miljø	Dårlig offentlig transport Fokus på uførhet Overbeskyttende foreldre Dårlig støtte i lovverket
3	Arbeidsgivere	Informasjonsmangel Bekymret for økte utgifter Bekymret for lavere produksjon Mangel på støtte fra arbeidsgiver
4	Systemer	Velferdssystemet for godt (Misbruk av velferdssystemet – andre formål enn sysselsetting) Å ha en jobb er ikke målet med systemet Foreldet syn på uførhet (medisinsk modell) Byråkratisk offentlig system

Figur 2: Oversikt Vanlige fremmende og vanlige hemmende faktorer for sysselsetting



## Metoden Inclusive Job Design

Inclusive Job Design er en sekkebetegnelse for en arbeidsgiverorientert metode for å skaffe varige arbeidsplasser til personer med nedsatt funksjonsevne. Metoden tar utgangspunkt i behovene til en arbeidsgiver og innebærer å reorganisere arbeidsprosessene ved å analysere dem, identifisere de elementære oppgavene og omfordele oppgavene mellom de ansatte: høyt kvalifiserte medarbeidere blir mer tilgjengelig for arbeid som de er kompetente i og kvalifisert for. De mer elementære oppgavene, som høyt kvalifiserte medarbeidere er 'overkvalifisert' for, slås sammen til nye stillinger som egner seg for personer med nedsatt funksjonsevne som kan utføre oppgavene i denne nye jobben. Denne nye jobben vil bli en regelmessig og varig jobb i arbeidsstokken til en bedrift. Metoden Inclusive Job Design innebærer en vinn-vinn-situasjon både for bedriften og personene med nedsatt funksjonsevne, uten skadevirkninger på produksjonen eller økonomien.

### Metodikk

Medarbeidere som arbeider i bedrifter og kommer på etterskudd i arbeidet på grunn av vid variasjon i oppgavene og økende produktivetskrav, kan få en fallende produksjon som forventes å skade de økonomiske og ikke-økonomiske interessene til bedriften. Aktivitetene til de eksisterende medarbeiderne har blitt stadig mer varierte og trekker derfor ikke alltid på kompetansen og kvalifikasjonene til medarbeiderne. I metoden Inclusive Job Design skiller de mer komplekse oppgavene fra de mindre komplekse. Et viktig prinsipp i reorganiseringsprosessen er å revurdere arbeidsprosessene i bedriften og at de nye jobbene som skapes må opprettholde eller øke produktiviteten.

Disse nye jobbene egner seg for kompetansen til medarbeiderne. Mange personer med psykisk utviklingshemming, psykiske lidelser og ansatte ved vernede bedrifter kan oppfylle kompetansekravene for disse jobbene. Medarbeiderne med høyere kvalifikasjoner kan konsentrere seg om de mer komplekse oppgavene.



## Hva som fremmer og hva som hemmer innføring av Inclusive Job Design

Prosjektpartnerne har identifisert **hemmende og fremmende faktorer** i sitt eget land for hvert trinn i innføringen av metoden Inclusive Job Design i landene sine.

**Fremmende faktorer** er definert som: «Personer, mål, elementer, strukturer eller liknende som **bidrar til vellykket innføring av metoden Inclusive Job Design.**»

**Hemmende faktorer** er definert som: «Personer, mål, elementer, strukturer eller liknende som **hindrer vellykket innføring av metoden Inclusive Job Design.**»

De fremmende og de hemmende faktorene kan klassifiseres som **interne** og **eksterne** faktorer. (Interne: de hemmende og fremmende faktorene som er til stede i bedriften og derfor direkte påvirker innføringen av Inclusive Job Design. Eksterne: de faktorene som kan betraktes som forutsetninger for vellykket innføring.)

Prosjektpartnerne utfører spesifikk forskning på hva som fremmer og hva som hemmer innføring av metodikken Inclusive Job Design i landene deres. Hver av de fremmende faktorene er illustrert og belagt med **spesifikk faktainformasjon** som er **relevant for landet til partneren**. For hver fremmende faktor henvises det til offentlig tilgjengelig informasjon. Hver hemmende faktor er også illustrert og belagt med **spesifikk faktainformasjon** som er **relevant for landet til partneren**. For hver hemmende faktor henvises det til offentlig tilgjengelig informasjon.





## Fremmede faktorer

### Fremmede faktorer i en organisasjon som yter sosiale tjenester

Studien trekker fram de følgende viktige fremmede faktorene i en organisasjon som yter sosiale tjenester.

#### **Kompetansen til personalet**

Forskjellige sosialtjenesteytere har forskjellig erfaring og kompetanse når det gjelder å hjelpe personer med nedsatt funksjonsevne på det åpne arbeidsmarkedet. De har forskjellige metoder for å inkludere tjenestebrukere gjennom sysselsetting. Sosialtjenesteyterne vil være interessert i nye metoder som bidrar til å oppnå formålet og forbedre resultatene av arbeidet deres.

#### **Arbeidsgiverorientert tilnærming**

Sosialtjenesteytere bruker stadig oftere arbeidsgiverorienterte tilnærminger i samarbeidet sitt med arbeidsgivere. Med andre ord tar de hensyn til arbeidsgivernes interesser når de arbeider med å sysselsette tjenestebrukere sine. Sosialtjenesteyterne viser interesse for nye strategier i samarbeidet med arbeidsgiverne og god mønsterpraksis i Europa og deres egne land.

#### **Lagarbeid**

Nasjonale og europeiske kvalitetskrav for sosiale tjenester krever en tverrfaglig tilnærming i de sosiale tjenestene.<sup>4</sup> På grunn av dette kravet har sosialtjenesteyterne opprettet tverrfaglige team med jobbspesialister fra forskjellig bakgrunn i offentlig og privat sektor. Det tverrfaglige teamet vil overveie forskjellige synsvinkler på jobbsøking i det åpne arbeidsmarkedet.

### Fremmede faktorer i organisasjonene til arbeidsgiverne

Studien trekker fram den følgende viktige fremmede faktoren i organisasjonen til arbeidsgiverne:

#### **Vilje til å inkludere en person med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken.**

Arbeidsgivere viser vilje til å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken fordi det forbedrer arbeidsmiljøet, det imøtekommer kravene til næringslivets sosiale ansvar, det bidrar til et positivt omdømme for bedriften, og det kan innvirke positivt på varemerket til arbeidsgiveren. På grunn av positive erfaringer har arbeidsgiverne blitt mer oppmerksom på kompetansen til personer med nedsatt funksjonsevne. Denne oppmerksomheten bidrar til en mer pragmatisk og åpen innstilling til å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken.

### Miljøfaktorer som fremmer innføring av Inclusive Job Design

Studien viser den følgende viktige miljøfaktoren for å fremme innføring av Inclusive Job Design:

#### **Lovverket.**

Alle land har lover som oppmuntrer arbeidsgivere til å inkludere en person med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken. Dette lovverket bygger alltid på et såkalt kvotesystem: å ansette personer med nedsatt funksjonsevne opp til en viss prosentandel av arbeidsstokken.

---

<sup>4</sup> European Framework for Quality in Social Services, Social Protection Committee, 2010





### **Økonomisk støtte**

De nasjonale myndighetene belønner inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken til arbeidsgivere (lønnstilskudd, skattelette, tilskudd til yrkesveiledning og tilrettelegging av arbeidsplassen).

### **Sosialt ansvar**

Flere og flere bedrifter oppmuntres til og belønnes for å ta ansvar for miljø, økologi og sosialt ansvar.

### **Endringer i regelverk og retningslinjer**

Spesifikasjonene for sysselsettingstjenester hos sosialtjenesteytere har gått fra vernet sysselsetting til sysselsetting på det åpne arbeidsmarkedet. Systemer for uføretrygd revurderes. Nye initiativ til finansiering (tilskudd til personer med nedsatt funksjonsevne, offentlige innkjøp, anbud) er lansert, testet og gjennomført.



## Hemmende faktorer

### Hemmende faktorer i en organisasjon som yter sosiale tjenester

Studien trekker fram de følgende viktige faktorene som hemmer innføring av Inclusive Job Design i en organisasjon som yter sosiale tjenester.

#### Manglende oppfølging

Sosialtjenesteytere følger ikke opp personer med nedsatt funksjonsevne som har blitt inkludert i arbeidsstokken til en arbeidsgiver. Derfor har de ikke opplysninger om hvor varig den nye arbeidsplassen er.

#### Mangel på kompetanse

Fagfolk som arbeider i en organisasjon som yter sosiale tjenester har tradisjonelt bakgrunn i sosiologi, utdanning, terapi eller psykologi. Kompetansen i jus, bedriftsøkonomi, markedsstrategi og evnen til å forstå interessene til arbeidsgiverne er ofte mangelfull.

#### Motstand mot forandringer

Forandringer kommer man ikke utenom, men det samme gjelder motstand mot forandringer. Det er bare naturlig at folk prøver å holde på metodene og vanene sine. Konstante og hyppige forandringer fra myndigheter og pengeklender kan påvirke motivasjonen til de ansatte. Også hvis sosialtjenesteyteren er interessert i å opprettholde status quo, kan det styrke motstanden mot forandringer.

### Hemmende faktorer hos arbeidsgivere

Studien trekker fram de følgende viktige hemmende faktorene mot innføring av Inclusive Job Design i organisasjonen til arbeidsgiverne.

#### Vilje til forandringer

Ikke mange arbeidsgivere er villige til å forandre organisasjonen sin (reorganisere arbeidsprosesser ved å fordele forskjellige oppgaver) på en slik måte at personer med mindre kompetanse kan inkluderes i arbeidsstokken for å gjøre deler av jobben. Det er vanlig å betrakte mange av oppgavene og jobbene i en bedrift som stadig mer komplekse og standardiserte. Det gjør det vanskelig å dele dem opp i deloppgaver. En lav prosentandel (5 %) av arbeidsgiverne er villige til å sysselsette en ufør person.

#### Manglende kunnskap og informasjon

I Nederland, Østerrike, Italia, Norge og Portugal er det påvist at arbeidsgivere mangler kunnskap om metoden Inclusive Job Design og andre metoder for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i det åpne arbeidsmarkedet. Arbeidsgivere er ikke klar over de økonomiske og andre støtteordningene som kan hjelpe til med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken.

Arbeidsgivere har gode intensjoner om å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken, men bare få kommer så langt som til konkrete planer. Få av disse vet hvordan de skal realisere disse planene.

#### Tro og erfaringer

I Spania og Østerrike er det påvist at et betydelig antall arbeidsgivere fortsatt tror at personer med nedsatt funksjonsevne ikke kan fungere i en jobb og at arbeidsgiveren er ansvarlig for kostnadene

ved tilrettelegging av jobben. Arbeidsgivere som blir spurt om inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken, tviler på grunn av forventninger om lavere produktivitet, mulige behov for ombygging av arbeidsplassen, negativ innflytelse på lagfølelsen, høyere risiko for sykefravær. Arbeidsgiverne er bekymret for mulige byrder i forbindelse med sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne, for eksempel: mer kompliserte prosedyrer for å si opp ansatte med nedsatt funksjonsevne og andre utgiftsfaktorer i forbindelse med sysselsettingen.

På grunn av skuffende erfaringer med å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken, foretrekker arbeidsgivere å betale seg ut av ansvaret med straffegebyrene i stedet for å skaffe seg nye erfaringer med å sysselsette personer med nedsatt funksjonsevne.

## Hemmende faktorer i miljøet

Studien trekker fram de følgende viktige miljøfaktorene som hemmer innføring av Inclusive Job Design:

### Lovverket

Alle land har lover som oppmuntrer arbeidsgivere til å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken. Dette lovverket bygger alltid på et såkalt kvotesystem: å ansette personer med nedsatt funksjonsevne opp til en viss prosentandel av arbeidsstokken. Prosentandelen varierer fra land til land.

I mange land er det definert og vedtatt spesiallover, og det blir ikke brukt straffegebyr når en arbeidsgiver unnlater å oppfylle kravene om å sysselsette personer med nedsatt funksjonsevne. Økende byråkrati, mangelfull oppfølging og stadig tregere og mer komplekse systemer oppmuntrer ikke arbeidsgiverne til å engasjere seg i gamle og nye metoder for å sysselsette personer med nedsatt funksjonsevne.

### Oppfatninger om nedsatt funksjonsevne

Et tradisjonelt syn på nedsatt funksjonsevne, den såkalte «medisinske uførhetsmodellen», henger fortsatt igjen i landene til partnerne. I en «medisinsk uførhetsmodell» oppfattes nedsatt funksjonsevne som et medisinsk problem som må løses eller en sykdom som må «kureres». En person med nedsatt funksjonsevne betraktes som ødelagt eller syk og må repareres eller helbredes med medisinske inngrep. Byrden ligger på «problemet» til personen, som derfor må «løses». Et mer moderne syn på nedsatt funksjonsevne er at det skyldes barrierer i miljøet. Ut fra denne nye synsvinkelen vil man eliminere barrierer som skapes av samfunnet eller det fysiske miljøet og hindrer en person i å nyte og utøve menneskerettighetene sine. Personer med nedsatt funksjonsevne kan delta som aktive medlemmer av samfunnet og nyte rettighetene sine til fulle.

Generelt ser de fleste arbeidsgivere og samfunnsborgere i partnerlandene på en person i rullestol, med høreapparat, med hvit stikk, som en ufør person. Andre nedsettelse av funksjonsevnene, spesielt slike som er usynlige (f.eks. kroniske smerter, kronisk utmattelse, psykiske lidelser eller søvnforstyrrelser) teller ikke. Det eksisterer også et sosialt stigma mot personer med psykiske lidelser som gjør det mye vanskeligere for dem å bli inkludert i en jobb enn for andre personer med nedsatte fysiske funksjonsevner.

### Hvordan systemet fungerer

Mange europeiske land har ikke fullt ut iverksatt lovverket som skal støtte eller oppmuntre til sysselsetting for personer med nedsatt funksjonsevne: Det er ikke noe tilstrekkelig oppfølgingssystem og det gis ikke straffegebyr for unnlatelser. I tillegg er systemet byråkratisk, tjenestene er dårlig koordinert og ofte dårlig planlagt med dårlig oppfølging. Det eksisterende systemet føles demotiverende og virker negativt inn på selvbildet til personer med nedsatt funksjonsevne. Siden mange av systemene er komplekse, blir ikke arbeidsgiverne motivert for å gi



jobbtilbud til personer med nedsatt funksjonsevne. I noen land foretrekker de å betale straffegebyret gjennom forsikringsordninger.

Alle faktorer som identifiseres hemmende mot innføring av metoden Inclusive Job Design er kategorisert som følger:

1. Sosialtjenesteyteren har begrensede/ingen muligheter til å påvirke faktorene.
2. Velferdsleverandøren kan påvirke denne faktoren.

## Anbefalinger

### Anbefalinger for å redusere de hemmende faktorene i en organisasjon som yter sosiale tjenester

Da prosjektpartnerne ble spurt om hvilke tiltak som kunne iverksette for å fjerne de hemmende faktorene i organisasjoner som yter sosiale tjenester, anbefalte de følgende:

1. Følg opp tjenestebrukere etter at de har blitt inkludert i arbeidsstokken til en arbeidsgiver ved hyppig innsamling av relevante opplysninger om hvordan de fungerer og trives i jobben. Samle opplysninger om arbeidsgiverne, forretningsideene, antall vellykte utplasseringer av tjenestebrukere, varigheten av jobbene til de sysselsatte tjenestebrukerne osv. Yrkesveiledere kan spille en viktig rolle her.
2. Finn ut hva medarbeideren trenger, er interessert i og forventer seg i sammenheng med IJD-metoden.
3. Bygg opp kunnskap og kompetanse (gjennom utdanning og opplæring) i å bruke metoden Inclusive Job Design og forstå arbeidsgiverens interesser.
4. Del og utveksle informasjon mellom sosialtjenesteytere med eksempler på mønsterpraksis i Inclusive Job Design. Opprett interne team for å dele informasjon og eksterne kontakter.
5. Utvikle en organisasjonskultur der samarbeid med arbeidsgiveren er en naturlig og viktig faktor for å lykkes.
6. Kommuniser fordelene ved å være en del av samfunnet gjennom arbeid: økonomiske og ikke-økonomiske fordeler.
7. Inkluder mestring i tjenestene ved å innprente kunnskap og kompetanse i mestring både hos de ansatte og tjenestebrukerne.
8. Skaff og del informasjon og tolking av:
  - a. konseptet og metoden Inclusive Job Design (vinn-vinn-konsept)
  - b. nasjonale lovpålegg og muligheter for sosialtjenesteytere til å tilpasse tjenestene sine til en situasjon i endring.
  - c. tilby støttetjenester, oppfølging og opplæringsprogram til arbeidsgivere gjennom sosialtjenesteytere.
  - d. opprett kommunikasjonskanaler, en plattform eller et fellesskap og bygg nettverk med arbeidsgivere som har erfaring og får kompetanse i å sysselsette personer med nedsatt funksjonsevne.
9. Reduser motstanden mot forandringer hos arbeidsgivere: arbeid i tverrfaglige team kan bidra til å øke forandringsviljen.
10. Reduser gjennomtrekk i personalet: del individuelle nettverk og gjør dem synlige i en database – oppfølgingsystem.
11. Frem en ny og mer positiv tilnærming til nedsatte funksjonsevner: fokusere på styrke og evner i stedet for det nåværende fokuset på nedsatte evner.
12. Forbedre tjenestebrukernes motivasjon til å involvere seg i arbeidslivet: ta opp ulike fordeler med tjenestebrukerne og snakk om at det å ha en jobb betyr mer enn bare å være økonomisk uavhengig. Understrek den sosiale betydningen av å ha en jobb.

### Anbefalinger for å redusere de hemmende faktorene i organisasjonene til arbeidsgiverne



Da prosjektpartnerne ble spurt om hvilke tiltak som kunne iverksettes for å fjerne de hemmende faktorene i organisasjonene til arbeidsgiverne, anbefalte de følgende:

1. Del og skaff opplysninger om eksempler på mønsterpraksis, case-studier i problemløsning, strategier og tilrettelegging av arbeidsplasser.
2. Organiser jobbmesser med gode eksempler på Inclusive Job Design.
3. Lag muligheter for arbeidsgivere til å kontakte andre arbeidsgivere direkte for å dele informasjon og erfaringer.
4. Skaff informasjon og tolking av:
  - a. konseptet og metoden Inclusive Job Design (vinn-vinn-konsept)
  - b. skaff opplysninger som viser de positive virkningene av å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i det åpne arbeidsmarkedet.
  - c. nasjonale lovpålegg og muligheter for arbeidsgivere til å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne i arbeidsstokken.
  - d. muligheter for å motta støttetjenester fra sosialtjenesteytere.
  - e. fakta og tall fra forskning om:
    - i. effektiviteten ved innføring av metoden Inclusive Job Design
    - ii. produktivitet og sykefravær når personer med nedsatt funksjonsevne blir inkludert i arbeidsstokken

### **Anbefalinger for å redusere de hemmende faktorene i miljøet**

Da prosjektpartnerne ble spurt om hvilke tiltak som kunne iverksettes for å bryte ned barrierene i miljøet, anbefalte de følgende:

1. Del og skaff informasjon om eksempler på vellykket sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne ved å:
  - a. involvere personer med nedsatt funksjonsevne
  - b. involvere bedrifter med gode erfaringer
  - c. historiefortelling
  - d. fakta om effektiv inkludering i arbeidslivet
2. Bevisstgjør finansieringskilder ved å presentere pålitelige og gyldige fakta og tall om effektiv inkludering og fordeler for samfunnet.
3. Sørg for bedre forståelse med opplysninger om forskjellige typer nedsatt funksjonsevne og evnene/kompetansen til personer med nedsatt funksjonsevne
4. Skaff utdanning og opplæring til personer med nedsatt funksjonsevne for å gi dem mer kompetanse og lære dem opp på arbeidsplassen i bedriftene
5. Forandre synet på nedsatt funksjonsevne gjennom forskjellige PR-strategier som fokuserer på eksisterende evner og merverdi for individet og samfunnet.
6. Øk kjennskapen til ny teknologi og dataferdigheter ved å bevisstgjøre, utdanne og lære opp.