

# GRANDE

Entreprenør

## ✓ EKSTTORGET



### Prosjektrapport om muligheter med Inkluderende jobbdesign

#### INKLUDERENDE JOBBDISEGN

På hvilken måte kan man ved bruk og implementering av metoden «Inkluderende jobbdesign» minske fremtidens mangel på arbeidskraft, og redusere sykefravær og frafall i bygg- og anleggsbransjen?

Pilotprosjekt i samarbeid med



inkluderende arbeidsliv  
Bransjeprogram for bygg og anlegg

NTNU | Samfunnsforskning AS

Dato: 31.01.2025

*Morten Hynne (sign.)*

Daglig Leder Grande Entreprenør AS

Prosjekteier

*June Vatne (sign.)*

Nestleder Veksttorget

Prosjektpartner

*Anne Wullum Aasback (sign.)*

Forsker, NTNU Samfunnsforskning

Forskningspartner

<b>1. SAMMENDRAG .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MÅL OG RAMMER .....</b>	<b>6</b>
2.1. PROBLEMSTILLING .....	6
2.2. BAKGRUNN OG KUNNSKAPSSTATUS .....	6
2.2.1. Utenforskap og arbeidsledighet.....	6
2.2.2. Sykefravær og frafall i bygg- og anleggsbransjen.....	8
2.2.3. Tiltak? .....	9
2.2.4. Hva er Inkluderende jobbdesign?.....	9
2.3. MÅLGRUPPER FOR INKLUDERENDE JOBBDESIGN .....	10
2.4. PROSJEKTMÅL .....	10
2.5. RAMMER OG ORGANISERING.....	11
2.5.1. Prosjektpartnere .....	11
2.5.2. Samarbeid og øvrige roller .....	12
2.6. FORPROSJEKT/MULIGHETSSTUDIE – FASE 1 AV PROSJEKTET .....	12
2.7. FØLGEFORSKNING AV NTNU SAMFUNNSFORSKNING.....	13
2.7.1. Forskningsspørsmål .....	13
2.7.2. Kvalitative intervjuer og fokusgruppeintervjuer .....	13
2.7.3. Analyse.....	14
<b>3. GJENNOMFØRING OG FUNN.....</b>	<b>15</b>
3.1. GRANDE ENTREPRENØR AS.....	15
3.1.1. Case 1 - PreFab hos Grande Entreprenør AS.....	15
3.1.2. Case 2 – Steinkjer og Inderøy – boligprosjekter – privatmarkedet.....	18
3.2. AKTIVITET GJENNOMFØRT .....	19
Steg 1 og 2 - Forankring arbeidsplassen.....	19
Steg 3 - Planlegging av arbeidsplassanalysen .....	20
Steg 4 – Gjennomføring av arbeidsplassanalysen .....	20
Steg 5 og 6 - Funn og utarbeidelse av jobbprofiler.....	23
Steg 7 – Rekruttering og ansettelse/jobbmatch.....	24
Annen relevant informasjon .....	25
<b>4. LÆRINGSPUNKTER .....</b>	<b>26</b>
4.1 HVLKE ENDRINGER I TILNÆRMING TIL REKRUTTERING KREVES FOR INKLUDERENDE JOBBDESIGN?.....	26
4.2. HVLKE SUKSESS-KRITERIER LIGGER I EN GOD PROSESS FOR UTVIKLING AV JOBBPROFILER? .....	27
4.3. HVLKE VURDERINGER GJØRES FOR Å REGNE UT LØNNSOMHET? HVLKE ANDRE FORMER FOR MERVERDI SKAPES I PROSSESEN? .....	30
4.4. HVLKE ROLLER OG SAMARBEID ER NØDVENDIG GJENNOM DE ULIKE STEGENE I INKLUDERENDE JOBBDESIGN?.....	30
4.5. HVLKE BRANSJESPESIFIKKE FORHOLD MÅ GJØRES NÅR DET KOMMER TIL INKLUDERENDE JOBBDESIGN I BYGG OG ANLEGGSTRANSJEN?.....	31
<b>5. OPPSUMMERING OG ANBEFALINGER.....</b>	<b>34</b>
5.1. MÅLOPPNÅELSE PÅ EFFEKT .....	34
5.2. MÅLOPPNÅELSE PÅ METODE OG KUNNSKAPSUTVIKLING .....	34
5.3. MULIGE GEVINSTER .....	35
5.3.1. Økonomisk gevinst .....	35
5.3.2. Andre mulige gevinster funnet i forskningen.....	36
5.3. OPPSUMMERING AV ERFARINGER FRA PROSJEKTPERIODEN .....	36
<b>6. KILDER.....</b>	<b>40</b>
<b>7. VEDLEGG .....</b>	<b>40</b>

## 1. Sammendrag

### Bakgrunn

Dette pilotprosjektet er et samarbeid mellom prosjekteier Grande Entreprenør AS og prosjektpartner Veksttorget. IA Bransjeprogram for bygg og anlegg er hovedpartner for finansiering til gjennomføring av pilotprosjektet, og IA bransjeprogrammet eies av NHO Byggenæringen, Fellesforbundet og Norsk Arbeidsmannsforbund i felleskap. NTNU Samfunnsforskning har deltatt som forskningspartner i prosjektet, og har utført følgeforskning på det utførte arbeidet. I tillegg har vi referansepartnere i Paal Haavorsen i Bransjeforeningen NHO Arbeid og inkludering og NAV Verdal.

Prosjektet har som mål å teste ut alternative måter å kartlegge, beholde og rekruttere på gjennom bruk av metoden Inkluderende jobbdesign.

Med bakgrunn i rapporter og statistikker fra NAV og SSB, ser vi at det er et økende sykefravær, det vil være stor mangel på arbeidskraft i fremtiden, mindre mennesker i arbeidsfør alder, og en betydelig økning av eldre som vil legge press på våre tjenester og velferdsordninger.

Gjennom bruk av metoden Inkluderende jobbdesign kan vi mobilisere sykemeldte, arbeidsledige, og personer utenfor arbeidsstyrken inn i arbeid. Inkluderende jobbdesign er en metode som tar utgangspunkt i arbeidsgiveres behov for arbeidskraft, men ved bruk av ulike metoder skapes det en merverdi som gjør det interessant og ofte lønnsomt å ansette folk som sliter med å få en jobb på vanlige vilkår.

Hensikten med dette pilotprosjektet for prosjekteier Grande Entreprenør AS er å se på i hvilken grad metoden Inkluderende jobbdesign vil kunne bidra til å løse sider ved rekrutteringsbehovet i fremtiden, gi kunnskap om alternativ måte å rekruttere på, samt hindre/forebygge frafall og sykefravær. Veksttorget som prosjektpartner ønsker gjennom prosjektet å få bredere kunnskap om metoden, og teste ut lønnsomhet og dokumentere merverdi for Grande Entreprenør AS.

### Gjennomføring og resultat

Gjennom intervju, kartlegging og observasjon er det gjort en grundig gjennomgang av arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver ved Grande Prefab og 2 ulike boligprosjekter for privatmarkedet hos Grande Entreprenør AS. Prosjektet har oppnådd suksess med omplassering av ansatte, og kartlagt at det finnes muligheter for ansettelse av personer med nedsatt arbeidsevne eller manglende formell fagkompetanse.

### Måloppnåelse på effekt

#### **Nr. 1 – Omplassering av internt ansettelsesforhold hos Grande Entreprenør AS for å forhindre potensielt sykefravær**

##### Måloppnåelse:

Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med Grande PreFab hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. En konkret aktuell ansatt har i tillegg blitt kartlagt og fått oppfølging. Omplassering av internt arbeidsforhold hos Grande Entreprenør AS har blitt gjennomført.

og

**Nr. 2 – Ansettelse av en person i varig tilrettelagt arbeid i ordinært arbeid (VTA-O) hos Grande Entreprenør AS.**

Delvis måloppnåelse:

Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med to ulike boligprosjekt hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. Kartleggingen viser i stor grad at oppgavedeling, jobbsnekring og redesign av arbeidsoppgaver og stillingsinstrukser lar seg gjennomføre også i bygg- og anleggsbransjen. Måloppnåelse på rekruttering skulle her vært ansettelse av en person med nedsatt arbeidsevne, eksempelvis en person med en uføregrad og behov for varig tilrettelagte arbeidsoppgaver.

På grunn av permitteringer og en synkende oppdragsmengde hos bedriften i prosjektperioden har man ikke hatt mulighet til å gjennomføre siste trinn med arbeidsutprøving og en mulig ansettelse.

Prosjektet erfarer at inkluderende jobbdesign er økonomisk lønnsomt, men også andre fordeler innenfor arbeidsmiljø og effektivitet er identifisert. Prosjektet har lagt grunnlaget for nyteknisk rundt mer inkluderende rekruttering og god mangfoldsledelse når ansettelsesbehovet blir større i fremtiden for Grande Entreprenør AS. Oppgavedeling i bygg- og anleggsbransjen er mulig på mange områder, og metoden kan favne flere målgrupper, både for å beholde egne ansatte, og for personer utenfor arbeidsstyrken.

**Videre planer**

For Grande Entreprenør AS har læringspunktene i prosjektet tilegnet ny kunnskap inn i bedriften. Kunnskapen er en del av en større strategi om å kunne ha en fordel og et forsprang i problemstillingen rundt bemanning og rekruttering. Å sikre en varig overordnet struktur og en mer systematisk tilnærming i sitt HR-arbeid blir viktig. Prosjektgruppen ønsker å jobbe videre med å implementere og spre læringspunktene fra prosjektet både internt og eksternt. Samarbeidet med arbeidsinkluderingsbransjen og Veksttorget ønskes videreført.

**Når markedet i bygg- og anleggsbransjen tar seg opp igjen, ønsker man på nytt å se på mulighetene for å teste ut og ansette en person med nedsatt arbeidsevne, eksempelvis en person med en uføregrad og behov for varig tilrettelagte arbeidsoppgaver.**

## 2. Mål og rammer

### 2.1. Problemstilling

Norge vil fremover ha en stor mangel på arbeidskraft i bygg- og anleggsbransjen. Paradokset i 2024 – Vi har i dag en lav arbeidsledighet, men et høyt utenforskap og sykefravær.

**- Hvordan mobilisere sykemeldte, arbeidsledige og personer utenfor arbeidsstyrken inn i arbeid?**

**- På hvilken måte kan man ved bruk og implementering av metoden «Inkluderende jobbdesign» minske fremtidens mangel på arbeidskraft, og redusere sykefravær og frafall i bygg- og anleggsbransjen?**

**- Kan Inkluderende Jobbdesign implementeres som en rekrutteringsstrategi i Grande Entreprenør AS, og bidra til at bedriften fyller nødvendige stillinger i et marked med generell mangel på arbeidskraft?**

### 2.2. Bakgrunn og kunnskapsstatus

#### 2.2.1. Utenforskap og arbeidsledighet

##### Sykefravær, ledighet og utenforskap

- 56.000 i Trøndelag som ikke er i jobb eller utdanning – blir beskrevet som utenforskapet. (NAV, 2023).
- I oktober 2024 er 10,5 % av Norges befolkning uføretrygdet. I Trøndelag 11,2 %, og enda verre i Verdal med 15,7% uføre.
- I 2023 gikk det tapt nesten 40 millioner dagsverk på egenmeldt eller legemeldt sykefravær i Norge.

##### Lav arbeidsledighet og mangel på arbeidskraft

- Lav arbeidsledighet, med bare 2 % registrerte som helt ledige hos NAV i desember 2024 i Norge. For Trøndelag enda lavere med 1,7% helt ledige.
- Norsk arbeidsmarked mangler 53 000 arbeidstakere (Bedriftsundersøkelsen 2023 - NAV).
- Størst innen helse- og sosialtjenester, og bygg- og anleggsvirksomhet.
- I 2024 har 270 000 arbeidstakere i Norge mindre enn 5 år igjen til de forlater arbeidslivet med pensjon. Det tilsvarer en av ti arbeidstakere i landet vårt

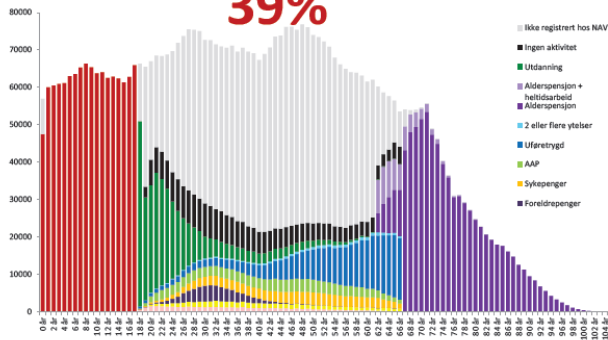
##### Eldrebølgen er en varslet krise

Vi blir flere og flere eldre, og færre som betaler for velferdsstatens bistand i Norge.

I dag er det ifølge SSB 39% av Norges befolkning som betaler for gildet. Ved bare så kort tid som i 2040, altså om 16 år er det estimert at denne skal synke til 36,5%.

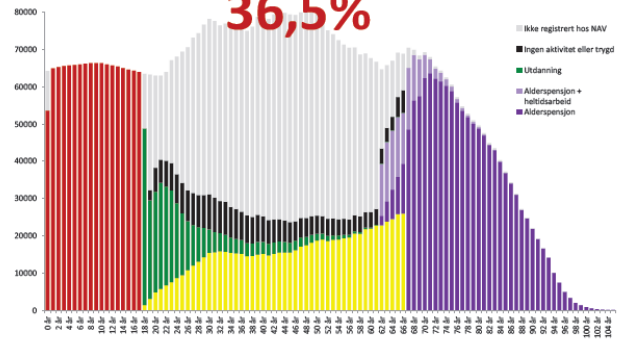
Hvor mange betaler for gildet?

**39%**



Hvor mange betaler for gildet? 2040

**36,5%**



Befolkning: 6 056 245

Alle tall for trygdebruk, utdanning og utenforskap er basert på identisk forholdstall for denne bruken i 2018, og forlenget i henhold til levealdersjustering i pensjonsreformen slik at ekstra år følger samme forholdstall som for de som var 66 år i 2018. Kilde: Nav. Befolkningstall per årskull er Hovedalternativet i befolkningsfremskrivningen. Kilde: SSB

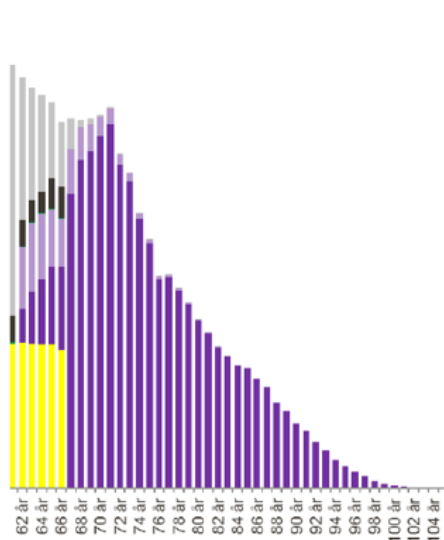
Kilde: NAV, Ulf Anderssen.

Samtidig øker antall pensjonister, og i 2040 vil man ha en økning på over 30% fra dagens tall.

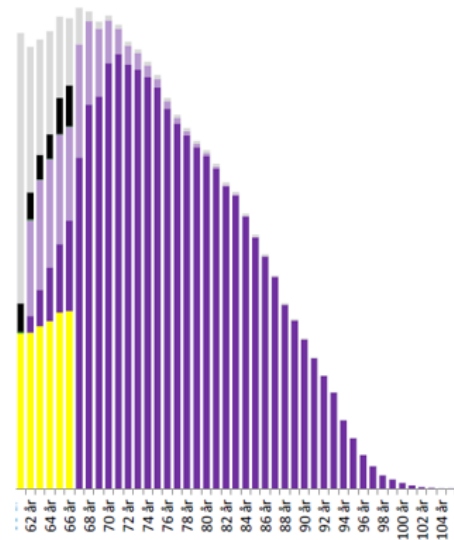
For å understreke hva som kommer til å skje:

**2018**

**2040**



870 000 pensjonister

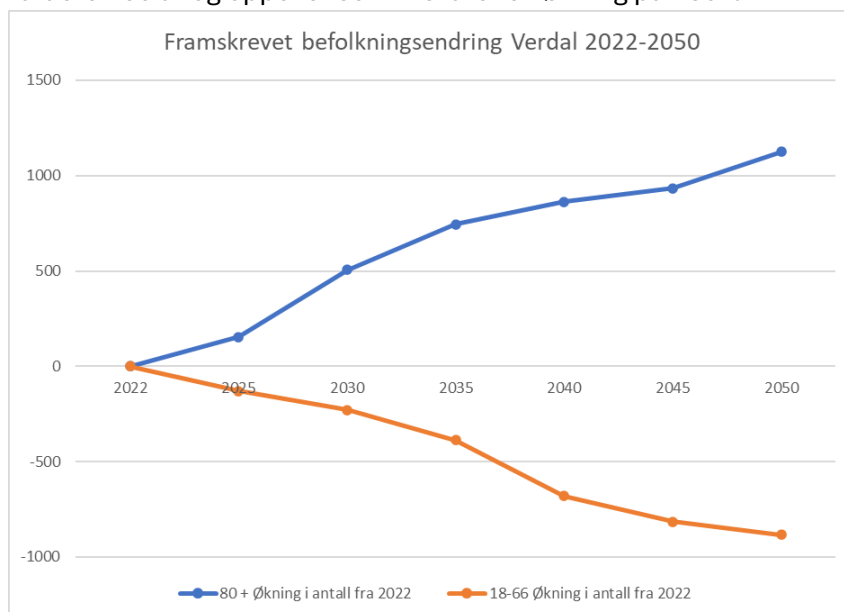


1 260 000 pensjonister

**2060: 1 580 000 pensjonister**

Kilde: NAV, Ulf Anderssen.

For Verdal og lokalt er framskrivningene ikke annerledes. Frem mot 2050 er det en framskrevet vekst av eldre i alderen 80 år og oppover som tilsvarer en økning på 135%.



Kilde: SSB

### 2.2.2. Sykefravær og frafall i bygg- og anleggsbransjen

Arbeidsinkludering er også viktig innad i egen bedrift. I følge FN's bærekraftsmål nummer 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst, vises det til viktigheten av å fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle. Sykefravær koster bedriftene dyrt i form av både ressurs og økonomi. Ifølge arbeidstilsynet er muskel- og skjelettplager den vanligste årsaken til sykefravær og frafall fra arbeid. I tillegg er bygge- og anleggsarbeidere en særlig utsatt gruppe.

Her har bedriftene et særlig ansvar for sine ansatte gjennom lovgivning.

- Krav til forebygging og oppfølging av sykefravær i arbeidsmiljøloven §3-1
- Tilrettelegging for arbeidstakere med redusert arbeidsevne i arbeidsmiljøloven §4-6  
 (1) Hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Arbeidstaker skal fortrinnsvis gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet eller arbeidstiden, endringer i arbeidsutstyr, gjennomgått arbeidsrettede tiltak e.l.



### 2.2.3. Tiltak?

Ivaretagelse av egen arbeidskraft og mobilisering av arbeidsledige og personer utenfor arbeidsstyrken fremover vil kreve innsats på bred front. Utenforskapet øker, og arbeidsmarkeds- og kompetansepolitikken må bidra til at flere kan jobbe, vil jobbe og får muligheten til å jobbe.

1. Å treffe næringslivets behov handler om å møte behovet for kompetanse.  
Økt fokus på kompetanse og kvalifisering er en del av løsningen.
2. Å beholde ansatte, og få ansatte til å stå lengre i sine arbeid blir viktig.
3. Øke inkludering, og tenke annerledes rundt rekruttering.  
Alternativ rekruttering eller endret rekrutteringsmodell i utsatte bransjer.

**Et arbeidsliv ikke bare for de med 100% arbeidsevne, men også de med mindre arbeidsevne har en verdiskaping.**

«Alle kan ikke bli høykompetente. Vi må rett og slett lage et arbeidsmarked for de folkene vi har, i stedet for å ønske oss et nytt folk»  
**Simen Markussen.**



*Økonom og seniorforsker ved Frischsenteret.*

### 2.2.4. Hva er Inkluderende jobbdesign?

Inkluderende jobbdesign er en metode som tar utgangspunkt i arbeidsgiveres behov for arbeidskraft, men ved bruk av ulike metoder skapes det en merverdi som gjør det interessant og ofte lønnsomt å ansette folk som sliter med å få en jobb på vanlige vilkår. Denne strategien utgjør en ny måte å tenke bemanning på i Norge og kan på mange måter kalles et paradigmeskifte innen ordinær HR-tenking.

- Omorganisering av arbeidsprosesser og omdisponering av arbeidsoppgaver, slik at høyt kvalifisert personell bedre kan fokusere på de arbeidsoppgavene de er kvalifisert til å utføre.
- Re-designer arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver.
- Matcher den re-designede jobben ved å finne egnet person med nedsatt arbeidsevne.
- Fører til en ny bærekraftig jobb som samtidig er lønnsom, og gir merverdi for bedriften.
- Man bruker rett kompetanse på rett jobb.
- Passer særlig for ufaglærte, delvis/helt uføretrygdede, mennesker med redusert arbeidsevne og omplassering av egne ansatte med helseutfordringer/sykefravær.

Kilde: Bransjeforeningen Arbeid& Inkludering/disworks.eu

### 2.3. Målgrupper for Inkluderende jobbdesign

- Personer med nedsatt arbeidsevne og et lavere kompetansenivå  
Gir muligheter for å rekruttere personer som av ulike årsaker er en del av utenforskapet og ikke kommer til å nå de ordinære krav som stilles i ordinært arbeidsliv.
- Forebygging av sykefravær og ivaretagelse av egne ansatte med helsemessige utfordringer.  
For å beholde ansatte i arbeid, og unngå sykefravær, kan det være aktuelt å legge tilrette for alternative oppgaver og lettere arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis krever fagkompetanse. Tilrettelagte stillinger kan sørge for bedre fysisk, psykisk og organisatorisk miljø, og sørger for lavere sykefravær.
- Personer med en uføretrygd som har noe arbeidsevne, men trenger tilrettelegging.
- Varig tilrettelagt arbeid i ordinært arbeidsliv (VTA-O).  
VTA-O er en ordning for mennesker med uføretrygd, som ønsker å jobbe i ordinært arbeidsliv. Bedriften skal gi tilpassede oppgaver etter den ansattes ønsker, behov og forutsetninger.
  - Organisert som et varig arbeidsmarkedstiltak hos NAV
  - Den ansatte får betalt uføretrygd fra NAV + kan tjene opptil 1 G i ordinær lønn.
  - Arbeidstiden skal tilpasses den enkeltes forutsetninger, og skal stå i arbeidsavtalen
  - Bedriften får et tilskudd fra NAV, som kan brukes til å betale lønn til den ansatte i VTA-O, og skal også gi noe kompensasjon for litt oppfølging.

Kilde: nav.no

### 2.4. Prosjekt mål

#### **Overordnet mål og samfunnseffekt mål**

Å utvikle systemkompetanse for å mobilisere sykemeldte, arbeidsledige og personer utenfor arbeidsstyrken inn i arbeid.

#### **Mål og hensikt for prosjekteier Grande Entreprenør AS**

- Prosjekteier vil utvikle en systematisk kompetanse og arbeidsform i arbeidet med rekruttering og bemanning som i mindre grad har blitt testet ut i Bygg- og anleggsbransjen i regionen.
- Prosjekteier vil mobilisere arbeidskraft fra utenforskapet og egne ansatte med helseutfordringer/sykefravær.

Hensikten med dette pilotprosjektet er å undersøke i hvilken grad metoden Inkluderende Jobbdesign kan være en løsning på det fremtidige behovet for arbeidskraft som Grande Entreprenør AS, sammen med mange andre aktører i entreprenørbransjen, forventer å møte. Selv om det per i dag ikke er et umiddelbart behov for flere ansatte, er det viktig å være forberedt på kommende rekrutteringsutfordringer.

Det særegne med denne metoden er at man her vil rekruttere fra personer med ulike helsemessige utfordringer, det såkalte utenforskapet, men også å finne egnede arbeidsoppgaver blant allerede ansatte i entreprenørbransjen med helsemessige utfordringer som langtidssykemeldte, delvis uføre mv. Det er imidlertid også viktig å legge til at selv om det ikke skulle være store problemer med å rekruttere pr. dags dato, så vil denne metoden uansett være av interesse. Dette for å se om man kan utnytte arbeidskraften i bedriften mer effektivt, finne lønnsomme jobber dersom man i et CSR-perspektiv (Bedriftens samfunnsansvar) ønsker å ansette personer fra utenforskapet, men som nevnt også være aktuell ifm. å finne arbeidsmuligheter for allerede ansatte som har fått helsemessige utfordringer.

### **Mål for prosjektpartner Veksttorget**

- Prosjektpartner vil sammen med Grande Entreprenør AS utvikle en kompetanse og en annerledes rekrutteringsform for å mobilisere arbeidskraft fra sykemeldte og utenforskapet.
- Avdekke spesifikke utfordringer knyttet til bransjen bygg og anlegg når det kommer til bruk av metoden Inkluderende Jobbdesign.
- Gjennom bruk av metoden «Inkluderende jobbdesign» ønsker vi å teste ut lønnsomhet og merverdi for Grande Entreprenør AS, og dokumentere dette.

## 2.5. Rammer og organisering

### 2.5.1. Prosjektpartnere

#### **IA Bransjeprogram for bygg og anlegg - Inkluderende Arbeidsliv**

IA-programmet for Bygg og anlegg, er et av sju bransjeprogram under IA-avtalen 2019 – 2024. Programmets mål er å redusere sykefravær og frafall fra næringen gjennom å styrke HMS-arbeidet i bedriftene. Et særlig fokus på forebyggende arbeidsmiljø/helse og oppfølging av lange og/eller hyppige gjentakende sykefravær. IA Bransjeprogram for bygg og anlegg er hovedpartner for finansiering til gjennomføring av pilotprosjektet.

#### **Grande**

Grande Entreprenør AS er en byggentreprenør lokalisert i Verdal, Trøndelag. Helt siden oppstarten i 1953 har Grande lagt stor vekt på fagkompetanse og egenproduksjon. I starten av prosjektet hadde bedriften totalt ca. 210 ansatte, hvor ca. 170 stk er håndverkere/fagarbeidere. Av disse igjen var ca. 20-25 lærlinger. I prosjektperioden har det vært en stor nedgang i oppdrag hos bygg- og anleggsbransjen, noe som har resultert i en nedgang til 180 ansatte. Reduksjonen er primært på antall lærlinger og fagarbeidere.

Bedriften er godkjent lærebedrift innenfor tømmerfaget, betongfaget, taktekkerfaget, kontorlag og blikkenslagerfaget. Selv om bedriften så langt har lyktes godt med rekruttering av fagarbeidere, så viser alle prognoser at dette vil bli en utfordring på sikt.

#### **Veksttorget**

Veksttorget har som hovedoppgave å hjelpe mennesker i arbeid. Bedriften er 100% eid av Verdal kommune og er en non-profit, frittstående kompetansebedrift.

Formål er å være tiltaksarrangør av arbeidsmarkedstiltak, samt utvikle tilbud innen samfunnets behov for arbeids-, velferds- og inkluderings tjenester, og utvikle arbeidskraft for næringslivet. Sammen bistår vi mennesker som kommer til oss via NAV, kommune og skole. Våre jobbsøkere har ordinært arbeid som hovedmål, men kan underveis ha behov for blant annet praksis, jobbprøver, arbeidstrening, en avklaring av sin arbeidskapasitet eller et varig tilrettelagt arbeid. Målgruppen for tiltakene er mellom 18-67 år, med variert arbeidserfaring og bakgrunn. Vår målsetting er likevel den samme for hver enkelt; å få etablert en permanent arbeidsplass, for på den måten å bidra til verdiskaping for bedriften, samfunnet og den enkelte arbeidssøker.

Veksttorget har sertifiserte metodeveiledere i «Inkluderende Jobbdesign», og er utfører av pilotprosjektet sammen med Grande entreprenør AS.

#### NAV Verdal

NAV Verdal driver oppfølging av kommunens innbyggere som av ulike årsaker i kortere eller lengre tid har behov for økonomisk, arbeidsrettet eller sosialfaglig bistand.

I prosjektet er lokalkontoret delaktig som drøftings- og referansepartner og har stilt seg tilgjengelig ved behov for rekruttering utenfor organisasjonen Grande Entreprenør AS.

#### 2.5.2. Samarbeid og øvrige roller

##### **Prosjektledelse**

- Morten Hynne, Daglig Leder Grande Entreprenør AS
- June Vatne, Leder Veksttorget Arbeid og Kompetanse AS

##### **Prosjektgruppe:**

- Morten Hynne, Daglig Leder Grande Entreprenør AS.
- Nina Stensland Melbye, HMS/HR – leder, Avdelingsleder, Grande Entreprenør AS (kun i delprosjekt 1).
- June Vatne, Nestleder Veksttorget.
- Maja Venås Eriksen, jobbspesialist Veksttorget.
- Lene Beate Olsen, jobbspesialist Veksttorget.
- Ole Andreas Haugan, jobbspesialist Veksttorget.

##### **Referansepartnere og samarbeidspartnere:**

- NAV lokal Verdal v/avdelingsleder Rune Trætli Storvik og markedskontakt Arnfinn Aksnes
- Paal Haavorsen, bransjeforeningen Arbeid og Inkludering i NHO.

#### 2.6. Forprosjekt/mulighetsstudie – fase 1 av prosjektet

Gjennom midler tildelt fra IA Bransjeprogram for bygg og anlegg ble det gjennomført et forprosjekt – Fase 1 fra oktober 2023 til desember 2023. Prosjektgruppen beredet grunnen for mulighetene i prosjektet, og fikk forankret en oppstart med en forskningsinstans. Her jobbet man med kartlegging og identifisering av barrierer - en grundig arbeidsprosessanalyse.

I prosjektmøte i desember 2023 konkluderer Grande Entreprenør AS med at det er ønskelig å gå videre med prosjektet og har to områder man ønsker å se nærmere på av jobbprofiler/stillinger som er utarbeidet. Grande har konkrete ansatte som har helsemessige utfordringer som man ønsker å beholde i bedriften. Aktuelle kandidater det her er snakk om er ansatte som har høy faglig kompetanse, men har fysiske helseutfordringer grunnet et langt arbeidsliv i bransjen.

Videre i prosjektet så man for seg å teste ut en kombinasjon av to stillinger som omhandler rydding og hjelpearbeideroppgaver. Det ble diskutert i prosjektgruppen at målgruppen mennesker med behov for tilrettelagt arbeid og redusert arbeidsevne kan være aktuell her. Dette er oppgaver som er gjentakende, krever liten formell kompetanse og trenger ikke være en 100% stilling.

Det ble på bakgrunn av dette søkt om midler til IA Bransjeprogram for bygg og anlegg om en fase 2, på både kostnader lønnsmidler og forskerbidrag.

## 2.7. Følgeforskning av NTNU Samfunnsforskning

NTNU Samfunnsforskning har deltatt som forskningspartner i prosjektets del 2. Det metodiske designet i studien er lagt opp som følgeforskning med utgangspunkt i en case-studietilnærming. En case-studietilnærming gir rom for dybdekunnskap om et eksempel som ivaretar kontekstuelle forhold samtidig som målet er å fremskaffe kunnskap som kan være relevant for andre aktører som er interessert i inkluderende jobbdesign som metode. En case-studietilnærming gir også mulighet for flere kilder for data og i dette forskningsprosjektet har vi gjennomført kvalitative intervju, dokumentstudier og deltagende observasjon.

### 2.7.1. Forskningsspørsmål

I samarbeid med prosjektgruppa ble det ved oppstart av følgeforskningen jobbet frem fem forskningsspørsmål som ser på ulike forhold ved prosjektet. Disse er:

- Hvilke endringer i tilnærming til rekruttering kreves for inkluderende jobbdesign?
- Hvilke suksess-kriterier ligger i en god prosess for utvikling av jobbprofiler/stillinger?
- Hvilke vurderinger gjøres for å regne ut lønnsomhet? Hvilke andre former for merverdi skapes i prosessen?
- Hvilke roller og samarbeid er nødvendig gjennom de ulike stegene i inkluderende jobbdesign?
- Hvilke bransjespesifikke forhold må gjøres når det kommer til inkluderende jobbdesign i bygg og anleggsbransjen?

Disse spørsmålene ligger til grunn for datainnsamlingen i forskningsdelen av prosjektet og de vil bli drøftet i kapittel 4 om læringspunkter i denne rapporten.

### 2.7.2. Kvalitative intervjuer og fokusgruppeintervjuer

Innledningsvis i datainnsamlingen ble det også foretatt en bakgrunnsamtale med representant fra NHO som har jobbet aktivt med utviklingen av inkluderende jobbdesign som metode. Dette ga innblikk i historien bak metoden og en bredere forståelse av hvordan metoden benyttes rundt omkring i Norge i dag. I etterkant av denne samtalen ble det på bakgrunn av tidligere prosjektrapport

og samtaler med prosjektmedarbeider utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden besto av åpne spørsmål som hadde som mål å fange ulike erfaringer med inkluderende jobbdesign som metode (Intervjuguide se vedlegg 1).

I forkant av oppstart av intervjuene i mai 2024 ble forskningsprosjektet meldt til SIKT-Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. I den forbindelse ble det også utarbeidet et informasjonsskriv til de som ønsket å delta i intervju (se vedlegg 2).

Det første Intervjuet av jobbspesialistene ved Veksttorget som har jobbet med Inkluderende jobbdesign i dette prosjektet ble gjennomført som et fokusgruppeintervju i mai 2024. Dette intervjuet handlet derfor primært om det arbeidet som har blitt gjennomført så langt – med hovedvekt på utarbeidelse av jobbprofiler. Jobbspesialistene har hatt utfyllende roller i arbeidet og et felles intervju var derfor nyttig for å kunne sette sammen et helhetlig bilde av arbeidet i prosjektet. Dette intervjuet ble gjennomført i Veksttorget sine lokaler og hadde en varighet på cirka 2 timer. I november 2024 ble det gjennomført et oppfølgingsintervju med de samme deltakerne med en varighet 1,5 time. Temaet for dette intervjuet handlet om utviklingen av jobbprofiler på de to byggeplassene som de ansatte hadde jobbet med høsten 2024 i tillegg til erfaringene fra å utvikle jobbprofiler på de ulike avdelingene gjennom prosjektperioden.

I tillegg til intervju med ansatte ved Veksttorget som har jobbet i prosjektet ble det også foretatt et individuelt Intervju med prosjektleder fra Veksttorget digitalt. Dette intervjuet handlet om prosjektets målsetninger og samarbeidskonstellasjoner mer overordnet.

Det ble totalt gjennomført 5 intervjuer med medarbeidere ved Grande Entreprenør AS. 2 av disse ble gjennomført i mai 2024 på Grande Entreprenørs lokaler på Verdal. Deltakere i disse intervjuene var begge representanter fra ledelse og administrasjon ved Grande Entreprenør AS. Målet med disse intervjuene var å få et overblikk over bakgrunn for etableringen av prosjektet og målsetningen med det sett fra Grandes side. I november 2024 ble det gjort 3 intervjuer til med ansatte på ulike byggeplasser som har vært involvert i samarbeid med arbeidsmarkedsbedrifter og inkluderende jobbdesign. Disse intervjuene ble gjennomført digitalt og handlet om deres erfaringer med inkluderende jobbdesign generelt og hvordan de hadde samarbeidet med Veksttorget om utviklingen av jobbprofiler.

I tillegg til individuelle intervju og fokusgruppeintervju har forskeren fra NTNU Samfunnsforskning deltatt i flere av samarbeidsmøtene i prosjektet sammen med representanter fra Grande Entreprenør AS og Veksttorget. Samarbeidsmøtene hvor forsker deltok ble gjennomført i henholdsvis februar, april, september og november 2024. Målet med deltakelse i disse møtene var å kunne følge utviklingen i prosjektet og diskusjon rundt ulike avgjørelser som ble tatt underveis.

### 2.7.3. Analyse

Forsker har tatt grundige notater underveis i intervjuene. Analysen av datamaterialet fra prosjektet har blitt analysert gjennom flere runder. I forkant av intervjuene av medarbeidere i prosjektet ble relevante dokumenter, som delprosjektrapporter og beskrivelser/intervjuguider ble også gjennomgått. I neste steg ble notater fra datainnsamling og intervju analysert og kategorisert under de ulike forskningsspørsmålene i studien. Resultatene fra denne analysen ble deretter diskutert med

prosjektgruppa som en form for validering før det ble jobbet videre med skriftliggjøring av funnene. Disse kan leses i kap. 4 «Læringspunkter» i denne rapporten.

### 3. Gjennomføring og funn

#### 3.1. Grande entreprenør AS

Grande Entreprenør AS er en totalentreprenør med kompetanse og erfaring innen de fleste typer bygg, både skole, helsebygg, næringsbygg, prosessbygg og ikke minst bolig. De har også en egen fabrikk hvor de produserer plattendekker og andre spesialprodukter i betong. For privatkunde kan de bistå med store og små bygge- og rehabiliteringsprosjekt gjennom deres serviceavdeling.

Grande Entreprenør AS har god erfaring med prosjektutvikling i tidlig fase, og kan tilby en organisasjon som har det som kreves for å lede og gjennomføre et helhetlig prosjekt.

Fagkompetanse har alltid stått sentralt hos Grande Entreprenør AS, og de utfører alt av egenproduksjon innen fagene betong, tømmer, takteking og blikkenslagerarbeid ved hjelp av sine faste ansatte fagarbeidere.

Seriøsitet, god HMS og godt arbeidsmiljø står sentralt i alt de gjør.

Grande Entreprenør AS ble etablert av Torbjørn Grande i 1953. Helt fra starten har Grande Entreprenør AS hatt en profil med samfunnsengasjement og fokus på utvikling av lokalsamfunnet og regionen. De ønsker til enhver tid å levere kvalitet som kunden er tilfreds med.

En solid økonomi i bunn gir kunden forsikring om at firmaet står garantitiden ut – og vel så det.

Fra 2018 ble Grande Entreprenør AS en del av Veidekke Entreprenør AS. Veidekke er Norges største entreprenørselskap, og med grunnverdier som ligner svært mye på det som har vært Grandes DNA. Med dette har de fått en solid aktør i ryggen, som bidrar til ytterligere styrking og utvikling av virksomheten.

##### 3.1.1. Case 1 - PreFab hos Grande Entreprenør AS

###### **Måloppnåelse**

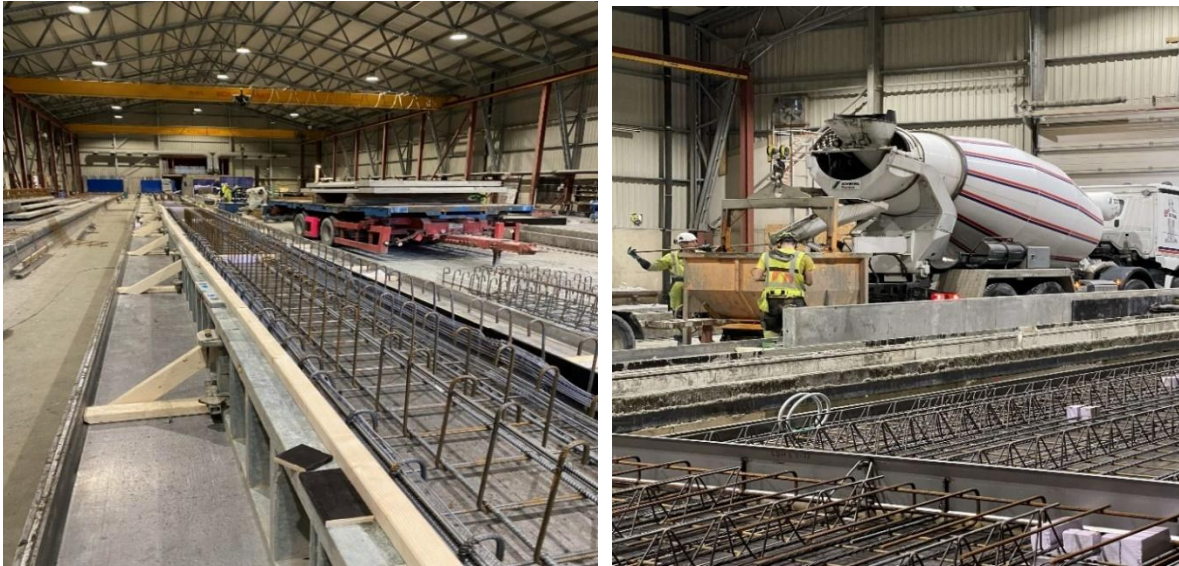
Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med PreFab hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. En konkret aktuell ansatt har i tillegg blitt kartlagt og fått oppfølging. Omplussing av internt arbeidsforhold hos Grande Entreprenør AS har blitt gjennomført.

###### **Om Grande PreFab**

Grande PreFab er Grandes egen fabrikk, som produserer betongelementer. De holder til på Industriområdet, nærmere bestemt Venusvegen 6, 7652 Verdal. På Grande PreFab er det 13 faste ansatte. Deres arbeidstid er fra kl. 07 – 15, hvor det er en rullerende ordning på et skift som begynner kl. 06. Dette for å løfte ut ferdige elementer og rydde til majoriteten av ansatte starter kl. 07. Hovedoppgavene til de ansatte ved Grande PreFab er å produsere specialelementer, trapper til bruk i bygningskonstruksjoner og bærende betongdekker til bygningskonstruksjoner, alt i betong. Grande PreFab prefabrikerer dermed elementer til bruk i betongkonstruksjoner for sine kunder. De produserer betongelementer til egne prosjekter, samt leverer til eksterne kunder rundt om i landet.



Arbeidet foregår i to ulike haller. I en hall lages armering, den transporteres videre til neste hall hvor elementene støpes. Ferdige produkter fraktes ut og mellomlagres på bedriftens uteområde.



### **Utfyllende om konkret case, omplassering av internt arbeidsforhold ved Grande PreFab**

Det er gjort en arbeidsplassanalyse ved Grande PreFab, hvor jobbspesialistene gjennom observasjoner i fabrikken, og intervju med arbeidstakere og ledere, kom frem til tre ulike jobbprofiler som er skissert i vedlegg 3. Det kan være mulig å kombinere de ulike stillingene, ut ifra bedriftens behov og ønsker.

Grande Entreprenør AS ønsker gjennom jobbprofilene som er utarbeidet og kartlagt, å se på interne ansettelsesforhold og bemanning. De har konkrete ansatte som har helsemessige utfordringer som de ønsker å beholde i bedriften. Aktuelle kandidater det her kan være snakk om er ansatte som har høy faglig kompetanse, men har fysiske helseutfordringer grunnet et langt arbeidsliv i bransjen.

Grande Entreprenør AS har et konkret ønske om å beholde erfaring og kompetanse lengst mulig i bedriften, og ønsker å se på muligheter for å bruke inkluderende jobbdesign i dette arbeidet. Den ansatte hos Grande PreFab som dette caset konkret gjelder, ønsker også å fortsette sitt arbeidsforhold så lenge som mulig. Grande Entreprenør AS ønsker at den ansatte skal kunne overføre sin kompetanse til yngre og mindre erfarne arbeidere, da arbeidstaker er en voksen mann, og nærmer seg etter hvert pensjonsalder. Den ansatte har kunnskap og kompetanse til å planlegge, utføre og delegere alle arbeidsoppgaver på en effektiv måte. Hans kompetanse og erfaring gjør at han ser helhet og sammenheng i produksjonen, og kan bidra til å unngå eventuelle problem som måtte oppstå. Endret helse etter mange år innen bransjen, gjør at den ansatte ikke kan utføre alle arbeidsoppgaver i produksjonen daglig, og repetitivt, uten å påføres ytterligere helseskade. Det vil derfor være nødvendig med tilrettelegging av oppgaver i bedriften for at han skal kunne stå i jobb.



## Kartlegging av ansatt

For å best kunne tilpasse arbeidsoppgaver fra disse jobbprofilene har jobbspesialistene gjort en kartlegging av arbeidstaker med InFlow24. InFlow24 er et refleksjons- og samtaleverktøy hvor målet er økt selvinnsett for utvikling av kompetanse og personlige egenskaper. Svarene i kartleggingen gir et samlet uttrekk av styrker og motivasjonsfaktorer for videre refleksjon om arbeid og fritid. Bevisstgjøring rundt egne styrker og utviklingsområder kan bidra til å øke robusthet til å håndtere små og store endringer, og eventuelle utfordringer i livet.

Kartleggingen viser at arbeidstaker er en sosial, foretaksom og praktisk person. Han foretrekker konkrete, praktiske arbeidsoppgaver, håndtere verktøy, og se resultater av det han gjør. Arbeidstakers friskfaktorer er å lede andre, ta ansvar initiativ, og ha innflytelse på arbeidsutførelse. Han er lojal til sitt arbeid, og kan motivere og støtte andre til felles måloppnåelse. Arbeidstaker har gjennom arbeidslivet hatt stort ansvar i sine roller som bas og prosjektleder. I dag føler ikke arbeidstaker for å ha en slik rolle, han trenger ikke like mye ansvar som tidligere for å føle på mestring og motivasjon. Han verdsetter å ha ansvar, og tar dermed ansvaret han trenger å ta innen sitt område. Arbeidstaker har hele arbeidslivet jobbet innen samme bransje, og har derfor opparbeidet seg en unik erfaring og kompetanse, som gjør at han er kvalitetsbevisst, har kontroll, og ønsker å sikre gode produkter. Han er god på å diskutere fag, og å argumentere for hvordan en jobb skal utføres.

Arbeidstaker har arbeidet lenge i bedriften og kjenner alle områdene godt. Han har truckfører- og maskinførerbevis. Han har et godt og stabilt oppmøte, god tegningsforståelse og kan delegere og prioritere arbeidsoppgaver.

Med bakgrunn i lang erfaring er arbeidstaker selvstendig og observant, og ser hva som skal gjøres til enhver tid.

Gjennom kartleggingen så jobbspesialistene at den ansatte kan trenge noen tilrettelegginger for å kunne stå i jobb:

- Tid til å utføre oppgavene
- Varierte arbeidsoppgaver
- Ansvar og innflytelse i egen arbeidshverdag, fleksibilitet
- Instruere andre, prioritere og delegere
- Arbeide i produksjon kun i korte perioder

## Stilling som ble tilpasset den ansatte

Stillingen ble en kombinasjon av ulike arbeidsoppgaver fra de tre ulike jobbprofilene i vedlegg 3. Oppgavene er plukket ut for å skulle passe den ansatte, og tilføre bedriften det de har behov for.

Arbeidsoppgaver i stillingen for arbeidstaker ble som følger:

- Organisering av ferdigstilte produkt
- Logistikk
- Vedlikehold av maskinpark
- Lessing og lossing
- Organisere uteområde gjennom merking/kategorisering og områdeinndeling
- Forberede nødvendig utstyr til støping. For eksempel el-bokser, sprinkler, isopor og ulike materialer til utsparing i støp. Dette skal kontrolleres opp mot tegninger og prosjektnummer, og gjøres klar til bruk.
- Flikking/finpuss av element. Dette forbedrer produktet/elementene og gir en bedre kvalitet.

- Flere ansvarsområder ved fabrikken: produksjonshall, snekkerverksted, materiallager, lagerplass ute – og delegere arbeidsoppgaver etter prioritet.



### 3.1.2. Case 2 – Steinkjer og Inderøy – boligprosjekter – privatmarkedet

#### **Måloppnåelse**

Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med to ulike boligprosjekt hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. Kartleggingen viser i stor grad at oppgavedeling, jobsnekring og redesign av arbeidsoppgaver og stillingsinstrukser lar seg gjennomføre. Aktuell måloppnåelse her skulle være ansettelse av en person med nedsatt arbeidsevne, eksempelvis en person med en uføregrad og behov for varig tilrettelagte arbeidsoppgaver.

På grunn av en synkende oppdragsmengde og permitteringer/utleie hos bedriften i prosjektperioden har man ikke hatt mulighet til å gjennomføre siste trinn med arbeidsutprøving og en mulig ansettelse.

#### **Om boligprosjektene**

Grande Entreprenør AS er en totalentreprenør med kompetanse innen de fleste typer bygg, og har det som kreves for å lede og gjennomføre et helhetlig prosjekt. Grande Entreprenør AS har per dags dato mellom 70 – 80 tømre inkludert lærlinger. Disse er fordelt på ulike prosjekter rundt på Innherred, fra Stjørdal til Namsos. Prosjektene er varierende i størrelse og omfang og innebærer arbeid innen service, rehabilitering og private og offentlige bygg. I enkelte prosjekt samarbeider Grande Entreprenør AS med Veidekke angående administrering og gjennomføring, da de utfyller hverandre med fordeling av kompetanse på ulike nivå. Eksempler er større bygg som Fylkets hus på Steinkjer og Verdal bo- og behandlingssenter.

Grande Entreprenør AS har to pågående leilighetsprosjekt i privatmarkedet, på Inderøy og Steinkjer. Disse prosjektene regnes å være mellomstore prosjekt for Grande Entreprenør AS. På Inderøy bygger

de 15 leiligheter på 3 etasjer med parkeringskjeller. Her er det ca. 18 personer på prosjektet, med en fagfordeling på tømrere, betongarbeidere, taktekkere og blikkenslagere. Byggeperioden er satt til å være 13 måneder.

På Steinkjer bygger de 14 leiligheter fordelt på 2 etasjer og parkeringskjeller. På dette prosjektet har de 24 personer, hvor fagene er fordelt på betongarbeidere, tømrere, taktekkere, blikkenslagere og administrasjon. Her er byggeperioden satt til å være 12 måneder. Arbeidstiden på begge byggeplassene er fra 07 – 15.

### Funn av kartleggingen

Kartleggingen av arbeidsoppgavene i boligprosjektene på Inderøy og Steinkjer har avdekket at mange oppgaver ikke nødvendigvis krever høy fagkompetanse, men kan gjennomføres med tilpasset opplæring og støtte. Dette gjelder særlig oppgaver knyttet til byggeprosesser som ikke er spesifikke for tømrerfaget, som for eksempel tilrettelegging av materialer, transport av byggevarer og bistand til enklere bygningsprosesser. Slike oppgaver kan utføres med en viss grad av faglig veiledning, og krever ikke avansert tømrerarbeid.

I tillegg har kartleggingen vist at det er mulig å omstrukturere arbeidsområder gjennom oppgavedeling og jobsnekring. Ved å tilpasse ansvarsområder til den enkeltes ferdigheter og kapasiteter, kan arbeidsoppgavene omfordres slik at de er bedre egnet for personer med f.eks. nedsatt arbeidsevne eller personer uten fagkompetanse. Dette åpner opp for flere inkluderings tiltak på arbeidsplassen, og gjør det lettere å tilrettelegge for varig ansettelse. I en fremtid hvor man kan stå i fare for å mangle faglært arbeidskraft vil dette være en metode for å løse denne utfordringen.

### 3.2. Aktivitet gjennomført



#### Steg 1 og 2 - Forankring arbeidsplassen

- Undersøke arbeidsmarkedet, velge ut og prioritere virksomheter for første vurderingsmøte.
- Møte med ledelsen.
- Beslutning om å undersøke mulighetene og hvor man skal begynne.

- Ha intensjon om å inkludere målgruppen.

Prognoser viser at det i fremtiden vil bli mangel på kvalifisert fagfolk innen byggebransjen. Dette gjør at Grande Entreprenør AS er positive, og interessert i at Inkluderende jobbdesign benyttes i Grande PreFab, samt ved to mellomstore prosjekt hvor de bygger leilighetskompleks.

Etter å ha blitt enige med ledelsen i Grande Entreprenør AS, på hvilke områder metoden skulle brukes, ble det holdt et overordnet informasjonsmøte på arbeidsplassen. Der ble daglig leder, prosjektledere, arbeidsledere og baser informert om Inkluderende jobbdesign og intensjonen med prosjektet. Bakgrunn, hensikt, roller, mål, gjennomføring og resultat ble i dette møtet avklart. For å få forankring på arbeidssted, ble det også holdt informasjonsmøter med funksjonærer og arbeidere ute på de enkelte prosjektene. Dette for at de skal vite til hvem vi er, vårt samarbeid med bedriften, og våre felles mål. Da vi hadde god kjennskap til bedriften fra case 1, var mye av jobben med forankring allerede gjennomført når vi startet på case 2.

### Steg 3 - Planlegging av arbeidsplassanalysen

- Velge ut kontaktpersoner
- Planlegge informasjonsmøter, intervjuer og observasjoner
- Planlegge rapporteringspunkter
- Kontroll av planen

I planleggingsfasen ble det sammen med daglig leder vurdert hvilke ansatte som var mest relevante for intervjuene. Her ble ansatte med ulike bakgrunner og ulik kjennskap til alle arbeidsoppgaver og prosesser, valgt ut. Dette for å sikre en grundig arbeidsplassanalyse. Det ble også bestemt at jobbspesialistene skulle snakke med verneombud, både på Grande PreFab og på byggeplass, dette for å få deres perspektiv på arbeidsoppgaver og prosesser, samt for å få enda bedre kjennskap til HMS på de ulike arbeidsplassene.

Deretter ble det satt av tid til både observasjoner og intervjuer på arbeidsplassen, som skulle danne grunnlaget for arbeidsplassanalysen. En detaljert tidsplan ble utarbeidet for å koordinere tidspunkt for observasjoner og intervjuer. Møtepunkter med ledelsen ble avtalt for å dele erfaringer, diskutere funn og oppdatere prosessen. I planleggingen ble det også lagt vekt på å velge ut kontaktpersoner, avtale tidspunkt for informasjonsmøter og definere rapporteringspunkter, for å sikre en strukturert og god organisering av gjennomføring av prosjektet.

I case 1 ble det vurdert at jobbspesialistene skulle gjøre intervjuene enkeltvis, mens det i case 2 ble valgt å gjennomføre intervju i gruppe. Gjennom gruppeintervju erfarer vi at de ansatte utfyller hverandre, med refleksjoner rundt arbeidsoppgaver og prioriteringer av dem. Jobbspesialistene ser at intervju kan gjennomføres fint både enkeltvis og i gruppe, og at det må tilpasses hver enkelt arbeidsplass hvordan man gjør det. Hvis man velger å gjennomføre gruppeintervju, er det viktig å hensynta at enkelte arbeidstakere ikke nødvendigvis har så lett for å dele sine meninger i plenum.

### Steg 4 – Gjennomføring av arbeidsplassanalysen

- Intervju med ledelse  
Møter ble gjennomført med ledelsen for å få innsikt i deres perspektiv på arbeidsprosesser og behov for eventuelle endringer i arbeidsoppgavene.

- Intervju med arbeidstakere  
Intervjuene ble gjennomført både individuelt og i grupper for å få en helhetlig forståelse av arbeidsforholdene og de ansattes opplevelse av arbeidsoppgavene.
- Observasjon på arbeidsplassen  
Observasjoner på arbeidsplassen ga et innblikk i de faktiske arbeidsprosedyrene og gjorde det mulig å stille mer konkrete spørsmål i intervjuer etterpå.
- Samle inn relevant informasjon  
Gjennom bruk av intervjueskjema ble relevant informasjon samlet fra både arbeidsledere og arbeidstakere, som dannet grunnlaget for videre utarbeidelse av jobbanalysen.

#### **Gjennomførte intervju og observasjoner – Case 1:**

- Intervju i gruppe med fabrikk sjef og arbeidsleder på Grande PreFab.
- Individuelle intervjuer med 5 betongarbeidere fra fabrikkhallen, Olavshallen, samt en som er ansvarlig for uteområdet, inkludert verneombud.
- Observasjoner i fabrikkhallen, Olavshallen og på uteområdet.
- Andregangsintervjuer med noen av de ansatte som tidligere ble intervjuet.
- Intervju med hovedtillitsvalgt i Fellesforbundet, Terje Pedersen.
- Intervju med oppmåler Øystein Laugen, Målekantoret i Trøndelag – Betong.

#### **Gjennomførte intervju og observasjoner – Case 2:**

- Intervju i gruppe med prosjektleder, arbeidsleder og bas på Inderøy og Steinkjer.
- Intervju i gruppe med verneombud og fagarbeider.
- Observasjoner på leilighetsprosjektene på Inderøy og Steinkjer.
- Intervju med oppmåler Geir Ståle Johnsen, oppmåler tømmer, Byggfag Trondheim.

For detaljer om hvilke spørsmål som ble stilt til hver enkelt, se vedlegg 4.

Gjennom observasjoner på arbeidsplassene har jobbspesialistene fått en oversikt over arbeidsoppgaver som utføres, og mulighet til å spørre de ansatte underveis i deres arbeid. På denne måten har jobbspesialistene fått et større innblikk i de ansattes hverdag, og en bredere forståelse for hva ansatte snakker om under intervjuene som kommer i etterkant. Observasjoner på arbeidsplass, i tillegg til intervju med ledelse og ansatte, gir en god oversikt på hvilke arbeidsoppgaver en kan redesigne, og eventuelt opprette en ny stilling på.

I case 1 ble observasjoner gjennomført både før og etter intervjuer. Dette for å først få et overblikk over arbeidsoppgaver- og prosesser, for deretter å gjenta observasjoner i etterkant. Da for å kunne observere å se etter oppgaver og prosesser, som ble fortalt om i intervju, samt se etter nye arbeidsoppgaver eller andre måter å utføre arbeidsprosesser på.

I case 2 har vi valgt å gjennomføre én observasjon ute på de to ulike byggeplassene, ettersom det i dette tilfellet er viktigere å få en helhetlig forståelse av produksjonslinjen fra oppstart til ferdigstilling av byggeprosjektet. Det vil ikke være praktisk mulig å observere kontinuerlig, og jobbspesialistene har derfor her lagt vekt på å forstå hva som skjer i de ulike fasene av byggeprosessen, gjennom intervju og samtaler.

#### **Tilleggsintervju**

I byggebransjen er akkordlønn en vanlig lønnsmodell, noe som gjør det viktig å forstå hvordan arbeidsoppgaver fordeles og beregnes i slike systemer. For å få en bedre innsikt i denne praksisen hos Grande Entreprenør AS, har jobbspesialistene gjennomført samtaler med to oppmålere innen

betong- og tømmerfaget. Oppmålerne spiller en sentral rolle i utformingen av akkordberegninger, og deres perspektiv er avgjørende for å vurdere hvordan metoden Inkluderende jobbdesign kan anvendes i en akkordbasert arbeidshverdag.

For å sikre at metoden ble forstått og godt forankret, har jobbspesialistene også hatt en samtale med hovedtillitsvalgt i Grande Entreprenør AS. Det var viktig å informere hovedtillitsvalgt om metoden og prosjektets hensikt, samt inkludere vedkommende i drøftinger om muligheter og utfordringer ved inkludering i akkordarbeid. Denne kontinuerlige informasjonsflyten legger et solid grunnlag for framtidig rekruttering og implementering av metoden i bedriften.

I tillegg, etter anbefaling fra daglig leder, gjennomførte jobbspesialistene en samtale med driftsleder i Veidekke. Driftsleder ved Veidekke delte sine erfaringer med å identifisere arbeidsoppgaver som kan utføres av andre enn kjernearbeidsstyrken, uten at dette har vært basert på en systematisk metode. Hans innsikt gir verdifulle perspektiver på hvordan mindre komplekse oppgaver kan tilrettelegges og fordeles i en hektisk arbeidshverdag, noe som kan bidra til økt inkludering.

#### **Intervju med oppmåler, Målekontoret i Trøndelag - Betong.**

- Landsomfattende akkordlønn med ulike prislister for ulike konstruksjoner og element. Dette kan være per kvadratmeter, lengdemeter eller stykkpris – hvor man får betalt etter tid og frister.
- Oppmåler er tydelig på at akkord-jobbing består av planlegging, logistikk og arbeid. Alt dette som en helhet, gjør at man jobber jevnt og kontinuerlig, til sluttprodukt er ferdig.
- Ved spørsmål om rydding kan tas ut av akkord, er oppmåler noe usikker på hvordan dette vil bli, med tanke på at dette er en arbeidsoppgave som er en del av noe større.
- Oppmåler sier at dette med å få tegninger til rett tid, og helst i forkant, er et bransjeproblem. Han har full forståelse for at dette er noe som kan gjøre at arbeidslaget kan planlegge bedre.
- Norsk standard: regler og bestemmelser for produkter innenfor byggebransjen.
- Grunnlønn/forskuddslønn – akkordlønn blir etterbetalt. Alle som er ansatt ved Grande PreFab er sikret en minstelønn.
- Ved inkludering av nye arbeidstakere ved Grande PreFab, bør de være en del av akkorden. oppmåler refererer til lærlinger, som har en stigeordning når det kommer til akkord, hvor de får mer og mer, etter hvert som de lærer mer. Kan dette være en løsning for en arbeidstaker som ansettes gjennom inkluderende jobbdesign?

#### **Intervju med oppmåler tømmer, Byggfag Trondheim**

- Forskjellige stillinger vektet i prosentsats av akkorden. Eksempelvis blir en lærling vektet med 30% av akkordlønnen, og en hjelpearbeider 70%. Dette blir gjort for at kvalitet og effektivitet på utført arbeid, av en person som ikke er fagarbeider, gjenspeiler kompetansenivå og verdiskaping.
- Ifølge oppmåler på tømmer, vil det enkelt kunne foretas en uavhengig prosentvekting på en person uten kompetanse eller erfaring i yrket som tømmer.
- En annen mulighet som er gjennomførbar, er å ta ut enkelte oppgaver som er beregnet i akkorden, slik at disse arbeidsoppgavene ikke er en del av akkordlønn. Ansatte i bedriften som jobber akkord, er da ikke lengre avhengige av at disse oppgavene utføres etter effektivitet og kvalitet som er krevd i et akkordlag.



- Fra før av finnes det en lønnsstige som følges som for eksempel når lærlinger blir ansatt og blir medregnet i akkorden. De vil få en større prosentandel i akkord etter hvert som de opparbeider erfaring og kompetanse.

#### **Intervju med Hovedtillitsvalgt Fellesforbundet, Grande Entreprenør.**

- Hovedtillitsvalgt forteller om en utfordrende tid i bransjen, men ser lyst på fremtiden og ser på Inkluderende jobbdesign som en spennende rekrutteringsmetode.
- Hovedtillitsvalgt sier at det på grunn av en dupp i markedet nå, kan det føre til at gode fagfolk finner seg nye jobber, og at det vil bli mangel på kvalifisert arbeidskraft når markedet tar seg opp igjen.
- Akkord: Lønn etter prestasjon. Dette kan forhandles ved en eventuell ansettelse. Eksempelvis kan man få prosentvis av akkord, med en stige? Dette står også beskrevet i Overenskomsten.
- Akkord kan også føre til at man «bare gjør arbeidsoppgaver», som igjen kan gå utover ergonomi, eks. hjelpemidler tar for lang tid.
- Byggebransjen er fortsatt et fysisk tungt yrke, men det finnes mer hjelpemidler nå for tiden, som gjør at man holder lengre som arbeidstaker.

#### **Intervju med driftsleder Veidekke, prosjekt Fylkets Hus – Steinkjer.**

- Driftsleder Veidekke har erfaring med inkludering av utenforskapet i ulike nivåer innen bransjen.
- Han kommer med en rekke arbeidsoppgaver som kan bli Inkluderende jobbdesign-stillinger og bekrefter det vi har funnet i tidligere intervju med andre fagpersoner.
- Veidekke har erfaring med implementering av personer med varig tilrettelagt arbeid i deloppgaver på store prosjekt, og driftsleder Veidekke mener at alle kan inkluderes i arbeidet hvis det legges til rette for det.

#### **Steg 5 og 6 - Funn og utarbeidelse av jobbprofiler**

- Rapportere foreløpige resultater
- Få tilslutning fra ledelsen på resultatene
- Beslutning om å utvikle mulighetene for å gjennomføre jobbdesignet.
- Rapportere funn
- Gevinster av denne rekrutteringsmuligheten
- Utforming av jobbprofil – stillingsbeskrivelse.

Etter å ha gjennomført intervju og observasjoner, samlet jobbspesialistene informasjon og identifiserte relevante funn. Disse funnene ble bearbeidet og systematisert av jobbspesialistene, før de ble presentert for ledelsen.

To møter ble holdt med daglig leder og HR-ansvarlig der jobbspesialistene la frem funnene. I disse møtene ble resultatene drøftet sammen med arbeidsgiver, som også bidro med utfyllende informasjon og korrigeringer der det var behov. Dette sikret at jobbspesialistenes forståelse av situasjonen var korrekt og i samsvar med virksomhetens perspektiv. Det er verdt å merke seg at arbeidstakere og ledelse kan ha noe ulike oppfatninger av arbeidsprosessene, og jobbspesialistene sin rolle har da vært viktig for å balansere disse perspektivene.

Gjennom prosessen har jobbspesialistene hatt interne møter seg imellom hvor det ble reflektert over funnene, diskuterte mulige løsninger, og planla hvordan resultatene best kunne rapporteres til ledelsen.

Funnene og forslagene ble presentert for prosjektgruppen i et møte hvor mulige gevinster ved bruk av inkluderende jobbdesign ble diskutert. Gevinstene som ble fremhevet inkluderer:

- Økonomisk besparelse.
- Økt effektivitet og bedre produkter.
- Forbedret kvalitet på HMS.

Daglig leder ved Grande bekreftet ønsket om å fortsette arbeidet basert på funnene, med mål om å utforme jobbprofiler for relevante arbeidsplasser og prosjekter.

#### **Case 1:**

I dette tilfellet ønsker Grande Entreprenør AS å beholde eksisterende arbeidskraft. Vi utarbeidet tre jobbprofiler som reflekterer bedriftens behov, basert på funnene fra kartleggingen. For å sikre god jobbmatch og ivaretagelse av helse, plukket jobbspesialistene ut arbeidsoppgaver fra de ulike stillingene og tilpasset disse til en tilrettelagt jobbrolle.

#### **Case 2:**

Her var målet å kartlegge arbeidsoppgaver i tømmeryrket som kan redesignes og tilpasses en person uten formell kompetanse eller erfaring. Kartleggingen ble gjennomført på to mellomstore tømmerprosjekter. I stedet for å lage spesifikke jobbprofiler, utarbeidet jobbspesialistene en oppgavebank som arbeidsgiver kan bruke til å sette sammen arbeidsoppgaver ved fremtidige rekrutteringer. Arbeidsgiver ser også potensialet i å opprette en deltidsstilling som riggmann, med mulighet for fleksibel bruk mellom ulike prosjekter.

I møtene med ledelsen diskuterte jobbspesialistene konkrete tiltak for å kombinere oppgaver fra ulike stillinger, slik at tilpassede roller kan skapes. For eksempel ble det i case 1 foreslått å tilpasse en stilling som kombinerer oppgaver fra tre ulike profiler for å møte både bedriftens behov og ansattes forutsetninger. I case 2 identifiserte ledelsen muligheten for en fleksibel riggmannstilling.

Funnene og anbefalingene viser hvordan inkluderende jobbdesign kan bidra til:

- Tilpassede stillinger som gir personer med nedsatt arbeidsevne meningsfulle roller.
- Økt fleksibilitet og effektivitet i bemanning på tvers av prosjekter.
- Bedre utnyttelse av arbeidskraft i byggebransjen.

Detaljerte oversikter over jobbprofiler og arbeidsoppgavebanken ligger vedlagt for gjennomgang. Se vedlegg 5.

### Steg 7 – Rekruttering og ansettelse/jobbmatch

- Rekruttering og utvelgelse
- Oppdatering av arbeidsoppgaver
- Forberede arbeidskolleger
- Veiledning og utsjekk



I case 1 har jobbspesialistene støttet arbeidsgiver i å videreføre kompetanse og sikre jobbfastholdelse for en ansatt med helseutfordringer. Ved å analysere oppgaver fra de tre etablerte jobbprofilene, har jobbspesialistene tilpasset oppgavene slik at de tar hensyn til den ansattes helse, med mål om å forebygge sykefravær og unngå forverring. Dette ble gjort i samarbeid med plassledelsen og den ansatte selv, gjennom en omfattende kartlegging av styrker, interesser og preferanser ved bruk av verktøyet InFlow24. Resultatet er en tilpasset stilling som imøtekommer bedriftens behov med den ansattes ønske om å forbli i arbeid til tross for alder og helseutfordringer.

I case 2 ble det, basert på kartleggingen, opprettet en oppgavebank for fremtidig rekruttering. Arbeidsgiver kan bruke denne banken til å velge ut spesifikke arbeidsoppgaver og utforme en utlysningstekst som passer til de oppgavene som skal besettes. Det har ikke vært noen ansettelse i case 2, da arbeidsmarkedssituasjonen har gjort dette vanskelig.

Når det gjelder forberedelse av arbeidskolleger, har det ikke vært nødvendig å sette i gang spesifikke tiltak, ettersom alle ansatte allerede har vært involvert i prosessen. Dette sikrer at arbeidsmiljøet er godt kjent med tilpasningene og endringene som er gjort, og det er ikke kommet inn nye medarbeidere. Veiledning og utsjekk har vært tilpasset gjennom løpende kommunikasjon, men en fullstendig implementering av veiledningsprosessen er ikke gjennomført.

#### Annen relevant informasjon

- **DALUX – Digitalt dokumentasjonsverktøy**

Dalux er et digitalt verktøy som alle ansatte har tilgang til, og som brukes for å registrere feil, mangler, arbeidsoppgaver og gjøremål. Verktøyet bidrar til å sikre at alle oppgaver blir gjennomført og dokumenterer at feil og mangler blir utbedret.

I Dalux kan arbeidsoppgaver registreres og tildeles til den som har ansvaret for å utføre dem. Oppgavene kan også prioriteres og gis en frist for ferdigstilling. Systemet gjør det mulig å visualisere og forklare oppgavene ved hjelp av bilder, og når en oppgave er utført, registreres den som fullført i systemet.

Dalux gir dermed en effektiv oversikt og bidrar til god oppfølging av arbeidsflyten i prosjektene. Jobbspesialistene mener at Dalux kan være et godt verktøy for å organisere og inkludere arbeidet til ansatte gjennom Inkluderende Jobbdesign.

- **Opplæring**

Opplæring kan tilpasses alle nivåer og behov, enten det gjelder hele arbeidsprosesser eller mindre oppgaver og deloppgaver. Dette kan inkludere opplæring i bruk av maskiner, kjøretøy og ulike typer arbeidsutstyr, som for eksempel:

- Truck
- Hjullaster
- Lift og mindre lifter
- Gipsheis
- Vindusheis
- Verktøy som sag og drill

Opplæringen kan gis både gjennom e-læringskurs og praktisk veiledning, avhengig av hva som er mest hensiktsmessig. Det er mulig å dokumentere kompetanse og opplæring på en detaljert måte, inkludert spesifikke opplysninger som serienummer på utstyr og maskiner.

For oppgaver der praktisk opplæring er mer relevant enn e-læring, kan opplæringen tilpasses og fortsatt dokumenteres på en tilfredsstillende måte for å sikre at kompetansen er korrekt registrert.

- **Akkord**

Akkord er prestasjonslønn, noe som betyr at en får betalt for det en yter eller produserer. Akkordlønn er dermed basert på måling av arbeidet og effektivitet.

Når det gjelder arbeidsinkludering fra utenforskapet kan dette med akkord være en utfordring, da de som inkluderes ofte kan ha en nedsatt arbeidsevne og trenger noe tilrettelegging i jobben. Dette krever en mer omfattende prosess med å beregne hvordan denne stillingen skal implementeres i akkorden, slik at det blir riktig og lønnsomt for alle parter.

Det stilles krav til ansatte som skal være en del av akkordlaget. Akkordarbeid nevnes som en motivasjon i arbeidet til ansatte, og noe som gir dem en teamfølelse, en følelse av samhold, og en ordening som gjør at du har mulighet til å jobbe raskt, og tjene mest mulig. Dette kan føre til at noen grupper ekskluderes, da de ansatte har noen krav og forventninger til den som skal komme inn i et slik arbeid/akkordlag.

Ved Grande PreFab nevnes den gode gruppedynamikken, og at flyten i arbeidsgruppa tar tid å få til. Den er på plass i dag.

En ansettelse gjennom Inkluderende jobbdesign vil være mulig å inkludere i akkordarbeid. Dette må vurderes og forhandles i hvert enkelt tilfelle. Det kan gjøres prosentvis, med bakgrunn i stigning eller ved at enkelte arbeidsoppgaver trekkes ut av akkordarbeidet. Vurderinger omhandler ansvar i stilling, kompleksitet av oppgaver, grad av tidspress og stress, effektivitet, etc.

Kilde: Akkordlønn.no

## 4. Læringspunkter

Dette delkapitlet tar for seg hovedfunnene i følgeforskningen som er gjennomført av NTNU Samfunnsforskning AS og tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene som ble utarbeidet i prosjektgruppa ved oppstart av forskningsprosjektet.

### 4.1 Hvilke endringer i tilnærming til rekruttering kreves for inkluderende jobbdesign?

Både ansatte ved Veksttorget og Grande Entreprenør AS forteller at arbeidsplasskartleggingen har beredt grunnen for nytenkning rundt mer inkluderende rekruttering. Prosjektet har fått ulike endringer i tilnærmingen til rekrutteringsprosessen for de ulike aktørene.

For bedriften er inkluderende jobbdesign en tilnærming til rekruttering som krever nytenkning i måten oppgaver fordeles. I det avsluttende prosjektmøtet forteller leder ved Grande Entreprenør AS at prosessen med prosjektet i seg selv har vært verdifull, det har satt i gang tankeprosesser hos de som er involvert. Det fortelles også at prosessen med jobbprofil-kartlegginger har ført til at det også i andre fora har blitt diskutert muligheter for å tenke annerledes om for eksempel deltid eller andre typer arbeidsfordeling.

I intervjuene med ansatte og ledelse hos Grande Entreprenør AS kommer det frem mange tidligere eksempler på arbeid med inkludering både på systemnivå og på individnivå. Grande Entreprenør AS er på den måten en bedrift som har tradisjon for å tenke inkludering inn i rekrutteringsarbeidet. De opplevde samtidig at de manglet en mer overordnet strategi og gode rutiner for dette arbeidet og dette var bakgrunnen for at de ønsket å delta i prosjektet med Inkluderende jobbdesign sammen med Veksttorget. Målsetningen var da å få til en mer systematisk tilnærming hvor rekruttering fra utenforskapet ikke blir tilfeldige hendelser, men en del av den helhetlige arbeidet med rekruttering.

For arbeidsmarkedsbedriften er det en endring i tilnærming å ta utgangspunkt i bedriftens behov fremfor konkrete kandidaters muligheter og interesser. Veksttorget har jobbet med Supported Employment tidligere og i tillegg er det flere ansatte ved Veksttorget som er sertifisert i Inkluderende jobbdesign som metode. Jobsnekring og finne arbeidsoppgaver til deltakere er sånn sett ikke noe nytt, men inkluderende jobbdesign setter det mer i system. Den store forskjellen blir at man starter med arbeidsgivers behov for så å matche til en deltaker, heller enn å starte med utgangspunkt i behov og kompetanse til en bestemt deltaker. Utrekningen av merverdi for bedriften som ligger i Inkluderende jobbdesign som metode er også nytt i forhold til hvordan man tradisjonelt jobber i en arbeidsmarkedsbedrift.

Et ønske for Veksttorget er å heve kompetansen i arbeidsgiversiden av inkluderingsarbeidet. Markedsarbeid er en viktig del av den jobben de gjør, og gjennom å jobbe i tråd med prinsippene fra inkluderende jobbdesign kan kompetansen på markedsarbeid heves. De ansatte vil få mer innsikt i hvilke behov for kompetanse og ferdigheter som er nødvendig ved arbeidsplasser. Inkluderende jobbdesign som metode vil være et viktig supplement til andre metoder som benyttes i arbeidet som jobbspesialist, spesielt med tanke på føringene om å jobbe mer mot formidling og mindre fokus på skjermet arbeidspraksis for deltakere. Metoden blir på mange måter en døråpner for deres deltakere fordi kravene ofte er høye for å få ordinært arbeid gjennom utlyste stillinger. Det fremheves også som en fordel fra Veksttorget at om flere arbeidsgivere begynner å tenke i tråd med prinsippene i inkluderende jobbdesign så vil det bli lettere for de kandidatene arbeidsmarkedsbedrifter som Veksttorget bistår, å komme inn i arbeid.

For de som i dag står utenfor arbeidslivet vil denne måten å bli inkludert i arbeidslivet på også endres med en inkluderende jobbdesign-prosess. Det vil være viktig fordi man vet at arbeidsgiver har et behov og at det er kartlagt at de kan fylle de kravene. Det at de får en stilling som det er behov for hos arbeidsgiver, de kommer ikke bare på arbeidstrening, har mye å si for følelsen av å være en del av fellesskapet. Jobbspesialistene ved Veksttorget har lang erfaring med å følge opp deltakere ute hos ulike arbeidsgivere. En fordel for deltaker med inkluderende jobbdesign som de spesielt trekker frem er at de slipper å være med på alle forhandlinger med arbeidsgiver. I den tradisjonelle måten å jobbe på skjer mye av prosessen mens deltaker er i arbeidstrening uten at man har en konkret forestilling når vedkommende kommer inn. Denne prosessen kan ta en del tid og kan oppleves som utmattende for deltaker. På den måten kan prosessen slik den legges opp i inkluderende jobbdesign oppleves som mer motiverende for den som skal inkluderes.

#### 4.2. Hvilke suksess-kriterier ligger i en god prosess for utvikling av jobbprofiler?

Utviklingen av jobbprofiler for inkluderende jobbdesign utgjør grunnsteinen i metoden inkluderende jobbdesign. I følgeforskningen er det lagt stort fokus på å høste erfaringer fra denne delen av prosessen og det beskrives fra prosjektdeltakerne flere suksess-kriterier for denne delen av arbeidet i en inkluderende jobbdesign.

Et viktig tema som kommer opp i intervjuene er den kompetansen jobbspesialistene har behov for i arbeidet med jobbprofilene. Jobbspesialistene ved Veksttorget hadde ulike grad av kjennskap til bygg- og anleggsbransjen fra tidligere. Som ukjent med bransjen får man et utsideblikk på det som foregår, mens om man kjenner bransjen fra tidligere så har man med seg viktig innside-kunnskap. Begge disse posisjonene har styrker og svakheter. Jobbspesialistene forteller at de opplever å bevege seg ut i noe en ikke kan, og at det kan være utfordrende. Samtidig opplever de at det er de spørsmålene de stiller fordi de ikke vet alt som gjør at man sammen med arbeidsgiver klarer å tenke nytt. Uavhengig av kunnskap om bygg- og anleggsbransjen fra tidligere forteller de ansatte ved Grande som har deltatt i arbeidsplassanalysen og utvikling av jobbprofiler at det å bli møtt med genuin interesse og nysgjerrighet har vært viktig. For dem hadde det størst betydning at de blir møtt av noen som har interesse for arbeidet og engasjement for prosessen.

I metoden Inkluderende jobbdesign er det utviklet standardiserte maler for intervjuene som gjøres i forbindelse med arbeidsplassanalysen (Se vedlegg 4). Disse malene var betydningsfulle som utgangspunkt, samtidig som det kreves tilpasninger og fleksibilitet i bruken av metoden. Jobbveiledere som har benyttet malene er opptatt av at bruken av dem tilpasses bedriften samtidig som man ivaretar tankegangen i og intensjonen bak metoden. De ansatte ved Veksttorget forteller at det kan være en utfordring å få folk til å forklare ting som er åpenbart for dem og det krever en kompetanse som utvikles etter hvert. Så det har vært en læringsprosess blant de ansatte ved Veksttorget hvor malene fra inkluderende jobbdesign har vært et viktig støtteverktøy i denne utviklingen av kompetanse.

Et annet punkt som kommer frem som et suksess-kriterie er anerkjennelse av de arbeidsoppgavene som skal inngå i jobbprofilene. Både ansatte ved Grande Entreprenør AS og jobbspesialistene er opptatt av dette. For eksempel er det viktig å ha et fokus på at oppgaver som ikke går direkte på de faglige delene, men det som omhandler mer logistikk for å få arbeidet til å gå rundt er oppgaver som er helt avgjørende at blir gjort til enhver tid. Da er det viktig at det formidles et budskap fra prosjektdeltakere både fra arbeidsmarkedsbedriften og bedriften om at alle er avhengig av hverandre, og ingen oppgaver skal ses ned på. Det at det kommer noen utenfra som spør og er interessert i arbeidet bidrar også vesentlig til en anerkjennelse av disse oppgavene. Anerkjennelse av arbeidsoppgavene er viktig for at den som skal rekrutteres inn i stillingen, uavhengig av hvilke typer arbeidsoppgaver som er tiltenkt stillingen, føler at de tar en viktig del av produksjonen.

Tett samarbeid mellom jobbspesialister og bedriften er noe som beskrives som en nøkkel til å lykkes fra begge aktørene. Arbeidsplassanalysen som ligger til grunn for utarbeidelsen av jobbprofiler har bestått av møter hvor oppgavene ved arbeidsstedet har blitt gjennomgått og ideer til oppgaver som kan være med inn i en jobbprofil ble diskutert i disse møtene. For de ansatte ved de ulike byggeplassene var det nyttig at de møttes fra de to ulike byggeprosjektene for å utveksle ideer. Også de ansatte ved Veksttorget forteller at det at intervjuene i arbeidsplassanalysen ble foretatt med flere arbeidstakere sammen ga en god dynamikk i samtalen. Møtene betegnes av de som har deltatt fra arbeidsstedene som betydningsfulle for å sette i gang tankeprosessen og de har også fått flere ideer i etterkant. Det neste steget har vært observasjoner på arbeidsstedet. Det er mange praktiske oppgaver som blir tatt for gitt i arbeidshverdagen som veilederne har lagt merke til. En av basene forteller også at det ikke er alt som er like lett å sette ord på av det de gjør i løpet av en hel arbeidsdag. Observasjon har vært viktig for dem både for å skape forankring til prosessen på arbeidsplassen og for å få mer detaljert innblikk og forståelse for arbeidsprosessen. Det å engasjere ansatte slik at de er godt informert om hva tanken bak inkluderende jobbdesign er og oppfordre dem til å identifisere arbeidsoppgaver som kan være egnet for jobbprofilene som utarbeides beskrives

også som et viktig grunnlag for å få utbytte av observasjonen. I etterkant av observasjoner har også samarbeid og dialog mellom jobbspesialistene og ansatte ved Grande Entreprenør AS vært viktig. Når jobbspesialistene har det vært gjort ferdig utkast til jobbprofiler har de hatt en runde til med mulighet for tilbakemeldinger fra arbeidsgiver til disse skissene.

Det å ha mulighet til å benytte tid til prosessen med å kartlegge jobbprofilene har også vært en suksessfaktor i prosjektet. Rammene rundt at dette har vært et prosjekt gjør at man har hatt mer tid og ressurser enn man kanskje vanligvis har. Når man går inn i en ny bransje kreves det tid for å bli kjent med hvordan arbeidet organiseres og hva som krever hvilken type kompetanse. Samtidig kan det være eksempler på at en jobbprofil-kartlegging kan gjøres veldig mye raskere enn det som har blitt gjennomført i dette prosjektet. Det kan handle om arbeidsoppgaver som er mindre komplekse, eller at den som skal gjøre kartleggingen kjenner godt til bransjen og arbeidet fra tidligere. Det understrekes derfor at første gang man samarbeider med en ny bedrift er det viktig med nok avsatt tid. Dette resulterer også i at man kan jobbe mer effektivt med arbeidsplasskartlegginger gang nummer to eller tre hos samme arbeidsgiver. Størrelse og kompleksitet i arbeidsoppgaver vil også spille en rolle for tidsbruk i kartleggingsarbeidet. I tillegg er personlige relasjoner mellom jobbspesialist og representanter hos bedriften viktig for å lykkes. Dette er relasjoner som utvikles over tid. Det at det legges opp som en prosess med arbeidsgiver hvor man møtes flere ganger og over tid har av både representanter fra Veksttorget og Grande Entreprenør AS blitt betegnet som viktig.

Samtidig som det er viktig å sette av nok tid og organisere arbeidsplasskartleggingen i tett samarbeid mellom jobbspesialister og bedrift, har jobbspesialistene også erfart at det er avgjørende å respektere de ansattes tid. Det er derfor viktig å unngå unødvendige forstyrrelser i deres arbeidshverdag. For å sikre effektivitet er det også viktig å være tydelige på tidspunkt og varighet for intervjuene og samtalene. Når det gjelder varighet på intervjuene, så har de forsøkt å begrense dem til en varighet på en halv time for ansatte i produksjonen, mens intervjuer av ledere har vært begrenset til en time. Jobbspesialistene erfarte i tillegg at det var svært fordelaktig å gjennomføre samtaler og intervjuer på den aktuelle arbeidsplassen. Dette sparte tid for de ansatte og ga samtidig en mulighet til å bli bedre kjent med arbeidsmiljøet.

For å lage jobbprofiler som er bærekraftige som arbeidsbeskrivelser for en ny person som skal ansettes kreves en bevissthet og helhetlig tankegang rundt hvilke oppgaver som plukkes ut fra andre ansattes nåværende oppgaver. Det kan være oppgaver som fint kan utføres av ansatte uten fagkompetanse, men som det ikke er hensiktsmessig å flytte ut av stillingene fordi det er oppgaver de enten liker eller som bidrar til nødvendig variasjon i arbeidshverdagen. Det er derfor viktig at ansatte og tillitsvalgte involveres i utarbeidelsen av jobbprofiler for å lykkes med denne helhetlige tankegangen bak hvilke oppgaver som skal overføres til jobbprofilene som utarbeides i inkluderende jobbdesign. Etter at en person er ansatt, ser også prosjektdeltakerne både fra arbeidsgiver og Veksttorget for seg at tilpasninger av jobbprofiler/innhold i jobben til kandidaten. For eksempel ved at den som rekrutteres ønsker å utvikle ny kompetanse eller at det kommer til andre arbeidsoppgaver som kan være aktuelle.

#### 4.3. Hvilke vurderinger gjøres for å regne ut lønnsomhet? Hvilke andre former for merverdi skapes i prosessen?

I metodebeskrivelsen til Inkluderende jobbdesign skal kartlegge måter å inkludere på som er økonomisk lønnsomt for bedriften. Økonomisk lønnsomhet viktig for at rekruttering fra utenforskapet ikke utelukkende skal være mulig når bedriften går godt. I kapittel 5.3 vises hvordan jobbspesialistene konkret har gjort disse utregningene for de jobbprofilene de har kartlagt. I intervjuene i følgeforskningen har begrepet merverdi og hvordan det forstås blitt diskutert med de ulike aktørene.

For Grande Entreprenør AS handler denne merverdien også om å skaffe mer langsiktige strategier for rekruttering. De ser at det i fremtiden kan bli langt mer utfordrende å rekruttere på tradisjonelle måter. De har opplevd at konkurransen om arbeidskraft har tilspisset seg og at det å rekruttere direkte fra byggfag på videregående gjør at de hverken får tilstrekkelig arbeidskraft eller det mangfoldet i arbeidstakere de ønsker seg. For å kunne ta oppdrag i en situasjon hvor markedet tar seg opp igjen beskrives det av flere ansatte hos Grande Entreprenør AS som helt avgjørende at de ser på måter de kan rekruttere og inkludere ansatte uten fagbrev på.

En annen merverdi som på sikt kan bidra til bedre økonomi, men som er vanskeligere å måle handler om arbeidsmiljø. Ledelsen ved Grande Entreprenør AS forteller om hvordan tilrettelegging også kan være universelle tiltak som blir viktige for å forbygge slitasjeskader eller skape et positivt arbeidsmiljø. Tilrettelegging blir på den måten noe som ikke gjøres utelukkende for enkeltansatte, men det kan ha en verdi for bedriften i seg selv. Grande Entreprenør AS beskriver inkludering som en del av rekrutteringsstrategien som en kjerneverdi som er forankret i bedriftskulturen og tradisjonen. De ansatte ved byggeplassene som er intervjuet forteller også at de opplever det som veldig givende å kunne være med å gi folk en sjanse. Årsakene til dette handler også om et ønske om et arbeidsmiljø som er mangfoldig og mangfold blant arbeidstakerne i seg selv ses på som en ressurs i arbeidsmiljøet som skaper merverdi.

Et viktig bidrag til merverdi for bedriften som ikke er like lett å regne på handler også om betydningen av å kunne beholde ansatte med viktig kompetanse som har behov for mindre fysiske arbeidsoppgaver. Funnene fra prosjektet viser hvordan jobbprofiler utarbeides med fokus på mulighetene for å beholde arbeidskraft, ikke bare få inn nye med andre typer krav til kompetanse. Ved å tilrettelegge for mindre fysisk krevende arbeid kan det gjøre at fagkompetanse kan beholdes og samtidig inkludere de som vanligvis ikke hadde kommet i betraktning på grunn av manglende fagkompetanse, men som har kapasitet på mer av den fysiske biten av arbeidet.

#### 4.4. Hvilke roller og samarbeid er nødvendig gjennom de ulike stegene i inkluderende jobbdesign?

I følgeforskningen har også fordeling av roller og etablering av samarbeid mellom Veksttorget og Grande Entreprenør AS vært et tema. I forkant av oppstart av dette prosjektet var det Grande Entreprenør AS som ønsket å prøve ut metoden og tok kontakt med Veksttorget. Som funnene fra kartleggingen av suksessfaktorer for utviklingen av jobbprofiler viser så er et tett samarbeid og god dialog mellom jobbspesialistene og bedriften viktig.



I forhold til roller og samarbeid så har det mest sentrale momentet som har kommet opp i mange av intervjuene handlet om forankring både fra ledelsesnivå og blant de ansatte. God informasjon om hva som planlegges og hva som er målet med arbeidet. Dialog underveis er nødvendig, noe vi vil komme tilbake til. Det har fra de ansattes side vært et stort fokus på hvem det er som skal rekrutteres inn. Det gjør at det er stort behov for mye informasjon. Det er viktig at alle informeres om målsetningen med inkluderende jobbdesign og betydningen av å rekruttere fra utenforskapet. At man skulle finne arbeidsoppgaver som skal kunne utføres av noen som ikke nødvendigvis har fagbrev kan få en del ansatte til å tenke at det handlet utelukkende om innsparinger (sosial dumping). Med mer informasjon om samfunnsutfordringer knyttet til utenforskap og fremtidig mangel på arbeidskraft er folk veldig positivt innstilt og ønsker å bidra i prosessen. En del ansatte kan også ha forutinntatte holdninger om hvilke mennesker som er deltakere hos en arbeidsmarkedsbedrift, så det er også viktig å få frem at folk kan være delvis ufør eller utenfor arbeidslivet av veldig mange ulike årsaker.

Fra den første runden med arbeidsplassanalyse på Grande PreFab til andre runde ved byggeplassen har Veksttorget jobbet med å forankre formålet og problemstillingen enda mer. Det var et viktig læringspunkt fra inkluderende jobbdesign ved Grande PreFab at man ikke kan ha nok informasjon til de ansatte. I neste runde la de derfor mer vekt på å informere om samfunnets utfordringer fremover – at det blir flere eldre og hvordan det kan skape utfordringer med å rekruttere nok arbeidskraft. Det var viktig for å få forankret betydningen av hvorfor Grande Entreprenør AS jobber sammen med Veksttorget for å gjøre dette.

Selv om prosjektet har hatt fokus på de første stegene i inkluderende jobbdesign med utvikling av jobbprofiler har hvilke tanker de har rundt samarbeid i de videre stegene også vært tema i intervjuene. I oppstarten av en inkluderende jobbdesign vet man ikke hvem som skal inn i stillingen, når jobbprofilen er utarbeidet kan letingen etter aktuelle kandidater starte. Det betyr at det ikke nødvendigvis er deltakere hos den arbeidsmarkedsbedriften som har gjort kartleggingen som blir valgt. Når det gjelder rekruttering kan samarbeid med Nav være viktig for å få tilgang til flere kandidater som kan være aktuelle for stillingene man skal ansette i. I prosjektet har Nav kontoret i Verdal deltatt i en referansegruppe og det har vært flere møter med dem i løpet av prosjektperioden. Nav kan også være en viktig samarbeidspartner fordi den som rekrutteres inn i stillingen vil kunne ha behov for tiltak i en overgangsperiode eller mer permanente former for tilrettelegging som Nav har mulighet til å innvilge. Om det er behov for oppfølging i etterkant av ansettelse vil det også være viktig at rollefordelingen mellom arbeidsmarkedsbedrift, Nav og bedrift er tydelig.

#### 4.5. Hvilke bransjespesifikke forhold må gjøres når det kommer til inkluderende jobbdesign i bygg og anleggsbransjen?

Inkluderende jobbdesign er en metode som tidligere har vært utprøvd i en rekke andre bransjer. Veksttorget har også tidligere erfaring med å benytte metoden, men da innen helse og omsorgssektoren. Målet med samarbeidsprosjektet mellom Grande Entreprenør AS og Veksttorget var å prøve ut metoden innenfor bygg og anleggsbransjen. Gjennom følgeforskningen av prosjektet har det kommet flere forhold som er bransjespesifikke for bygg og anleggsbransjen og som må tas hensyn til når man starter en inkluderende jobbdesign prosess innen sektoren.

For det første handler dette om avlønningstype som benyttes innen bygg og anlegg. Alle de tre ulike avdelingene Veksttorget har gjennomført jobbprofil-kartlegginger har ordninger med akkordlønn. Akkord er en form for prestasjonslønn, som innebærer at arbeidstakere får betalt for det en yter eller produserer. I prosjektet ble det gjennomført et eget møte med en av de ansvarlige for utregning av akkorder hos Grande Entreprenør AS for å se på konkrete muligheter for hvordan det kan gjøres. Dette var også et tema for møter med fagforeningsrepresentant hvor akkord var et tema og det ble en løsningsorientert dialog om hvordan dette kan gjøres. I del 3.2 vises det mer konkret til funn fra intervjuene i arbeidsplasskartleggingen rundt hvordan denne akkorden kan tilpasses individuelt. Også representantene fra Grande Entreprenør AS som er intervjuet i følgeforskningsprosjektet forteller at det er mulig å finne gode løsninger på dette. Et viktig moment var imidlertid at slike ting kan bidra til usikkerhet blant de andre ansatte. Et av temaene som det fortelles om som har vakt mange spørsmål fra kollegaer er hvorvidt den som skal rekrutteres vil trenge mye oppfølging og det kan skape usikkerhet i resten av akkordlaget rundt produktivitet. I intervjuene både fra Grande Entreprenør AS og Veksttorget kommer det frem at det er viktig at det gis god informasjon til alle ansatte i oppstarten av inkluderende jobbdesign. Det er viktig at det informeres både om at en person med nedsatt arbeidsevne ikke nødvendigvis har utfordringer med å gjennomføre tilrettelagt eller gradert arbeid, og om hvordan akkord kan tilpasses med en trappetrinnsmodell.

Det andre forholdet som har betydning for bedrifter innenfor bygg og anleggsbransjen som blir viktige i en inkluderende jobbdesign prosess er kravene til HMS og sikkerhet. Når det gjelder krav i forhold til kompetanse og arbeidskapasitet er det mange ulike krav som kan justeres for å tilpasses til en jobbprofil og videre rekruttering. Det er muligheter for å finne arbeidsoppgaver som ikke krever fagkompetanse, se på løsninger for deltid, eller måter å benytte fagkompetanse på som tilrettelegger i forhold eventuelle fysiske begrensninger. Et absolutt krav som kommer frem i noen av intervjuene er imidlertid at den som ansettes må kunne forholde seg til retningslinjer for sikkerhet og krav til HMS. Ivaretagelse av dette ble betegnet som den største bekymringen for noen av de ansatte og det var av stor betydning at de fikk informasjon om at slike krav ikke er til hinder for å jobbe med en inkluderende jobbdesign-prosess. Mennesker som i dag står utenfor arbeidslivet, står utenfor på grunn av mange ulike årsaker og de har mange ulike kompetanser, styrker og svakheter. I jobbprofil kartleggingen er noe av det som har blitt jobbet med ikke bare å se på arbeidsoppgaver, men også på kompetanse som er nødvendig for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Slike hensyn ivaretas derfor gjennom inkluderende jobbdesign, men det er viktig at det gis god informasjon til andre ansatte om dette så det ikke blir en kilde til bekymring.

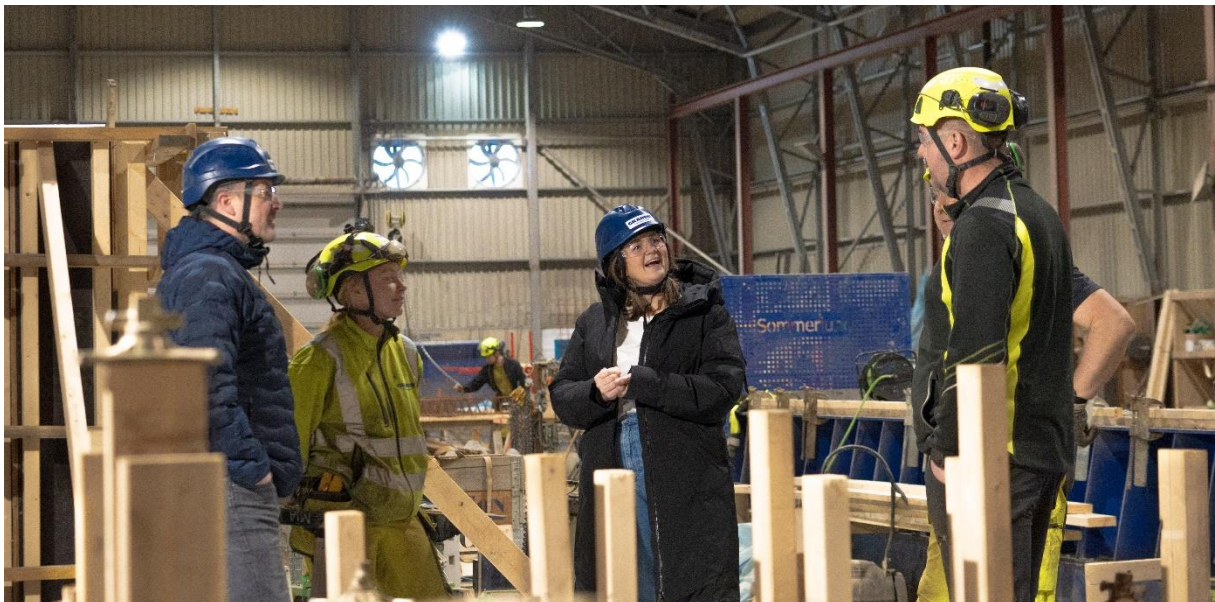
Et tredje forhold som må rettes søkelys på innenfor en del av bygg og anleggsbransjen er at arbeidsoppgavene endrer seg etter hvert i byggeprosessen. For jobbspesialistene har det derfor vært en målsetning å se på hele prosessen når utvalgte arbeidsoppgaver trekkes inn i jobbprofiler. Kartlegging av jobbprofiler i tett samarbeid med fagarbeidere fra Grande Entreprenør AS har derfor vært viktig for å se på hvordan mindre deler av arbeidsoppgaver kan trekkes ut og utføres med veiledning/støtte fra en fagarbeider, og hvor det er mulig for ufaglærte å få utstyrsspesifikk opplæring. Samtidig er det en del av arbeidsoppgaver som er gjentakende uavhengig av hvor man er i byggeprosessen. Dette handler ifølge de ansatte på ute på byggeplassen blant annet om logistikk rundt varer som skal fraktes inn og avfall som skal ut av byggeplassen.

Et siste forhold som har betydning for inkluderende jobbdesign innenfor bygg og anleggsbransjen er at det sammenlignet med enkelte andre bransjer er en mer konjunkturutsatt bransje. At den planlagte rekrutteringen til stillinger i prosjektet ble utsatt ser ikke det ut til å ha hatt betydning for partenes engasjement for å jobbe med Inkluderende jobbdesign. Tvert imot har et av argumentene



vært at en måte å systematisere inkludering som en del av rekrutteringsarbeidet, har vært enda viktigere. Det handler om å tenke langsiktig og med et utgangspunkt i at rekruttering skal skape en merverdi for bedriften.

For å lykkes er det også av stor betydning å inkludere fagforeningene fra starten av arbeidet og være tydelig på at inkluderende jobbdesign ikke skal erstatte fagarbeidere på noen måte. Når det er mindre etterspørsel og også i perioder vært permitteringer gjør det at ansatte kan tenke at hensikten først og fremst er innsparinger, noe som gir assosiasjoner til sosial dumping. Å gi god informasjon om samfunnsutfordringene fremover og at tilgangen på arbeidskraft kan bli svært utfordrende når markedet snur og at dette er hovedgrunnet for å se på løsninger for å inkludere mennesker som i dag står utenfor arbeid. Erfaringene fra prosjektet tilsier at ledelsen i bedriften med fordel kan delta med å nå ut med denne informasjonen i startfasen, men at det også er nødvendig for jobbspesialistene å gjenta hensikten bak inkludering ved senere møtepunkter i arbeidsplassanalysen. Jobbspesialistene forteller at de har brukt mye tid på dette underveis og at dette har vært spesielt nødvendig i en periode med lavkonjunktur. I en situasjon hvor bedriften har uttalte rekrutteringsbehov hadde antakelig dette behovet vært noe mindre. Å være tydelig på at hensikten med rekruttering av ansatte uten fagkompetanse ikke på noen måte handler om forsøk på sosial dumping vil imidlertid være viktig uavhengig av konjunktursituasjon ved bruk av inkluderende jobbdesign i bygg- og anleggsbransjen.



## 5. Oppsummering og anbefalinger

Prosjektet har vist til flere konkrete eksempler på hvordan Inkluderende jobbdesign kan være en hensiktsmessig metode for rekruttering innenfor bygg og anleggsbransjen.

### 5.1. Måloppnåelse på effekt

Ved oppstart ble følgende muligheter skissert på effekt:

#### **Nr. 1 – Omplussing av internt ansettelsesforhold hos Grande Entreprenør AS for å forhindre potensielt sykefravær**

Måloppnåelse:

Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med Grande PreFab hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. En konkret aktuell ansatt har i tillegg blitt kartlagt og fått oppfølging. Omplussing av internt arbeidsforhold hos Grande Entreprenør AS har blitt gjennomført.

og/eller

#### **Nr. 2 – Ansettelse av en person i varig tilrettelagt arbeid i ordinært arbeid (VTA-O) hos Grande Entreprenør AS.**

Delvis måloppnåelse:

Jobbspesialistene hos Veksttorget har sammen med to ulike boligprosjekt hos Grande Entreprenør AS gjennomført en grundig kartlegging av arbeidsoppgaver ved bruk av metoden Inkluderende jobbdesign. Kartleggingen viser i stor grad at oppgavedeling, jobsnekring og redesign av arbeidsoppgaver og stillingsinstrukser lar seg gjennomføre. Måloppnåelse på rekruttering skulle her være ansettelse av en person med nedsatt arbeidsevne, eksempelvis en person med en uføregrad og behov for varig tilrettede arbeidsoppgaver.

På grunn av permitteringer og en synkende oppdragsmengde hos bedriften i prosjektperioden har man ikke hatt mulighet til å gjennomføre siste trinn med arbeidsutprøving og en mulig ansettelse.

### 5.2. Måloppnåelse på metode og kunnskapsutvikling

1. En prosjektrapport i samarbeid med NTNU samfunnsforskning som inneholder funn, vurderinger og anbefalinger for vårt prosjekt – «Inkluderende jobbdesign i bygg- og anleggsbransjen».
2. Markedsmateriell for hvordan andre bedrifter kan ta i bruk metoden.
  - a. Et kortfattet oppskriftshefte om prosjekt og metode
  - b. En presentasjon som kan brukes ved spredning av kunnskap om prosjektet.
  - c. Filmsekvenser som beskriver prosjektet visuelt for samarbeidspartnere og til bruk av spredning av metodikk.

### 5.3. Mulige gevinster

#### 5.3.1. Økonomisk gevinst

Vi vil skissere noen eksempler på regnestykker ved å ta i bruk alternativ rekruttering.

**Ved mangel på faglært arbeidskraft kan man vurdere alternativ rekruttering av ufaglært.**

- Dette kan eksempelvis være en ungdom som ikke fungerer i en skolesetting, eller som ikke har fullført videregående skole

Fagarbeider årslønn (1800 t/år):	kr. 414.000, -
Hjelpearbeider årslønn (1800 t/år):	kr. 373.320, -
<b>Differanse besparelse:</b>	<b>kr. 40.680, -</b>

- Dette kan eksempelvis være en person med 100% uføretrygd, som ønsker tilpassede arbeidsoppgaver i ordinær bedrift

Fagarbeider årslønn (1800 t/år):	kr. 414.000, -
Eks. på lønn Varig Tilrettelagt i Ordinært arbeid (VTA-O)	kr. 70.200, -
<b>Differanse besparelse:</b>	<b>kr. 343.800, -</b>

Kilde: Tall hentet fra fellesoverenskomsten for byggfag 22-24, og [www.nav.no](http://www.nav.no)

- Retrettstilling for egne ansatte som av ulike årsaker står i fare for å bli sykemeldt og bli fraværende over lengre tid. Dette regnestykket er noe mer komplisert da det inneholder en del variabler, og gir ulik beregning ut fra hvem det er som blir sykemeldt. Likevel er besparelsene tydelig med å bevare den ansatte i jobb. Eksempelvis her skisseres første måned med sykemelding som inkluderer arbeidsgiverperioden på 16 dager:

Timelønn:	kr. 275,- / time
Antall timer/bedriftens egenandel:	90 timer
Sosiale kostnader (arb.g.avg., feriepenger,pensjoner, annet)	35 %
Sosiale kostnader pr.time	kr. 96,25 / time
<b>Totale kostnader for bedriften i perioden</b>	<b>33.413,-</b>

I tillegg kan andre kostnader med sykemelding i bedriften være følgende:

- Kostnader knyttet til lavere produktivitet
- Lønnskostnader vikar
- Sykefraværsoppfølging, møter.

### 5.3.2. Andre mulige gevinster funnet i forskningen

- Inkluderende jobbdesign viser økonomisk lønnsomhet – dette gir rom for rekruttering fra utenforskapet ikke bare utelukkende når bedriften går godt.
- Elementene i Inkluderende Jobbdesign vil være en av flere viktige rekrutteringsstrategier for å klare å bemanne opp for nok arbeidskraft i fremtiden.
- Ved mer bruk av riktig kompetanse på riktig oppgave kan man få frigjort tid hos fagarbeideren. Mulige gevinster som prosjektet ser, er at man til tross for mangel på faglært arbeidskraft kan løse fremtidens tjenesteleveranse.
- Mulige gevinster over tid kan være
  - bedre kvalitet på sluttprodukt.
  - økt effektivitet i form av tidsbesparelser og smartere utførelse.
  - besparelser i form av mindre feil i utførelse og produksjon.
  - økt tilfredshet, mindre stress og et bedre arbeidsmiljø.
  - større muligheter for orden, ryddighet og struktur som kan påvirke HMS, sikkerhet og arbeidsmiljø i positiv retning.
- Ved bruk av Inkluderende jobbdesign kan tilrettelegging, variasjon og oppgavedeling i større grad bli universelle tiltak i bedriften også. Dette er viktig for å forebygge slitasjeskader og skape et positivt arbeidsmiljø. Mangfold kan i større grad bli en ressurs i arbeidsmiljøet som skaper merverdi.
- I en slik prosess med kartlegging deler man i tillegg kunnskap på tvers innenfor ulike byggeprosjekter og arenaer internt hos Grande Entreprenør AS. Verdifullt i seg selv på andre områder, som samhandling og kunnskapsdeling for bedre leveranser.

### 5.3. Oppsummering av erfaringer fra prosjektperioden

#### **For Grande Entreprenør AS:**

- Prosjektet har lagt grunnlaget for nytenkning rundt mer inkluderende rekruttering når ansettelsesbehovet blir større.
- Oppgavedeling i bygg- og anleggsbransjen er mulig på mange områder, og er helt klart en av løsningene for fremtidens arbeidskraftsmangel.
- Prosjektet i seg selv har satt i gang endret tankemønster rundt alternativ rekruttering i bedriften.
- Prosjektet viser at metoden kan brukes og utnyttes mot flere målgrupper. Dette være seg både med tanke på å beholde egne ansatte i arbeid, så vel som rekruttering utenfra.

Målgruppene kan også utfylle hverandre. Gjennom Inkluderende jobbdesign kan man tilrettelegge for mindre fysisk krevende arbeid som gjør at fagkompetanse kan beholdes. Samtidig kan man inkludere de som vanligvis ikke hadde blitt vurdert i en søknadsprosess grunnet manglende fagkompetanse, men som kanskje har kapasitet på mer av den fysiske biten av arbeidet.

#### **Veksttorget som arbeidsmarkedsbedrift og de som står utenfor arbeidslivet:**

- Veksttorget har en forankret grunnmetodikk i Supported Employment, og Inkluderende jobbdesign er et godt supplement her for metoder i arbeidsinkludering. Inkluderende Jobbdesign er en døråpner for mennesker i utenforskapet med redusert arbeidsevne.
- Inkluderende jobbdesign tar tak i arbeidsgiver sitt behov *først*, for deretter å matche stilling/arbeidsoppgaver til en aktuell kandidat. Dette gjør at mye av forhandlingene rundt en lønnet jobb går raskere – da behovet allerede er avklart fra start. Prosessen blir raskere en reell arbeidsutprøving/praksis.
- Prosjektet og måloppnåelse bidrar og sprer kunnskap til at bedrifter lettere kan se muligheter for annen oppdeling av arbeidsoppgaver og stillinger som utvider deres volum av mulig arbeidskraft.

#### **Suksesskriterier ved bruk av Inkluderende Jobbdesign:**

- Hensikt og kunnskapsgrunnlag om bakgrunnen for Inkluderende jobbdesign blir avgjørende. Forankring i ledelsen først, men også med arbeidstakerne underveis, er avgjørende for måloppnåelse.
- At noen utenfor organisasjonen deltar i arbeidsprosesskartleggingen kan ha fordeler. Det at noen stiller de inngående spørsmålene fordi de ikke kan fag eller bransje kan bidra til at arbeidsgiver i større grad klarer å tenke nytt og reflektere annerledes rundt arbeidsprosesser.
- Noe størrelse på bedriften i antall ansatte og oppdragsmengde gir større muligheter for alternativ rekruttering gjennom f.eks. Inkluderende jobbdesign.
- Et viktig kriterium ved oppgavedeling er at de oppgaver som tas ut, ikke bør være oppgaver som den ansatte liker eller trenger for variasjon i sin arbeidshverdag.
- De ansatte og tillitsvalgte bør alltid involveres i utarbeidelsen av aktuelle jobbprofiler/utvelgelse av oppgaver, for en helhetlig tankegang rundt stillingene i bedriften.

#### **Selve kartleggingsprosessen:**

- Forankring og informasjon kontinuerlig i prosess med både ledelse og arbeidstakerne – opptil flere ganger i prosess har vært avgjørende for suksess.
- Antagelser om utelukkende innsparinger, sosial dumping og fortrenging av faglært arbeidskraft må man bruke tid på å legge vekk, og hensikt og fremtidsbilde må forankres godt. «Hvorfor er dette viktig for vår bedrift?» kan ikke gjentas nok.
- Intervju og samtaler i gruppe har vist seg å være bra for et større samspill og refleksjonsnivå. Gjerne også ansatte med ulike fagretninger og ansvarsområder.
- Flere «intervjupunkt» med tid mellom har også gitt suksess og mer informasjon, da de ansatte får tid til å reflektere mellom treffpunkt og sin arbeidshverdag. Setter i gang tankeprosesser og man ser flere arbeidsoppgaver.

- Anerkjennelse av at alle oppgaver henger sammen og at alle oppgaver er like viktige.
- Fleksibilitet og tilpasning av metoden og støttemalene i hvert enkelt tilfelle vil alltid være avgjørende. Malene bør brukes som støtteverktøy, ikke som en fasit.
- Ved en ansettelse utenfra eller en intern omplassering av egen ansatt, vil jobbprofiler, oppgaver og innhold måtte tilpasses ytterligere.
- Jobbprofilene blir en oppgave-beholdning som man kan plukke ut av og justere.

#### **Bransjespesifikke forhold:**

- Akkord – prestasjonsbasert lønn er vanlig hos Grande Entreprenør AS. Usikkerhet blant ansatte på hvordan rekruttering fra utenforskapet med en eventuell redusert arbeidsevne vil påvirke produktivitet – kan være et mulig hinder. Det er viktig at det informeres både om at en person med nedsatt arbeidsevne ikke nødvendigvis har utfordringer med å gjennomføre tilrettelagt eller gradert arbeid, og at akkord kan tilpasses med en trappetrinnsmodell etter tilsvarende eksempel som man har for lærlinger eller andre løp.
- Kravene til HMS og sikkerhet vil være et område som kan problematiseres. Mye kan tilrettelegges, men et absolutt krav er forståelse av retningslinjer knyttet til sikkerhet og krav. Kompetansekrav på de ulike oppgavene er derfor også noe som blir vektlagt og kartlagt i inkluderende jobbdesign-prosessen.
- Hos en total-entreprenør som Grande Entreprenør AS, vil oppgavene endre seg etter hvert i byggeprosessen fra grunnarbeid til ferdig bygg. For å få til gode jobbprofiler/stillinger blir det derfor viktig å se på alle fasene i prosessen når utvalgte arbeidsoppgaver skal trekkes ut.
- Bygg- og anleggsbransjen er en mer konjunkturutsatt bransje enn enkelte andre bransjer. At den planlagte rekrutteringen til stillinger i prosjektet ble utsatt ser ikke ut til å legge en demper på engasjement for prosjektet – det å tenke langsiktig og med et utgangspunkt i at rekruttering skal skape en merverdi for bedriften har stått sentralt.

#### **Veien videre etter prosjektperiode**

- For Grande Entreprenør AS blir det videre arbeidet med læringspunktene viktig. Man har gjennom prosjektet tilegnet seg kunnskap som man nå skal implementere videre i drift. Å sikre en varig overordnet struktur og en mer systematisk tilnærming i sitt HR-arbeid blir viktig for bedriften.
- Grande Entreprenør AS har i mange år hatt stort fokus på kompetanseheving og gir muligheter til nødvendig fagkompetanse for sine ansatte. Gjennom prosjektevalueringen har man også drøftet behovet for alternativ kvalifisering i det videre arbeidet. Når man ansetter fra målgrupper utenfor arbeidsstyrken, uten fagkompetanse, blir det også viktig å utvikle gode ordninger i bedriften for ulike kvalifiseringer av disse målgruppene. Dette er områder prosjektpartnerne kan jobbe videre med.
- Følgforskningen i prosjektet har hatt fokus på det kvalitative arbeidet som gjøres med arbeidsplasskartlegging og utvikling av jobbprofiler. Målsetningen med prosjektet handlet om å prøve ut metoden innenfor bygg- og anleggsbransjen og derfor har spesifikke forhold som må vurderes med inkluderende jobbdesign i sektoren i tillegg vært et viktig tema. Det er behov for mer forskning når det gjelder siste del av inkluderende jobbdesign. Sentrale



forhold hvor det er behov for mer kunnskap her handler om hvordan arbeidssøkere som rekrutteres inn opplever prosessen og om hvordan samarbeidet mellom de ulike aktørene utformes i rekrutteringsfasen av arbeidet.

- Samarbeidet med arbeidsinkluderingsbransjen og Veksttorget ønskes videreført.  
**Når markedet i bygg- og anleggsbransjen tar seg opp igjen, ønsker man på nytt å se på mulighetene for å teste ut og ansette en person med nedsatt arbeidsevne, eksempelvis en person med en uføregrad og behov for varig tilrettelagte arbeidsoppgaver.**



## 6. Kilder

<https://grande-entreprenor.no/>

Akkordlønn.no: <https://www.xn--akkordlenn-r8a.no/>

Veksttorget.no: <https://veksttorget.no/>

Nav.no: <https://www.nav.no/varig-tilrettelagt-arbeid>

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/arbeidsrelaterte-muskel--og-skjelettplager/>

<https://www.ssb.no/baerekraftsmaalene>

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk>

Fellesoverenskomsten for byggfag 2022-2024

Bransjeforeningen Arbeid& Inkludering/Disworks

## 7. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Inkluderende Jobbdesign, NTNU

Vedlegg 2: Informasjonsskriv IJD, NTNU

Vedlegg 3: Jobbprofiler, Grande Prefab.

Vedlegg 4: Liste over innhentet data

Vedlegg 5: Arbeidsoppgaver tømmer