

Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

Hva lykkes når det lykkes?

Om arbeidsinkludering i REMA 1000





Hva lykkes når det lykkes?

Om arbeidsinkludering i REMA 1000

Denne studien er basert på seks tiltak med mål om å få folk som står langt fra arbeidslivet inn. Basert på disse casene, der alle har utgangspunkt i en REMA-1000 butikk, har vi identifisert fire betingelser for å lykkes med tiltaksarbeid. I butikkene har vi intervjuet franchisetaker og tidligere deltaker i tiltaket. I tillegg har vi intervjuet veileder hos Nav eller annen tiltaksaktør. Deres beretninger om hva som skal til, har utgangspunkt i ulike ståsteder. Hvilke praksiser og rammebetingelser framheves som avgjørende? For det første at arbeidsgiver, tiltaksaktør og deltaker har god kontakt med hverandre. For det andre at det settes tydelige rammer for læring og mål med tiltaket. For det tredje, tid og penger muliggjort av et spleiselag mellom myndigheter og arbeidsgivere. Og for det fjerde, kollegafellesskap på arbeidsplassen.

Innhold

Forord	2
1 Innledning	3
1.1 Tiltak – en mulig vei til arbeid	3
1.2 Mangfold og inkludering i Reitan Retail.....	4
1.3 Hovedpoenger fra andre studier om tiltaksarbeid	6
1.4 Om casene og casestudien.....	7
2 Resultater	10
2.1 Avgjørende betingelser – sett fra arbeidsgivers ståsted.....	10
2.2 Avgjørende betingelser – sett fra tiltaksaktørs ståsted	14
2.3 Avgjørende betingelser – sett fra deltakers ståsted	18
3 Hva lykkes når det lykkes?	21
3.1 Kontakt og kjennskap	22
3.2 Tid og penger.....	22
3.3 Tydelige rammer og mål	23
3.4 Kollegafellesskap.....	23
Referanser.....	24

Forord

I dette forskningsprosjektet har vi konsentrert oss om arbeidsmarkedstiltak som leder til det arbeidsmarkedstiltak er ment å lede til – arbeid!

Prosjektet er gjort på oppdrag for Reitan Retail og tar utgangspunkt i REMA 1000-butikker og faktiske erfaringer med tiltak iverksatt der.

Fafo har tidligere gjennomført forskningsprosjekter for Reitan Retail om mangfold og inkludering i deres virksomheter. Da har vi funnet både vilje og evne til å rekruttere og inkludere ansatte gjennom tiltak. I dette prosjektet har vi fulgt opp disse funnene ved å undersøke seks tiltaksløp som har lyktes. Ambisjonen har vært å identifisere hvilke betingelser som må være til stede for suksess, slik at vi kan svare på hva det er som lykkes, når det lykkes.

Takk for et interessant og morsomt oppdrag!

En særlig takk til våre to kontaktpersoner i Reitan Retail, Inger Sethov og Stian Valla Taraldsvik, samt til Tore Høylye og Ellen Jorunn Bergem i REMA 1000 som har bistått oss med å komme i kontakt med butikker.

Takksigelser sendes også til franchisetakere og butikkmedarbeidere i REMA 1000 som i travle hverdager har stilt opp til intervjuer og delt erfaringer og egenervervet kunnskap med oss. Og til veiledere og andre i Nav og hos det vi kaller tiltaksaktører, som har sagt ja til å bli intervjuet. Alle som har bidratt til intervjuer og delt sine erfaringer med oss, har bidratt til at det overordna spørsmålet vi hadde, lot seg besvare.

Takk til forskningsleder Kaja Reegård ved Fafo som har vært kvalitetssikrer, og til Sofie Steensnæs Engedal og Mira Refseth Langeland i Fafos informasjonsavdeling, som har språkvasket og ferdigstilt notatet.

Oslo, 29. juni 2026

Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen

1 Innledning

Et arbeidsmarkedstiltak skal gjennom opplæring og arbeidserfaring styrke deltakeres mulighet til inntektsgivende arbeid. I dette notatet utforsker vi slikt tiltaksarbeid. Det vil si utplassering og inkludering av folk som strever med å få en jobb, og som får støtte og oppfølging fra Nav og det vi kaller andre tiltaksaktører.

Forskningsprosjektet vi rapporterer resultater fra, bygger på to andre forskningsprosjekter vi har gjort på oppdrag fra Reitan Retail. I disse prosjektene undersøkte vi hvordan det jobbes med mangfold og inkludering i selskapets virksomheter, både i REMA 1000 og innenfor Reitan Convenience, hvor de mest kjente virksomhetene i norsk sammenheng er Narvesen og 7-Eleven (Bråten & Jensen, 2018; Bråten et al., 2025). Dette er franchisebasert virksomhet. Å være franchisetaker i for eksempel REMA 1000, innebærer at man er selvstendig næringsdrivende med arbeidsgiveransvar for ansatte i butikken og ansvar for omsetning. REMA 1000 er franchisegiver og setter felles standarder for etablering, drift og markedsføring.

I de tidligere studiene fant vi at en høy andel franchisetakere, særlig i REMA 1000, tar inn folk som i utgangspunktet står langt unna arbeidsmarkedet, på tiltak. Vi fant også at de tilrettelegger for deltakere, og at mange også ansetter deltakere som har vært i tiltak (Bråten et al., 2025, s. 70–78; Bråten & Jensen 2018, s. 45–49). Prosjektene ga kunnskap om hva franchisetakere vurderer som viktig for å få til gode inkluderingsløp, og hva som gjør at man ikke lykkes. Vi ønsket å utforske nærmere hva som helt konkret er betingelser for å lykkes. Derfor spør vi i denne studien:

- Hva lykkes når tiltaksarbeid lykkes – i betydningen ender med en ansettelse?
- Hvilke praksiser fremmer et lykkelig utfall?
- Hvordan har rammebetingelser i virksomheter og tiltak betydning?

Vi søkte å finne svar på spørsmålene gjennom nærstudier av seks ulike tiltaksløp. I disse casene har vi gjort intervjuer med tre aktører:

- franchisetaker i en REMA 1000-butikk (arbeidsgiver)
- veileder hos Nav eller en annen tiltaksaktør
- deltaker på tiltak som endte med å bli ansatt i butikken

Basert på seks ulike, men vellykkede caser, identifiserer vi betingelser som gjenfinnes på tvers av dem, og som har bidratt til at tiltaket lyktes.

1.1 Tiltak – en mulig vei til arbeid

Arbeidsledigheten i Norge er forholdsvis lav (4,5 prosent).¹ Det er likevel utfordringer med utenforskap og manglende inkludering av flere grupper i arbeidslivet. Regjeringens arbeidsmarkedspolitikken har som uttalt ambisjon å få trygdemottakere, særlig de unge, inn på arbeidsmarkedet (Meld. St. 33 (2023–2024)). Ambisjonen søkes realisert blant annet gjennom «Ungdomsløftet», der partene i arbeidslivet, brukerorganisasjoner og en

¹ [Arbeidskraftundersøkelsen – SSB](#)

rekke store private virksomheter (deriblant Reitan Retail) har inngått en intensjonsavtale om 30 000 flere sysselsatte under 30 år innen 2030.

Lønnsarbeid står også sentralt i norsk integreringspolitikk. Nyankomne flyktninger, og de som får familiegjenforening med bosatte flyktninger, har rett og plikt til introduksjonsprogram. Flyktninger med midlertidig kollektivt opphold, i hovedsak fra Ukraina, har rett, men ikke plikt. Likevel deltar de aller fleste flyktninger fra Ukraina i introduksjonsprogram (Lillevik et al., 2025). Målet er overgang til lønnsarbeid eller videre utdanning. I introduksjonsprogrammet får deltakere norskopplæring, karriereveiledning, kurs i livsmestring og foreldreveiledning (hvis de har barn), og de skal ikke minst ha anledning til arbeidstrening – både gjennom språkpraksis i arbeidslivet og arbeidspraksis.

Golombek et al. (2025) har undersøkt effekter av arbeidsmarkedstiltak for personer med nedsatt arbeidsevne. De finner at tiltaksdeltakeres sannsynlighet for å komme i ordinært arbeid innen tre år, øker med om lag 15 prosentpoeng som følge av deltakelsen, fra 22 til 37 prosent. *Arbeidsevne* er evnen og potensialet til å fylle de krav og forventninger som stilles i arbeidslivet, sett ut fra individets helse, utdanning, kompetanse, arbeidserfaring, livssituasjon og familiesituasjon.² Nav skal vurdere og eventuelt foreta arbeidsevnevurdering av de som henvender seg for å få bistand til å komme seg i arbeid. Nedsatt arbeidsevne omfatter i Nav-sammenheng personer som på grunn av sykdom, skade eller andre hindringer har behov for ekstra oppfølging fra Nav for å få eller beholde arbeid (Ytteborg & Sørbø, 2014). Det dreier seg med andre ord om arbeidssøkere med behov for ekstra bistand og støtte for å kunne få ordinært arbeid. 80 prosent av arbeidsmarkedstiltakene som tilbys fra Nav, er innrettet mot personer med nedsatt arbeidsevne (Golombek et al., 2025).

Enkelte bransjer spiller en særlig viktig rolle for å gi de som har lite dokumenterte kvalifikasjoner, språkutfordringer, sosiale- og helserelaterte utfordringer og/eller hull i CV-en, en vei inn i arbeidslivet. Varehandel er en slik bransje; den har lave formelle inngangskrav, læring skjer i hovedsak gjennom praktisk arbeid, det er mulig å gjøre intern karriere uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet, det finnes muligheter for tilrettelegging, og det er kontinuerlig behov for arbeidskraft (Jensen & Nergaard, 2023). Reitan Retail, der REMA 1000 inngår, har da også en uttalt ambisjon om å «sørge for et inkluderende arbeidsmiljø der mennesker fra alle bakgrunner gis muligheten til å lykkes».³ Fafo har, som nevnt innledningsvis, tidligere undersøkt muligheter og barrierer for å få dette til i virksomheter i Reitan Retail.

1.2 Mangfold og inkludering i Reitan Retail

I disse tidligere forskningsprosjektene bygger vi på et bredt datamateriale. Kvantitativt gjennom spørreundersøkelser til franchisetakere (selvstendig næringsdrivende) og butikksjefer. Kvalitativt gjennom intervjuer med ledere i selskapene, samt franchisetakere/butikksjefer og butikkmedarbeidere. Den første studien fra 2018 omfattet REMA 1000 i Norge (Bråten & Jensen, 2018). Studien fra 2025 omfattet alle virksomhetstyper i Reitan Retail, både dagligvarehandel (REMA 1000 i Norge og Danmark) og

² [arbeidsevnevurdering – Store norske leksikon](#)

³ [Mennesker | Reitan Retail](#)

kiosk/kaféutsalg innenfor Reitan Convenience i syv land: Norge, Danmark, Sverige, Finland, Estland, Litauen og Latvia (Bråten et al., 2025, s. 27–33).

Et tydelig funn i disse studiene er at franchisetakere ønsker å bidra til inkludering. Studien fra 2025 viste at en stor andel av franchisetakerne i REMA 1000 hadde, eller hadde hatt, butikkmedarbeidere rekruttert gjennom arbeidsmarkedstiltak. I REMA 1000 Norge svarte åtte av ti franchisetakere at de hadde eller hadde hatt dette, mens ni av ti i Danmark svarte det samme. I Reitan Convenience var det derimot kun tre av ti som svarte at de har rekruttert gjennom arbeidstreningstiltak, som vi kalte det da vi spurte om dette (s. 73). Forskjellen mellom REMA 1000 og Reitan Convenience handler, slik vi tolket dette, om ulike muligheter til å tilrettelegge for ansatte med utfordringer. Store butikker har bedre muligheter enn mindre utsalg (kiosk og kafé). I mindre utsalgssteder må alle ansatte mestre alle arbeidsoppgaver, fordi det er få av dem – ofte på svært liten plass. I butikker er det bokstavelig talt større forhold, et bredere spekter av oppgaver og flere ansatte, noe som betyr at ikke alle medarbeidere må mestre alle oppgaver. Det er med andre ord større mulighet til tilrettelegging i REMA 1000-butikker (s. 77).

Mulighet til tilrettelegging ved utsalgsstedet er, basert på disse studiene, en viktig forutsetning for tiltaksarbeid. En annen forutsetning er rammebetingelser etablert av myndighetene. I de nordiske landene er det ulike myndighetsinitierte arbeidsmarkedstiltak. I norsk sammenheng er det diskutert betenkeligheter ved at tiltak fortrenger ordinær arbeidskraft, og at det kan låse deltakere inne i aktivitet som ikke leder noe sted. Samtidig er det bred oppslutning om at det er et samfunnsansvar å bistå de som står utenfor arbeidslivet (Jensen & Nergaard, 2017, s. 21). Franchisetakere la i våre tidligere studier vekt på at tiltak initiert av myndighetene er en forutsetning for å få til inkludering. Slike tiltak gir deling av økonomisk risiko mellom myndigheter og arbeidsgivere, noe som igjen gir anledning til opplæring og utprøving av deltakere på tiltak over tid. I tillegg finnes det i Nav og hos andre tiltaksaktører kompetanse som er viktig for tilrettelegging og oppfølging av deltakere. Samarbeid mellom tiltaksaktør og arbeidsgiver ble beskrevet som viktig for å lykkes (Bråten et al., 2025, s. 128). Ni av ti franchisetakere innenfor REMA 1000 svarte at de tilrettela for de som kommer via tiltak, gjennom fadderordning, språktrening, hyppige samtaler og praktisk læring (s. 86–87).

Vi fant at en tredje forutsetning for tiltaksarbeid er at arbeidsgiver er motivert. Franchisetakere i Reitan Retail oppga særlig tre beveggrunner for å ta inn folk på tiltak: samfunnsvar, at det er bra for arbeidsmiljøet, og at det å lykkes med inkludering både er utfordrende og gir glede (s. 67). Dessuten, at det ligger vel til rette for tiltaksarbeid i dagligvarehandel. En franchisetaker formulerte dette slik:

Hvis ikke dagligvarebransjen skal slippe inn folk som kanskje har hatt en trøblete fortid og vanskeligheter for å studere noe eller vanskeligheter for å komme ut i arbeidslivet, hvis ikke vi prøver å satse på dem, hvem skal gjøre det da? (s. 72)

Samtidig synliggjøres det altså utfordringer i dette arbeidet, og at man ikke alltid lykkes. Det kan handle om rammebetingelser som ikke er helt på plass, manglende motivasjon eller kompetanse blant franchisetakere, og varierende forutsetninger og motivasjon blant de som deltar på tiltak.

1.3 Hovedpoenger fra andre studier om tiltaksarbeid

Aksens & Breit (2024) viser at mens det er mye kunnskap om hvordan Nav og andre jobber for å involvere arbeidsgivere – det vil si få arbeidsgivere til å involvere seg i inkluderingsarbeidet – er det mindre kunnskap om hvordan arbeidsgivere opplever aktørene som iverksetter tiltak. Vi kan legge til at stemmer og erfaringer til deltakere på tiltak er (nærmest) fraværende i de studiene vi har sett på. Et unntak er Olsen & Ellingsen (2019), som har undersøkt hvordan veiledere i Nav og unge arbeidsledige med nedsatt arbeidsevne samtaler om arbeidsmarkedstiltak som kilde til læring og en vei til arbeid. De fant at mens Nav-veilederne er opptatt av arbeidsmarkedstiltak som læringsarena, er de unge mer usikre på hva de lærer av å være på tiltak, og om det de lærer er relevant for å få jobb. I samtaler hvor veileder ikke konkretiserer hva læringen i det aktuelle tiltaket går ut på, blir deltakeres ubevisste forhold til dette lett opprettholdt (s. 39). Forskerne mener en årsak til slik manglende konkretisering kan være at veileder mangler innsikt i hva tiltaket går ut på fordi oppfølging av deltaker skjer på Nav-kontoret, ikke på arbeidsplassen der tiltaket foregår. De understreker betydningen av konkrete læringsmål, kombinert med å knytte an til den unges tidligere erfaringer og vektlegging av sosial læring (s. 40). Tallis (2024) har på sin side gjort dybdeintervjuer med åtte kvinner med migrasjonsbakgrunn som befinner seg i en prekær situasjon på arbeidsmarkedet. De sliter, kort fortalt, med å få innpass. Basert på sitt datamateriale finner Tallis at kvinnenes ambisjoner om å skaffe seg arbeid, styrkes i møte med Nav-veiledere som hjelper dem og når Nav stiller krav til arbeidsgivere på måter som hindrer at de som arbeidssøkere blir sendt fra det ene tiltaket til det andre.

Det er, som også referert til innledningsvis, forskning fra norsk kontekst som undersøker effekter av arbeidsmarkedstiltak på sysselsetting. von Simson (2024) har laget en oppsummering av foreliggende forskning, der hovedfunnet er at arbeidsmarkedstiltak har stor betydning for å hjelpe folk ut i jobb. Videre er det tiltak som ligner på ordinære arbeidsforhold, som i størst grad lykkes. Lønnstilskudd trekkes fram som et eksempel på dette.⁴ For personer med særlige utfordringer, som altså utgjør en betydelig andel av tiltaksdeltakerne, viser forskningsoppsummeringen at individuelle tilpasninger og god oppfølging underveis i tiltaket er avgjørende (s. 106–107).

Spjelkavik et al. (2024) viser også til betydningen av oppfølging i en studie av inkluderingskompetanse i Nav. Her hadde åtte Nav-kontorer vært involvert i å utvikle en ny inkluderingspraksis, som forskerne omtaler som en «hybridmodell», i skjæringspunktet mellom en «standardisert, tiltaksorientert saksbehandlermodell, og en arbeidsorientert jobbspesialistmodell⁵» (s. 5). Utfordringene som trekkes fram med den standardiserte, tiltaksorienterte tilnærmingen, er at den enkelte Nav-veileder har for stor portefølje, det vil si for mange deltakere de skal følge opp, og at kontakten med arbeidsgiver er liten. Det pekes også på manglede fleksibilitet i tiltakene, og at det er situasjoner der

⁴ Lønnstilskudd er en støtteordning fra Nav som gir arbeidsgiver økonomisk kompensasjon for å ansette en person med nedsatt arbeidsevne. Slike tilskudd kan være midlertidige eller varige.

⁵ Jobbspesialisten er en spesialisering av Navs arbeidsrettede oppfølging. En jobbspesialist har ikke saksbehandleransvar, men er i hovedsak feltarbeider. Da forventes det at de det meste av tiden er ute på arbeidsplasser (Spjelkavik et al., 2024).

inkluderingsforløp på arbeidsplassen stopper opp på grunn av de økonomiske rammene i tiltaket, selv om både Nav-veileder og arbeidsgiver har et ønske om fortsettelse (s. 42).

Erfaringen fra «hybridmodellen» var at veilederne fikk færre å følge opp, noe som ga bedre innsikt i behov for tilpasning og tett oppfølging av både deltaker og arbeidsgiver (mentor). Modellen viste verdien av samarbeid og kommunikasjon med alle involverte aktører. For arbeidsgiver viste dette forskningsprosjektet at det nedlegges betydelig tidsbruk når de har personer på tiltak, og at opplæring og oppfølging forutsatte et langt tidsperspektiv. Videre framkom det at læring ikke bare handler om arbeidsoppgavene, men også det sosiale på arbeidsplassen. Økonomisk støtte framheves derfor som en kritisk faktor, da det tillater at arbeidsgiver setter av tid til oppfølging. Usikkerhet rundt økonomien i tiltaket kan påvirke inkluderingsprosessen.

Andresen & Volckmar-Eeg (2024) har også undersøkt hvordan det å ha mange deltakere/brukere i sin portefølje påvirker Nav-veiledere. Dette har de gjort gjennom fokusgrupper med to ulike grupper veiledere: en som jobbet med mange brukere, høyt tidspress og tydelig arbeidsretting av tjenester, og en annen gruppe som hadde færre brukere, mer tid til oppfølging og et bredere mandat. De fant at mens gruppen med mange brukere ofte forsto brukere som umotiverte og motvillige, hadde gruppen med få brukere anledning til å undersøke hvordan omstendigheter og livssituasjon bidro til å gi dem problemer. Da ble tilbøyeligheten større til å beskrive problemer som noe brukere *har*, ikke noe brukere *er*. Arbeidsbetingelsene i Nav påvirker med andre ord veilederes forståelse av sine brukere, og dermed kanskje også hvordan de møter dem.

1.4 Om casene og casestudien

Vi har i denne casestudien tatt utgangspunkt i seks REMA 1000-butikker der franchise-taker har lang og omfattende erfaring med inkluderingsarbeid, der minst én deltaker har fått fast jobb etter et tiltak, og der butikkene har en viss størrelse og omsetning. Casene er valgt for å representere variasjon langs flere dimensjoner, som geografisk plassering samt franchisetakers kjønn, alder og landbakgrunn. Kjennetegn ved tiltaksaktør og den som er på tiltak, varierer også.

Nav har det overordnede ansvaret for arbeidsmarkedstiltak, og i mange tilfeller er det en Nav-veileder som følger opp deltaker og arbeidsgiver. Men Nav samarbeider også med eksterne aktører om praktisk gjennomføring av tiltak, og butikkene kan på eget initiativ inngå samarbeid med aktører utenfor Nav. Vi bruker samlebetegnelsen *tiltaksaktør* om den/de som i praksis har ansvar for å utplassere deltakeren og følge opp både deltaker og arbeidsgiver underveis.

I våre seks case, møtte vi fire ulike typer tiltaksaktører:

- 1) Nav-veileder i den ordinære Nav-strukturen
- 2) Jobbhuset, et tilbud Nav har utviklet særlig rettet mot ungdom og unge voksne, fysisk lokalisert utenfor Nav-kontoret, men organisatorisk som en del av Nav

3) en arbeids- og inkluderingsbedrift, det vil si en bedrift som er spesialister på å hjelpe folk som står utenfor arbeidslivet, inn i jobb. Den kan være privat eller kommunalt eid og ha avtale med Nav.

4) en kommunal enhet etablert spesielt for unge mellom 15 og 20 år, med mål om å fange opp ungdom som er i ferd med å falle ut av videregående opplæring. Veilederen der var fast ansatt i kommunen. Enheten var organisert utenfor Nav, men hadde tett kontakt med Nav.

De som er utplassert i et tiltak, omtaler vi som deltakere. Casene har deltakere av begge kjønn, med ulike landbakgrunn og i ulike alder. Historiene deres er svært forskjellige, men de hadde til felles å ha stått utenfor arbeidslivet og hatt behov for bistand med å få en jobb.

Vi har gjort et strategisk utvalg av caser, der formålet er å lære av ulike tilfeller med samme utfall. I dette tilfellet: at tiltaket ender med ansettelse (lykkes!). Vi har ledd etter fellestrekk på tvers av variasjon i arbeidsgivers bakgrunn, type tiltaksaktør og deltakers bakgrunn og historie. Antakelsen er at et vellykket utfall ikke er tilfeldig, men et resultat av bestemte kjennetegn ved disse tre aktørenes praksiser, samspillet mellom dem og rammebetingelsene de virker innenfor. Slike rammebetingelser kan være etablert av vilkår for å drive en REMA 1000-butikk, av myndighetenes organisering av tiltak og tiltaksvirksomhet, av tilskuddsordninger, og av opplæring eller andre betingelser deltakeren eksponeres for i eller i forkant av tiltaket.

Vi har i hvert enkelt case tatt utgangspunkt i et konkret tiltaksløp som endte i ansettelse, enten i butikken der deltaker ble utplassert, eller i en annen butikk. Vi har i alle seks caser gjennomført intervjuer med alle tre parter i saken: arbeidsgiver (franchisetakere), tiltaksaktøren (Nav eller annen tiltaksaktør) og deltaker (i våre caser enten en ungdom/ung voksen og/eller en person med innvandrerbakgrunn).

Totalt har vi gjennomført 18 intervjuer, med seks franchisetakere, seks tiltaksaktører og seks deltakere. Intervjuene er foretatt gjennom fysiske møter, i hovedsak i butikkene, men også via telefon og Teams. Samtalen er enten tatt opp med diktafon og transkribert i etterkant, eller det er gjort notater underveis i intervjuet, som så er renskrevet rett etter. Alle aktører er anonymisert. Vi oppgir ikke hvilke butikker som har dannet utgangspunkt for casene, eller kjennetegn ved intervjupersoner som kan bidra til at disse gjenkjennes eksternt.

Formålet med intervjuene har vært å undersøke partenes praksiser, relasjoner og rammebetingelser – for derigjennom om mulig å identifisere felles kjennetegn ved ulike, men vellykkede tiltaksløp.

Analysene av datamaterialet ble gjennomført i tre trinn, inspirert av en tematisk analysestrategi (Braun & Clarke 2021). Vi startet med å lytte gjennom lydfiler og lese gjennom transkripsjoner og notater for slik å finne praksiser og rammebetingelser aktørene understreket som viktige for å lykkes. I neste skritt oppsummerte vi praksiser og rammebetingelser de tre ulike aktørtypene særlig understreket, i form av tematiske overskrifter. Til slutt sammenholdt vi hvilke betingelser de tre aktørtypene på tvers av caser var særlig opptatt av, og identifiserte fire betingelser for vellykket tiltaksarbeid.

Vi har i prosjektet ikke hatt ambisjoner om å generalisere i statistisk forstand, men om å identifisere generelle fellestrekk på det som gjerne kalles «mellomnivå» (Andersen, 1997, s. 10). Det vil si at de gjelder for en bestemt klasse fenomener (i dette tilfellet arbeidsmarkedstiltak) under gitte forutsetninger (i dette tilfellet tiltaksarbeid i varehandel innenfor et tiltaksregime etablert av norske myndigheter). Dette er kunnskap med overføringsverdi til annet tiltaksarbeid – og med ambisjon om å bidra til bedre inkludering i arbeidslivet.

Prosjektet ble meldt til Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør, hvor Fafo har sitt personvernombud. Her var vurderingen at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ville være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den ble gjennomført som planlagt.

2 Resultater

Vi har i de tidligere studiene av mangfold og inkludering i Reitan Retail blitt satt på sporet av hva som skal til for lykket med arbeidsmarkedstiltak. Da har vi – som redegjort for i kapittel 1.2 – identifisert tre faktorer: For det første at den som utplasseres (deltaker) vet litt om hva vedkommende går til og er innstilt på å lykkes. For det andre at tiltaksaktør samarbeider med arbeidsgiver og holder kontakt med deltaker. Og for det tredje at det i tiltaket er gode rammebetingelser for opplæring og tilrettelegging. I de tidligere studiene har arbeidsgivere (franchisetakere i Reitan Retail) og deltakere inngått i data-materialet. De har delt erfaringer med arbeidsmarkedstiltak på generelt grunnlag.

I dette prosjektet har vi i tillegg inkludert tiltaksaktører i datamaterialet. Det har gitt oss mulighet til å identifisere konkrete betingelser for godt resultat – i betydningen at deltaker får ordinær jobb – på tvers av forskjeller i aktørers bakgrunn og tiltaksløp. Så hva fant vi?

I det følgende oppsummerer vi hva analyser av datamaterialet forteller om hvilke betingelser de tre aktørene (arbeidsgivere, tiltaksaktører og deltakere) identifiserer som viktige for å lykkes. Vi starter med arbeidsgivere, deretter tiltaksaktører og så deltakere.

2.1 Avgjørende betingelser – sett fra arbeidsgivers ståsted

Arbeidsgivere i denne studien er seks ulike franchisetakere i REMA 1000. De driver sin egen butikk og har arbeidsgiveransvar for de ansatte der. Det er to kvinner og fire menn, fem har majoritetsbakgrunn og én har innvandrerbakgrunn. De er i ulike alder, og det varierer hvor lang erfaring de har som franchisetakere i REMA 1000.

Oppsummert identifiserer vi, basert på intervjuene med disse, fire avgjørende betingelser for å lykkes:

1: Eget engasjement og kunnskap

Franchisetaker tar selv beslutning om å ta eller ikke ta inn folk på tiltak. De bestemmer også hvem som skal ansettes. En stor andel av franchisetakere i REMA 1000 tar inn ledige på tiltak, og de ansetter etter tiltak (Bråten et al., 2025, s. 73). Men ikke alle gjør dette, og de vi har intervjuet i denne casestudien, understreker at oppgaven ikke passer for alle. En sier det slik:

Å drive inkludering er ikke for alle. Du må ha noen egenskaper, du må ha tålmodighet og være glad i folk. Det må også være noen verdier i bunnen som sier at dette er viktig for deg.

De seks franchisetakerne har alle lang erfaring med tiltaksarbeid. De har selv opparbeidet seg kunnskap om hva som skal til. Vi finner i tillegg et *stort* personlig engasjement hos samtlige. De uttrykker glede over å se at folk som strever, som har falt ut av utdanning eller arbeid, får mulighet til mestring. Det gir rollen som franchisetaker en ekstra dimensjon. Den viktigste oppgaven som franchisetaker er å drive butikken godt, ingen tvil om det! Men å drive tiltaksarbeid gir en tilleggsdimensjon til å ha og drive en butikk. Å

glede seg med folk som trives og vokser, er en drivkraft, og slik vi fortolker det, en betingelse for å lykkes med å inkludere nye arbeidstakere gjennom tiltak:

Når du er kjøpmann og drifter butikken godt, er det interessant og utviklende å gjøre noe mer, som det er å ta inn unge mennesker som av ulike grunner ikke får det helt til i utdanning og arbeid, og å se at de lykkes, er veldig meningsfullt.

Det personlige engasjementet kommer i enkelte tilfeller fra egen erfaring, for eksempel fra en litt trøblete vei fram til at de endte som franchisetaker. De ønsker å gi andre tilsvarende muligheter. Og de ønsker, som vi har sett i tidligere studier, å ta samfunnsansvar. I tillegg får de – når de lykkes – gode, lojale og stabile arbeidstakere som de selv har lært opp.

2: Tilgjengelig og stabil tiltaksaktør

Den andre betingelsen franchisetakere trekker fram, er tilgjengelige og kunnskapsrike tiltaksaktører som *vet hva som kreves for å jobbe i butikk*. Butikkarbeid er krevende og passer ikke for alle, understrekes det. Det må være tett kontakt med og oppfølging fra tiltaksaktør og veileder som utplasserer. I vår casestudie er det erfarne franchisetakere som har opparbeidet god kontakt med enkeltpersoner hos tiltaksaktøren(e) de samarbeider med. Flere har erfaring med å samarbeide både med Nav og med andre. Erfaringen med Nav var blandet. Dette skyldtes flere forhold: For det første erfarte de at veiledere i Nav har for mange personer de jobber med, for mange de skal finne en plass i arbeidslivet til. Dermed blir forberedelsene før personene plasseres ut dårlige (målet synes å være å få dem raskt ut i aktivitet, uten hensyn til hva slags), og oppfølgingen underveis i tiltaket liten. For det andre var erfaringen at veiledere hyppig skiftes ut, noe som innebar at man måtte starte på nytt flere ganger i samme tiltaksløp. En franchisetaker beskrev dette slik:

Det er som å bytte fastlege mellom hvert besøk. Tenk at du har en skade som varer over seks måneder, og hver gang du er på legekontoret så er det en ny fastlege. Så må du fortelle hele sykdomshistorien din på nytt, ikke sant. Det er den samme situasjonen i Nav, når hvem som er veileder byttes ut flere ganger i løpet av et tiltak.

De gangene kontakten mellom arbeidsgiver og Nav derimot fungerer godt, slik at forutsetningene for å lykkes er til stede, kommuniserer franchisetaker med en bestemt veileder, ikke med Nav-systemet. Da en av franchisetakerne skulle beskrive hva som kjennetegner en veileder som fungerer godt, trakk hun fram en veileder hun hadde hatt kontakt med i det aktuelle caset (en person med flyktningbakgrunn som gjennom språkpraksis og lønnstilskudd fikk jobb). Nav-veileder fikk i dette tilfellet følgende karakteristikk:

Han er for meg helt toppen. Han er et menneske som ser løsninger, som hører på innspill, og som er like opptatt som meg av å lykkes, at deltaker er i sentrum, og at dette også skal passe for bedriften. Og så gjør vi så godt vi kan for å få til det.

Å kommunisere med en bestemt veileder i Nav betyr også at franchisetaker har kontaktopplysningene til vedkommende. Dette understreket alle franchisetakere med erfaring

fra Nav-kontakt betydningen av. Uten slike kontaktopplysninger til en veileder, er tiltaksarbeid umulig:

Når du får den telefonen fra 55 55 33 33 og du ikke får svart fordi det er travelt – da er det bare å gi opp ... for da må du sitte i telefonen å taste deg gjennom en hel meny, for kanskje å få tak i en veileder.

Hvis franchisetaker ikke har et telefonnummer og/eller e-post direkte til veileder som har ansvar for deltaker på tiltak, må vedkommende stå i samme telefonkø som alle andre som forsøker å nå Nav, slik sitatet over illustrerer. Det tar tid, og ikke minst tapper det energi hos arbeidsgiver som har en person på tiltak.

Franchisetakere som hadde erfaring fra kontakt både med Nav og andre aktører, oppsummerte da også at det å forholde seg til Nav er variabelt og personavhengig. Erfaringen var at arbeids- og inkluderingsbedriftene (se kap. 1.4 for forklaring) har en litt annen tilnærming. Der er kontakten til arbeidsgiver og deltaker tettere. En franchisetaker sier:

Vi er heldige i Norge som har et Nav, det er vi, men det er krevende å samarbeide med dem. De har for mange de skal følge opp, det er høyt sykefravær hos dem, og det er hyppige bytter av veiledere. Det er bedre å samarbeide med aktører utenfor Nav, der er det tettere oppfølging og mindre byråkrati.

Dette er et gjennomgangstema i våre intervjuer med franchisetakerne og tegner et bilde av Nav som et ofte krevende system å forholde seg til i tiltaksarbeid.

3: Tid og penger

Deltakere på tiltak er langt fra ferdige butikkmedarbeidere. Opplæring og tilrettelegging krever tid. Tiden det tar, kan imidlertid variere. Noen trenger lang tid på å prøve ut forskjellige oppgaver i butikken, andre finner fort oppgaver de trives med og glir inn i arbeidsmiljøet. Derfor må kontakten mellom franchisetaker og tiltaksaktør være god, og tiltaket må være fleksibelt. Det betyr at hvordan tiltaket utformes, som hvor mye og ofte deltakere skal jobbe, kan tilpasses den enkeltes livssituasjon og kapasitet.

En franchisetaker beskriver oppfølgingen av deltaker på tiltak slik:

Jeg har alltid en samtale med den som kommer først. Jeg er opptatt av å finne ut om de er motiverte og har lyst til dette. Alle får en person i butikken de skal forholde seg til og ta kontakt med hvis det er noe. Om man er forsinket eller syk, eller sånt. Så følger vi opp med samtaler jevnlig. Etter to dager, en uke, når det er behov. Hvordan syns den som er på tiltak at det går, hvordan syns vi i butikken at det går.

Denne prosessen er ifølge franchisetaker viktig for å få avklart forholdsvis raskt om tiltaket har forutsetning for å lykkes. Samtidig er franchisetaker tydelig på at de som kommer skal få tid til å sette seg inn i de ulike oppgavene, og at arbeidshverdagen må tilpasses hver enkelt sin situasjonen. Det er ikke alle som skal starte i en full stilling eller jobbe hver dag.

Å ha personer på tiltak krever ressurser fra butikken. Franchisetakerne vektlegger at det å ha en godt driftet butikk, er en forutsetning for å kunne drive tiltaksarbeid. Å ta inn personer på tiltak krever opplæring og tilrettelegging. Hvis det å drive butikken krever all tid og oppmerksomhet, er det ikke rom for slikt aktivt inkluderingsarbeid. De ansatte i butikken må også være med i arbeidet – de må se betydningen av tilrettelegging og opplæring, og at dette også krever litt av dem. Det er ikke bare franchisetaker som følger opp de som kommer på tiltak, det gjør også de øvrige ansatte i butikken.

Ressurser i butikk er imidlertid ikke tilstrekkelig. Det understrekes også betydningen av økonomisk støtte gjennom tilskudd fra Nav, det å dele på den økonomiske risikoen, som en franchisetaker beskriver det. Med tilskudd og delt risiko kjøper de seg tid til å prøve ut og lære opp. En beskriver for eksempel hvordan deltaker på tiltak fikk en inngående innføring i hva alt som befant seg i avdelingen for frukt og grønt, het på norsk. Lønnstilskudd fra Nav over tid ga franchisetaker rom for å drive slik opplæring av det som nå beskrives som en svært habil butikkmedarbeider. Slik «kjøpt» tid gjør det også mulig å finne ut om deltaker på tiltak finner seg til rette og kan utvikle seg til en kompetent butikkmedarbeider, eller heller vil satse på noe annet. Et slikt delt risikosamarbeid med myndighetene er det nærmeste franchisetakere kommer det en av dem kaller «en trygg havn».

Tiltak krever med andre ord økonomiske ressurser fra myndighetene og fra butikken. Samtidig er franchisetakere opptatt av at dette er vann-vann-situasjoner. Den som kommer inn, får en fot innenfor arbeidslivet, erfaring og tilhørighet. Virksomheten får tid til å lære opp og tilpasse arbeidsplassen til den enkeltes behov. Og samfunnet vinner når flere kan bidra gjennom lønnet arbeid – enten tilskuddet er midlertidig eller varig:

Jeg ser på dette som et spleiselag, det er bedre for den enkelte og for samfunnet at de som kan, jobber – så må det offentlige bidra til at dette går.

Det har vært kritiske røster mot å tenke på tiltak som et spleiselag. Det pekes på at det gir arbeidsgivere billig arbeidskraft (se for eksempel Saltkjel & Steen, 2017). Da vi gjennomførte studien i REMA 1000 i 2018, understreket enkelte franchisetakere at det å ta inn personer på tiltak, ikke var en måte å skaffe seg billig arbeidskraft på. I studien fra 2025 kom imidlertid ikke dette opp som tema i intervjuene. Vi tolket det da som at forståelsen av utenforskap og nødvendigheten av å ha arbeidsgivere som er åpne for å ta inn personer med ulike utfordringer, hadde endret måten dette tematiseres i det offentlige ordskiftet (Bråten et al., 2025, s. 77). Det inntrykket forsterkes i denne undersøkelsen. En av tiltaksaktørene formulerer det slik:

Jeg ser ikke at dette handler om billig arbeidskraft. Det er vårt ansvar å se at arbeidsgivere ikke gjør det. Så må jeg si at jeg ser ikke at det skjer. Arbeidsgiverne setter av tid til de som kommer. De får støtte, og i starten går de utenpå, selv om de gjør vanlige arbeidsoppgaver.

Å «gå utenpå» betyr i denne sammenhengen at den som kommer på tiltak, ikke skal erstatte ansatte, men det betyr ikke at de utfører andre oppgaver enn de som jobber der. Så er det, slik det understrekes her, tiltaksaktørenes ansvar å sørge for at arbeidsgivere

ikke utnytter ordningen. Franchisetakerne peker imidlertid på en annen utfordring knyttet til økonomisk støtte, nemlig at pågangen fra tiltaksaktører kommer i bølger. Dette knytter de til finansiering, anbud og budsjetter. Når Nav har penger til tiltak, er det stor etterspørsel. Når pengene tar slutt, er det press på å avvikle den økonomiske støtten.⁶

Jeg opplever Nav som veldig budsjettstyrt, det er full gass når de har midler og bråstopp når det tar slutt. I fjor høst måtte jeg krangle for å beholde støtten til to hos meg. Det ordnet seg, men tok tid og noen telefoner.

4: Tydelige mål og rammer i møte med deltaker

Vi har sett at tid og tålmodighet er viktig i et tiltaksløp, sett fra franchisetakeres ståsted. Samtidig er de opptatt av at det ikke er bra for noen å bli gående for lenge på tiltak. De framhever at den som tas inn, må møtes med tydelige rammer, og at det må være klart hva som er målet: Er det en fast stilling, eller er det å få arbeidserfaring eller arbeidstrening? Dersom det er fast jobb som er målet, kan dette bli i deres butikk – men hvis det ikke er mulig akkurat da, bruker franchisetaker nettverket sitt og anbefaler personen til andre butikker.

Rammer handler om å være tydelig overfor deltaker om hva som forventes. En franchisetaker lister opp hvordan han gjennomgår det deltaker må forholde seg til: oppmøtetider, hva vedkommende gjør ved sykdom, skifte av uniform hvis man har jobbet fysisk hardt og blitt svett og skitten, kundebehandling. En annen vektlegger hvordan hun forklarer deltaker at opplæring krever en del:

Jeg sier at jeg kan ikke lære deg norsk eller hvordan oppgaven må gjøres, det er du som må lære det. Det viktigste er ikke hvor flink du er når du kommer, men hvordan du avslutter – og alt imellom. Det samme sier jeg til mine barn. Det er ikke jeg som skal lære dette, det er ikke jeg som skal gjøre leksene dine, det er du, men jeg kan vise og tilrettelegge.

Med tydelige rammer og mål på plass, er det opp til deltaker. Vedkommende må være klar til innsats, og kunne takle en butikkjobb. Selv om det meste kan læres gjennom praktisk arbeid, krever dette arbeidet tempo og fysikk. Den som jobber i butikk, skal gå og stå mye i løpet av en arbeidsdag. Dette er forutsetninger som må være på plass. Deltaker bør heller ikke ha altfor store utfordringer eller stress i livet ellers, som rus eller en usikker bosituasjon. Dette er utfordringer som må møtes og håndteres først, deretter kan vedkommende være klar for et tiltak.

2.2 Avgjørende betingelser – sett fra tiltaksaktørs ståsted

Vi har gjennom casene vært i kontakt med ulike tiltaksaktører. Disse er, slik vi redegjør for i kapittel 1.4: ordinære Nav-kontorer; arbeids- og inkluderingsbedrifter som leverer tiltak og løser oppgaver på oppdrag fra Nav; virksomheter som på den ene siden er del

⁶ Høsten 2025 sendte enkelte Nav-kontorer ut varsel om stopp i alle arbeidsmarkedstiltak. Dette er ett eksempel franchisetakerne viser til.

av Nav, men på den andre siden organisert utenfor; og kommunale enheter som samarbeider med Nav.

Ett av casene skiller seg noe fra de øvrige: Her har franchisetaker inngått et samarbeid med en videregående skole i nærmiljøet, med sikte på å gi unge som strever med teoretisk opplæring, mulighet til å oppnå fagbrev i salg og service gjennom praksis. Tiltaket er tett koblet til skolen og opplæringskontoret.⁷ Vi har valgt å inkludere dette caset fordi det illustrerer en alternativ samarbeidsmodell. Her er målet å nå de unge *før* de blir en del av Nav-systemet.

Oppsummert identifiserer vi, basert på intervjuene med tiltaksaktører, tre avgjørende betingelser for å lykkes. Vi skal se at disse langt på vei speiler det arbeidsgivere vektlegger.

1: Kjennskap til og god kontakt med arbeidsgiver

Tiltaksaktørene vi har intervjuet (det vil si ulike veiledere) understreker betydningen av tett og god kontakt med arbeidsgiver. Det er en fordel at de kjenner virksomheten og den som leder den. Når *det* er på plass, kan de forberede arbeidsgiver på hva de kan forvente når en deltaker kommer på tiltak, hva som er utfordringene, og hva som kreves av tilpasning og tilrettelegging. Det understrekes at en åpen og ærlig dialog med arbeidsgiver om målet med utpasseringen er viktig for å få til gode tiltaksløp.

Betingelsen kjennskap og god kontakt med arbeidsgiver forutsetter at de som er ansvarlige for å følge opp, ikke har for mange deltakere de har ansvar for (ikke har for mange brukere i porteføljen, eller «på benken» – som det heter i Nav). Tett kontakt med arbeidsgiver krever også – sett fra tiltaksaktørs ståsted – arbeidsgivere som har kunnskap, engasjement og fleksibilitet. En Nav-veileder forklarer hvordan vedkommende har jobbet med å følge opp flyktninger fra introduksjonsprogrammet i møte med noen utvalgte arbeidsplasser:

Disse arbeidsplassene stilte også opp for deltakere mens de var i introduksjonsprogrammet. Det har fungert godt. Det skyldes gode avklaringer. Samarbeid om løp, forventninger og muligheter tidlig nok. Oppfølgingsmøter underveis. I etterkant av introduksjonsprogrammet, når deltaker ikke har fått ordinært arbeid, følge opp med tiltak. I de fleste tilfeller gis tilskuddsmidler som lønnstilskudd. Det skal sies at denne kjøpmannen (franchisetaker i REMA 1000) var veldig flink og opptatt av nettopp inkludering og integrering. Jobbet tett i forhold til løpene til den enkelte.

I sitatet finnes en «oppskrift» på gode avklaringer med arbeidsgiver, sett fra Nav-veileders ståsted: avklaring av rammer og mål i forkant, samarbeid og oppfølgingsmøter underveis, deretter – ved behov – å følge opp med ytterligere tiltak, som lønnstilskudd.

I vårt datamateriale var eksempelet på tettest kontakt en veileder som var fysisk til stede hos arbeidsgiver to dager i uka. Den fysiske tilstedeværelsen ga arbeidsgiver en å

⁷ Fra 2024 heter det Samarbeidsorgan for lærebedrifter.

diskutere med og muligheten til å ta opp utfordringer der og da. Men det ga også en trygghet for deltakeren. Tiltaksaktøren illustrerer dette med følgende eksempel:

Det var en som kom den første dagen og som ble stående utenfor og ikke turte å gå inn. Da kunne jeg gå ut og ta imot og følge inn.

Gjennom tett kontakt mellom arbeidsgiver og tiltaksaktør oppstår en gjensidig tillitsrelasjon. Tiltaksaktøren vet hva arbeidsgiver trenger og at arbeidsgiver jobber seriøst og sørger for opplæring og tilrettelegging for den som kommer. En veileder i en arbeids- og inkluderingsbedrift beskriver relasjonen til arbeidsgiver slik:

I tillegg til å bruke tid på de som skal på tiltak, bruker vi tid med arbeidsgiver og har tett kontakt med dem. Den relasjonen med arbeidsgiver er viktig for å få til en jobb-match. Vi vet hva som kreves av den som skal utplasseres. I varehandel er det visse krav, du skal ha fysikk, du skal klare å møte mennesker, yte kundeservice – tid og tålmodighet hos arbeidsgiver er sentralt.

Vi har sett at franchisetakere opplever at kontakten med Nav kan være krevende, særlig når det er vanskelig å nå igjennom på telefon og e-post. En av tiltaksaktørene beskrev med utgangspunkt i et tiltaksløp hvordan han kunne være et bindeledd mellom franchisetakere og Nav. Denne veilederen var fast ansatt i kommunen med et særlig ansvar for oppfølging av unge, og hadde da også tett kontakt med Nav. Vedkommende beskrev rollen sin slik:

Mange arbeidsgivere, sånn som xx, er gode på og brenner for inkludering, men de orker ikke kontakten med Nav. Jeg er en direkte kontakt som kan ta det som skal gjennom Nav. Når det blir for mange sperringer og barrierer som tar tid, mister de motivasjonen. Jeg kan være det bindeleddet som gjør at det ikke blir hindringer for arbeidsgiver – de har jo sine arbeidsoppgaver som de skal gjøre.

2: God kontakt med deltaker

Alle tiltaksaktører vi har intervjuet, er enige om at god kontakt med og kunnskap om deltaker som skal plasseres ut i tiltak, er minst like viktig som kontakt med og kunnskap om arbeidsgiver. Samtidig blir det tydelig at forutsetningene for å få til slik tett og god kontakt med deltaker, er svært forskjellige. Det har sammenheng med hvor mange deltakere en veileder har ansvaret for å følge opp.

Annen forskning har vist at det ikke er uvanlig at en Nav-veileder har ansvar for mer enn 60 brukere (Spjelkavik et al., 2024). Nav-veiledere vi har intervjuet i vår casestudie, har hatt færre, fordi de har fått rom for det i særskilte stillinger, eller fordi de er del av prosjekter, for eksempel rettet mot ungdom. Ett tilfelle var et lokalt prosjekt på et Nav-kontor som skulle møte myndighetenes mål om å få unge under 30 år inn i arbeidslivet. Selv hadde veilederen vi intervjuet, på det tidspunktet 57 unge mennesker å følge opp. Hun fortalte at når en bruker fylte 30 år, var det over i ordinære Nav. Der hadde veiledere gjerne ansvaret for hundre brukere. Dette til sammenligning med arbeids- og inkluderingsbedriften vi også stiftet bekjentskap med i denne studien, der veiledere hadde ti

deltakere de fulgte opp. Antallet brukere veileder har ansvar for, har betydning. Veilederen med ansvar for 57 unge mennesker kunne for eksempel ikke dele telefonnummeret sitt med disse. Hun møtte dem regelmessig, men hadde de behov for kontakt ut over dette, gikk det ikke an å ringe henne direkte.

Fordelen med aktører som Jobbhuset og arbeids- og inkluderingsbedriften i vårt materiale er at de har få deltakere per veileder. Dette gir god mulighet til å bli kjent med deltakerne før de går ut i tiltak, og til oppfølging underveis. Jobbhuset holdt til i et eget lokale. Det var lav terskel inn, og ungdom kom dit for å spise frokost. De tilbød samtaler og ulike kurs. De tok også på seg småoppdrag, som flyttejobber der veileder og deltaker jobbet sammen. Deretter kunne deltaker prøve seg i ordinære virksomheter etter hvert. Det samme gjaldt i arbeids- og inkluderingsbedriften – veilederne hadde mulighet til å bruke tid på å bli kjent med deltakerne, og til å vente til de var klare for en jobb.

Tiltaksaktører vi intervjuet utenfor Nav, var også opptatt av at tiltaksløp som ikke lykkes, kan avvikles uten at den som er utplassert opplever det som et nederlag:

Noen ganger ser vi at dette ikke går. Det kan være den som er utplassert som selv sier at dette vil jeg ikke, eller klarer jeg ikke. Det er ingen skam eller feil – da er det ikke der du skal være – det er lov.

Denne tiltaksaktøren var opptatt av at det å oppleve mestring og få arbeidstrening kan være et mål i seg selv. Dette ble formidlet som en kontrast til det denne veilederen (utenfor Nav) mente at kunne være tilfelle i Nav. Der gjaldt å få sendt deltakere i tiltak så raskt som mulig, med mål om fast ansettelse – noe som etter veilederens oppfatning ikke var en holdbar vei. De vi intervjuet i Nav, delte langt på vei denne tilnærmingen.

Tiltaksaktørene (i og utenfor Nav) understreket at det for deltakere ikke bare handler om å lære arbeidsoppgavene, men også om å få det til å fungere i det sosiale arbeidsmiljøet:

Starten handler selvsagt om å lære arbeidsoppgaver, men det sosiale er også viktig – det sosiale arbeidsmiljøet – det å få det til å fungere sosialt på jobben.

Denne tiltaksaktøren pekte på at REMA-butikken de samarbeidet med, var flinke til å få dette til. De hadde da også gode resultater: Tre formidlet til tiltak hadde fått ansettelse i butikken de siste to årene.

3: Tid

Vi ser i intervjumaterialet at tiltaksaktører arbeider innenfor ulike rammebetingelser. Antall personer den enkelte veileder har ansvar for, varierer både i og utenfor Nav. Dette gjør at veiledere i ulik grad har god tid med og gjør seg tilgjengelige for deltakere. Det gjør også at de i ulik grad har tid til å bli kjent med, bygge tillit til og ha kontakt med arbeidsgivere. God kjennskap til arbeidsgiver gir kjennskap til hva som kreves på ulike arbeidsplasser. Da blir det enklere å finne ut hvilke deltakere som passer hvor.

Arbeids- og inkluderingsbedriften tok blant annet imot personer som Nav opplevde at hadde store utfordringer, og som de ikke hadde klart å hjelpe. Veilederen i denne bedriften sa:

Nav har ikke kapasitet til å følge opp så tett som det er nødvendig for mange av disse.
Du må bygge en relasjon til personen, og det tar tid.

Selv om Nav-veilederen med 57 unge i porteføljen også framhevet hvor avgjørende det var å bli kjent med den enkelte og finne en arbeidsplass tilpasset akkurat denne ungdommen, er forutsetningene for å få dette til opplagt mer krevende med ansvar flere talls unge enn med ti-tjue. Dette har ikke med veileders engasjement, kunnskap og evner å gjøre, men med institusjonelle forhold; organiseringen av tiltaksarbeidet.

Veiledere er, uavhengig av om de virker i eller utenfor Nav, og uavhengig av hvor mye tid de faktisk har til rådighet for kontakt med deltakere og arbeidsgivere, opptatt av nok tid som en vesentlig betingelse for å lykkes i tiltaksarbeid.

2.3 Avgjørende betingelser – sett fra deltakers ståsted

Felles for deltakerne vi har intervjuet, er at tiltaket de har hatt i REMA 1000-butikken har endt med ansettelse, ikke nødvendigvis i en full stilling – men med en ansettelse. De er med andre ord alle sammen forhenværende deltakere på tiltak, og nå har de jobb. Vi kaller dem deltakere fordi våre caser handler om tiltak der de *var* deltakere.

De som kommer på tiltak, er en sammensatt gruppe med ulike historier og utgangspunkt, og tiltaksløpene som vi har fått kunnskap om, er forskjellige: Noen har avbrutt utdanningsløp, noen har valgt feil, noen har aldri kommet i gang, noen har sosiale eller fysiske utfordringer, noen har flukt-fra-krig-erfaringer i bagasjen, mens andre i utgangspunktet har for svake norskferdigheter til å få jobb på en ordinær arbeidsplass.

Tiltaksløpene deres har også vært ulike: Noen har vært i språkpraksis som en innledning til andre tiltak, noen har fått jobb med lønnstilskudd i en forholdsvis lang opplæringsperiode, noen vil kanskje alltid ha et lønnstilskudd eller en sterkt redusert stilling, noen har fått et tiltak i stedet for skole.

Lykkelig utfall gjør at de vi intervjuer har positive erfaringer, men noen av dem har også andre tidligere erfaringer som de deler, og som gjør det tydeligere for oss hva som skal til for å lykkes. Da blir forutsetningene kanskje også tydeligere for tiltaksaktører og arbeidsgivere.

Oppsummert identifiserer vi, basert på intervjuene med deltakere, to avgjørende betingelser for å lykkes med et arbeidsmarkeditiltak.

1: Få jobbe, få opplæring og bli sett

En av de tidligere deltakerne vi intervjuet, hadde fått tiltak etter en nokså lang periode hjemme. Som han sa: «Jeg hadde dagpenger, men jeg var bare hjemme og var lei.» Han «går til Nav», og siden han strever med «norsken», får han anbefalt en språkpraksisplass. Den blir på REMA 1000-butikken der han nå er ansatt. Da vi spør hva som skjedde

første dagen han kom dit, sier han: «Da begynte jeg å jobbe.» Intervjuet skjer via telefon, men det er fullt mulig å ane et smil.

Det å få anledning til å *jobbe*, og til å lære ved å gjennomføre faktiske arbeidsoppgaver som behøves i den aktuelle virksomheten, framheves som en svært viktig betingelse for tidligere deltakere vi har intervjuet. Avgjørende faktorer for å lykkes er, sett fra deltakerståsted, at tiltaket gir mulighet til å vise at de kan, til å lære nye ferdigheter, til å inngå i et arbeidsfellesskap og ha utsikter til lønnsarbeid.

En tidligere deltaker fortalte om feil utdanningsvalg på videregående, som endte med at han falt helt ut. Via Jobbhuset fikk han teste ut forskjellige arbeidsplasser, blant annet butikk. Her følte han seg hjemme og fikk prøve ulike oppgaver:

Jeg fikk prøve ulike oppgaver, men trivdes særlig i ferskvaren, og hun (kjøpmann) er utrolig flink til å se folk og se hvilke oppgaver de trives med.

Han har i dag tatt fagbrev og har fast stilling. Den store drømmen er kanskje selv å bli franchisetaker, det vil si kjøpmann i REMA 1000.

En annen beskriver et litt overveldende møte med butikk, men hvordan møtet med franchisetaker og opplevelsen av å få det til, endret alt:

Jeg var skeptisk til butikk. Tenkte at det var mye stress, og det var litt overveldende da jeg kom. Butikk er mye mer enn man tror, det er masse å kunne. Men så møtte jeg kjøpmann, og det har vært helt fantastisk. Nå gjør jeg alle jobber – til og med kasse. Det hadde jeg aldri trodd.

Denne informanten har en lang historie i Nav, over flere år, og forteller om å ha blitt sendt ut i en rekke tiltak som ikke endte i noe. I enkelte tilfeller hadde det også gitt veldig negative erfaringer. Det å komme til en arbeids- og inkluderingsbedrift med en tilnærming preget av mer tid og forsiktig utprøving gjorde en stor forskjell. Møte med franchisetaker beskrives som helt fantastisk. Etter å ha prøvd seg i noen måneder har vedkommende i dag en 80 prosent fast stilling, og sier:

Jeg elsker det. Skal aldri jobbe noe annet sted eller for noen andre. Jeg er ferdig med Nav og skal aldri tilbake dit.

En annen historie er studenten som opplevde studiesituasjonen som krevende. Gjennom utplassering i butikk fikk han en opplevelse av mestring og hadde ikke utfordringer med å finne arbeidsoppgaver og sysselsette seg selv: «Det er alltid oppgaver å gjøre.» Han trakk også fram at mens han tidligere kunne oppleve det som vanskelig å snakke med folk, hadde dette nå endret seg.

Jobb i en butikk som kanskje til og med ligger i nærmiljøet hvor vedkommende bor, gir mer enn jobberfaring og opplæring i å utføre de ulike oppgavene i butikken. Det gir også kjennskap til naboer og til norsk kultur mer generelt, for en som ikke kjente den så godt i forkant:

Da ble jeg kjent med naboene mine. Jeg har også lært mye om norsk kultur, hva som skjer 17. mai og jul og sånn. Jeg har lært hva nordmenn spiser når det kommer forskjellige datoer, og hvordan de feirer fester av forskjellige typer.

Det som er felles for de tidligere deltakerne, er å få anledningen til å jobbe og en lønn, og betydningen av en arbeidsgiver som har sett dem og gitt dem mulighet til å mestre og vise seg fram. En tidligere deltaker hadde kommet til Norge som flyktning. Hun var seg svært bevisst den offentlige debatten der gruppen hun tilhører, tenderer til å bli forstått som et problem. Det å få anledning til å delta først i språkpraksis, deretter med lønnstilskudd som ga mulighet til opplæring – med overgang til jobb – hadde gitt henne en mulighet til å vise hvem *hun er*. Hun understreket dette med minst fire utropstegn: «Jeg er ikke en problemkvinne!!!!»

Arbeidsgiver, eller en annen ansatt som arbeidsgiver har gitt oppgaven til, er for mange nok til å få nødvendig opplæring, og til å kjenne seg sett og verdsatt. Men for flere handler den vellykkede prosessen også om oppfølgingen fra tiltaksaktør. Her fikk vi ulike historier, men i likhet med det arbeidsgiver beskrev, framhever deltakerne veiledere i tiltaksapparatet som følger dem tett opp. Ikke alle har erfart dette. Noen deler erfaringer med flere ulike tiltaksplasseringer som har endt dårlig, der det viktigste har vært å få dem ut i et tiltak uten hensyn til om de hadde forutsetninger for å mestre det.

2: Kollegaer og et godt arbeidsmiljø

Arbeid i butikk er kjennetegnet av at «alle gjør alt», noe som også innebefatter franchisetaker. Det betyr at de som kommer på tiltak, kommer inn i en ikke-hierarkisk struktur og utfører reelle arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgaver er for eksempel å ta imot varer, rydde hyller, fylle på med tørrvarer, jobbe i frukt- og grøntavdeling eller ferskvareavdeling, stå i kassen, og å ha ansvar for å åpne og stenge butikk. Dermed kan de prøve ut ulike oppgaver – og selv om alle i prinsippet skal kunne brukes til alt, er det i en REMA 1000-butikk av litt størrelse ikke slik at alle behøver å mestre alt. Det gir mulighet til tilpasninger av jobbhverdagen, og som vi har sett er arbeidsgiver opptatt av at tilpasninger også krever noe av de øvrige ansatte, av deltakerens kollegaer.

Deltakerne vi har intervjuet, er opptatt av at de har en jobb hvor de tjener penger, og at de trives med arbeidsoppgavene – de beskriver gjerne konkret hva de gjør, hva de har lært, hva de liker og hvorfor. Men de legger også vekt på at arbeidsmiljøet i butikken betyr mye. Det har betydd mye helt fra de startet på tiltak. Arbeidsmiljøet beskrives på den ene siden som et arbeidsfellesskap, slik en sier: «Vi har et godt kollektiv. Vi samarbeider.» Mens det på den andre siden handler om det sosiale, at man har det hyggelig og gøy på jobb – at man er blitt del av kollegagruppen gjennom tiltaket:

Det er veldig bra arbeidsmiljø her, vi trives sammen og tuller mye, det er gøy å være på jobb.

Kollegaer har ikke en framtrædende plass i tidligere studier av tiltak som vi har lest. De inngikk heller ikke i vårt datamateriale. Deltaker og arbeidsgivere framhever de imidlertid som en viktig forutsetning for et tiltaksløp som lykkes.

3 Hva lykkes når det lykkes?

I dette avsluttende kapittelet sammenfatter og diskuterer vi resultater – og svarer på det som har vært dette forskningsprosjektets ambisjon: Hva lykkes når tiltaksarbeid lykkes? Hvilke praksiser, relasjoner og rammebetingelser kjennetegner ulike, men vellykkede tiltaksløp?

Ved å intervju de tre typene aktører som er involvert i alle tiltaksløp – arbeidsgivere, veiledere og deltakere – har vi fått innblikk i hva som gjøres og innenfor hvilke rammebetingelser, sett fra tre ulike ståsteder. Vi har sett at de er nokså enige om hva som skal til!

Vi har i de seks casene møtt dedikerte personer, både franchisetakere og tiltaksaktører, som ønsker å jobbe med inkludering. Franchisetakerne ser på inkludering som meningsfullt og et samfunnsansvar, men også som en måte å rekruttere motiverte medarbeidere på. Men å få til dette forutsetter at de har god kontakt med de som utplasserer, at tiltaksaktør vet hva som kreves for å jobbe i butikk, og at deltaker møtes med tydelige rammer og muligheter. Det forutsetter også tid og penger til opplæring, og at det legges til rette for å møte utfordringer deltakere har. For deltakerne er en avgjørende betingelse at de i tiltaket får jobbe med reelle arbeidsoppgaver, at de læres opp gjennom praksis, at de sees, og at de inngår i et kollegafelleskap.

Vi oppsummerer og sammenfatter fire betingelser for vellykkede tiltaksløp. Deretter utdypes disse kort. Vår oppgave som forskere har vært å undersøke hva som skal til for å lykkes. Ved å identifisere fire betingelser anbefaler vi også hvordan arbeidsgivere (REMA 1000) og myndigheter kan innrette sitt tiltaksarbeid framover.

Fire betingelser for vellykkede tiltaksløp

1: Kontakt og kjennskap

Arbeidsgiver, tiltaksaktør og deltaker har tett kontakt, kjenner hverandre og har tillit til hverandre. Da blir riktig «match» enklere.

2: Tid og penger (ansvars- og risikodeling)

Arbeidsgiver og tiltaksaktør deler økonomisk risiko ved opplæring og utprøving. Tilskudd fra tiltaksaktør «kjøper» den tiden arbeidsgiver og deltaker trenger til opplæring, tilrettelegging og utprøving.

3: Tydelige rammer og mål

Forventningene til deltaker er tydelige, det er enighet om mål for tiltaket, og det er lagt en omforent plan (som kan justeres) for å nå det.

4: Kollegafelleskap

Kollegaer trekkes inn i arbeidet slik at deltaker erfarer et arbeids- og sosialt fellesskap. Slik en tidligere deltaker sa det: «Vi har et godt kollektiv.»

3.1 Kontakt og kjennskap

Relasjoner er, som vi har sett, avgjørende. Slik er det i forkant, da tillit mellom arbeidsgiver og tiltaksaktør understrekes som viktig. Arbeidsgiver og tiltaksaktør må ha god kontakt. Tiltaksaktør må vite hva butikkarbeid krever og hvem som kan passe, og ha rammebetingelser, evne og vilje til å følge opp både arbeidsgiver og deltaker underveis. Ingen deltaker er en habil butikkmedarbeider ved ankomst. Dette skal vedkommende bli etter hvert. Det krever tilrettelagt oppfølging. Da må tiltaksaktør og arbeidsgiver også bli kjent med deltaker og vedkommendes begrensninger og ressurser. Begge deler finnes i de fleste av oss. Den som står langt unna arbeidsmarkedet, kan behøve bistand for å bli kjent med egne styrker og svakheter, for slik å kunne håndtere begrensninger og utvikle ressurser. Dette forutsetter *relasjonelle lærings- og arbeidsformer*, det vil si at deltaker og arbeidsgiver/veileder lytter til hverandre, er tydelige og på den måten fremmer læring.

Olsen & Ellingsen (2019) har undersøkt hvordan veiledere og deltakere i arbeidsmarkedstiltak i Nav forholder seg til hverandre og til læring i tiltaket (se kapittel 1.3). De identifiserer aktiv lytting og tydelighet i hva tiltaket skal gi av læring, som avgjørende. De finner også at forutsetningene for å få dette til, kan økes ved at deltaker følges opp av veileder på arbeidsplassen, ikke på Nav-kontoret. Dette fordi veileder da får et bedre grep om hva slags læring som faktisk foregår på den unges arbeidsplass. Vi har ikke hatt tilgang til deltaker-veileder-samtaler, men vi har hatt tilgang til aktørenes fortellinger om hva som virker. Og vi finner noe som ligner svært på resultatene fra nevnte samtalestudie.

3.2 Tid og penger

Dersom aktører skal etablere kjennskap til og kunnskap om hverandres muligheter i forkant, og dersom relasjonelle lærings- og arbeidsformer skal være mulig underveis i tiltaksløpet, trengs nok tid. Tid til å finne ut om denne arbeidsgiveren og denne arbeidsplassen passer denne deltakeren. Tid til å tilrettelegge slik at begrensninger kan overvinnes, tid til opplæring og utvikling av ressurser – og til å finne ut om dette er arbeid som passer denne personen. Tid har en kostnad. Arbeidsgiver snakker om tiltaksarbeid som et spleiselag. Et tiltak, oppfølging fra veiledere og lønnstilskudd er myndighetsbidrag til dette spleiselaget. Dette gjør det mulig for arbeidsgiver å følge opp deltaker slik alle tre aktører er enige om at det bør følges opp. I tillegg må arbeidsgiver være villig til å stille med sine ressurser, til å bruke av sin tid, sin kompetanse og sitt engasjement, i møte med deltaker og i motivering av deltakers kollegaer.

Veiledere trenger også tid. Paradokset er at veiledere i Nav er del av et system der de ikke nødvendigvis har dette. De har gjerne flere titalls deltakere å følge opp, noe som betyr svært mange arbeidsgivere å skulle bli kjent med. De har også mål om å få flest mulig ut på tiltak, gjerne så fort som mulig. Dette er rammebetingelser som gir mangel på tid, slik vår studie viser. Det gjør også flere andre studier (se kapittel 1.3 og for eksempel Enehaug & Spjelkavik, 2022; Aksnes & Breit, 2024; Spjelkavik et al., 2024; Oslo Economics, 2024; von Simson, 2023). Vi finner i vår studie flere dokumenterte eksempler på gode tiltaksløp, med aktører organisert utenfor Navs ordinære struktur eller med alternativ organisering innenfor Nav. Finansieringskilden er i begge tilfeller norske

myndigheter, men organiseringen er forskjellig. Jobbhuset er en del av Nav, men organisert utenfor – med egen målgruppe; unge mellom 18 og 25 år. I ett av våre caser er veileder fra Jobbhuset fysisk til stede i arbeidshverdagen to dager i uka. Det gir tett kontakt med både arbeidsgiver og de som er på tiltak. Arbeids- og inkluderingsbedriften i et annet case er kommunalt eid. Hit kommer deltakere med sammensatte utfordringer, de som trenger en varig tilrettelagt arbeidsplass, de Nav ikke lykkes med. Det finnes etter hvert en god del forskning som viser hva som fungerer for de som står langt unna arbeidsmarkedet. Hvorfor er det krevende å få til dette som faste og vedvarende deler av Navs ordinære virksomhet? Hva må eventuelt endres for å få det til?

3.3 Tydelige rammer og mål

Den som skal utplasseres, må være forberedt på hva som kreves og ha lyst til å prøve seg. Det må være tydelige rammer for tiltaket. Tydelige rammer betyr eksplisitte forventninger. Dette er tiltaksaktør og arbeidsgiver sitt ansvar, noe som også understrekes av begge disse aktørene. Men evne til å etablere slike klare rammer krever kompetanse. At dette finnes hos tiltaksaktør, må rett og slett forventes. At det finnes hos arbeidsgiver, er ikke like selvsagt. Franchisetakerne i vår studie har lang erfaring med å drive tiltaks- og inkluderingsarbeid. Slik har de opparbeidet betydelig kunnskap om hva arbeidet krever, også av dem. Et viktig spørsmål å ta med videre for REMA 1000 er hvordan denne kompetansen deles mellom franchisetakere og butikker. Settes kompetansedelingen i tilstrekkelig system?

Betydningen av rammer og mål understrekes også av deltakere. Men da mer indirekte, som tilfredshet med at de er et sted hvor det er tydelig hva som forventes, hva som er oppgavene, hvordan de skal gjøres, og hvordan de på arbeidsplassen forventes å jobbe sammen. Dette i motsetning til erfaringer fra arbeidsmarkedstiltak hvor slike forventninger ikke har vært like klart uttrykt.

3.4 Kollegafellesskap

Kollegaer nevnes sjelden som en betingelse for å lykkes med arbeidsmarkedstiltak. De inngår stort sett ikke i studier med dette som tema, heller ikke i vår. Likevel framgår det tydelig gjennom det arbeidsgivere, tidligere deltakere og tiltaksaktører som er tett på forteller: Kollegafellesskap er en betingelse.

Deltakere på tiltak som lykkes, kommer til en arbeidsgiver med kunnskap, tid og en plan, og til en arbeidsplass med oppgaver det blir mulig å lære og mestre, men mest av alt til et kollegafellesskap. Butikkarbeid er i likhet med mye annet arbeid ikke noe som kan løses av eksepsjonelle individer hver for seg. Eksepsjonelt arbeid utføres gjerne i fellesskap. I kollegafellesskap vi har fått beskrevet, deles kunnskap, løses arbeidsoppgaver og bygges kameratslige relasjoner. Alt det som får en tidligere deltaker til å erklære: «Vi har et godt kollektiv.»

Referanser

- Andersen, S. (1997). *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget.
- Andresen, S. & Volckmar-Eeg, M. G. (2024). Veilederblikket: Hvordan arbeidsbetingelser former Nav-ansattes syn på brukerne og deres problemer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 65(3), 133–147.
- Aksnes, S. Y. & Breit, E. (2024). Arbeidsinkludering fra et arbeidsgiverperspektiv – en kvalitativ studie av samarbeidsrelasjoner mellom støtteapparat og arbeidsgivere. *Søkelys på arbeidslivet*, 41(3), 1–17.
- Braun, V. & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis. A practical guide*. Sage Publications.
- Bråten, B. & Jensen, R. S. (2018). *Inkludering og mangfold i REMA 1000. Sluttrapport* (Fafo-rapport 2018:09). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/inkludering-og-mangfold-i-rema-1000-sluttrapport>
- Bråten, B., Blinkenberg, B., Gleditsch, R. N., Jensen, R. S. & Lysvik, R. R. (2025). *Mangfold og inkludering i Reitan Retail* (Fafo-rapport 2025:16). <https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/mangfold-og-inkludering-i-reitan-retail>
- Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (red.) (2014). *Inkluderingskompetanse: ordinært arbeid som mål og middel*. Gyldendal Akademisk.
- Golombek, R., Zhang, T., Røed, K., Berg, H., Gleinsvik, A. (2025) Effekter av arbeidsmarkedstiltak for personer med nedsatt arbeidsevne. *Samfunnsøkonomen*. <https://www.samfunnsokonomien.no/artikkel/effekter-av-arbeidsmarkedstiltak-for-personer-med-nedsatt-arbeidsevne/>
- Lillevik, R., Bråten, B., Dapi, B., Gleditsch, R. N., Lysvik, R. R. & Zhang, H. (2025). *Mer tilpasset opplæring og mindre lokale forskjeller? Virkninger av standardiserte elementer i introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger* (Fafo-rapport 2025:15). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/mer-tilpasset-opplaering-og-mindre-lokale-forskjeller>
- Jensen, R. S. & Nergaard, K. (2023). Varehandel som inkluderingsarena. *Magma*, 26(1). <https://doi.org/10.23865/magma.v26.1291>.
- Jensen, R. & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening* (Fafo-rapport 2017:25). <https://fafo.no/publikasjoner/varehandelen-som-inkluderingsarena>
- Meld. St. 33 (2023–2024). En forsterket arbeidslinje flere i jobb og færre på trygd. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Oslo Economics (2024). *Effekter av arbeidsmarkedstiltak* (OE-rapport 2024–26).
- Olsen, G. & Ellingsen, I. T. (2019). Arbeidsmarkedstiltak som læringsarena: Nav-veiledere og unge arbeidsledige om «læring i tiltak». *Fontene forskning*.
- Saltkjel, T. & Steen, J. R. (2017). *Arbeidsrettede tiltak. Oversikt og erfaringer fra varehandelen* (Fafo-rapport 2017:28). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/arbeidsrettede-tiltak-3>
- Spjelkavik, Ø., Enehaug, H., Helgesen, H. L. & Schafft, A. (2024). *Fra rutinebasert til reflektert praksis. Utvikling av inkluderingskompetanse i NAV og på arbeidsplass* (AFI-rapport 2024:07). OsloMet.
- Tallis, A. M. (2024). Hvorfor finner Nav praksisplasser hvor man ikke får jobb etterpå? Prekære arbeidslivserfaringer hos kvinner med migrasjonsbakgrunn i Norge. *Norsk antropologisk tidsskrift*, 3(4), 167–182. DOI: <https://doi.org/10.18261/nat.35.3-4.4>
- von Simson, K. (2023). Hva virker for hvem? Oppsummering av forskning om effekter av arbeidsmarkedstiltak på sysselsetting. *Arbeid og velferd*, 3, 101–112.
- Ytteborg, H. & Sørbø, J. (2014). *Statistikknotat – Nedsatt arbeidsevne*. Nav.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

