



Styremøte i Finnmarkssykehuset HF

Arkivnr.:
2015/298

Saksbeh/tlf:
Andreas Ertesvåg

Sted/Dato:
Hammerfest, 10.6.2015

Saksnummer 49/2015

Saksansvarlig: Lena Nielsen, HR-sjef
Møtedato: 18. juni 2015

Utarbeidelse av Finnmarkssykehusets arbeidsgiverpolitikk 2015-2018

Administrerende direktørs forslag til vedtak:

1. Styret i Finnmarkssykehuset HF vedtar forslag til arbeidsgiverpolitikk for perioden 2015-2018.
2. Styret ber om ny orientering ved utløp av planperioden.

Torbjørn Aas
Administrerende direktør

Vedlegg:
Saksfremlegg
Arbeidsgiverpolitikk 2015-2018



Utarbeidelse av Finnmarkssykehusets arbeidsgiverpolitikk 2015-2018

Saksbehandler: Lena Nielsen, HR-sjef og Andreas Ertesvåg, HR-rådgiver

Møtedato: 18. juni 2015

1. Sammendrag og anbefaling

Det er utarbeidet et forslag til arbeidsgiverpolitikk for perioden 2015-2018. Dette skal være foretakets HR-strategi. Arbeidsgiverpolitikken bygger på tidligere og nåværende utviklingsprosjekt og prosedyrer i Helse Nord og Finnmarkssykehuset. Forslaget til arbeidsgiverpolitikk har vært på høring blant tillitsvalgte, vernetjenesten, ledelsen og i avdelingene/enhetene.

Det anbefales at styret godkjenner forslag til arbeidsgiverpolitikk 2015-2018.

2. Bakgrunn

Helse Nord har i flere år gjennomført flere regionale utviklingsprosjekter herunder:

- Helse Nord Visjon, strategi og mål.
- Helse Nord Personalpolitikk 2004.
- Helse Nord Etske retningslinjer.
- Verdibasert hverdag 2009-2011.
- Livsfaseorientert Personalpolitikk herunder Seniorpolitikk.
 - Implementering av ny seniorpolitikk pågår.
- Strategisk kompetanseplan del I og del 2 herunder rekrutteringspolitikk av legespesialister, rekrutteringspolitikk spesialsykepleiere og oppgaveglidning.
- Rekrutteringsprosjekter Spania.
- Kompetanseledelse (pågår)
- E læring (pågår)
- Compendia Personalthåndbok (implementert) og Lederhåndbok (pågår)
- Deltidsundersøkelsen 2012.

Finnmarkssykehuset har i tillegg fokus på:

- Legerekreteringsprosjektet (pågår).
- Recruit and Retain (kompetanseoverføring pågår)
- Klima og Miljøsertifisering (pågår)
- Sykefravær sak til styret juni 2013
- Underskrevet ny IA avtale 2014.

Det som karakteriserer prosjektene er:

- Mange tiltak er foreslått på bakgrunn av gode analyser innenfor det enkelte prosjekt.



- Prosjektene er i hovedsak drevet fra Helse Nord med Senter for HR som bidragsytere. Klinikken/Sentraene er i liten grad tatt med i arbeidet. Der det er forsøkt har prosjektene ikke fått stor nok oppmerksomhet gitt omfanget av prosjekter og daglig drift.
- Med unntak av Seniorpolitikk og Legerekutteringsprosjektet er prosjektene avsluttet før implementeringsfasen. Det er med andre ord opp til foretakets ledelse å ta prosjektene ut i handling.

Finnmarkssykehuset må ta ansvar for å få en god nok struktur for å følge opp prosjektene. På denne bakgrunn har HR Utvikling, Senter for HR tatt et initiativ til å foreslå for Foretaksledelsen en retning/en politisk plattform for Finnmarkssykehuset for en planperiode på tre år (2015-2018) innenfor 8 hovedfokusområder. Forslaget har vært på en bred og lang høringsrunde i foretaket vinteren 2015.

3. Saksvurdering/analyse

En Arbeidsgiverpolitisk plattform har som formål å:

1. Gi de ansatte medinnflytelse, ansvar og motivasjon.
2. Sikre et profesjonelt lederskap på alle nivå.
3. Bygge enda bedre relasjoner mellom de ansatte, tillitsvalgte, vernetjeneste og ledelsen.
4. Møte pasientene med kvalitet, trygghet og respekt.

Den foreslåtte Arbeidsgiverpolitikk har en planperiode på 3 år og gir føringer på hva ledelsen på alle nivå skal fokusere, og prioritere for å forbedre innenfor feltet Menneskelige ressurser (HR).

Arbeidsgiverpolitikken er et grunnlag for å evaluere ledere på alle nivå. En konkret arbeidsgiverpolitikk vil bli brukt av ansatte, tillitsvalgte og vernetjeneste der de opplever at handling ikke står i stil med arbeidsgiverpolitiske mål og retningslinjer. Det er viktig for utviklingen av Finnmarkssykehuset som største arbeidsgiver i Finnmark å ha gode planer som hjelper oss å bli bedre.

Etter at dette plandokumentet er vedtatt i foretakets organer skal alle ansatte gjøres kjent med mål og plan og ledere på alle nivå skal bruke dette som retningsgivende i sitt daglige virke.

4. Risikovurdering

En Arbeidsgiverpolitisk plattform koster penger. Mange tiltak som her er foreslått er imidlertid innført i større eller mindre grad. En planhorisont på 3 år samt felles midler sentralt vil kunne muliggjøre dette arbeidet. En plan er et ønske om å få til viktige ting. Får vi dette til vil sykefraværet reduseres, vikarkostnadene og AFP kostnadene gå ned samt at økt medarbeidertilfredshet vil bidra positivt i behandlingen av våre pasienter. .

Arbeidsgiverpolitikken bygger på eksisterende prosjekt, prosedyrer og planer. Politikken er forankret i kjerneverdiene kvalitet, trygghet og respekt.



5. Budsjett/finansiering

Se punkt ovenfor. HR-sjefen har satt av midler til å dekke utgifter for utarbeiding av brosjyre om arbeidsgiverpolitikken.

6. Medbestemmelse

Medbestemmelse har vært viktig i utarbeidelsen av arbeidsgiverpolitikken. Forslaget til arbeidsgiverpolitikk var på høring blant de tillitsvalgte, vernetjenesten og resten av organisasjonen fra desember til 15. mars. Senter for HR har deltatt på ledermøter og personalmøter for å informere om politikken.

Tillitsvalgte, verneombud, enheter/avdelinger og enkeltpersoner har sendt tilbakemelding på forslaget. Høringssvarene har generelt vært positive. Det kom inn flere forslag til forbedringer. Cirka halvparten er heilt eller delvis implementert i bearbeidet forslag til arbeidsgiverpolitikk.

Tilbakemeldingene som ikke er tatt med kan deles i tre hovedkategorier: 1. ting som hører hjemme andre plasser, 2. spørsmål om indikatorer og 3. andre tilbakemeldinger.

1. Ting som hører hjemme andre plasser
Arbeidsgiverpolitikken bygger på dagens prosedyrer og læring fra ulike prosjekt. Noen tilbakemeldinger ønsker endringer i underliggende prosedyrer. For eksempel prosedyre for konflikthåndtering og prosedyrer for permisjonssøknader. Dette er viktige tilbakemeldinger, men bør behandles som egne saker. Det samme gjelder tilbakemeldinger om lønn eller bonusordninger, som er forhandlingsaker.
2. Spørsmål om indikatorer
Arbeidsgiverpolitikken skal ha konkrete målbare mål. Det kan være vanskelig å finne gode indikatorer på noen områder. I tilbakemeldingene er det enkelte som stiller spørsmål ved bruken av medarbeiderundersøkelsen som indikator på enkelte av målene. Dette gjelder særlig to problemstillinger, små enheter og muligheten til å måle forhold utenfor egen enhet. Det stemmer at enheter med færre enn fem svar ikke får egen rapport, og medarbeiderundersøkelsen måler ikke (og skal heller ikke måle) forhold utenfor egen enhet. Dette er problemstillinger som er aktuelle i oppfølging av undersøkelsen. Til formålet som indikator i arbeidsgiverpolitikken, vil aggregerte data fungere som en indikator for foretaket.
3. Andre tilbakemeldinger
Ut over de to hovedgrunnene over, er det ulike årsaker til at tilbakemeldingene ikke er tatt med i bearbeidet dokument. Noen tilbakemeldinger går på medvirkning og kartlegging av behov, og er vurdert som tilstrekkelig behandlet gjennom høringsrunden og planer for videre evaluering av arbeidsgiverpolitikken. Ellers er det noen tilbakemeldinger som er spørsmål, og ikke krever videre endring av dokumentet.



Det er planlagt en årlig evaluering av arbeidsgiverpolitikken. Dette gjøres i samarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og vernetjenesten.

Saken er drøftet med tillitsvalgte og vernetjenesten på informasjons- og drøftingsmøte 9. juni 2015.

Vedlegg

Arbeidsgiverpolitikk 2015-2018



Arbeidsgiverpolitikk 2015-2018

Kvalitet – trygghet – respekt



Formål

Finnmarkssykehusets arbeidsgiverpolitiske plattform har som formål å:

1. Gi medarbeidere medinnflytelse, ansvar og motivasjon.
2. Sikre et profesjonelt lederskap på alle nivå.
3. Bygge gode relasjoner mellom medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjeneste og ledelsen.
4. Møte pasientene med kvalitet, trygghet og respekt.

Arbeidsgiverpolitikken har en planperiode på 3 år og gir føringer på hva ledelsen på alle nivå skal fokusere, og prioritere for å forbedre. Ledelsen, tillitsvalgte og vernetjenesten evaluerer arbeidsgiverpolitikken på fast, årlig møte.

Arbeidsgiverpolitikken er et grunnlag for å evaluere ledere på alle nivå.

Arbeidsgiverpolitikken inneholder også forventninger til medarbeidere.

En konkret arbeidsgiverpolitikk kan brukes av medarbeidere, tillitsvalgte og vernetjeneste, også der de opplever at handling ikke står i stil med arbeidsgiverpolitiske mål og retningslinjer. Det er viktig for utviklingen av Finnmarkssykehuset som største arbeidsgiver i Finnmark å ha gode planer som hjelper oss å bli bedre.

Mål 2015-2018

En Arbeidsgiverpolitisk plattform skal ha konkrete målbare mål. Dette bidrar til å ansvarliggjøre ledere og medarbeidere, og gjør arbeidsgiverpolitikken til et levende dokument. Målene kan være oppfølgingspunkter i møter mellom ledere på ulike nivå.

Følgende mål gjelder for perioden 2015-2018:

- 1. Førstevalget – forbedret omdømme.**
 - a. Finnmarkssykehuset skal være en åpen og handlekraftig organisasjon der synlige ledere og imøtekommende medarbeidere er viktige premisser for dette. Gjennom dette skal pasientene oppleve kvalitet, omsorg og god behandling.
 - b. Måles: Redusert turnover: Antall medarbeidere som slutter skal reduseres med 50%.
Resultatet av brukerundersøkelser.
- 2. Lederskap.**
 - a. Finnmarkssykehuset forventer ledere som
 - er resultatorientert og tar ansvar
 - de delegerer og myndiggjør
 - de støtter, veileder og stiller krav



- de er utviklingsorientert og skaper gode arbeidsmiljø
 - er inkluderende
 - b. Måles: Årlig medarbeiderundersøkelse med oppstart høsten 2014.
- 3. Økt trivsel.**
- a. Finnmarkssykehuset skal være en arbeidsplass med høy trivselsfaktor og hvor man skal glede seg til å gå på jobb. Dette er viktig for å yte god behandling og pleie, samt for å yte god service overfor våre pasienter og pårørende.
 - b. Måles: Årlig medarbeiderundersøkelse med oppstart høsten 2014.
- 4. Økt nærvær (reduisert sykefravær).**
- a. Finnmarkssykehuset skal ha en nærværprosent på 93% innen utgangen av 2015, og 94% innen utgangen av 2018.
 - b. Måles: Statistikk.
- 5. Livsfasepolitikk.**
- a. Finnmarkssykehuset skal øke antallet senioravtaler for seniorer som velger å stå i jobb som alternativ til AFP uttak.
 - b. Måles: 72 avtaler i 2013 – 80 i 2018.
- 6. Styrking av medarbeideres identitet til Finnmarkssykehuset.**
- a. Mål: Vi skal sammen styrke Vi-følelsen gjennom tiltak på tvers av klinikker og sentra. Dette vises blant annet gjennom arbeidsglede og tilhørighet.
 - b. Måles: Årlig medarbeiderundersøkelse med oppstart høsten 2014.
- 7. Kompetente medarbeidere.**
- a. Vi er en fremtidsrettet virksomhet med god oversikt over hvilken type kompetanse foretaket har behov for i de ulike avdelingene, og vi har gode og systematiske strategier for videreutdanning og kompetanseheving med det mål å sikre faglig godt og forsvarlig helsetilbud til våre pasienter.
 - b. Vi gjennomfører utviklingssamtaler og utarbeider kompetanseutviklingsplan med alle medarbeidere med fokus på å gi medarbeidere en mulighet til kontinuerlig å heve sin kompetanse.
 - c. Måles: Antallet Utviklingssamtaler gjennomført (personalportalen) samt medarbeiderundersøkelsen.
- 8. Rekruttering**
- a. 80% av de som blir ansatt skal rekrutteres blant de som har gjennomført praksis hos oss.
 - b. Måles: Spørsmål i ansettelsesprosessen.



Hovedfokusområder

En Arbeidsgiverpolitisk plattform skal peke retning og bidra til at målene vi setter oss blir iverksatt. Det er identifisert 8 fokusområder som prioriteres i denne perioden.

1 Verdigrunnlag

Finnmarkssykehuset følger de nasjonale kjerneverdiene i spesialisthelsetjenesten, kvalitet, trygghet og respekt. Kjerneverdiene skal sammen med navigasjonshjulet brukes i viktige beslutninger.

Ansatte i Finnmarkssykehuset skal være medarbeidere. Medarbeidere har og skal få ansvar. Dette forplikter både medarbeidere og ledere. Samarbeid mellom medarbeidere, ledere og på tvers av ulike yrkesgrupper er nødvendig for at vi skal gjøre hverandre gode.

2 Etsiske retningslinjer

Finnmarkssykehuset følger felles etiske retningslinjer i Helse Nord. Arbeidsreglementet inneholder også egne etiske retningslinjer. Disse kan du lese i sin helhet i personelhåndboken, under "Om Finnmarkssykehuset". Retningslinjene gjelder for alle medarbeidere og styremedlemmer. De felles retningslinjene kommer i tillegg til egne fagetiske retningslinjer.

Et utdrag av de etiske retningslinjene:

- Helse Nord ønsker å fremme en kultur med stolte og lojale medarbeidere.
- Alle har en grunnleggende rett til å ta del i den offentlige debatt.
- Du skal varsle om kritikkverdige forhold, som for eksempel ved brudd eller begrunnet mistanke om brudd på sikkerhetsbestemmelser, korrupsjon, forbrytelser og misligheter.
- Hovedregelen er at du ikke skal motta gaver, verken for deg selv eller andre.
- Norge har forpliktet seg til ikke aktiv rekruttering av helsepersonell fra land som selv har mangel på slikt personell, og det forutsettes at all rekruttering skjer i samsvar med WHO's internasjonale retningslinjer for etisk rekruttering.

3 Ledelse

Våre ledere skal være synlige og tilgjengelige, tydelige og ivaretakende overfor sine medarbeidere. Lederne jobber aktivt for et godt fysisk, faglig og sosialt arbeidsmiljø. Lederne etterspør nye løsninger, gjennom å bruke medarbeidernes ressurser i utvikling av tjenestetilbudet.



Dette skal vi gjøre gjennom:

- Alle ledere skal gjennomføre årlige utviklingssamtaler med sine medarbeidere.
- Konflikter som oppstår skal meldes til vernetjenesten og leder skal ta tak i dette med en gang.
- Lederne skal etterstrebe en kultur der den enkelte medarbeider blir sett og hørt.
- Ledere skal få tilbud om lederutdanning tilpasset sine behov. Våre ledere samarbeider med de tillitsvalgte og vernetjenesten.
- Vi har fokus på lederrekruttering gjennom ledermobiliseringsprogram av talenter.

Dette skal vi gjøre gjennom:

- Det er utviklet en Nasjonal lederplattform, og Nasjonal lederutvikling i Helse Sør Øst er pådriver til lederutviklingsprogram som Finnmarkssykehuset kan ta del i for sine ledere.
- Å tilby lederutdanning i regi av Finnmarkssykehuset.
- Å benytte intern opplæringsportefølje med fokus på opplæring i Administrative systemer, lov og avtaleverk, personalhåndboka med mer.
- Å tilby tilbud om mentor til de som ønsker det. Mentor skal være erfaren og dyktig leder i foretaket.
- Leder skal få mulighet til å hospitere for å sette seg inn i fagområdet/arbeidssituasjonen til sine ansatte.

4 Kultur

Finnmarkssykehuset er fylkets største kompetansebedrift.

- Finnmarkssykehuset skal ha en kultur der medarbeiderne blir sett på som foretakets viktigste ressurs.
- Et godt arbeidsmiljø er preget av gjensidig tillit, åpenhet og ærlighet.
- Finnmarkssykehuset ønsker å stå for en kultur preget av høy faglig kvalitet, respekt og tillit i alle ledd og ønsker å fremstå som førstevalg for dyktige medarbeidere.
- Finnmarkssykehuset skal ha en kultur preget av engasjement, motivasjon, trivsel og samarbeid.
- Finnmarkssykehuset ser på rekruttering og stabilisering av medarbeidere som en viktig del av organisasjonskulturen.

Dette skal vi gjøre gjennom:

- Å utøve profesjonelt lederskap.



- Å fremsnakke arbeidsmiljø som har høy trivsel og høyt nærvær.
- Å fokusere på bistand til de arbeidsmiljø som har behov for det.

Arbeidsgiver forventer medarbeiderskap gjennom:

- At den enkelte medarbeidere bidrar til et godt arbeidsmiljø.
- At medarbeidere gir konstruktive tilbakemeldinger.
- At alle medarbeidere bruker sine ressurser til det beste for våre pasienter og pårørende

5 Rekrutterings- og stabiliseringspolitikk

Her betyr du mer er Finnmarkssykehusets slagord i alle våre tiltak med rekruttering. Slagordet brukes i rekrutteringsfilmen, i vårt rekrutteringsmateriell og andre i andre sammenhenger der vi jobber med rekruttering og stabilisering.

Studenter og lærlinger

Den viktigste rekrutteringsbasen Finnmarkssykehuset har er lærlinger, elever og studenter samlet i betegnelsen *våre fremtidige medarbeidere*. I planperioden skal vi styrke arbeidet med å forbedre praksisopphold og lærlingetid i Foretaket. Tiltak må defineres sammen med Enhetslederne,

Prioriterte tiltak for prioriterte grupper

I planperioden skal Finnmarkssykehuset prioritere arbeidet med å få rekruttert og stabilisert følgende faggrupper spesielt:

- Bioingeniører.
- Spesialsykepleiere iht. gjeldende behov
- Legespesialister iht. gjeldende behov.
- Psykologer/psykologspesialister
- Tekniske ingeniører (til medisintekniske installasjoner)
- Pedagoger

Til begge punktene:

Finnmarkssykehuset har deltatt i EU-prosjektet Recruit and Retain i perioden 2011-2014. Prosjektet har gitt viktig kunnskap om rekruttering og stabilisering i rurale strøk. Dette inkluderer evaluering og anbefaling av tiltak. Finnmarkssykehuset prioriterer tre av disse i den kommende treårsperioden:

- Sign on fee stipender (engangsbonus til nyansatte og den som rekrutterer) i avdelinger der dette er nødvendig.



- Årlig rekrutteringsårshjul med aktivt arbeid/tiltak rettet mot utdanningsinstitusjoner (elever og studenter).
- Tilrettelegge for gode læreplasser for elever/lærlinger og praksisplasser for studenter.

Helse Nords Strategiske Kompetanseplan vedtatt i Helse Nord februar 2014 danner en plattform for kompetanseutvikling og rekruttering i foretaket. Finnmarkssykehuset vil også implementere erfaringer fra Legerekrutteringsprosjektet som blir evaluert i 2014-2015.

Luftambulansen og de kliniske klinikkene skal videreutvikle samarbeidet om rekruttering. Det er en målsetning å rekruttere mest mulig internt i stillinger til luftambulansen.

Ambulansearbeidere som søker permisjon for å ta sykepleierutdanning, får permisjon uten lønn mot overføring av stillingen til Finnmarkssykehuset. Det innvilges 6 måneder permisjon fra moderavdelingen. Deretter må stillingen sies opp, og overføres i sin helhet til egen "pool" i Finnmarkssykehuset.

Et viktig tema som kommer opp ved rekruttering er stabilisering av medarbeidere. Det er gjort for lite systematisk arbeid i Finnmarkssykehuset og Helse Nord på dette området. Det ønsker vi i planperioden å gjøre noe med:

- Finnmarkssykehuset skal gjennom en god prosess i 2015 utforme en egen stabiliseringspolitikk som inkluderes i Arbeidsgiverpolitisk dokument ved neste revisjon. Prosedyrer for mottak av nyansatte,- vise vei inn i organisasjonen
- Systematisk opplæring
- Mulighet for fagutvikling
- Helhetlige og langsiktige utdanningsløp for medarbeidere under spesialisering.
- Kartleggingssamtale med de som slutter for å finne ut hvorfor de slutter, og hva som skal til for å få de til bli værende

6 Kompetanseutvikling

Finnmarkssykehuset er en kompetansebedrift. Kompetansen til alle medarbeidere er avgjørende for at Finnmarkssykehuset skal levere gode spesialisthelsetjenester og utøve sitt samfunnsoppdrag. Både meritterende og ikke-meritterende kompetanseheving er viktig. Vi skal bidra til kompetanseutvikling særlig gjennom følgende tiltak:

- Avsatte kursmidler til kompetanseheving.
- Kompetanseutvikling for APAT-team.
- Utdanningsstillinger.
- Stipendordninger.



- Forskerstillinger.
- Lederutvikling se pkt 3.

Arbeidsgiver forventer:

- At medarbeidere forvalter sin kompetanse til Finnmarkssykehusets beste.
- At medarbeidere deler sin kunnskap med hverandre.
- At medarbeidere er villig til å delta i kompetanseutvikling også på fritiden der det er nødvendig (se for øvrig reglement for dette).

7 HMS/Miljø/Klima

Finnmarkssykehuset er sertifisert innen standarden ISO 14001 miljøstyringssystem. Systematisk og kontinuerlig HMS arbeid skal være en del av foretakets utvikling, for å sikre gode, planlagte og tilrettelagte løsninger.

Finnmarkssykehuset er en attraktiv, trygg og inkluderende arbeidsplass. Medarbeidere i foretaket omgås i et miljø preget av likeverd, dialog og medvirkning, og bidrar til å nå felles mål.

Alle medarbeidere i Finnmarkssykehuset har trygge, sikre og helsefremmende arbeidsplasser hvor de opplever mulighet til faglig og personlig utvikling.

Ledere, verneombud og tillitsvalgte samarbeider om å nå målsettingene for HMS arbeidet.

- HMS skal være et fast tema på personalmøter.
- Kvam-møter skal gjennomføres i alle klinikker/senter.
- Ledere og verneombud skal ha en skriftlig samarbeidsavtale.
- Alle medarbeidere skal bidra på tiltak som gjennomføres og komme med konstruktive forbedringsforslag.

8 IA Arbeid og livsfasepolitikk

Finnmarkssykehuset er en IA bedrift og alle ledere plikter å følge avtalen.

- Vi skal arbeide systematisk og kunnskapsbasert med å øke nærværet i foretaket.
 - Dette skal vi gjøre gjennom:
 - Bruke systemet for oppfølging i Personalportalen aktivt.
 - Videreutvikle Mulighetssamtalene.
 - Følge overordnet IA-handlingsplan i foretaket, og utarbeide lokale handlingsplaner i klinikkene/senter.



- Vi skal gjennom god tilrettelegging og godt samarbeid arbeide for å beholde medarbeidere i arbeid lengst mulig. Seniortiltak er en prosess som utvikler seg over tid, og ikke bare etter fylte 62 år.
 - Dette skal vi gjøre gjennom:
 - Implementering og etterlevelse av Helse Nord sin seniorpolitikk. Denne består av virkemiddel for å beholde seniorer i jobb.
 - Utviklingssamtale mellom leder og senior for å finne de beste tiltakene for hver enkelt.
- Finnmarkssykehuset har et samfunnsansvar og vil tilby arbeidspraksis for personer som har problemer med å komme seg inn i arbeidsmarkedet og som blir henvist foretaket gjennom NAV.
 - Vi skal i løpet av 2015 lage en plan for inkludering av arbeidspraksis herunder praktiske løsninger på spørsmålene, og vi bør ha som mål å tilby praksisplasser til minst 15 personer.