

DELRAPPORT 2

Mangfold i arbeidslivet

Turid Sætermo, Mari Bore Øverland, Stina Svendsen,
Elisabet Sørfjorddal Hauge, Morten Grønås-Werring og
Silje Hjelmeland

Turid Sætermo, Mari Bore Øverland, Stina Svendsen, Elisabet Sørfjorddal
Hauge, Morten Grønås-Werring og Silje Hjelmeland

Delrapport 2: Mangfold i arbeidslivet

 NTNU | Samfunnsforskning AS

Adresse: Dragvoll allé 38 B, 7049 Trondheim
Telefon: 91 89 77 27

E-post: kontakt@samforsk.no
Web: www.samforsk.no

Foretaksnummer: NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning
Avdeling Mangfold og inkludering
November 2023

ISBN: 978-82-7570-736-7 (web)

Forord

Dette er delrapport 2 fra prosjektet *Følgerevaluering av tiltak for økt mangfold i arbeidslivet*. Prosjektet gjennomføres i perioden 2021-2024 på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi).

Prosjektets formål er å gi kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter iverksatte tiltak for økt mangfold i arbeidslivet bidrar til å oppnå ønskede resultater. I denne rapporten diskuteres særlig erfaringer knyttet til tilskuddsordning for virksomheter og Mangfoldsprisen. I tillegg har IMDi ønsket å få bedre innsikt i mangfoldsarbeid i norske virksomheter mer generelt. Vi har derfor gjennomført både en survey og en caseundersøkelse i et utvalg virksomheter. Funn fra disse undersøkelsene presenteres også i rapporten.

Prosjektet gjennomføres som et samarbeid mellom NTNU Samfunnsforskning og Oxford Research. I denne delrapporten har Oxford Research hatt hovedansvaret for surveyundersøkelsen og to casestudier. Forskerteamet fra Oxford Research har også hatt ansvar for kapittel 5 i denne rapporten. NTNU Samfunnsforskning har hatt ansvar for den øvrige datainnsamlingen, rapportskrivningen og prosjektledelsen.

Vi vil takke alle som har stilt opp til intervju eller deltatt i surveyundersøkelsen. Vi vil også takke IMDi som oppdragsgiver for et godt samarbeid så langt. Tiltakene som inngår i følgerevalueringen, har nå eksistert i to år. Vi håper denne delrapporten kan gi nyttige innspill i den neste spennende fasen.

Trondheim, november 2023

Turid Sætermo
prosjektleder

INNHOLD

INNHOLD	4
1. Innledning	6
2. Data og metode.....	9
2.1 Kvalitative intervjuer og casestudier	9
2.2 Dokumentstudie.....	9
2.3 Survey.....	10
3. Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet.....	12
3.1 Søknader til tilskuddsordningen 2023.....	12
3.2 En større og mer mangfoldig søknadsbunke.....	12
3.3 Begrunnelser for avslag – en tydeliggjøring av ordningens retning.....	13
3.4 Samarbeid med aktører på mangfoldsfeltet	15
3.5 Eksempler på innvilgede tiltak	16
Mangfoldsledelse og mangfold i rekruttering i en liten bedrift	16
Omvendt mentoring av toppledere i en stor bedrift.....	16
Lederopplæring og analyse av mangfoldsutfordringer	17
Sertifisere organisasjonen – ikke enkeltlederne	18
3.6 Tilskuddsmottakeres erfaringer med ordningen.....	18
3.7 Gjennomgang av sluttrapporter for tilskuddsmottakere 2022	19
Sertifisering i mangfoldsledelse	20
Workshops om verdien av mangfold	20
Eget e-læringskurs/eget kurs i ledelse	20
Gjennomgang av rekrutteringsprosess/tiltak for rekruttering.....	21
Utvikling av idebank.....	21
Onboarding/mentorprogram og endring av fagkurs/sikkerhetskurs	21
4. Mangfoldsprisen	22
5. Survey.....	27
5.1 Respondentene	27
5.2 Rekruttering	29
Tiltak for rekruttering.....	32
5.3 Begrunnelser for etnisk mangfold.....	35

5.4 Gjør virksomheten god bruk av innvanderes kompetanse?	37
5.5 Sentrale spørsmål for sluttrapporten.....	40
6. Mangfoldsarbeid i praksis – erfaringer fra casestudien	41
6.1 Mangfold som ressurs	41
6.2 Strategier og forankring	44
6.3 Rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn	46
6.4 Tilrettelegging for mangfold og inkluderende arbeidsmiljø.....	48
6.5 Karrieremuligheter og bruk av kompetanse	51
7. Oppsummering og innspill til det videre arbeidet	54
Litteratur	57
Vedlegg.....	58

1. Innledning

Formålet med dette prosjektet *Følgeevaluering av tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet* er å frembringe kunnskap om tiltak som fremmer økt mangfold i arbeidslivet. Videre er det også et mål at prosjektet skal samle kunnskap om mangfoldsarbeid i norske bedrifter generelt. Prosjektet følger og evaluerer fire tiltak som IMDi iverksatte i 2021, nemlig en tilskuddsordning (*Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet*), en veiledningstjeneste (nettressurs), Mangfoldsprisen (*statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet, relansering av pris*), samt gjennomføring av en informasjonskampanje i forbindelse med lansering av tiltakene. I tillegg samler prosjektet bredere kunnskap om mangfoldsarbeid gjennom en årlig spørreundersøkelse og case-studier. Prosjektet er finansiert av IMDi og går over en periode på fire år. I denne delrapporten presenteres funn og innsikter fra datainnsamlingen som er gjennomført i løpet av perioden november 2022 - oktober 2023.

I Delrapport 1 (november 2022) tok vi for oss bakgrunnen for utviklingen av tiltakene og hvilke avveininger som lå til grunn for at akkurat disse tiltakene ble igangsatt. Det gjorde vi ved å gå gjennom bakgrunnsdokumenter og intervjuer nøkkelpersoner i prosessen. Vi gjennomførte også kvalitative intervjuer med tilskuddsmottakere for å få innsikt i tiltakene de planla å gjennomføre, og en forståelse av sammenhengen mellom tiltaket og virksomhetens mangfoldstenkning for øvrig. Intervjuene ble også en påminnelse om variasjon og bredde når det gjelder for eksempel forståelser av mangfold, motivasjoner for mangfoldsarbeid og betydningen av virksomhetsspesifikke faktorer. Hvorvidt virksomhetens fokus på mangfold henger sammen med at den har mange ansatte med ikke-norsk bakgrunn i ansattgruppen, eller skyldes et ønske om å utvikle seg til å bli mangfoldig, er et eksempel på en sentral ulikhet. Videre intervjuet vi virksomheter som hadde vunnet den regionale eller nasjonale Mangfoldsprisen, både om deres mangfoldsarbeid og betydningen av å bli nominert til og vinne prisen. Overordnede funn fra disse intervjuene var blant annet at prisen fortsatt var nokså ukjent og at flere av de nominerte var veldig overasket over at akkurat de hadde blitt nominert.

Mens det i fjor ikke var flere tilskuddsmottakere enn at vi kunne intervjuer de fleste, var det i år langt flere søkere, og vi har i denne runden derfor valgt å gå gjennom søknadene og se på innvilgninger og avslag, i tillegg til å intervjuer noen utvalgte virksomheter. Denne tilnærmingen har gjort det mulig å peke på noen mønstre og tendenser, både når det gjelder tiltak som ønskes gjennomført og tiltak som prioriteres av IMDi. Vi har også intervjuet tilskuddsmottakerne, riktignok i en litt tidlig fase i gjennomføringen av tiltakene, gitt at de gjennomfører tiltakene på høsthalvåret.

I forrige delrapport gikk vi grundig inn utviklingen av veiledningstjenesten, som er et tiltakene som inngår i følgeevalueringen. Dette er en fagside på IMDi sine nettsider, som er ment å gi støtte og veiledning til arbeidsgivere som ønsker å ansette mer mangfoldig. I rapporten tok vi for oss innholdet på nettsiden og drøftet hvorfor den har vært lite besøkt (basert på nett-trafikkdata). De kvalitative intervjuene vi hadde gjennomført med informanter i ulike virksomheter tydet på at det finnes et ønske og et behov for veiledning og tilgang på eksempler og erfaringer, men både det kvantitative og kvalitative materialet viste at få virksomheter hadde kjennskap til veiledningstjenestens eksistens, eller tenkte på IMDi sine nettsider som et naturlig sted å se til. IMDi engasjerte våren 2022 et konsultantselskap som gjennomførte en konseptutredning og undersøkte behov og marked for en veiledningstjeneste i en mulig ny form. Nye nettsider vil bli lansert på Mangfoldskonferansen i november 2023, og drøftes derfor ikke i denne rapporten. Det bør for øvrig nevnes at utover

informasjonen som ligger på nettsiden, har IMDi også gitt veiledning til virksomheter i forbindelse med søknader til tilskuddsordningen, og til tilskuddsmottakere som er i ferd med å gjennomføre tiltak. Det er blitt gjennomført to fellessamlinger for tilskuddsmottakere i 2023, og i intervjuer med tilskuddsmottakere trekkes dette frem som positivt og motiverende. Det å kunne få inspirasjon, drøfte utfordringer og møte andre som arbeider med mangfold ble fremholdt som en 'added value' av å være en del av tilskuddordningen.

Vi har også valgt en litt annen tilnærming når det gjelder datainnsamling knyttet til Mangfoldsprisen. Vi har i år hatt fokus på juryens arbeid, for å kunne bidra med innsikter om selve prosessen med å velge ut kandidater, og erfaringer og utfordringer i dette arbeidet. Tallet på nominerte til prisen har sunket over flere år og et sentralt spørsmål er hvorfor. Gitt at vi ellers får inntrykk av at mangfold har kommet på agendaen i mange bedrifter, er det særlig forunderlig at prisen ikke snarere har vokst. Det kan være mange og sammensatte årsaker til det, men jury-intervjuene gir oss i det minste innsikt i hvordan disse opplever tilfanget, ut fra kjennskap til mangfoldsarbeid i virksomheter i egen region. Spørsmålet vil imidlertid fortsette å stå sentralt i følgeevalueringen, fordi prisen vil ha liten effekt dersom den ikke oppleves som relevant.

Overordnet ser det ut til at mangfold er et fokus i stadig flere virksomheter, og at også offentlig sektor er kommet mer på banen enn før. Dette må ses i lys av samfunnsutviklingen og en økende oppmerksomhet rundt inkluderings- og ekskluderingsmekanismer på de ulike arenaene der individer skal leve sine liv, og en oppfatning om alles ansvar – også arbeidsgiveres – til å bidra positivt. Men det kan også ses som et uttrykk for en erkjennelse blant stadig flere virksomheter av at kunder, klienter, tjenestemottakere, pasienter og ikke minst arbeidssøkere er mangfoldige og i større grad forventer av virksomheter at dette reflekteres hos dem. Både mangfoldsarbeid og effekter av tiltak påvirkes av ytre kontekster. Da tiltakene som evalueres i dette prosjektet ble lansert var landet for eksempel fortsatt preget av korona-tid, og det var spenning knyttet til hvordan dette ville slå ut. Virksomheter i privat sektor ble imidlertid veldig ulikt preget av koronapandemien, ikke minst økonomisk. Mens det for noen ble et spørsmål om overlevelse, opplevde andre en sterk økning i omsetning og et handlingsrom til å fremme og igangsette nye aktiviteter. Dette året har mange virksomheter igjen fått strammere økonomi, samtidig som at det i flere sektorer er et stort behov for ansatte og kompetanse. For enkelte virksomheter kan oppleves det nå som helt nødvendig å nå ut til et bredere marked eller evne å tiltrekke den rette kompetansen, noe som kan bidra til at mangfoldsarbeid i større grad blir noe som presser på og haster. Men usikkerheten kan også slå motsatt ut, i at man ikke våger å gjøre endringer eller bruke ressurser på nye måter.

Det kan også være faktorer internt i virksomhetene som gjør at mangfoldsarbeid ikke prioriteres eller opprettholdes. Dette ble for eksempel tydelig da vi våren 2023 gjorde forsøk på å følge opp tidligere Mangfoldspris-mottakere en tid etter at de hadde fått prisen, og fant at flere av personene som hadde vært sentrale i det premierte mangfoldsarbeidet hadde byttet jobb og bedrift, og at engasjementet hadde forsvunnet med disse. Dette illustrerer sårbarheten når innsats er ildsjelsdrevet og ikke tilstrekkelig forankret, selv om det slår ulikt ut i ulike virksomheter. I én virksomhet så mangfoldsarbeidet nærmest ut til å falle helt bort da den viktige enkeltpersonen ikke lenger var til stede som pådriver, mens i en annen virksomhet førte det til at arbeidet ble skalert kraftig ned både i form av menneskelige og økonomiske ressurser. I en tredje førte tapet av ildsjelen ifølge virksomheten til at arbeidet ble midlertidig nedprioritert mens ny leder satte seg inn i det, med tydelige mål om å videreføre arbeidet.

På den annen side viser datainnsamlingen at det gjøres en stor og engasjert innsats i veldig mange virksomheter, og at mangfoldsarbeid både modnes, forankres og naturlig gjøres gjennom et bredt spekter av aktiviteter. Spørreundersøkelsen viser foreløpig små endringer, men gjennom

intervjumaterialet - både med virksomheter som har benyttet seg av IMDis tiltak og gjennom case-studiene – har vi fått et klart inntrykk av at det tenkes langsiktig i forhold til mangfoldsarbeid, uten at det er innenfor dette prosjektets ramme å kunne si noe om hvorvidt fokuset faktisk vedvarer. Mangfoldet i mangfoldsarbeidet står sentralt i denne rapporten, og vi har ønsket å løfte frem ulike temaer og problemstillinger som virksomheter opplever i hverdagen, og som vi tenker er relevante for tiltakenes treffsikkerhet. De mest sentrale tematikkene og innspill til tiltakene tar vi opp i rapportens avsluttende diskusjonskapittel.

2. Data og metode

Følgeevalueringen gjennomføres som en kombinasjon av en effektevaluering (summativ evaluering) og en prosessevaluering (formativ evaluering). Det innebærer at datainnsamlingen er rettet både mot å fange opp virkninger av tiltakene, og mot selve implementeringen av dem. Prosjektet har et flermetodisk forskningsdesign der både kvantitative og kvalitative metoder anvendes. Den kvantitative delen er en survey som hver høst går ut til virksomheter, med spørsmål om mangfold, mangfoldsarbeid og kjennskap til /erfaringer med IMDIs tiltak. Den kvalitative delen består av kvalitative intervjuer med relevante informanter, casestudier av enkeltvirksomheter og dokumentstudie. I det følgende gjør vi grundigere rede for metodene som ligger til grunn for datamaterialet denne delrapporten bygger på.

2.1 Kvalitative intervjuer og casestudier

Kvalitative intervjuer utgjør en sentral del av prosjektets datainnsamling og er valgt som metode ut fra et ønske om å få dypere og kontekstualiserte innsikter om hva, hvorfor og hvordan, både når det gjelder de aktuelle tiltakene og mangfoldsarbeid generelt. Informantene vi har intervjuet i denne omgang har enten hatt direkte erfaring med tiltakene, i hovedsak som tilskuddsmottaker eller som jurymedlem for Mangfoldsprisen, eller de har blitt identifisert som relevante nøkkelpersoner i forbindelse med casestudiene. Vi har snakket med 12 tilskuddsmottakere og 6 jury-medlemmer. I case-virksomhetene har vi intervjuet 3-8 ansatte i hver virksomhet. Intervjuene i prosjektet gjør det mulig for oss å tilpasse samtalen til hver enkelt informant ut fra dennes rolle og erfaring, og gir oss mulighet til fleksibilitet når det gjelder å forfølge nye eller uforutsette temaer som virker relevante. I casestudiene har vi kunnet gjennomføre intervjuer ansikt-til-ansikt, noe som særlig muliggjør en god samtale, mens vi har gjennomført intervjuene med tilskuddsmottakere og jurymedlemmer digitalt.

Vi har i år gjennomført tre nye casestudier. Det dreier seg om et NAV-kontor, en barneskole og en kulturinstitusjon. Casestudiene blir gjennomført som en kombinasjon av dokumentstudie av relevante dokumenter (for eksempel handlingsplaner for mangfoldsarbeid) og kvalitative intervjuer med blant andre HR-ansatte, mellomledere, toppledere, tillitsvalgte og mangfoldsansvarlige. Sammensetningen av informanter har variert litt fra virksomhet til virksomhet avhengig av struktur og størrelse. I tillegg har vi fulgt opp caser fra tidligere år med enkeltintervjuer. I denne rapporten trekker vi altså både på årets casestudier og de tidligere gjennomførte casestudiene. De nye casene er nokså ulike virksomheter, både når det gjelder aktivitet, størrelse og struktur, og de kan beskrives som å forholde seg nokså ulikt til mangfold. Hos en av casene er for eksempel mangfold et empirisk faktum, mens de andre casene har et ønske om å øke sitt mangfold. I casestudieintervjuene er vi opptatt av å forstå virksomhetens mangfoldsarbeid helhetlig og i lys av virksomhetsspesifikke kontekster. Temaene i intervjuguiden er hovedsakelig rettet mot å få innsikt i virksomhetens perspektiv på hva mangfold betyr og medfører for dem, hva som virker fremmende og hemmende opp mot egne målsetninger om økt mangfold, hvilke mangfoldsrelaterte diskusjoner som er aktuelle i virksomheten, og hvordan mangfoldsarbeidet i virksomheten er innrettet.

2.2 Dokumentstudie

Det foreligger etter hvert en god del skriftlig materiale tilhørende de iverksatte tiltakene. Mens vi i Delrapport 1 hadde fokus på å gjennomgå dokumentene som lå til grunn for utviklingen av de ulike

tiltakene, har vi i 2023 hatt større fokus på å gjennomgå dokumenter som blir til i tilknytning til gjennomføring. Det er spesielt i tilknytning til tilskuddsordningen at det finnes mye skriftlig materiale, i form av for eksempel søknader, rapporter og avslagsbrev. Vi har også gått gjennom skriftlig materiale som er utarbeidet i forbindelse med ønsket om å endre nettressursen Veiledningstjenesten, men siden denne tjenesten er planlagt relansert i slutten av inneværende måned (november 2023) vil vi behandle den utførlig i neste rapport.

I gjennomgangen av dokumentene som hører til tilskuddsordningen har formålet vært å få en systematisk oversikt over hva slags mangfoldsrettede tiltak som er blitt innvilget tilskudd, hva som avgjør hvilke søknader som innvilges, og hvilke virkninger tilskuddsmottakerne rapporterer om. Vi har i den sammenheng gjennomgått rapportene fra alle som fikk tilskudd i 2022 (og som leverte rapport i februar 2023), alle de innvilgede søknadene i 2023, og alle avslagsbrev. Funnene fra denne gjennomgangen presenteres i kapittel 3.

2.3 Survey

For å måle kjennskapen til IMDi sine tiltak og utviklingen i bevissthet blant arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs over tid, samt praksis rundt rekruttering og bruk av personer med innvandrerbakgrunn sin kompetanse i arbeidslivet, gjennomfører vi en årlig survey som går ut til ledere med personalansvar. Vi har utformet et spørreskjema som har gått gjennom mange runder internt i prosjektteamet og fått kommentarer og innspill fra både referansegruppen og oppdragsgiver. Selve undersøkelsen ble gjennomført i perioden 27. oktober til 18. november i 2021, 4. oktober til 24. oktober i 2022 og 26. september til 27. oktober i 2023. Vi har gjort uttrekk av virksomhetsdata fra regnskapsinformasjonstjenesten Proff Forvalt og Brønnøysundregistrene, der vi har koblet underavdelinger med hovedenheter. Basert på institusjonell sektorgruppering, har vi trukket et utvalg fra de prioriterte bransjene i privat sektor, altså helse- og omsorg, varehandel, samt bygg og anlegg og fra hele offentlig sektor i de to første utsendelsene. I 2023 utvidet vi surveyen til å dekke seksten hovednæringer (se liste i resultatkapittel). Utvalget ble stratifisert basert på fylke og størrelse, for å sørge for å minimere sannsynligheten for å ende opp med skjevheter i utvalget. I tillegg gjorde vi beregninger av hvor store utvalgene måtte være for å sikre en tilfredsstillende statistisk styrke for å kunne undersøke forskjeller mellom virksomheter i de ulike strataene. Siden vi er kjent med at e-postadresser i Proff Forvalt er en upålitelig informasjonskilde, og at andelen som ikke åpner eller fullfører undersøkelsen kan være betydelig i slike undersøkelser, trakk vi dobbelt så mange virksomheter som styrketesten skulle tilsa. Nedenfor er en oversikt over utvalgsstørrelse, svarfrekvenser (fullstendige og ufullstendige besvarelser) og svarprosent for de ulike utsendelsene:

År	Utvalgsstørrelse	Svarfrekvens	Svarprosent
2021	13 680	1839	13 %
2022	11 943	2004	17 %
2023	19 018	1848	10 %

Blant respondentene som svarte på undersøkelsen i 2022 var det 61 prosent som også hadde mottatt undersøkelsen i 2021 og i 2023 var det 48 prosent som tidligere hadde svart på undersøkelsen. Dette

tillater oss både å se på endringer hos de samme virksomhetene over tid og samtidig til å få informasjon om nye virksomheter. Skjemaet inneholder aktiveringer (ruting). Hvilke av surveyens spørsmål som vises avhenger dermed av hvordan respondenten svarer, slik at respondenter slipper å få irrelevante oppfølgingsspørsmål. Dermed varierer det hvor mange observasjoner som ligger til grunn for presentasjonen av dataene, og derfor varierer også utvalgsstørrelsen (N) som vi oppgir i figurtekstene. I presentasjonen av dataene skiller vi stort sett mellom utsendelsesårene i presentasjon av resultatene.

Surveyen inneholder også en rekke spørsmål der respondenten enten får anledning til å utdype svaret sitt på en fast svarkategori eller å formulere et svar på åpne spørsmål. Vi omtaler slike besvarelser som «fritekstsvar» i presentasjonen av datamaterialet. Det er viktig å understreke at informasjon som framkommer i slike fritekstsvar ikke er generaliserbar, og at kommentarene blir å regne som en supplerende kvalitativ datakilde. De blir dermed å regne som eksempler eller perspektiver som utfyller resten av datamaterialet.

I tredje og siste runde av survey-undersøkelsene skjedde det en feil med rutingen i spørreskjemaet som er sendt ut til virksomhetene. I forbindelse med importen av respondenter, ble bakgrunnsvariabler lagt inn som kategorier i SurveyXact, i stedet for som ren tekst. Hensikten med å benytte bakgrunnsvariabler kodet som numeriske verdier, er å ha bedre muligheter til segmentering inne i selve verktøyet. Blant annet gir det mulighet for å velge undergrupper av respondenter i utsendelsen og i utforskende analyser. Rutingen i skjemaet var basert på at bakgrunnsvariabelen «Tidligere respondent» hadde vært kodet som «Ja» og «Nei» (altså tekst), imens det nye datasettet hadde numeriske verdier (0 og 1). Dermed var det ingen som oppfylte betingelsen for å få vist spørsmål om kjennskap til virkemidlene. Kvalitetssikringen og piloteringen fanget dessverre ikke opp denne feilen.

Konsekvensen var at alle respondentene ble rutet forbi spørsmålene som omhandlet kjennskap til tiltakene. Dermed finnes det beklageligvis ikke data knyttet til dette idet denne rapporten føres i pennen. Fordi data om kjennskap til tiltakene spiller en viktig rolle i evalueringen av tiltakene, vil vi derfor sende ut en ny henvendelse til de aktuelle respondentene i januar 2024, der disse dataene vil innhentes. Vi vil så legge inn analysen av disse dataene i en oppdatert versjon av rapporten som leveres så snart det er mulig etter denne survey-runden. Respondentene har allerede vist seg å være villige til å svare, og vi håper derfor på en høy svarprosent.

3. Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet

Dette kapitlet tar for seg tilskuddsordningen *Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet*, som første gang delte ut midler i 2021. Kapitlet er tredelt. Den første delen fokuserer særlig på hva slags prosjekter som ble innvilget tilskudd i 2023, basert på en gjennomgang av søknader og avslagsbrev. Siden søknadsbunken i 2023 var langt større enn tidligere år, er det i større grad mulig å si noe om bredde, likheter og forskjeller når det gjelder foreslåtte tiltak. Det fremkommer også tydeligere hvordan IMDi har prioritert og derigjennom bidratt til å gi ordningen en retning. Del to er basert på samtaler med tilskuddsmottakere, og presenterer noen enkelttiltak litt mer inngående. Her forteller mottakerne selv hva de har ønsket å få til, hva de har gjort så langt (frem til oktober 2023) og hvilken rolle tilskuddet har spilt for arbeidet. Informantene ble også bedt om å gi innspill til justeringer eller forbedringer, og dette presenteres i slutten av denne delen. Tredje del tar for seg fjorårets innvilgede søknader, gjennomføring og resultater av disse, basert på en gjennomgang av rapportene som tilskuddsmottakerne leverte i år. Gjennomgangen av rapportene har hatt særlig fokus på hva virksomhetene tenker at tiltaket har bidratt til av endring.

3.1 Søknader til tilskuddsordningen 2023

Gjennom ordningen *Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet* delte IMDi i 2023 ut tilskudd til private og offentlige arbeidsgivere for tredje gang. De utdelte midlene skal ifølge tilskuddsordningens formål brukes til tiltak som stimulerer arbeidsgivere til større bevissthet om mangfold som ressurs, bidrar til økt rekruttering av innvandrere, eller til bedre bruk av deres kompetanse. Et viktig element ved ordningen er at den er rettet mot arbeidsgivere og deres ansvar og muligheter til å bidra til økt etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Den omfatter derfor kun tiltak som går ut på å styrke virksomhetsinterne praksiser, og som tar sikte for eksempel på å øke kompetanse på mangfold blant ledere og mellomledere, og ikke tiltak rettet mot ansatte eller kandidater til stillinger.

Siden ordningen ble iverksatt har 131 tiltak mottatt tilskudd. Tiltak som har blitt gjennomført ved hjelp av tilskudd i løpet av de tre årene har blant annet vært mangfoldssertifisering, kurs/workshops, gjennomgang av rekrutteringsprosesser og testing av verktøy for mer inkluderende rekruttering, utvikling av onboarding-programmer, utvikling av handlingsplan/mangfoldsstrategi, kpi'er og intern rapportering, mer mangfoldig visuell kommunikasjon, utvikling av avansementsprinsipper, etablering av ressursgrupper, kartlegging av risikoområder/'blind spots' med hensyn til mangfold, train the trainer, omvendt mentoring, utvikling av ordliste, og etablering av ambassadørnettverk. Mens det i første søknadsrunde var mange som hadde kompetanseheving/mangfoldssertifisering som foreslått tiltak, viser gjennomgangen av søknader (nedenfor) at det nå er en større bredde i tiltakene det søkes midler til. Selv om mange fortsatt ønsker å kvalifisere ledere i mangfold og inkludering, er dette tiltaket nå oftere en del av en bredere tiltakspakke som også inneholder for eksempel utvikling av strategi eller forbedring av rekrutteringsprosesser, og disse søknadene har også i større grad blitt prioritert. Vi ser også at i søknadene der man ønsker å samarbeide med eller benytte seg av eksterne partnerne er det et større mangfold blant disse partnerne.

3.2 En større og mer mangfoldig søknadsbunke

Det kom i 2023 inn 72 søknader. Dette representerer en betydelig økning fra 31 søknader i 2021 og 28 i 2022. Økningen tyder på at ordningen er i ferd med å bli etablert og kjent for målgruppen, og at den treffer med hensyn til behov og ønsker. Videre kan det se ut til at informasjon om ordningen

spres gjennom ulike kanaler, også uten at IMDi selv eller samarbeidspartene blant partene i arbeidslivet nødvendigvis står for markedsføringen. I motsetning til tidligere år, ble det i år ikke kjørt noen offisiell kampanje for å gjøre ordningen kjent, utover at en benyttet IMDis egne kanaler (som nettside, Facebook, LinkedIn). Tilskuddsordningen ble presentert på IMDis digitale søkerkonferanse i januar, sammen med andre tilskuddsordninger som IMDi forvalter. Det har også vært slik at partene i arbeidslivet som IMDi har intensjonsavtaler med har bidratt til å spre informasjon ut til sine medlemmer. Samtaler med virksomheter som har mottatt tilskudd tyder videre på at ulike kommersielle aktører innen mangfoldsfeltet også spiller en rolle i å gjøre ordningen kjent, og flere oppgir at de ble tipset om den av aktører de vurderte å samarbeide med.

Tilskuddsordningens budsjetttramme settes av bevilgningen i statsbudsjettet, men har så langt hvert år vært på 10 millioner kroner. Til sammen hadde de innsendte søknadene i 2023 et budsjett på 38 millioner kroner. 27 av søknadene ble innvilget tilskudd, i størrelsesorden 50.000 – 900.000. Blant søkerne som fikk tilslag var det fem virksomheter i offentlig sektor (kommuner, fylkeskommuner). Ellers var en rekke sektorer representert, men med en klar overvekt av virksomheter innen servicenæringer og handel. Det er stort spenn blant søkerne med hensyn til virksomhetsstørrelse, og listen over innvilgede søknader inneholder både store, etablerte virksomheter som inngår i globale selskaper, og relativt nyoppstartede virksomheter med et fåtall ansatte. Dette reflekteres til en viss grad i søknadsbudsjettene, i det at større selskaper gjerne har større omfang på foreslåtte aktiviteter og flere som skal delta i dem, men dette ikke entydig. For eksempel har en av de små bedriftene fått innvilget sin søknadssum på nesten 500.000 kr i sin helhet.

Søkeren som fikk innvilget det største tilskuddet (900.000 kr) er en kommune. Kommuner sto også bak 3 av de 4 innvilgede søknadene som i utgangspunktet hadde budsjetter på over én million kroner. Ingen av disse fikk imidlertid innvilget hele sin søknadssum, og 3 av dem fikk redusert tilskudd til under halvparten av summen. Av alle de innvilgede søknadene var det 17 som fikk innvilget summene de søkte om, og den høyeste hadde et budsjett på 763.000 kr. De øvrige fikk redusert sine budsjetter med mellom 40.000 og 700.000 kroner.

Den store økningen av innsendte søknader hadde flere følger for IMDi som forvalter av ordningen. For det første ble arbeidsmengden knyttet til å behandle søknadene langt større enn foregående år, noe som blant annet gav lengre behandlingstid. Fristen for å søke midlene var 1. mars, men arbeidet med å vurdere søknadene pågikk frem til april. IMDis kapasitet har samtidig vært under press i forbindelse med store ankomster av flyktninger fra Ukraina. For søkerne del betød behandlingstiden at den perioden de har til å gjennomføre det planlagte tiltaket begrenses til høsthalvåret og for noen av virksomheten innebar det at aktivitetene måtte skje raskere enn det man kunne ønsket. Selv om det kan være fordeler knyttet til å måtte prioritere arbeidet i en periode, ble det nevnt at for høyt trykk kunne gi en 'tretthet' hos deltakere og dessuten mindre tid til å absorbere det man tilegner seg av ny kunnskap.

3.3 Begrunnelser for avslag – en tydeliggjøring av ordningens retning

En annen følge av den økte søknadsmengden, er at flere søkere måtte velges bort. Mens IMDi i tidligere runder har kunnet innvilge omtrent halvparten av de innsendte søknadene, var konkurransen om midlene i år langt høyere, og flere av søknadene som ellers oppfylte kriteriene måtte avslås. I utgangspunktet legges disse kriteriene til grunn:

- Tiltak som er forankret i virksomhetens toppledelse.
- Tiltak med tydelige resultatmål som er i tråd med formålet for ordningen.

- Tiltak og metoder som kan ha overføringsverdi til andre virksomheter og som er egnet til å bidra for kunnskaps- og metodeutvikling av nasjonal interesse.
- Tiltak som kan føre til varige endringer i virksomheten i tråd med ordningens formål.

I vurderingen av søknader ble noen flere prioriteringer vektlagt, for eksempel sannsynligheten for å oppnå praktiske resultater, eller hvorvidt virksomheten vurderes å kunne gjennomføre tiltaket ved hjelp av egne midler. I vurderingene – og kanskje spesielt i avslagene - kommer det også tydeligere frem hva som i tilskuddsordningen regnes som mangfoldsarbeid med fokus på arbeidsgivere og hva ordningen skal bidra til. For eksempel ble en søknad om tilskudd til kartlegging av virksomhetens mangfoldsmodenhet og økt forståelse av mangfold hos ansatte, avslått fordi den «i for liten grad var rettet mot virksomhetens rekrutteringsrutiner, ansvarsfordelingspraksis, belønningspraksis og lederes bevissthet og adferd». Dette kan forstås som tydeliggjøring og avgrensning av områder som forstås å være relevant gitt ordningens arbeidsgiverfokus. At det i år kom inn så mange søkere, har bidratt til å gjøre en slik avgrensning både nødvendig og mulig.

Sammenlignet med tidligere år ser det ut til at det stilles strengere krav om uttalte mål knyttet til ordningens formål. Et eksempel er en søknad om tiltak knyttet til å endre arbeidsspråk fra engelsk til norsk som ikke ble innvilget, begrunnet med at dette ikke ville bidra til de tre formålene for ordningen. Krav om tydelighet med hensyn til forventet resultat koblet til ordningens formål gjaldt også for virksomheter som søkte om støtte til tiltak som sertifisering eller trening i mangfoldsledelse. En virksomhet oppgav for eksempel at målet med det foreslåtte tiltaket var å «snu kulturell fragmentering internt», gjennom en mangfoldskonferanse og mangfoldsledelsestrening. Avslaget på denne søknaden begrunnes med at den mangler et fokus på intern mobilitet, økt bruk av kulturell kompetanse som ressurs og økt rekruttering. IMDi har også lagt vekt på at resultater skal være målbare. Resultater som for eksempel «økt felles forståelse og økt opplevd tilhørighet» vurderes som lite målbare, mens mål som økt rekruttering, utvikling av verktøy eller policy, eller implementering av nye rekrutteringsprosesser vurderes som målbare. Noen søknader ble vurdert å ha for løse eller lite eksplisitte koblinger mellom tiltak og det bedriften ønsker å bruke ressurser på, til at IMDi anså det som sannsynlig at tiltakene ville føre til praktiske resultater, sammenlignet med andre søknader. Dette gjaldt for eksempel noen søknader om tilskudd til kompetanseheving innen mangfoldsarbeid som ikke fikk innvilget tilskudd. De hadde ifølge vurderingen ikke klare nok koblinger mellom kompetansehevingstiltakene og utfordringer de ønsket å adressere i virksomheten.

Den store søknadsbunken gav IMDi en større mulighet til å sammenligne og prioritere mellom like tiltak. For eksempel søkte flere virksomheter om tilskudd til mangfoldsledelsestiltak, og IMDi kunne prioritere hvilke som fikk tilskudd. Her ser vi at virksomheter som foreslå mangfoldsledelse som tiltak i kombinasjon med andre konkrete rekrutterings- og inkluderingstiltak ble prioritert, da dette ifølge IMDi vil øke sannsynligheten for å nå målene for ordningen. Til sammenligning fikk en virksomhet avslag på sin søknad om tilskudd til kompetanseheving på mangfoldsledelse fordi dette som enkeltstående tiltak i mindre grad er rettet mot økt rekruttering og bedre bruk av kompetanse. Videre er også ledelsesforankring blitt vektlagt i vurderinger av lignende tiltak. Eksempelvis søkte tre bedrifter om tilskudd til å bruke anonym screening via Testhub, der IMDi vurderte den ene av søknadene som bedre forankret i ledelsen og mer omfattende, og innvilget tilskudd til denne. En fylkeskommune fikk også avslag på sin søknad om tilskudd til en mentor- og traineeordning for næringsregionen, da IMDi savnet en kartlegging av interne utfordringer og forankring av interne mål for fylkeskommunen som arbeidsgiver.

Noen søknader ble ikke innvilget tilskudd fordi det foreslåtte tiltaket ikke regnes som virksomhetsinternt, og det er utenfor ordningens formål å støtte utviklingen av utadrettede tilbud og

tjenester. Her var det for eksempel en søknad der søker selv er en kommersiell tjenestetilbyder innen mangfoldsfeltet, og som fikk avslag fordi det foreslåtte tiltaket i bedriften også representerte en utvikling av egne, utadrettede tjenester. Andre søknader som ble vurdert å ikke falle inn under ordningen var de der det foreslåtte tiltaket ikke i tilstrekkelig grad er rettet mot virksomheten som arbeidsgiver. For eksempel søkte en kommune om tilskudd til tiltak som skulle føre til økt kompetanse i inkluderende kultur og ledelse, og ansettelse eller utdanning av 20 personer med innvandringsbakgrunn i form av praksiskandidater. IMDi vurderer disse tiltakene som å handle om at ansatte skal følge opp og kvalifisere praksiskandidater, og at siden det ikke er lagt opp til «omvendt» kompetanseføring fra ansatte med innvandrerbakgrunn til arbeidsgiver, var tiltakene ikke tilstrekkelig rettet mot arbeidsgiver. Samme type begrunnelse for avslag ble gitt en bydel som søkte om tilskudd til å kartlegge opplevd inkludering i virksomheten og å øke kompetansen på mangfold blant de ansatte. IMDi vurderer at dette tiltaket var for lite rettet mot virksomhetens rekrutteringsrutiner, ansvarsfordelingspraksis og lederes bevissthet og adferd til å kunne bli oppfattet som en innsats rettet mot virksomheten som arbeidsgiver.

I denne søknadsrunden fikk også enkelte søknader avslag fordi IMDi ifølge avslagsbrevet har «måttet prioritere virksomheter som har kommet noe lenger i å avdekke egnede og målrettede tiltak rettet mot særlig økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av innvandreres kompetanse i henhold til ordningens formål.» Dette gjaldt for eksempel en virksomhet som søkte om tilskudd til å mangfoldssertifisere ledere og til gjennomføring av en mangfoldsindex, og en virksomhet som ønsket å kartlegge mangfoldsmodenhet. Begge disse virksomhetene kan beskrives som å ha hatt et fokus på mangfold over flere år, og dette ser ut til å ha vært en faktor når de i denne runden ble sammenlignet med virksomheter som har «kommet lengre». I ordningen ligger det i utgangspunktet ikke til grunn en forventning om at søkerne må ha kommet langt for å kunne få innvilget tilskudd, så det ser i disse avslagene ut til at virksomhetene også har blitt vurdert ut fra en forventning om hvor langt de 'burde' ha kommet. Videre legges det også til grunn en tanke om at større selskaper bør kunne sette av egne midler til mangfoldsarbeid. For eksempel fikk en av virksomhetene som i fjor mottok et stort tilskudd ikke innvilget sin søknad om å videreføre fjorårets tiltak. I avslaget peker IMDi nettopp på at virksomheten fikk den største tilskuddssummen i ordningen siste år, og at det antas at virksomheten vil være økonomisk i stand til å fullføre dette mangfoldsarbeidet selv.

3.4 Samarbeid med aktører på mangfoldsfeltet

I delrapport 1 (2022) ble det påpekt at én kommersiell aktør hadde blitt benyttet som samarbeidspartner i mange av søknadene som så langt hadde blitt innvilget tilskudd, og at det kan være problematisk at en stor del av tilskuddsordningens budsjett har gått til kjøp av tjenester hos denne ene aktøren, som også har hatt et samarbeid med IMDi. I årets søknadsbunke var det mer mangfold blant kommersielle samarbeidspartnere, noe som både kan gjenspeile en økning når det gjelder aktører på feltet, og større kjennskap til ordningen blant flere av disse aktørene. Tre nye aktører peker seg ut ved å ha tilknytning til særlig mange tilskuddssøkere. Bayyinah dialog og kultursenter var for eksempel ført opp som tjenestetilbyder i hele 10 tilskuddssøknader, hvorav to ble innvilget tilskudd. Strategisk Institutt var ført opp i åtte søknader, der tre fikk innvilget tilskudd. Stiftelsen Mangfold i Arbeidslivet var ført opp i seks søknader, der tre fikk innvilget tilskudd. I tillegg var det enkelte tilfeller der aktører som var oppført som tjenestetilbydere i noen søknader, også selv sendte inn søknad om tilskudd. I ett tilfelle var dette tatt med i begrunnelsen for avslag, og det påpekes at «en av tjenestetilbyderne de velger, Strategisk institutt, søker også støtte til intern kompetanseheving, som gjør at man kan stille spørsmål til deres ekspertise på feltet». Imidlertid er en annen aktør, Amby, oppført som «rådgiver og kompetansetilbyder» i en søknad, men er også selv

søker. Begge disse søknadene fikk innvilget tilskudd. Når det gjelder den kommersielle aktøren som flest har hatt som samarbeidspartner i tidligere søknadsrunder, Seema, så var de også i denne søknadsrunden satt opp som samarbeidspartner i 11 søknader, hvorav 3 ble innvilget. En av disse har også valgt å samarbeide med et datterselskap av Seema, Diversity Index, til kartlegging og analyse. Catalysts, Umbrella, Testhub Technologies og Magnell Consulting er oppført som tjenestetilbydere i to søknader hver, og en annen søker, som ble innvilget tilskudd, valgte etter hvert et samarbeid med Evidente. Én innvilget søknad skiller seg ut ved at virksomheten har ført opp tre amerikanske universiteter som sine tjenestetilbydere (University of Pittsburgh, University of Minnesota og University of Pennsylvania). IMDi vurderer at tiltaket kan ha høy overføringsverdi fordi det er en liten virksomhet i påbegynnende vekstfase, som har valgt innovative tjenestetilbydere. Imidlertid hadde virksomheten ennå ikke etablert kontakt med disse da vi intervjuet dem (oktober 2023) og midlene hadde blitt brukt til å finansiere en annen aktivitet.

3.5 Eksempler på innvilgede tiltak

Mangfoldsledelse og mangfold i rekruttering i en liten bedrift

En av virksomhetene som har fått tilskudd fra ordningen er en start-up-bedrift med litt over 20 ansatte, fra over et titalls nasjonaliteter. *Vi søkte om to ting*, forteller tilskuddsmottakeren, *mangfold i rekruttering og mangfoldsledelse*. Søknaden var motivert av et ønske om å øke bevissthet om mangfold blant lederne i virksomheten, som består av etnisk norske menn. Ideen var å arrangere workshops omkring dette, og bedriften tok derfor kontakt med en aktør i mangfoldsfeltet som kunne bistå dem i å få gjennomført workshopene, og som også tipset dem om tilskuddsordningen. I tillegg gjennomføres det egne workshops med vekt på rekrutteringsstrategi, og på å få mer fokus på inkludering og mangfold i HR-rapportering. *Vi har mangfold i teamet nå, men det er litt tilfeldig at det er slik og vi må holde fokus*, sier tilskuddsmottakeren. Planen er å lage en liten håndbok til bruk i rekruttering.

På intervjutidspunktet hadde bedriften gjennomført en av to workshops i regi av den eksterne aktøren. Den første workshopen besto av informasjon og øvelser, som *The privilege walk* (en øvelse som går ut på å visualisere, ofte gjennom fysisk bevegelse som å ta skritt frem eller tilbake, hvilke systemiske privilegier hver enkelt innehar, for eksempel knyttet til utdanning, hudfarge og/eller kjønn). Deltakelsen er frivillig, men ble diskutert før søknaden ble sendt inn. Så langt har deltakerne være positive. En person i HR blir også kurset i å kunne holde workshops selv. Videre har bedriften innført Inspirasjonsfredag, der en ekstern foredragsholder inviteres til å snakke om et tema knyttet til mangfold.

Tilskuddet fra IMDis ordning gjorde samarbeidet med den eksterne aktøren mulig, forteller tilskuddsmottakeren. Det betød også at de kunne ha fokus og jobbe mer. *Vi har små budsjetter så rullebanen vår er ikke så lang*, forklarer hen. Selv om de nok likevel ville gjort noe selv, ville det ikke blitt den samme innsatsen.

Omvendt mentoring av toppledere i en stor bedrift

Omvendt mentoring var et av tiltakene det i år ble gitt tilskudd til. Søkeren var en stor bedrift som er en del av et stort globalt selskap. Dette selskapet har en global strategi for mangfold og inkludering, som i sin tur tilpasses hvert enkelt land, forteller tilskuddsmottaker. Bakgrunnen for tiltaket var at bedriften gjennomførte en dyptgående medarbeiderundersøkelse der det kom frem at mange ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn opplever barrierer når det gjelder lederstillinger, og synes

ledelsen i mindre grad speiler samfunnet eller ansattgruppa som helhet. I etterkant av undersøkelsen gjennomførte bedriften samtalegrupper med de ansatte for å komme frem til gode tiltak, der omvendt mentoring ble foreslått. En ekstern aktør som har et opplegg rundt omvendt mentoring ble kontaktet. Bedriften fikk kjennskap til tilskuddsordningen via nettsiden til IMDi, som de allerede hadde god kontakt med, og hørte også snakk om den av kollegaer i en annen stor bedrift som gav ordningen gode referanser.

Mentoreringen gjennomføres høsten 2023 og foregår i hovedsak som én til én-mentorering i til sammen 10 mentor-par. Mentor og mentorert ble koblet sammen etter en første fellessamling. Mentorene er personer som både har høyere utdanning og innvandrerbakgrunn, og som har erfaring med å skulle komme seg inn i det norske arbeidslivet. De mentorerte er ansatte i ulike lederstillinger i virksomheten. De mentorerte får oppgaver, men det blir understreket at arbeidet skal være morsomt, ikke konfliktbasert. Det er lagt opp til 6 møtepunkter, hvorav fire kun er mellom mentor og mentorert. To møter er fellessamlinger, blant annet en i oktober der fokuset er på fordommer. Tilbakemeldingene har så langt vært positive, forteller tilskuddsmottaker. Det skal hentes inn tilbakemeldinger gjennom en spørreundersøkelse i etterkant av at prosjektet er ferdig i januar 2024.

Lederne som deltar gjør det frivillig, men den intervjuede forteller at hen jobbet litt ekstra for å få med de hen mente særlig ville ha utbytte av det. Når det gjelder rekruttering av mentorer viste det seg å være utfordrende å finne innvandrere med master eller høyere utdanning internt i virksomheten, og disse måtte dermed søkes etter eksternt. *Vi søkte etter folk som vil bruke og dele mangfoldskompetansen sin*, forteller tilskuddsmottaker. *De måtte ha bakgrunn fra utenfor Norge, og samtidig ønske å dele denne kompetansen*. Arbeidet er frivillig, og mentorene mottar ikke lønn.

Tiltaket har både personmål og organisasjonsmål, forteller tilskuddsmottaker. Personmålene er rettet mot læring, kompetanseutvikling og økt empati, mens organisasjonsmålet handler om å rekruttere flere med minoritetsbakgrunn i toppledelsen. Det er et mål at alle reelt sett skal ha like muligheter, men dette er et arbeid der det tar tid å få resultater. Tilskuddet fra IMDi gjør det mulig å fremskynde resultatene, forteller hen. Bedriften ville nok jobbet med tematikken, men det ville tatt mye lengre tid. Videre trekkes fellessamlingene med andre tilskuddsmottakere frem som positivt og lærerikt, og som en arena der de får innsikt og ideer, i tillegg til en mulighet til å presentere eget arbeid for andre.

Lederopplæring og analyse av mangfoldsutfordringer

En av tilskuddsmottakerne er et stort selskap som har 42 ulike nasjonaliteter blant sine ansatte. De har avdekket at enkelte ikke-norske ansatte opplever det som vanskelig å delta på visse arenaer og i prosjekter. Motivasjonen for å gjennomføre tiltak var derfor å styrke bedriftens metodikk.

Ledelsesfokus er viktig, forteller tilskuddsmottaker, *fordi ledere påvirker rekruttering, men også retention* (å holde på ansatte). Bedriften har tidligere hatt et samarbeid med en ekstern aktør innen mangfoldsfeltet og det var denne aktøren som tipset dem om IMDis tilskuddsordning. De var omtrent i havn med dette samarbeidsprosjektet da budsjettet etter hvert ble en begrensning. Aktøren hadde da stilt spørsmålet om hvorfor de ikke søkte midler fra IMDi. Det samarbeides med denne aktøren i det pågående prosjektet, men tilskuddsmottaker understreker at den eksterne aktøren ikke var involvert i selve søknadsskrivingen.

Tiltaket de søkte om har to hovedkomponenter; de ønsker både å lære opp ledere, og å gjennomføre en analyse av hvilke utfordringer bedriften har knyttet til mangfold. Lederkurset er digitalt og opplæringen er en pågående prosess, der det forventes av lederne at de tar kurset. Imidlertid er lederes travelhet en utfordring og tiden deres strekker ofte ikke til. Selv om mangfold forstås som viktig er det ikke lett å prioritere det over andre, operasjonelle oppgaver. Når det gjelder analysen av utfordringer, skal denne gjennomføres i november. Her samarbeides det med en annen ekstern aktør,

som ifølge tilskuddsmottaker har god oppfølging i etterkant av undersøkelsen og gir innspill på hvilke grep man kan gjøre.

Vi hadde nok gjort store deler av disse arbeidspakkene om vi hadde fått støtte eller ikke, sier tilskuddsmottakeren. Det er jo en forutsetning fra IMDi at vi skal ha egeninteresse og ikke bare gjøre det for å få penger. Hen understreker imidlertid at innsatsen ikke ville blitt så god dersom de ikke hadde kunnet teame opp med eksterne, proffe partnere. *Mangfold er et eget fag, og det hadde blitt et dårligere opplegg om vi skulle gjøre det selv,* mener hen. I bedriften har de også fokus på at dette med mangfold ikke skal bli en «HR-greie», blant annet er det etablert et råd, med ansatte fra ulike deler av bedriften, som skal støtte og fasilitere arbeidet. *-Det å motta tilskudd er veldig skjerpene,* sier tilskuddsmottakeren. Dessuten krever det kvalitet også fra ledelsen. *Og vi kan kreve av lederne fordi de var med på søknaden og må levere ovenfor IMDi,* sier hen. En bindende kontrakt med et direktorat, det blir som et ris bak speilet.

Sertifisere organisasjonen – ikke enkeltlederne

Som tidligere nevnt er ledelsesopplæring, blant annet sertifisering i mangfoldsledelse, et ofte foreslått tiltak i søknadene til ordningen, og IMDi har også selv beskrevet det som et eksempel på tiltak som kan innvilges tilskudd. Imidlertid er en utfordring knyttet til dette at kompetansen blir tilhørende enkeltledere, og dersom disse bytter jobb, så forsvinner kompetansen ut. Dette har blant annet en fylkeskommune som søkte midler vært opptatt av, og de har derfor heller valgt å sertifisere organisasjonen gjennom ordningen Likestilt Arbeidsliv. En annen kommune som mottar tilskudd, vurderer også denne løsningen og har rekruttert noen nøkkelansatte til kurs i regi av ordningen. Fylkeskommunen som mottok midler ble sertifisert i år, og planlegger å resertifisere seg neste år. De forteller at midlene fra IMDi gav dem det økonomiske handlingsrommet som var nødvendig for å oppnå denne målsetningen. Kommunen på sin side har mottatt midler fra tilskuddordningen flere ganger, og arbeidet som gjøres nå er en videreføring av dette arbeidet, som bl.a. har fokusert på rekrutteringsprosesser, mentorering av nyansatte og kompetanseheving blant ledere. Også blant private tilskuddsmottakere så er det eksempler på at det er organisasjonen som sertifiseres, dog ikke ved hjelp av midler fra tilskuddsordningen. Great Place to Work er et eksempel på en slik sertifisering som nevnes av informanter.

3.6 Tilskuddsmottakeres erfaringer med ordningen

Også i år finner vi i intervjuene med tilskuddsmottakere en enighet om at ordningen bidrar positivt i arbeidet med økt mangfold. Mange understreker at uten midlene ville de ikke kunnet prioritere mangfoldsarbeidet og at tiltakene ikke hadde kunnet gjennomføres uten tilskudd fordi virksomheten ikke har tilstrekkelig økonomisk handlingsrom. Videre nevner flere at mangfoldsarbeidet ville blitt mye mindre profesjonelt dersom de ikke hadde hatt muligheten til å hente inn eksperter utenfra, noe tilskuddet muliggjør. Ingen sier at de ikke ville hatt noe fokus på mangfold uten tilskuddet, men det understrekes at arbeidet ville vært mindre i omfang, hatt langsommere progresjon, og være av svakere kvalitet.

Det er imidlertid ikke bare pengene som er viktig. Flere trekker frem betydningen av forpliktelsen det representerer å motta tilskudd. Dette bidrar både til å sette fokus og fart på innsatsen, men er også av betydning når man skal argumentere ovenfor toppledelse eller styre at arbeidet må prioriteres. En informant forklarte at selv om mangfold forstås som viktig i virksomheten, er det mange andre ting som også er viktige, men det at man hadde tatt imot et tilskudd fra et direktorat, gjorde at man kunne – og måtte - sette dette arbeidet foran. Videre innebar forpliktelsen ikke bare at tiltakene

måtte gjennomføres, men også at man skulle levere kvalitet. Fordi man i søknaden hadde beskrevet klare målsetninger og skal rapportere på disse, opplevdes det som nødvendig å gjøre en reell innsats.

I intervjuene med tilskuddsmottakere kom det også frem noen innspill til justeringer av ordningen, og noen beskrivelser av utfordringer. Innspillene handler først og fremst om tid til gjennomføring, men også om utlysningens tydelighet og oppfølging. Flere bedrifter peker på sen frist og sen oppstart som utfordrende. For en bedrift medførte dette at de ikke visste om de kunne begynne rekruttering før de visste om de fikk midler, og det gjorde det hektisk. *Det er en lang prosess å finne folk, og tiltaket vårt varer i et halvt år*, sier bedriften. Da blir det sent å få svar i april, og kort tid på bruk av midlene. Bedriften kunne derfor ønsket seg at fristen for å søke var satt tidligere i året. En annen bedrift påpeker også at når midlene først kommer ved sommeren blir det kort tid å bruke pengene på, og dette er ikke så gunstig for den prosessen de ønsker å få i gang. En bedrift sier at de må skvise inn mye aktivitet på et halvt år og har opplevd å få kommentarer fra ledelsen om at det er veldig mange møter.

En virksomhet sier at de synes selve utlysningen er vid og det er mye usikkerhet knyttet til hvorvidt søknaden 'treffer'. De kunne ønske seg mer tilbakemelding underveis i søknadsutviklingen på om de var på rett spor, og på om kvaliteten på innholdet var godt nok. *Det er vanskelig når det ikke egentlig er ens jobb*, sies det. *Vi måtte ta en sjanse og kjøre på med planene selv om vi ikke hadde fått svar på søknaden, men det kan vi bare gjøre fordi vi er store*. Bedriften mener at med tettere oppfølging vil også IMDi tidligere vite hva som treffer eller ikke av søknader. For øvrig trekkes kontakten med IMDi frem som god og fleksibel, og det understrekes at det ikke må bli for vanskelig å søke. *Blir det for komplisert vil det virke ødeleggende*, sies det, med henvisning til behovet for å 'holde liv i dugnadsånden'. Flexibilitet trekkes også frem som positivt i tilknytning til prosjekter som endrer retning. Noen søkere opplevde at mangfoldsarbeidet ga dem en læring som medførte at de etter hvert ønsket å endre litt på de tiltakene de opprinnelig hadde sett for seg. Spesielt for virksomheter som har lite erfaring med mangfoldsarbeid fra før, trekkes det frem som viktig at det er mulig å justere arbeidet underveis i prosessen.

En av de mindre bedriftene som søkte om tilskudd forteller at de opplevde at de brukte mye tid på å skrive søknaden, og at det ble ganske omfattende for dem som en liten bedrift. Videre erfarte de noen utfordringer knyttet til det tekniske ved søknadsskjemaet, blant annet at de ikke fikk lagret underveis, og mistet informasjon som måtte legges inn på nytt, noe som gjorde det unødvendig tidkrevende. De mener også at systemet kunne forbedres ved at det ble lagt inn en forside med oversikt over hva slags informasjon man trenger å ha for hånden for å fylle ut søknadsskjemaet. Et av problemene var at de måtte gå inn og ut av skjemaet for å hente frem informasjon som ble etterspurt, og da ble ikke det de hadde lagt inn til da lagret.

3.7 Gjennomgang av sluttrapporter for tilskuddsmottakere 2022

Vi har også gjennomgått rapporter fra fjorårets tilskuddsmottakere, for å få innsikt i den faktiske gjennomføringen av tiltakene, og virksomhetenes opplevelse av virkning og nytte. I denne delen summerer vi opp innsikter fra gjennomgangen med fokus på det rapportene beskriver om virkning, sortert ut fra hva slags type tiltak det dreier seg om. Det må påpekes at rapportene er nokså ulike med hensyn til detaljnivå, slik at de gir ulik grad av innsikt når det gjelder tiltak og hvordan de har blitt satt ut i live. Når det gjelder virkning, er rapportene i stor grad mer generelle, men 11 av rapportene inneholdt en refleksjon over foreløpig virkning eller effekt. De fleste tilskuddsmottakerne gjennomførte tiltakene de hadde planlagt og mottatt tilskudd for. Noen av virksomhetene ble forsinket i gjennomføringen, Dette gjaldt særlig de virksomhetene som hadde planlagt å utvikle

og/eller gjennomføre e-læringskurs. En av disse opplevde forsinkelser fra tilbyders side, en annen opplevde at det tok lengre tid enn forventet å utvikle et e-læringskurs, og en opplevde tekniske utfordringer.

Sertifisering i mangfoldsledelse

Virksomheter som gjennomførte sertifisering i mangfoldsledelse rapporterer om økt fokus på mangfold og at bevissthet om mangfold i større grad er med i ledergruppens arbeid. En virksomhet skriver i sin rapport at ledelsen opplever at utnyttelse av potensialet i mangfoldet allerede har blitt bedre og at det er blitt et større fokus i personalarbeidet. Andre ansatte opplever at det nå er mye større bevissthet blant lederne om hva mangfold er og hvilken ressurs som ligger i mangfold. Virksomheter mener også at tiltaket har ført til holdningsendring og større og mer synlig innsikt i tematikken. Tilbakemeldinger fra de som selv har tatt sertifisering er for eksempel: "jeg merker at jeg har endret tankesettet og fokuset", "jeg ser stor mangfoldskompetanse blant mennesker som tilsynelatende ser like ut", "offentlig sektor er i stadig utvikling, og da er metodikken i mangfoldsledelse nøkkelen" og "dette kurset bør være obligatorisk for alle lederne".

En virksomhet mener at de har oppnådd økt fokus og bevissthet omkring mulige barrierer i ansettelsesprosesser, økt bevissthet om alternative prosesser til inkludering i arbeidslivet og samskapning og felles ansvar for økt mangfold blant partene i arbeidslivet. En virksomhet som hadde ledere som deltok på lederutviklingsprogram ved Seema, rapporterte at ansatte som deltok på kurset oppgir at de har blitt mer bevisst på hva mangfold innebærer, og hvordan mangfold kan sikres i egen organisasjon. En tilskuddsmottaker sendte ledere på sertifisering i mangfoldsledelse hos Seema, og skriver i sin rapport at de opplever økt kompetanse på mangfold og inkludering hos ledere og nøkkelpersoner i organisasjonen. De opplevde også økt forståelse og mer omforent begrepsbruk rundt mangfold og inkludering, samt større engasjement rundt temaet i den bredere organisasjonen. De rapporterer å ha hatt god nytte i å heve kompetansen i mangfold og inkludering hos ledere og vil anbefale andre organisasjoner å gjøre det samme. For denne virksomheten har det vært viktig at det er personer i toppledelsen som gjennomfører sertifiseringen, og virksomheten mener å se en tydelig endring i lederes forståelse for hva mangfold og inkludering på arbeidsplassen betyr og viktigheten av å ha fokus og jobbe aktivt med dette. De rapporterer at det i etterkant har vært enklere å få gjennomslag for å iverksette tiltak og aktiviteter. De påpeker imidlertid at det vil være viktig å avklare forventninger og informere ledere om hva de skal gjennom og sørge for at de setter av nok tid til å gjennomføre sertifiseringen, da den er relativt omfattende.

Workshops om verdien av mangfold

Virksomheter som gjennomførte workshops rapporterer også om økt bevissthet om verdien av mangfold, men også om økt fokus på inkluderende rekruttering, og økt ansettelse av innvandrere/etniske minoriteter. En virksomhet gjennomførte en ledersamling med mangfold som tema og med innleide foredragsholdere, som ifølge rapporten ga mye inspirasjon. Ledersamlingen førte til at arbeidet med mangfold i organisasjonen ble satt ordentlig i gang.

Eget e-læringskurs/eget kurs i ledelse

Flere virksomheter ønsket å utvikle, eller gjennomføre et eksisterende, e-læringskurs. For eksempel ønsket en søker å utvikle et kurs som skal lede til økt bevissthet blant ledere, at ledelsen utøver en inkluderende lederstil med et bevisst og inkluderende språk og adferd, og ikke minst, blir klar over egne ubevisste fordommer. En virksomhet rapporterer at prosessen i prosjektet har økt forståelsen om kunnskapsnivået internt om mangfold og inkludering og har vært en arena for dialog og refleksjon.

Mange av virksomhetene som søker til ordningen har enheter i ulike regioner av landet, og kunnskapen som ligger til grunn i utgangspunktet kan være varierende innad i virksomheten. En virksomhet skrev for eksempel at de har flere kvinnelige ledere og flere med flerkulturell bakgrunn ved Oslo-kontoret enn i distriktskontoret, og at mangfold «faller mer naturlig» som en del av hverdagen ved Oslo-kontoret sammenliknet med det mer «mannsdominerte miljøet» ved distriktskontoret. De opplever også at HR-avdelingen i Oslo har mer avanserte samarbeid med NAV om tiltak for inkludering. Virksomheten reflekterer over at de regionale forskjellene nok kan forklares med demografiske forskjeller mellom Oslo og distriktet, blant annet. De konkluderer med at kontorene helt klart kan lære mer av hverandre når det gjelder arbeidet med å møte kravene gitt i ledelsesstandarder NS 11 201.

Gjennomgang av rekrutteringsprosess/tiltak for rekruttering

Mange virksomheter ønsker å øke mangfoldet i ansattgruppen og ønsker å fokusere på hvordan de eventuelt kan gjøre endringer i rekrutteringsprosessene sine for å nå denne ambisjonen. Flere av søknadene som ble innvilget hadde fokus på dette, og for disse tiltakene er resultatene ofte mer tellbare. For eksempel rapporterer en virksomhet at de har ansatt 12 ufaglærte med ulike språk og kulturkompetanse som følge av tiltaket. En annen virksomhet forteller at de har hatt 7 stillinger utlyst, og at de i disse prosessene har hatt flere søkere med minoritetsbakgrunn. Virksomheten reflekterer i rapporten over om dette kan skyldes justeringene de har gjort i forbindelse med tiltaket, men mener at det også kan ha sammenheng med at virksomheten generelt har blitt mer synlig som organisasjon i den offentlige debatten. Det legges til at en annen grunn til at mange menn har søkt stillingene som har vært utlyst kan være at to av stillingene har vært IT relaterte. Der det har vært flere søkere som oppfyller kvalifikasjonskravene, har man bevisst invitert kandidater med minoritetsbakgrunn til intervju, noe som førte til 3 ansettelser med personer med flerkulturell bakgrunn.

Utvikling av idebank

Noen få tiltak skiller seg ut som annerledes blant tiltakene som mottok midler fra ordningen i fjor. Et eksempel er en virksomhet som ønsker å utvikle en idébank. I dette tiltaket ble ansatte oppfordret til å registrere hverdagsituasjoner/dilemma som de mente hadde med mangfold å gjøre, og idebanken skal også inneholde gode løsninger. Eksempelene ble samlet for videre bruk på kurs, workshops, i HMS-arbeid, prosedyreutvikling osv, slik at eksempler på kunnskap, adferd og gode holdninger kunne spres. Et bredere formål med prosessen der man får registrert konkrete bidrag fra ansatte og ledelse er at dette også gir substans til det ellers ganske abstrakte begrepet «mangfold». Idebanken er slik sett tenkt å ha både en intern og mer pedagogisk intensjon, men også som et bidrag til å konkretisere mangfold og knytte det til hverdagspraksis i bedrifter.

Onboarding/mentorprogram og endring av fagkurs/sikkerhetskurs

Det ble også gitt midler til onboarding (prosessen med å ta imot og integrere nye ansatte) som tiltak. En virksomhet som gjennomførte kompetanseprogram om onboarding rapporterer at de opplever økt bevissthet og bedre kvalitet i rekrutteringsprosesser med fokus på kompetanse blant innvandrere, og økt kunnskap om mangfoldsledelse med ulike tilnærminger. De skriver også at programmet har bidratt til å skape gode onboardingsprosesser som et verktøy for virksomheter. En virksomhet søkte om tilskudd til å endre fagkurs/sikkerhetskurs for ansatte med «mangfoldstilrettelegging». Endringen innebar at kurs skulle endres fra "abstrakt teori" til det de beskriver som "bildeboklæring". Kursene ble også holdt på forskjellige språk. Bakgrunnen for tiltaket var at virksomheten hadde fått tilbakemelding fra ansatte som hadde gjennomført de tidligere kursene på at de ikke hadde forstått dem.

4. Mangfoldsprisen

Mangfoldsprisen blir i 2023 delt ut for femte gang, siden den ble relansert i 2019. Mangfoldsprisen er statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet.

Følgeevalueringen har fulgt prisens utvikling siden 2021. Mens vi i første delrapport fokuserte på virksomheter som hadde vunnet den regionale eller nasjonale Mangfoldsprisen, og hvordan de opplevde å vinne prisen, har vi i år i valgt å undersøke juryarbeidet bak utvelgelsen av vinnerne av Mangfoldsprisen. Etter at Mangfoldsprisen ble relansert har antall regionale priser blitt redusert, delvis for å gjøre arbeidet mindre komplisert logistisk sett, og delvis for å unngå at det ble mange priser og dermed gjøre prisen mer eksklusiv. Fjorårets datainnsamling viste at prisen fortsatt er lite kjent, og at den dessuten befinner seg i et pris-landskap med navnesøstre, for eksempel har flere kommuner også mangfoldspriser. Prisvinnerne vi intervjuet var alle både beæret og overrasket over å ha vunnet, og flere gav uttrykk for at de satt pris på at innsatsen ble sett.

Kandidater til prisen kan nomineres av hvem som helst, gjennom nettsiden. Den som nominerer en virksomhet bes oppgi hovedgrunnen til at virksomheten ifølge innsenderen fortjener prisen. Forslagene behandles deretter av regionale juryer som vurderer virksomhetene opp mot kriteriene for prisen. Juryene består typisk av representanter for partene i arbeidslivet, fylkeskommune, nav, og næringsforeninger. En utfordring vi tidligere har påpekt er sammensetningen av juryer og behovet for å rekruttere personer med minoritetsbakgrunn. Her har utviklingen tilsynelatende vært positiv.

Idet rapporten føres i pennen, er den nasjonale Mangfoldsprisen ennå ikke delt ut. Det vil den bli på IMDis Mangfoldskonferansen i slutten av november. Seks regionale vinnere (2 i hver kategori) er kåret: Norsk Barnebokinstitut og Strawberry (Øst-Norge), Clarion Hotel the Edge og VSK Fiskeredskaper (Nord- og Midt-Norge), og Bergens Tidene og SEIF Kristiansand (Vest- og Sør-Norge)

Vi vil i denne delrapporten fokusere på juryens arbeid med å nominere kandidater og kåre vinnere. Formålet har vært å få innsikt i hvordan arbeidet foregår og hvilke faktorer som er med på å forme det. For at prisen skal fremstå som attraktiv, relevant og seriøs er det avgjørende at de gode kandidatene kommer frem, og at de 'riktige' premieres. Dette handler på den ene siden om å tilfanget av gode nominasjoner, noe som først og fremst blir et spørsmål om hvorvidt man klarer å nå ut til folk og evne å oppmuntre dem til å nominere. Denne utfordringen vil behandles mer utførlig i prosjektets sluttrapport. På den andre siden handler det om hva som deretter skjer med nominasjonslistene, og dette handler for eksempel om juryens kompetanse og engasjement, vurderingskriterienes tydelighet og operasjonaliserbarhet, og juryens tilgang til informasjon om de nominerte virksomhetene. Det er spesielt de to siste punktene vi vil belyse nærmere i dette kapittelet.

Vi har høsten 2023 intervjuet jurymedlemmer fra alle de regionale juryene, og spurt om hvordan juryarbeidet har foregått, hvordan de har jobbet med kriteriene for prisen, og deres tanker rundt Mangfoldsprisen som virkemiddel. De tre regionale juryene har to møter med tre ukers mellomrom. På disse to møtene skal juryene velge ut sine favoritter fra listen over nominerte i sin region, i de to kategoriene små virksomheter, og mellomstore og store virksomheter. I første møte får juryene instruks om å velge ut fire favoritter fra listen, som tas med videre til neste møte, der de skal bli enige om én favoritt i hver kategori.

Flere av jurymedlemmene vi snakket med, oppfattet arbeidet med utvelgelse av favoritter og vinnere som til dels utfordrende, hovedsakelig på grunn av lite informasjon om de nominerte virksomhetene og uklare rammer og kriterier. Listene med nominerte virksomheter som juryene får tildelt, og som

de skal velge ut favoritter fra, inneholder begrunnelser fra de som har nominert virksomhetene. Når man nominerer en virksomhet til Mangfoldsprisen, er det et minimumskrav at man svarer på spørsmålet «Hva er hovedgrunnen til at denne virksomheten fortjener Mangfoldsprisen?». Det er i tillegg flere spørsmål i nominasjonsskjemaet, men disse er valgfrie å svare på. Dette minimumskravet er en avveining som er gjort i forsøk på å få flere nominasjoner, som vi vil komme tilbake til senere. Dette er imidlertid all informasjon juryene får tildelt om virksomhetene til første jurymøte, og utgjør beslutningsgrunnlaget for å velge de fire favorittene. Dette resulterer i et ganske tynt beslutningsgrunnlag i noen tilfeller, ifølge flere av jurymedlemmene. Det varierer hvor mye informasjon som er skrevet inn om de nominerte virksomhetene i nominasjonsskjemaene, og det kan variere fra veldig utfyllende til omtrent kun et navn på en virksomhet. Manglende informasjon gjør juryarbeidet mer krevende, og kan ifølge jurymedlemmene påvirke deres valg og hvilke virksomheter som har en mulighet til å komme videre i utvelgesprosessen. De opplever at de må lene seg på andre informasjonskilder, som for eksempel egen eller andre jurymedlems kjennskap til virksomhetene, eller egen innsats for å fremskaffe informasjon:

Ja jeg synes det er veldig vanskelig. Det er veldig lite informasjon, de fyller jo inn i nominasjonsskjemaet. Hvis de er flinke til å informere, eller det er en virksomhet som blir nominert flere ganger, eller noen i juryen kjenner til prosjektet eller bedriften, og kan fortelle om det, da har du større sjanse. (Jurymedlem)

I de tilfellene der noen i juryen kan gi utfyllende informasjon om en virksomhet, har denne virksomheten ofte større sjanse for å bli tatt med videre i prosessen:

I jurykrets Midt-Norge og Nord-Norge – der var det en virksomhet som hadde dårlig begrunnelse, men én i juryen kjente til denne virksomheten og tok den videre. (IMDi)

Dette kan resultere i at sammensetningen av jurymedlemmer – både med tanke på bransje og geografisk tilknytning – kan bli førende for hvilke virksomheter som går videre i prosessen. For å fylle ut informasjonen og gi juryene et bedre beslutningsgrunnlag, gjennomfører IMDi intervju med virksomhetene som blir valgt ut som favoritter etter første jurymøte. I år fikk juryene blant annet informasjon om andel innvandrere i virksomhetene og andel innvandrere i ledelsen, etter disse intervjuene. Jurymedlemmene satte pris på dette, men flere mente at dette arbeidet ideelt sett burde blitt gjort før første jurymøte, og for alle nominerte. Det er imidlertid en ressurskrevende jobb for IMDi å etterspørre utfyllende informasjon på alle nominasjoner. Enkelte jurymedlem fortalte at de selv og på eget initiativ gjorde jobben med å skaffe utfyllende informasjon om virksomhetene før første jurymøte, for å kunne gjøre en informert utvelgelse. De antok imidlertid at ikke alle jurymedlemmer gjorde denne jobben, da deltakelse i juryen er frivillig arbeid, og at «de tenker nok at det er IMDi sin jobb» som et jurymedlem sier.

Jurymedlemmene hadde også brukt tid i jurymøter på å diskutere uklare rammer og kriterier for prisen og utvelgelsen. Alle jurymedlemmer som deltok i juryarbeidet, fikk en invitasjon til deltakelsen, med en introduksjon til arbeidet, samt en link til IMDis kriterier for Mangfoldsprisen. På Mangfoldsprisens nettsider er det listet opp 10 tildelingskriterier for Mangfoldsprisen, der IMDi til dels skiller mellom kriterier for små, og mellomstore og store, virksomheter. Uklarhetene blant jurymedlemmene handlet i hovedsak om definisjonen av mangfold, om både private og offentlige virksomheter kvalifiserte til prisen, om prosjekter kvalifiserte, og om hvilke kriterier som skulle ligge til grunn for utvelgelsen. Når det gjelder definisjonen av mangfold fremkommer det i kriteriene at det dreier seg om etnisk mangfold, men dette var likevel et tema som ble diskutert i jury-møter:

Jeg følte at det var nesten ingen rammer. Jeg tenker at alle jurymedlemmer var veldig aktive i diskusjonene og prøvde å stille spørsmål. Samtidig var det et dårlig utgangspunkt, ingen

rammer. Et medlem spurte: «Hvilke kriterier skal vi ha i bakhodet?» Men ingen kunne svare konkret, fordi vi følte det var litt åpent. Det blir heller ikke rettferdig for virksomhetene. Hvis vi hadde hatt mer konkrete kriterier... Handler det om ansatte med innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse? Mangfold for oss er bredere enn for IMDi, og vi skjønnte etter hvert at det handlet om innvandrerbakgrunn. (Jurymedlem)

Jurymedlemmene fortalte om diskusjoner rundt hva slags mangfoldsarbeid som skulle være kriteriet for å vinne prisen, og flere skilte mellom «tilfeldig» og «aktivt» anskaffet mangfold, eller mellom virksomheter som «bare gjør jobben sin» ved å jobbe med mangfold, og virksomheter som «gjør noe ekstra» de ikke er «tvunget til» å gjøre. For noen handlet dette om et skille mellom offentlige virksomheter, ofte kommuner, og private virksomheter, for andre store og små-medium virksomheter, og igjen for noen handlet det om bransje:

Det vanskelige er vurderingskriterier, det har vi diskutert lenge. Skal kommunen bli inkludert, kan de få prisen? Det er deres arbeid allerede, med flyktningstjenesten og tolketjenesten. Ikke deres arbeid å integrere, men hvis det er deres mandat, er det innenfor å gi dem prisen? Det er det største spørsmålet vi har, og det kommer alltid opp. (Jurymedlem)

Jurymedlemmene skilte tydelig mellom virksomheter som uansett ville ha jobbet med mangfoldsarbeid, og som hadde det som sitt mandat på en eller annen måte, og andre virksomheter. De mente at virksomheter som kommuner, Nav, tolketjenester, osv. burde gjøre noe ekstra, som å ha mange innvandrere i ledelsen, for å skulle kunne vinne prisen.

Jeg er opptatt av at mangfold skal være på alle nivå, ikke bare renhold. Det trengs på ledelsesnivå. De som tenker mangfold på denne måten, hvis det er mangfold i ledelse i kommunen, da kan de få prisen, for det skjer sjelden. Tolketjenesten må ha mangfold, de trenger dem, de kan ikke få mangfoldspris for det. Men hvis de har mangfold på ledelsesnivå, da er det bra. (Jurymedlem)

Mye av arbeidet som er beskrevet gjennom kriteriene for prisen, er forventet av disse virksomhetene, mener jurymedlemmene. Private virksomheter som hadde helt andre oppgaver enn mangfoldsarbeid og integrering i utgangspunktet, hadde lettere for å imponere med sin innsats gjennom mangfoldsarbeid. Jurymedlemmene vi snakket med, la vekt på at mangfoldsarbeid skulle dreie seg om mer enn bare antall ansatte innvandrere. Aktivt og systematisk mangfoldsarbeid var viktig for informantene:

For min del er det viktig at virksomheten jobber aktivt med mangfoldsarbeid, det er ikke noe som kommer av seg selv. Vi må kunne se tydelig at de jobber med det, og ikke bare være en bedrift med mange innvandrere som vil ha en pris. For eksempel må de vise at de jobber med rekruttering av ny kompetanse, for å beholde eksisterende arbeidskraft, videreutvikling av kompetanse, at mangfold er del av det. Ledelse som jobber aktivt med å øke mangfoldet i bedriften. (Jurymedlem)

Posisjonen innvandrere ble ansatt i, var også viktig for noen av jurymedlemmene. Både om det var ansatt innvandrere i ledelsesposisjoner, men også om man ansatte innvandrere i andre posisjoner der de kunne ha en større innvirkning på samfunnet:

Men jeg er mer opptatt av at for eksempel [navn på tidsskrift], de har ikke så mange innvandrere i staben, men hvis de ansetter noen som kan gjøre en forskjell, som kan påvirke, fortelle historier, nå ut, så er det viktig. (Jurymedlem)

Et viktig poeng i juryarbeidet var altså om virksomhetene har oppnådd en mangfoldig stab mer eller mindre «tilfeldig», som et resultat av deres mandat, tjenester eller behov for arbeidskraft, eller om virksomheten har gått ut av sin sedvanlige praksis for å med vilje øke rekrutteringen av innvandrere, eller utnyttelsen av deres kompetanse. Det ble klart at kriteriene for de forskjellige «kategoriene» virksomheter som jurymedlemmene oppfattet, måtte være forskjellige. IMDi legger selv opp til at små virksomheter på en side, og mellomstore og store virksomheter på en annen side, har til dels forskjellige forutsetninger for mangfoldsarbeid, og derfor bør vurderes etter litt ulike kriterier. I likhet med flere av jurymedlemmene, mener for eksempel IMDi at mellomstore og store virksomheter burde ha etnisk mangfold på flere nivå og stillinger, og dette er spesifisert i enkelte av kriteriene IMDi lister opp på Mangfoldsprisens nettside. Det kan være vanskelig for IMDi å skrive kriterier som er mer konkrete, og som samtidig favner alle disse forskjellige hensynene og skillene. Likevel viser intervjuene at juryene brukte mye tid på å diskutere seg frem til disse skillene eller kriteriene, og arbeidet kunne dra fordel av en mer tydelig instruks på forhånd.

Enkelte jurymedlem påpekte også et behov for bedre gjennomarbeidede lister over nominerte virksomheter. Deres jury hadde hatt to *prosjekter* i sin nominasjonsliste, som de hadde tatt med videre som favoritter etter første møte. Da hadde de fått tilbakemelding fra IMDi om at den ene virksomheten ikke fulgte kriteriene ettersom et prosjekt ikke ansetter personer i virksomheten som er nominert. Den andre virksomheten ble imidlertid ikke kommentert av IMDi, ifølge informanten, selv om det samme var tilfellet her, noe informanten synes var rart. Gitt uklarhetene beskrevet over og det til dels tynne beslutningsgrunnlaget, etterspurte jurymedlemmene at listene med nominasjoner blir bedre gjennomarbeidet *før* de blir overlevert til juryene, med både mer informasjon om virksomhetene og en sikrere utvelgelse ifølge de innledende kriteriene.

IMDi er selv klar over at flere av nominasjonene inneholder for lite informasjon om de nominerte virksomhetene. Minimumskravet om informasjon i nominasjonsskjemaet handler om at IMDi ønsker å holde nominasjonsprosessen enkel, for å få flere til å nominere. Her er det altså en avveining mellom behovet for nok informasjon, og behovet for nok nominasjoner. Mange nok nominerte virksomheter øker sjansene for å finne en god og verdig vinner av Mangfoldsprisen, som dette sitatet illustrerer:

Men det skjer også at noen får prisen fordi det er få nominerte, selv om vi kanskje ikke synes de fortjener det. (Jurymedlem)

Det er viktig å sikre at Mangfoldsprisen blir tilstrekkelig kjent og får mange nok og gode nok nominasjoner, for at vinnerne faktisk skal være eksempler på “fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet”. I år ble ca. 150 virksomheter nominert til Mangfoldsprisen, der noen ble nominert flere ganger. Dette er vesentlig færre enn i 2022 og 2021, da henholdsvis 250 og 350 virksomheter ble nominert. Jurymedlemmene hadde også en oppfatning av at det var vanskelig å få folk til å nominere virksomheter til prisen, og at det var få nominerte i enkelte kategorier. De nevnte relevans for næringsliv som en mulig hovedutfordring, og at for å få mer oppmerksomhet rundt prisen, og flere nominerte, burde prisen knyttes tettere til næringslivet. Aktører som NHO og fylkeskommunen kan gjøre en god jobb i promotering av prisen, ifølge informanter. De påpekte at sammensetningen av jurymedlem påvirker hvor Mangfoldsprisen blir promotert. De var selv representanter fra NHO og en fylkeskommune, og hadde opplevd at prisen kun ble promotert nå som de satt i juryen. Utenom dette, var prisen og nominasjonsprosessen lite relevant for deres arbeidsgivere å promotere, og vinnere fra andre fylker var lite aktuelle å promotere i etterkant. Det var med andre ord varierende hvor mye fylkeskommunene og næringslivsaktørene promoterte prisen, på tross av sin tette tilknytning til virksomheter og integreringsarbeidet. Informantene pekte på at det var bra at NHO var representert i juryene, men mente at Mangfoldsprisen i større grad

burde forankres hos NHO i alle fylker, og at man bedre kunne utnytte deres ressurser og koblinger til næringslivet hvis de fikk en rolle i mobiliseringen og promoteringen av prisen, i tillegg til i juryarbeidet. Her må det tilføyes at IMDi selv opplyser at de hvert år ber NHO dele informasjon om nominasjonsprosessen, i forbindelse med at det sendes ut kommunikasjonsmaterieill til deling i sosiale medier, på nettsider, nyhetsbrev, osv.

Jurymedlemmene vi intervjuet fortalte altså om et viktig, men til dels utfordrende arbeid med å velge vinnere av Mangfoldsprisen. Hovedutfordringene gikk ut på tynt beslutningsgrunnlag og uklare kriterier. Dette kan ha som konsekvens at det blir en viss vilkårlighet i hvilken virksomhet som blir nominert, og at hvem som sitter i juryen (for eksempel ut fra bransje, geografisk tilhørighet) og tilfeldigvis har kjennskap til virksomheter (eller ikke) kan bli førende for hvilke som tas med videre. Det er derfor viktig at det følger med utfyllende informasjon om de nominerte virksomhetene. IMDi gjennomførte i år intervjuer med de virksomhetene som ble valgt ut i første jurymøte, for å få utfyllende informasjon, men jurymedlemmene etterspør altså at dette gjøres for alle de nominerte. Dette er naturligvis ressurskrevende, men for å sikre seg mot vilkårlighet i utvelgesprosessen er det nødvendig å ha tilgang på informasjon om virksomhetene man skal vurdere. Så lenge juryarbeid er frivillig kan man vanskelig forvente at jurymedlemmene skal innhente denne informasjonen, og det er også svært varierende hva slags informasjon som opplyses av de som nominerer. Det bør dermed vurderes å avsette mer ressurser hos IMDi til dette arbeidet, eller vurdere om det kan finnes andre løsninger.

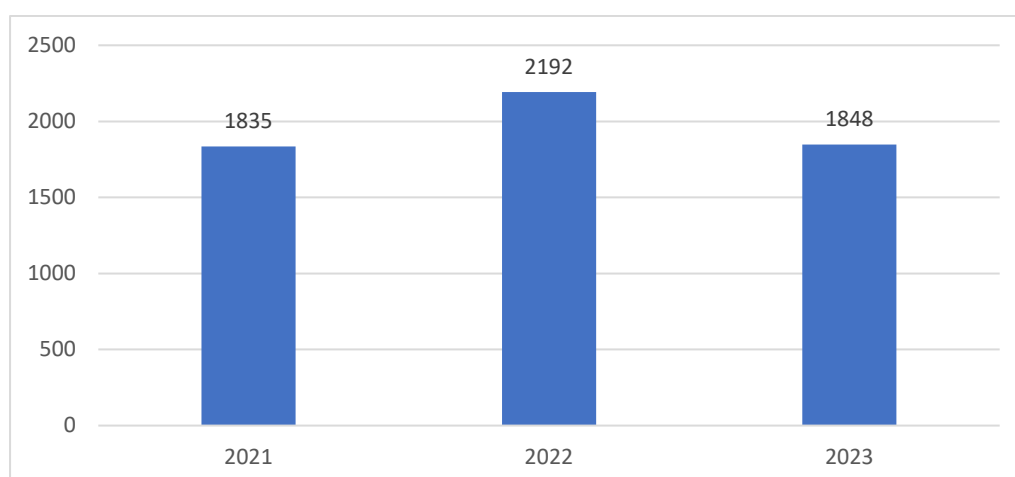
5. Survey

I dette kapittelet vil vi presentere et utvalg av funn fra følgeevalueringens surveyundersøkelse. Kapitlet belyser virksomheters praksis og holdninger til mangfoldsarbeid. I kapitlet presenteres det resultater fra hvert av de tre årene surveyen er sendt ut.

5.1 Respondentene

Totalt i treårsperioden er survey sendt ut til 44 641 respondenter. Figuren under viser en oversikt over hvor mange svar som inngår i vårt datamateriale i hvert av de tre årene.

Figur 1: Antall respondenter som deltok i survey 2021-2023



I 2023 ble surveyen sendt ut til 19 017 respondenter og det kom svar fra 1848 virksomheter, hvorav 1603 var fullstendige. Surveyen ble sendt ut til et bredt spekter av virksomheter i ulike hovednæringer og sektorer. I 2023 har virksomheter fra disse næringene deltatt:

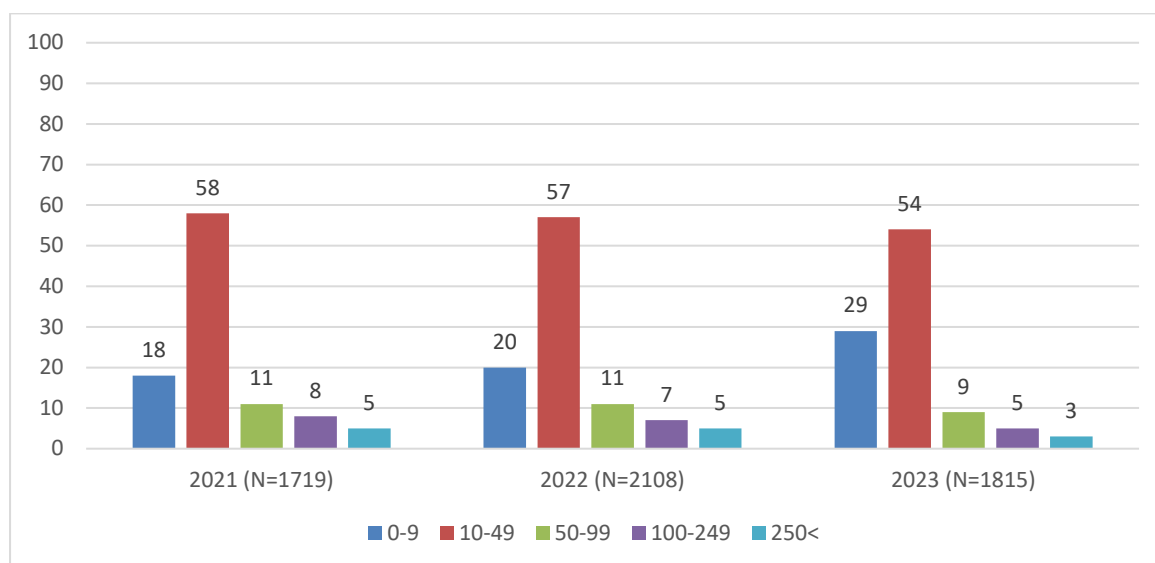
- A - Jordbruk, skogbruk og fiske
- B - Bergverksdrift og utvinning
- C - Industri
- F - Bygge- og anleggsvirksomhet
- G - Varehandel, reparasjon av motorvogner
- H - Transport og lagring
- I - Overnattings- og serveringsvirksomhet
- J - Informasjon og kommunikasjon
- L - Omsetning og drift av fast eiendom
- M - Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting
- N - Forretningsmessig tjenesteyting
 - Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
- P - Undervisning
- Q - Helse- og sosialtjenester
- R - Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter
- S - Annen tjenesteyting

Og fra følgende sektorer:

- Offentlig sektor
 - Kommunale foretak med ubegrenset ansvar
 - Kommunalt eide aksjeselskaper mv.
 - Kommuneforvaltningen
 - Statens forretningsdrift
 - Statlig eide aksjeselskaper mv.
 - Statsforvaltningen
- Privat sektor
 - Ideelle organisasjoner
 - Personlig næringsdrivende
 - Personlige foretak
 - Private aksjeselskaper mv.
 - Private produsentorienterte organisasjoner uten profittformål

Utvalget av virksomheter er trukket fra hele landet og inneholder virksomheter av ulike størrelse målt i antall ansatte. Figuren under viser en oversikt over virksomhetenes størrelse målt i antall ansatte.

Figur 2: Hvor mange ansatte er dere totalt på din arbeidsplass? (I prosent)

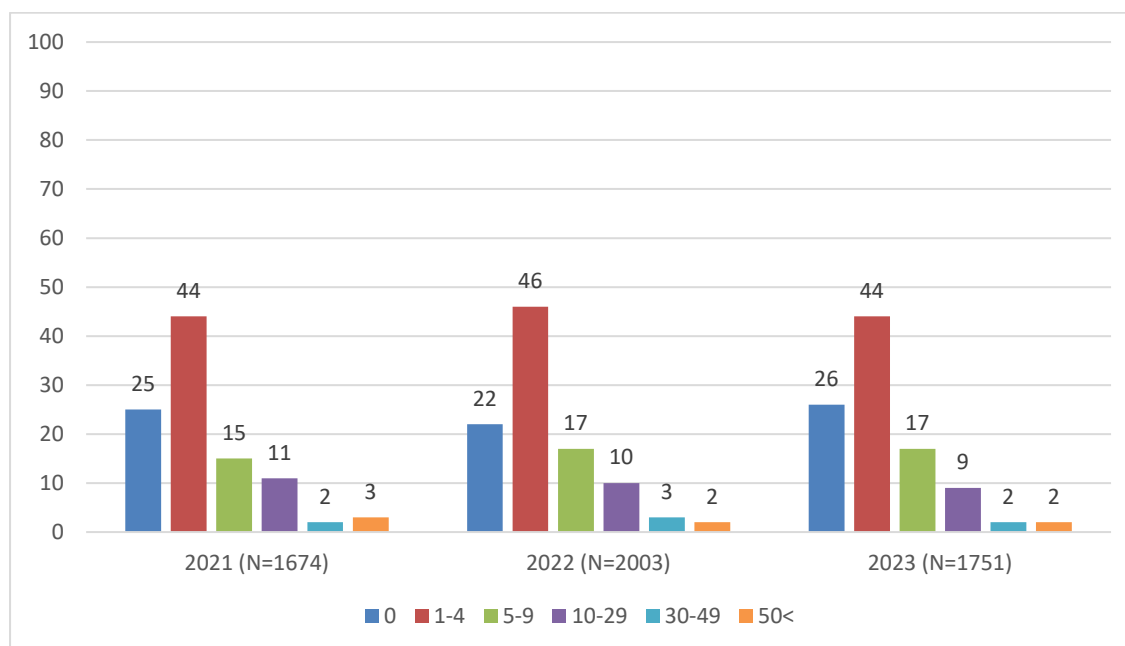


Ved første øyekast kan det se ut til at deltakerne i survey reflekterer virksomheter av ganske så lik størrelse i de fem størrelseskategoriene. En nærmere gjennomgang viser at gjennomsnittsstørrelsen på virksomhetene likevel varierer hvert av de tre årene. I 2021 var gjennomsnittsstørrelsen 129,3 ansatte, i 2022 var den 118,2 ansatte og i 2023 var den 79,6 ansatte.

I survey har vi spurt om hvor mange ansatte med ikke-nordisk bakgrunn virksomhetene har (figur 3). Tre av fire virksomheter har ansatte med ikke-nordisk bakgrunn. De fleste virksomhetene, 44-46 prosent, rapporterer at de har 1-4 arbeidstakere i perioden med ikke-nordisk bakgrunn. Å ha ansatte med innvandrerbakgrunn er med andre ord praksis for de fleste virksomhetene. Så mange som to til

tre virksomheter har flere enn 50 ansatte med ikke-nordisk-bakgrunn. Samtidig er det en stor andel av virksomhetene som rapporterer at de ikke har ansatte med ikke-nordisk-bakgrunn.

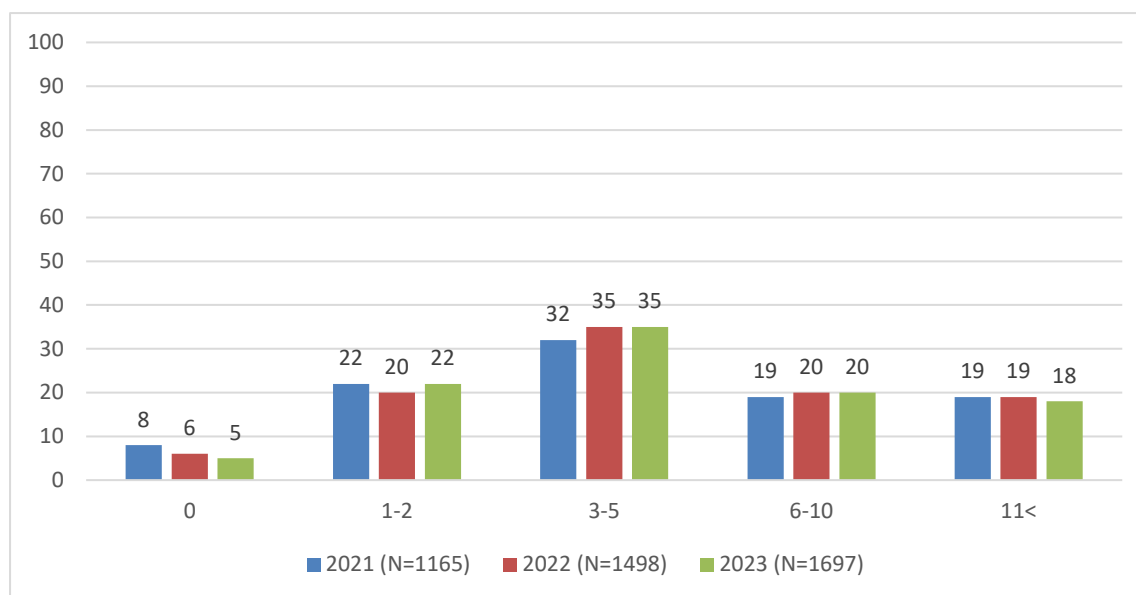
Figur 3: Hvor mange ansatte på arbeidsplassen har ikke-nordisk innvandrerbakgrunn? (i prosent)



5.2 Rekruttering

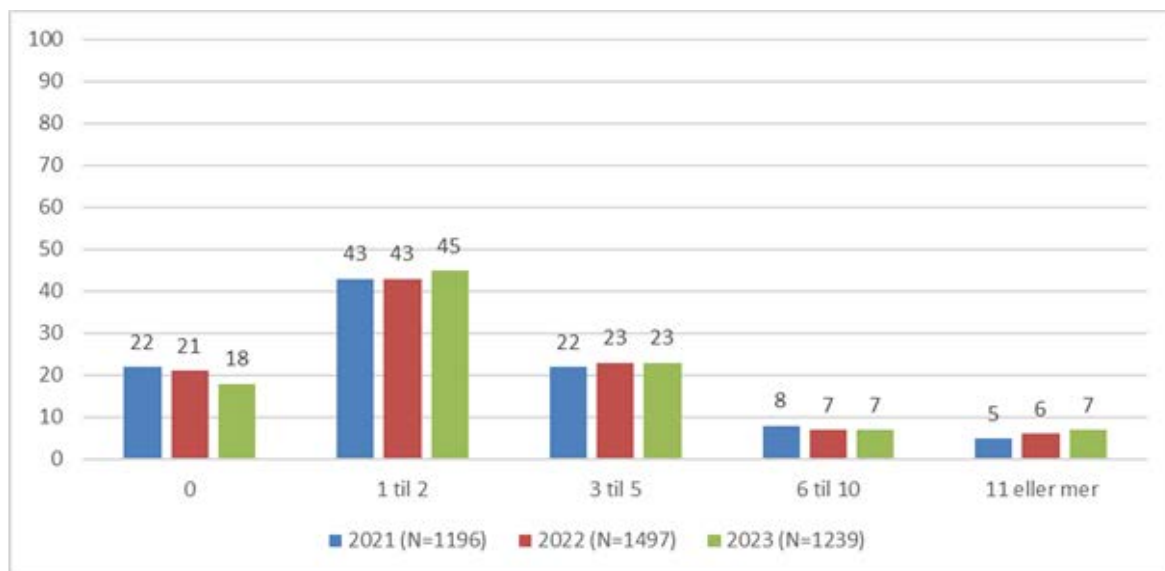
Et sentralt tema i spørreundersøkelsen til arbeidsgivere er rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn blant virksomhetene som er i målgruppen for IMDIs tiltak. Vi har spurt virksomhetene om de har som målsetting å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn og hvilke tiltak som eventuelt brukes for å nå dette målet. Respondenter som er ledere i større virksomheter, er bedt om å svare med utgangspunkt i den organisatoriske enheten der vedkommende faktisk har oversikt over ansattgruppen. Figur 4 viser hvor mange ansatte virksomhetene har ansatt de tre siste årene generelt, uavhengig av om de har innvandrerbakgrunn eller ikke. Figuren viser at de fleste virksomhetene har rekruttert nye arbeidstakere i perioden.

Figur 4: Hvor mange personer har dere ansatt i løpet av de siste tre årene? (i prosent)



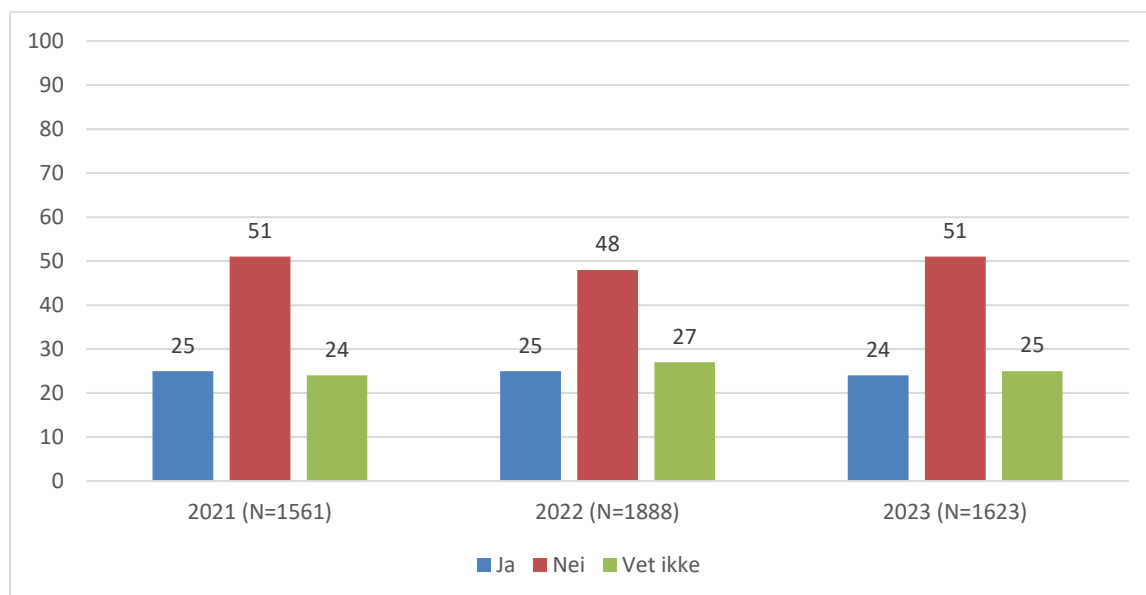
I survey ble spørsmål om rekruttering fulgt opp med spørsmål om hvor mange personer med innvandrerbakgrunn virksomhetene har ansatt i løpet av de siste tre årene. Figuren under viser funn om hvor mange av virksomhetene som har rekruttert nye arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Spørsmålet ble bare stilt til de av virksomhetene som har rekruttert ansatte i løpet av de siste tre årene. Mellom 43 til 45 prosent virksomhetene har ansatt 1-2 personer med innvandrerbakgrunn i perioden. Mellom 18 og 22 prosent oppgir at de ikke har ansatt personer med innvandrerbakgrunn i perioden. I gjennomsnitt hadde virksomhetene ansatt 6,74 personer med innvandrerbakgrunn i 2023. Mellom 5 og 7 prosent av virksomhetene har ansatt en høy innvandrerandel, 11 eller flere, og bidrar til å trekke opp gjennomsnittet. En vanlig metodisk utfordring ved bruk av survey er at mulige respondenter som ikke føler seg i målgruppa for hva en undersøkelse handler om, ofte velger å ikke delta i undersøkelsen. Dersom de ikke har erfaring med undersøkelsesfenomenet, i dette tilfellet rekruttering av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, er det større mulighet for at de tenderer til å la være å delta. I og med at surveyen er en undersøkelse om virksomheters kunnskap, praksis og holdninger til å ansette arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, er det en fare for at virksomheter som ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn har valgt å avstå fra å delta i undersøkelsen. Det må samtidig nevnes at virksomhetene som har besvart undersøkelsen, kan ha en høyere andel ansatte med innvandrerbakgrunn sammenlignet med arbeidslivet generelt.

Figur 5: Hvor mange personer med innvandrerbakgrunn har dere ansatt i løpet av de siste tre årene? (i prosent)



Figuren nedenfor viser at omtrent en fjerdedel av respondentene har oppgitt at virksomheten deres har som målsetting å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn. Om lag halvparten av respondentene svarer at virksomheten *ikke* har dette som målsetting. Omtrent en fjerdedel svarer også at de ikke vet om virksomheten har hatt en slik målsetting. Videre viser resultatene at det er liten forskjell mellom årene 2021-2023.

Figur 6: Har virksomheten som målsetting å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn? (I prosent)



Respondentene som har svart at virksomheten har som målsetting å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn har i survey fått mulighet til å utdype svaret gjennom fritekst. I 2023 surveyen er det flere som oppgir at de er opptatt av mangfold på alle nivåer i organisasjonen. Det gjelder mangfold generelt, og ikke etnisk mangfold spesielt. Flere respondenter oppgir at det er viktig for

virksomheten å ha ansatte som mestrer flere språk. Dette ser vi spesielt innenfor barnehage og skole. Her trekkes det frem som sentralt at ansatte gjenspeiler det mangfoldet som er blant barna og deres foresatte. Et sitat fra en av respondentene som representerer en skole reflekterer dette godt:

Flerkulturell kompetanse vektlegges i utlysningsteksten. Videre anses flerspråklighet som en fordel. Vår innstilling er at ansatte med innvandrerbakgrunn vil styrke den totale kompetansen, være et forbilde for elevene og bidra til et godt og rikt arbeidsmiljø.

Et gjennomgående funn i surveyen er respondentenes fokus på språkferdigheter. Fra vårt datamateriale kommer det tydelig frem av manglende språkferdigheter er en barriere for å øke etnisk mangfold i virksomheter. Nyansatte må kunne norsk, eller annet språk der det er mulig, dersom de skal rekrutteres til virksomheten. Uten nødvendige språkferdigheter er det sannsynlig at den ansatte ikke vil kunne gjøre en god jobb, svares det. En av respondentene viste i survey til nødvendigheten av å nettopp kunne kommunisere:

Vi er åpne for alle med en bakgrunn som vil arbeide på en golfbane i sesongen - nasjonalitet betyr ikke noe. Det er en forutsetning at kommunikasjon kan foregå på engelsk eller norsk - dette både av hensyn til opplæring og sikkerhet, samt kunne kommunisere med medlemmer og gjester.

Flere av respondentene benyttet seg av anledningen i survey til å utdype sine mål og begrensinger knyttet til å rekruttere ansatte med innvandrerbakgrunn. Samtidig var det også flere som rapporterte at de i deres virksomhet ikke forholder seg til etnisk bakgrunn i rekrutteringsprosesser. To sitater fra survey belyser dette:

Vi ansette den vi mener er best egnet for den aktuelle stillingen uavhengig av innvandrerbakgrunn eller ikke.

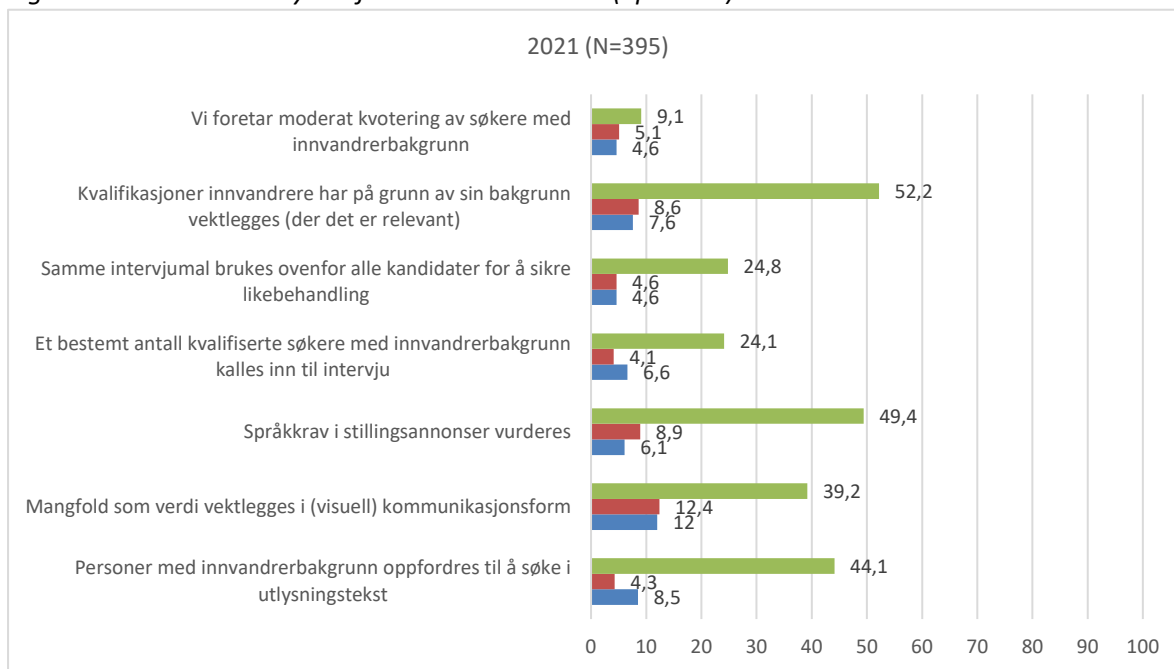
Og:

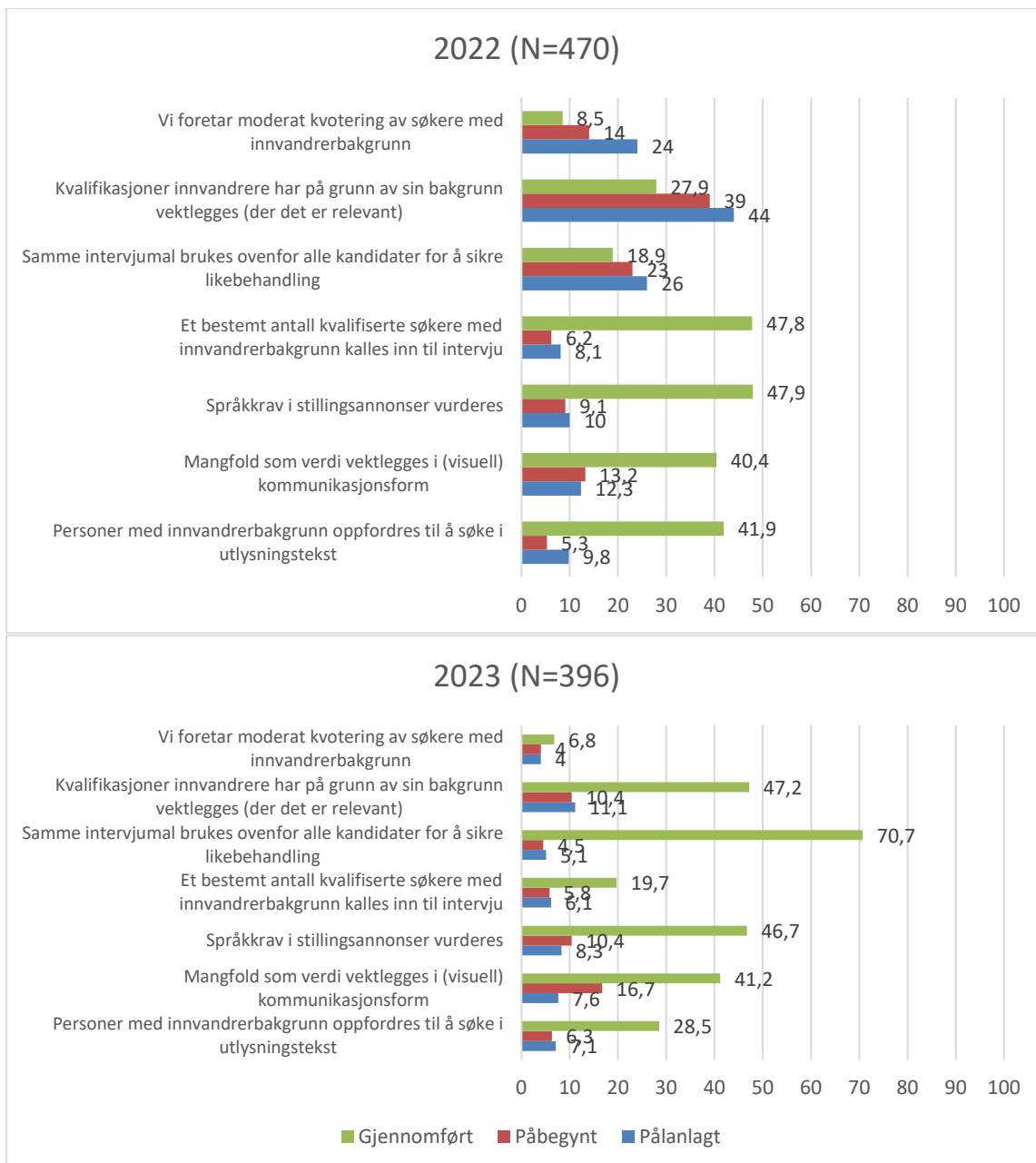
Vi arbeider ikke med å øke rekruttering av folk med innvandrerbakgrunn. Vi rekrutterer etter kompetanse og motivasjon. Folk er folk uansett fødested og etnisk opprinnelse.

Tiltak for rekruttering

Selv om forskning gjerne viser fordeler med mangfold på tvers av sektorer og bransjer, er det likevel stor variasjon knyttet til hvordan det arbeides med mangfold. En nylig gjennomført kartlegging av mangfold i statlig sektor viser nettopp dette; at det er ulikt hvordan bransjer arbeider for å fremme mangfold (Oxford Research og NTNU Samfunnsforskning, 2021). De av respondentene som har mål om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn, fikk i survey spørsmål om hvilke tiltak som benyttes for å nå dette målet. Figur 7 viser en oversikt over brukte tiltak. Det mest brukte tiltaket er at samme intervju brukes overfor alle kandidater for å sikre likebehandling, men dette tiltaket er noe mindre brukt i 2023, sammenlignet med foregående år. Et vanlig tiltak er å oppfordre personer med innvandrerbakgrunn til å søke stillinger i utlyste stillingsannonser. Sammenlignet med 2021 synker denne andelen som benytter seg av dette tiltaket i perioden 2021-2023. Videre viser figuren at moderat kvotering av søkere, og at et bestemt antall kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn kalles inn til intervju, er tiltak som i minst grad blir brukt for å nå målet. Dette gjelder for alle de tre årene.

Figur 7: Hvilke tiltak benyttes for å nå dette målet? (I prosent)





I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å utdype hvordan de jobber med å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn. I fritekstsvarene fra 2023 finner vi igjen flere av tiltakene som er vist i figuren over. Utover tiltak som fremkommer i figuren, er det flere respondenter som i survey utdype at virksomheten har et samarbeid med offentlige aktører, eksempelvis NAV, kommune eller fylkeskommune om rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. For eksempel fremkommer det at enkelte virksomheter har et samarbeid om dette spesifikt for rekruttering av Ukrainske flyktninger. Dette kan være et uttrykk for at virksomheter ønsker å ta et samfunnsansvar og bidra til økt inkludering i arbeidslivet. Flere respondenter oppgir at virksomheten tilbyr språkpraksis til nyansatte som har behov for å bedre språkferdighetene. Andre virksomheter forteller at de lyser ut stillinger uten særlige krav om språkkunnskaper. Flere av respondentene rapporterer i survey at de bruker tiltak som kvotering og favorisering av innvandrere. Noen av sitatene fra survey er som følger:

I utlysningstekster legger vi vekt på organisasjonens filosofi og verdier, og vi kvoterer gjerne inn personer med innvandrerbakgrunn til intervju. I intervjuprosessen er det imidlertid mennesket, og ikke bakgrunn, som teller mest.

Det har vært en bevisstgjøring om at mangfold i program og ansettelse har en egenverdi. Dermed kan søkere med innvandrerbakgrunn favoriseres om de ellers stiller likt.

I august 2023 har vi laget nye retningslinjer for ansettelsesprosesser og rekruttering som skal ligge til grunn for de neste stillingene som skal utlyses. Vi jobber med å aktivt kartlegge nettverket vårt slik at vi kan nå ut til flere menn og flere personer med innvandrerbakgrunn. Vi jobber med å lage en kommunikasjonsplan som skal treffe potensielle søkere som har innvandrerbakgrunn. Vi søker også råd og veiledning fra andre i vårt nettverk som har forbedret sine rekrutteringsprosesser og henter erfaringer og læring derfra.

Vi ser spesielt på søknader fra denne gruppen når vi skal kalle inn til intervju. Dessverre er det flere som faller gjennom pga. manglende norskferdigheter.

5.3 Begrunnelser for etnisk mangfold

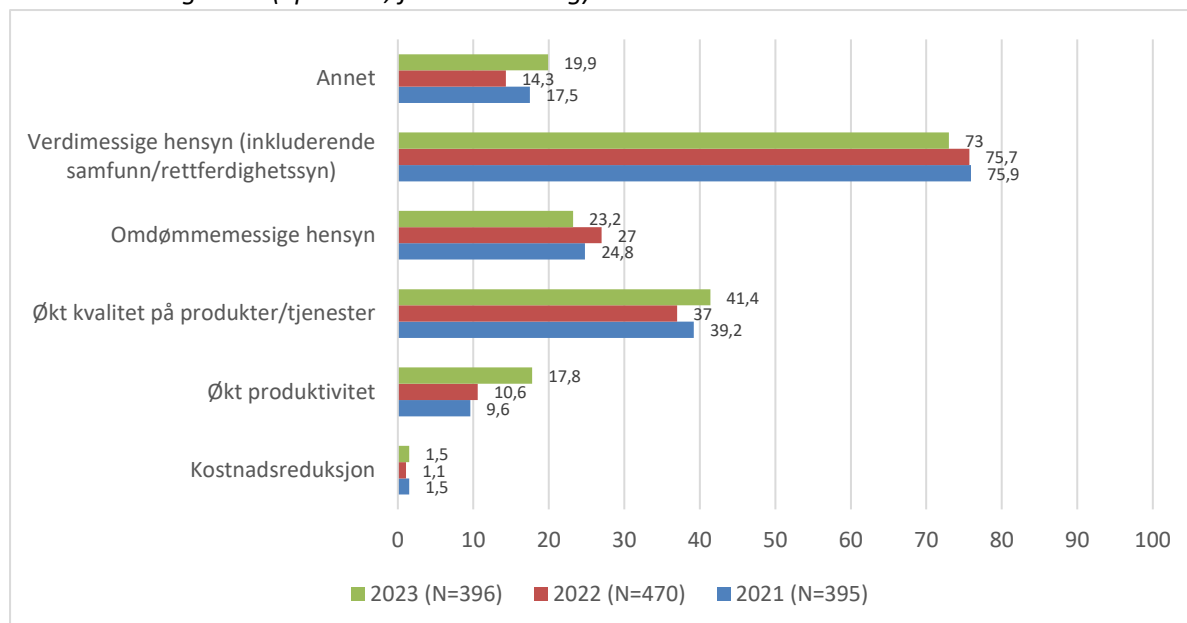
Hva er så respondentenes begrunnelser for mangfold i deres virksomheter? I stort er virksomhetenes motivasjon for å øke mangfoldet gjerne basert på ulike tilnærminger til hvordan mangfold lønner seg eller gir fordeler for virksomheten. I en studie av holdninger og erfaringer med mangfold blant norske arbeidsgivere og tillitsvalgte, trekkes også språk- og kulturkunnskaper, høy arbeidsmoral og internasjonalt arbeidsmiljø frem som fordeler ved å ha innvandrere ansatt (Tronstad, 2010). Tidligere forskning har vist hvordan næringslivet har vært opptatt av å se på hvordan mangfold kan brukes til å fremme vekst og innovasjon (Umblijs m.fl., 2022; Oxford Research, 2020). Slike studier har gjerne belyst hvordan sannsynligheten for innovasjon er større når ansatte med ulike bakgrunner settes sammen (Niebuhr, 2010; Ozgen, Nijkamp og Poot, 2011). En studie av mangfoldsarbeid i statlig sektor (Oxford Research og NTNU Samfunnsforskning, 2022) viser at begrunnelser for mangfoldsarbeid særlig er knyttet til seks punkter:

- å oppfylle krav fra myndigheter
- samfunnsansvar - det vises gjerne til at statlige virksomheter har et særlig ansvar for å inkludere personer som står utenfor arbeidslivet
- representasjon og speiling av befolkningen ses som viktig for å levere godt på den samfunnsrollen som virksomheten skal fylle
- forbedret kvalitet eller effektivitet på arbeidet, arbeidsmiljø og større rekrutteringsmuligheter forklart med at kultur og språkkompetanse, eller flerkulturell kompetanse, er viktig og nødvendig for at virksomheter skal klare å levere sine tjenester, produsere sitt tilbud og møte befolkningen på en god måte.
- forbedret arbeidsmiljø
- å tiltrekke seg den beste arbeidskraften og økt tilgang til mangfoldskompetanse som opprettholder og styrker relasjonene med publikum og brukerne av tjenestene.

Et av målene i vår survey var å belyse hvilke begrunnelser for mangfold virksomhetene har når de rekrutterer ansatte med ikke-nordisk bakgrunn. De av virksomhetene som i survey svarte at de har som målsetning å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn, ble også spurt om deres begrunnelser

for å nå dette målet. Figur 8 viser en oversikt over respondentenes begrunnelser for målsetninger om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn.

Figur 8: Hva er virksomhetens begrunnelser for å nå målsetning om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn? (I prosent, flere svar mulig)



Vårt datamateriale samstemmer med tidligere forskning som belyser begrunnelser for mangfold. Figur 8 viser hvordan respondentenes svar følger to hovedspor; et spor er knyttet til verdimessige og omdømme hensyn, og et annet spor er knyttet til virksomhetenes produksjons- og tjenesteaktivitet. Figur 8 viser at hele tre av fire virksomheter begrunner mål om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn med verdimessige hensyn, altså at motivasjon er basert på ønske om inkluderende samfunn og rettferdighetshensyn. Nærmere en av fire virksomheter rapporterer også at deres målsetning er begrunnet med omdømmemessige hensyn. En av respondentene rapporterte i et av de åpne svarfeltene i surveyen at:

Vår visjon og vårt oppdrag er tett knyttet opp til mål om inkludering og det er viktig at vi også har en administrasjon som speiler mangfoldet i samfunnet.

En av respondentene utdypet i survey at:

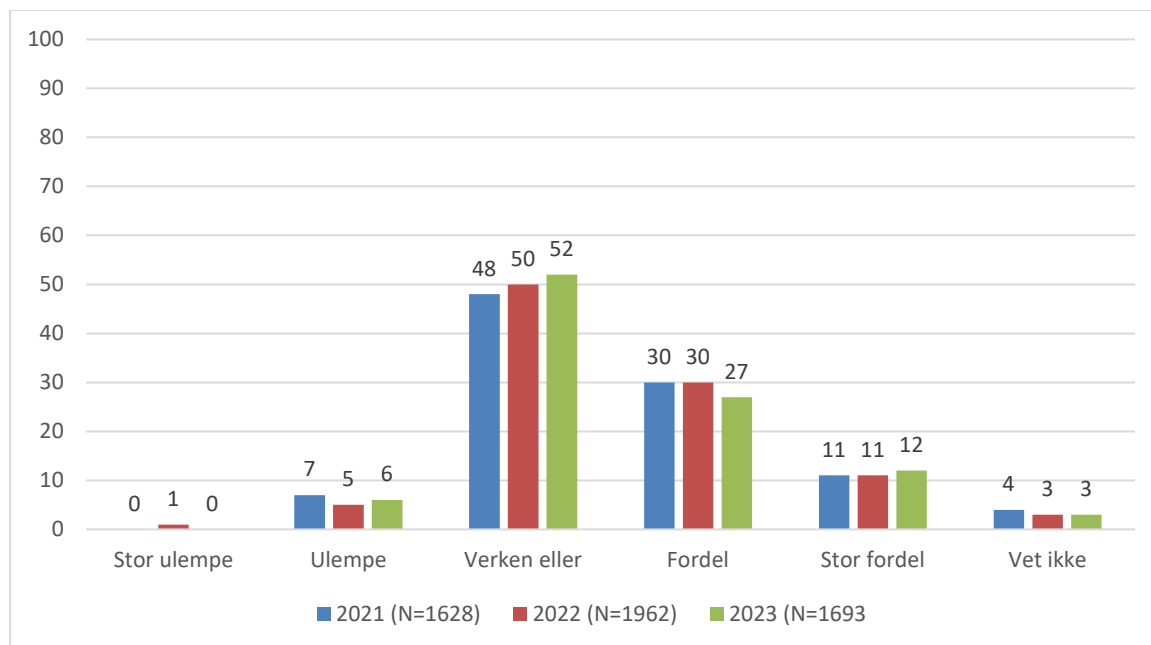
Vi er en liten bedrift i oppstartsfasen, men på sikt planlegger vi utvidelse. Vi vil da gå aktivt ut i innvandremiljøer, ta kontakt med flyktningkonsulenten i kommunen, m.m. for å undersøke om det er innvandrere som kan være egnet for våre arbeidsoppgaver. Vi ser på økt sysselsetting blant innvandrere i kommunen som en viktig del av bedriftens samfunnsansvar.

Flere av virksomhetene, mellom 37 og 41 prosent, rapporterer at de begrunner sine mål med at de etterstreber økt kvalitet på produkter og/eller tjenester. I figur 8 er det også verdt å merke seg at det bare er en prosent av virksomhetene som begrunner målsetningen med kostnadsreduksjon.

Motivasjonen for å ansette flere med innvandrerbakgrunn synes i survey å være begrunnet med at disse rekrutteringene gir virksomhetene fordeler dersom andelen ansatte med innvandrerbakgrunn øker. Alle respondentene ble i survey spurt om de anser en høyere andel ansatte med innvandrerbakgrunn som et fortrinn eller en ulempe. Figur 10 viser at rundt halvparten av

respondentene svarer verken eller. Rundt fire av ti responder mener at en høyere andel er en fordel, eller stor fordel for virksomheten. I figuren er det videre verdt å merke seg at svært få, færre enn en av ti, mener at en høyere andel ville medføre en ulempe.

Figur 99: Anser du at en høyere andel med innvandrerbakgrunn vil være et fortrinn eller en ulempe for din virksomhet? (I prosent)

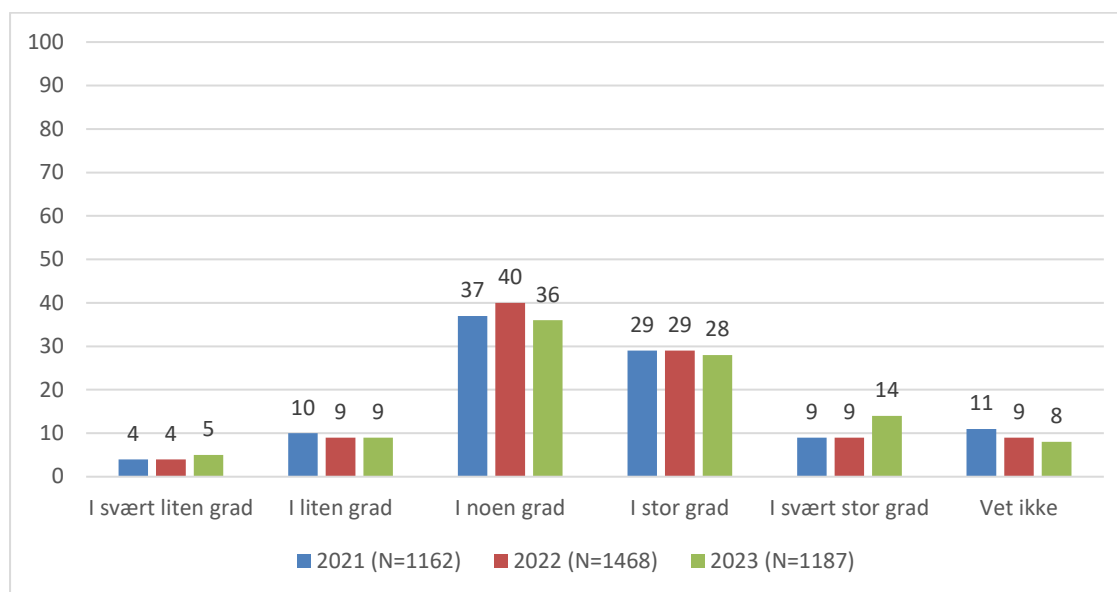


5.4 Gjør virksomheten god bruk av innvandreres kompetanse?

En av hovedmålsettingene med IMDIs tiltak er at det skal gjøres bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet. I spørreundersøkelsen har vi derfor stilt arbeidsgiverne spørsmål om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, for eksempel ved at det er få innvandrere som er overkvalifisert for stillingen eller at virksomheten gjør strategisk bruk av språkkunnskaper, nettverk og kulturell kompetanse. Flertallet av respondentene oppgir at de gjør dette «i noen grad» eller «i stor grad» for årene 2021-2023. Denne andelen har imidlertid sunket noe i 2023 sammenlignet med tidligere år, men for 2023 ser vi også en liten økning i andelen som har svart «i svært stor grad» sammenlignet med resultatene fra 2021 og 2022. Samlede resultater for 2021-2023 fremgår av neste figur.

Figur 1010: Gjør virksomheten god bruk av innvandreres kompetanse? (i prosent)

For eksempel ved at det er få innvandrere som er overkvalifisert for stillingen sin eller at virksomheten gjør strategisk bruk av språkkunnskaper, nettverk, og kulturell kompetanse.



En viktig forutsetning for at virksomheten skal kunne dra mest mulig nytte av innvandreres kompetanse, er at ansatte med innvandrerbakgrunn trives, føler seg verdsatt og opplever tilhørighet i arbeidsmiljøet (Oxford Research og NTNU Samfunnsforskning, 2022). Å utnytte innvandreres kompetanse handler samtidig om at styre, ledelse og ansatte i virksomheten har mangfoldskompetanse om hvordan ta kvalifikasjonene i bruk (Ibid). Gjennom fritekstsvar i spørreundersøkelsen har arbeidsgiverne fått mulighet til å utdype hvordan virksomheten legger til rette for at ansatte med innvandrerbakgrunn skal få utnytte sin kompetanse og trives på arbeidsplassen. Funn fra spørreundersøkelsen fra 2023 viser at flere av dem som har valgt å utdype spørsmålet svarer at virksomheten ikke gjør forskjell mellom ansatte ut fra bakgrunn:

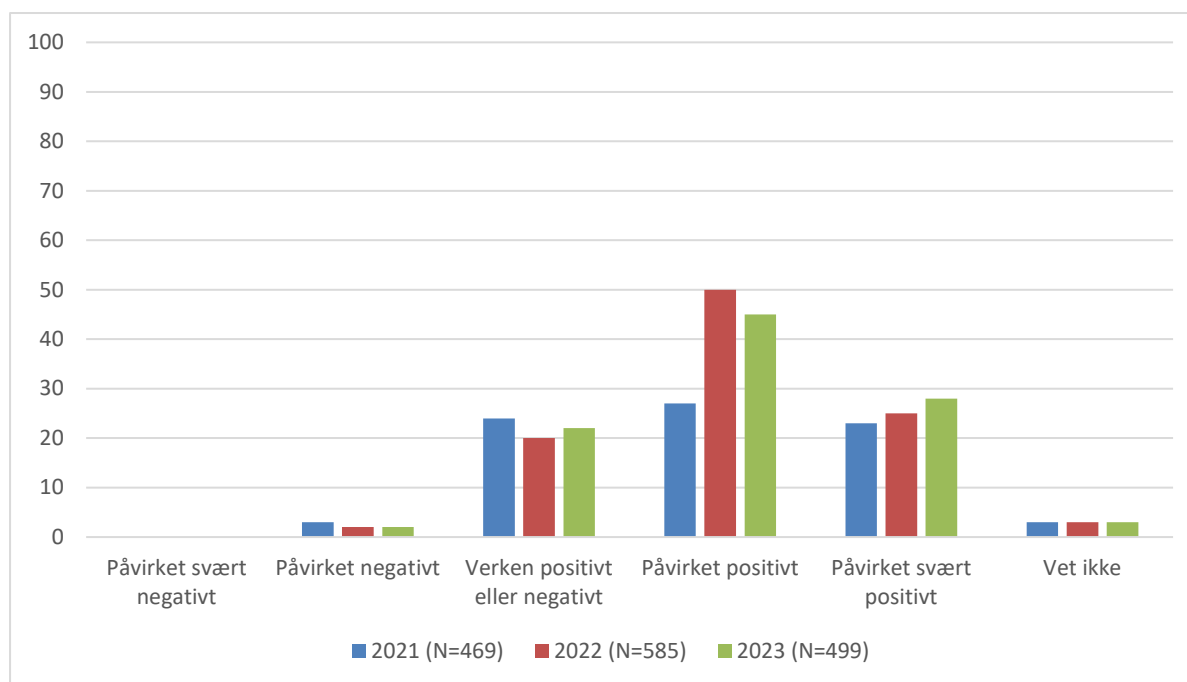
Alle ansatte blir godt ivaretatt - og får likt tilbud om kurs og kompetansebygging. Vi driver ikke positiv forskjellsbehandling.

Ansatte med innvandrerbakgrunn behandles som alle andre. Både når det gjelder krav til utførelse av arbeidet og når det gjelder deltagelse i ulike typer aktiviteter. Alle skal trives og få utnyttet sin kompetanse. Og så er det en viss grunnkompetanse og lovfestet norskkrav som er nødvendig for å kunne tilsettes i og utøve innholdet i stillingene. Kurs og opplæring tilbys for alle. Vår erfaring er at hvis man inkluderes, vil det gi trivsel og man tør å benytte kompetansen man har på en god måte.

Flere respondenter oppgir også at ansatte med innvandrerbakgrunn kan ha behov for noe mer oppfølging og tilrettelegging sammenlignet med andre ansatte. Dette forklares gjerne med manglende norskkunnskaper. Videre peker flere på at minoritetsspråklig kompetanse hos ansatte med innvandrerbakgrunn er særlig verdifull i møte med barn, foresatte og pårørende som har manglende norskkunnskaper. Enkelte vektlegger perspektivmangfold og muligheten for å se på arbeidet med «nye øyne» som verdifullt i oppgaveløsningen.

Videre har vi stilt spørsmål om hvordan arbeidsgiverne opplever at virksomheten blir påvirket av det etniske mangfoldet, alt tatt i betraktning. Av figuren ser vi at flertallet av respondentene har oppgitt at virksomheten påvirkes positivt. Her ser vi at andelen som svarer dette, har økt etter 2021. Andelen som oppgir at virksomheten har blitt påvirket svært positivt er betydelig, og vi ser en liten økning for hvert år. Resultatene viser også at få arbeidsgivere oppgir at virksomheten har vært påvirket negativt. Dette gjelder gjennomgående i perioden 2021-2023.

Figur 1111: Hvordan opplever du at virksomheten blir påvirket av det etniske mangfoldet, alt tatt i betraktning? (i prosent)



Respondentene har fått mulighet til å utdype gjennom fritekst hvordan de opplever at virksomheten blir påvirket av det etniske mangfoldet, alt tatt i betraktning. Flertallet av dem som har valgt å utdype svaret, er i kategorien som har svart «påvirker positivt» og «påvirker svært positivt». Nedenfor presenteres utdrag fra det som går igjen i fritekstsvarene fra arbeidsgivere i nevnte kategorier, på hvordan de opplever at virksomheten påvirkes av det etniske mangfoldet:

Det beriker miljøet og refleksjoner, men gir også utfordringer i forhold til kultur og språk.

Det etniske mangfoldet hjelper oss med å respektere ulikheter samt tenke mer inkluderende og helhetlig på tilbudet bedriften gir til kundene.

Mangfold bringer nye og forskjellige perspektiver til arbeidsplassen vår både internt og hvordan vi tilnærmer oss arbeidet vårt med eksterne partnere og publikum.

Bredde og mangfold i kollegiet og tilbudet. Samtidig så har det også noen kulturelle og arbeidsmiljømessige utfordringer i forhold til både arbeidstid og ledelse og noe kommunikasjon (også mail og andre digitale plattformer).

5.5 Sentrale spørsmål for sluttrapporten

I denne rapporten har vi belyst et utvalg resultater og analyser av surveymaterialet. Disse analysene av datasettet har hatt som mål å vise til grove trekk knyttet til virksomhetenes praksis og holdninger til mangfoldsarbeid. Nytt i denne delrapporten er at vi nå har tre år med innsamlet data med måling og kartlegging av norske virksomheters mangfoldsarbeid. Presentasjonen av våre foreløpige analyser er i denne rapporten gjengitt som enkle figurer som viser prosentfordelinger av respondentenes svar på et utvalg av survey spørsmålene. I det videre arbeidet med datasettet er det sentralt å gjøre større og mer komplekse analyser. Her vil vi fokusere særlig på:

- Hvordan har virksomhetenes oppfatninger og bruk av IMDis fire tiltak endret seg gjennom årene fra 2021 til 2023?
- Eventuelle funn i datasettet som viser kjennetegn og trender ved virksomheter som benytter seg av IMDis tiltak
- Kjennetegn for ulike virksomheter som har, kontra de som ikke har, ansatte med ikke-nordisk bakgrunn knyttet til deres strategi og veivalg i mangfoldsarbeid
- Hvor i virksomhetene det oppnås å stimulere etnisk mangfold (i styre, ledelse, produksjon osv)
- Betydningen av virksomhetenes størrelse i antall ansatte når det gjelder holdninger og praksis for mangfoldsarbeid
- Betydningen av virksomhetenes bransjetilhørighet for deres holdninger og praksis for mangfoldsarbeid
- Betydningen av virksomhetenes lokalisering for deres holdninger og praksis for mangfoldsarbeid
- Eventuelle trekk ved virksomheter som synes å gjøre god bruk av innvandreres kompetanse

6. Mangfoldsarbeid i praksis – erfaringer fra casestudien

I dette kapitlet vil vi presentere erfaringer med mangfoldsarbeid fra casevirksomhetene som har deltatt i prosjektet. Vi vil ikke beskrive de enkelte casene inngående. Vi har i denne delrapporten heller valgt en tematisk analyse, med utgangspunkt i IMDIs målsettinger om større bevissthet om etnisk mangfold som ressurs blant arbeidsgivere, økt rekrutteringen av innvandrere, og bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet. Kapitlet baserer seg på intervjuer med ansatte i ulike stillinger i 8 casevirksomheter, både fra offentlig og privat sektor. Virksomhetene representerer svært ulike sektorer, blant annet varehandel, bygg og anlegg, helse, skole, offentlig forvaltning og kultur. Vi har primært snakket med ansatte i lederstillinger (både toppledelse, mellomledelse og avdelingsledelse), HR-ansvarlige og tillitsvalgte i virksomhetene. Vi har gjennomført intervjuer i flere runder gjennom 2022 og 2023. Noen få av casevirksomhetene har deltatt begge år, mens de fleste kun har deltatt i en av rundene. Navn på de ulike casevirksomhetene framkommer gjennom teksten i dette kapitlet, men vi har valgt å utelate informantens stillingstittel for å unngå at enkeltpersoner skal kunne identifiseres. Flere av temaene og funnene vi behandler i dette kapitlet ble også belyst i det forrige kapitlet som presenterte funn fra surveyen. Vi har imidlertid valgt å skille det kvantitative og det kvalitative materialet i to kapitler, fordi de baserer seg på ulike datasett som har vært analysert og bearbeidet av ulike forskere i teamet, basert på den enkeltes metodiske kompetanse.

6.1 Mangfold som ressurs

Mangfold, mangfoldsarbeid og mangfoldsledelse er begreper som oppfattes ulikt i ulike virksomheter og i ulike avdelinger i samme virksomhet. På hvilke måter mangfold anses som en ressurs varierer også, avhengig av bransje, arbeidsoppgaver, arbeidskraftsbehov og lignende. Enkelte bedrifter har en ambisjon om å utvide egne perspektiver, utvikle bedre tjenester eller treffe et bredere publikum. Da henger mangfold ofte sammen med evnen til å tenke nytt. Andre bedrifter rekrutterer allerede bredt fra en mangfoldig søkermasse, gjerne fordi det er på denne måten deres arbeidskraftsbehov dekkes. I disse virksomhetene eller avdelingene handler mangfoldsarbeid gjerne mer om tilrettelegging, konflikthåndtering, mentorløsninger eller språkopplæring, og om å skape inkluderende, gode og trygge arbeidsplasser.

På spørsmål om virksomheten anser mangfold som en ressurs, svarte en av informantene våre følgende:

Vi er forpliktet på en del ting, som for eksempel Lov om diskriminering. Det står tydelig i tildelingsbrevet fra KUD [Kultur- og likestillingsdepartementet]. Men dersom vi har en ekte satsing på mangfold, vil det styrke Kildens posisjon i lokalmiljøet. Man blir tatt på alvor på en annen måte. De som er gode på inkludering scorer høyere på medarbeidertilfredshet. Dersom vi blir oppfattet som gode på mangfold, vil vi være en mer attraktiv arbeidsgiver. Det vil igjen gjøre at vi får mer tilgang på talent. Vi blir en relevant aktør gjennom å speile lokalbefolkningen. (Kilden teater og konserthus).

Sitatet over peker på mangfold som ressurs på flere måter. For å kunne tiltrekke seg et bredt publikum må de kunne presentere et mangfoldig tilbud, noe som igjen krever et mangfold blant de som skal utvikle tilbudene. For Kilden teater og konserthus i Kristiansand er mangfold en ressurs for å kunne levere relevante kulturtilbud. Tilsvarende peker flere av de offentlige casevirksomhetene på

mangfold som viktig ressurs for å kunne utvikle bedre tjenester til brukere og for å oppnå tillit blant publikum:

Jeg er litt opptatt av at vi ikke må falle for fristelsen til å gjøre virkemidlene om til selve målet. For meg er mangfoldsarbeidet et virkemiddel, og ikke et mål i seg selv. Vi ønsker å få til en organisasjon som leverer gode tjenester og som fanger opp perspektiver og skaper tillit ut til de vi skal gi tjenester til. Der er mangfold med på å skape tillit. Det å sørge for at vi har en størst mulig bredde blant ansatte blir et virkemiddel i det arbeidet vi gjør. Jeg tror nok ikke vi kommer til å ha en graf noen gang som viser hvor mye bedre vi har blitt på mangfold. (NAV Agder)

Som denne informanten fremhever, er ikke mangfold et mål i seg selv. Det er en ressurs for å nå andre mål, i dette tilfellet bedre tjenester. Et annet eksempel er fra Fjell skole i Drammen:

Jeg tror mangfold hjelper for å få en økt forståelse for elevene. De ansatte [med minoritetsbakgrunn] kan det norske samfunnet, og jobber i norsk skole. Så de er en bro, i noen tilfeller, mellom oss og foreldre eller barna, som er fra en kultur vi kanskje ikke kjenner eller skjønner. Jeg husker en episode hvor vi hadde en omgang om folkeskikk, med en avdelingslærer som sa «vi gjør ikke sånn, ikke sånn og ikke sånn». Da sa en lærer som hørte på at «jo, det gjør vi. Det kan du ikke si, for det gjør noen». Det gir merverdi. (Fjell skole).

Flere av informantene vi intervjuet fra Oslo universitetssykehus opplever også mangfold blant ansatte som en ressurs i møtet med pasienter:

Vi trenger medarbeider med ulike bakgrunner for å styrke oss som organisasjon. Vi representerer samfunnet (...) Vi må absolutt ha en medarbeidersammensetning som representerer det samfunnet vi lever i. Det har stor betydning for pasientmøtene. (Oslo universitetssykehus).

Det å ha en flerkulturell stab har så mye å si for tilliten til sykehuset. Det er en del av innvandrerbefolkningen som har mistillit fordi de kanskje føler at de ikke blir møtt på tro, livssyn og kultur (...) Mangfold er nødvendig fordi samfunnet er mangfoldig. (Oslo universitetssykehus).

En av de ansatte ved NAV Agder viser tilsvarende til at mangfold er nødvendig for å skape tillit også blant grupper som det ikke er så lett å få innpass hos for majoritetsbefolkningen.

Mangfold ses i tillegg som en ressurs for å tiltrekke seg kunder. En av dem vi intervjuet i Skanska opplever at det stadig blir større press fra kunder om å tilby mangfoldige team. Informanten erfarer at mange i dag velger Skanska fordi de har en tydelig klimapolitikk, men at strategier for inkludering og mangfold kommer til å bli mer og mer styrende for kunder framover. Ansatte i Skanska peker i denne sammenhengen på mangfold også som en ressurs for nytenkning:

Det handler om å møte fremtiden. Dersom vi hadde vært fornøyd med der vi er i dag, så hadde vi ikke trengt å gjøre noe. Men sett i glasskula så ønsker vi å vokse og gjøre ting enda bedre. Da må vi jobbe med inkludering og mangfold for å nå de ambisjonene vi har. Endringene kommer når vi åpner for mangfoldet. Folk som ikke tilpasser seg, men som stiller spørsmål om å gjøre ting annerledes. De vi har i dag er kliss like og da får vi kanskje ikke den der endringen til det bedre som vi ønsker (Skanska).

Andre opplever også at mangfold er en ressurs for innovasjon og nytenking, enkelt og greit fordi det betyr flere hoder som tenker ulikt. Det gir nye perspektiver man ikke har tenkt på, og mangfold oppleves dermed som lønnsomt:

Jeg tenker at hvis man ikke bare ser på etnisitet, men på alder og kjønn og så videre også, så tenker jeg at det å ha en variasjon vil gi oss helt andre muligheter til å lage nye løsninger. Tenke kreativt. Der mitt hode var med brukere da jeg var helt ny i NAV, det formet veldig hvilke løsninger jeg ville tilby dem. Mangfold gir en større referanseramme; vi blir utfordret av andre som tenker helt ulikt. Det gir nye forutsetninger, og utfordrer. De jeg rekrutterer inn som er annerledes enn meg, de utfordrer meg mest. Det kan også være litt slitsomt selvfølgelig, men vi får mye større forståelse og mulighet til å lage nye løsninger og være kreative. Det er mest pluss. (NAV Agder).

Den samme informanten sier følgende litt senere i intervjuet:

Vi har behov for å bli utfordret av noen som har levd mer, eller har andre erfaringer og bakgrunner. Det er da vi er best. Vi kan drøfte sammen og bli utfordret. Jeg tror vi har veldig behov for å møte mennesker med litt annen forståelsesramme enn den jeg har opplevd i mitt liv. (NAV Agder).

Informanten ser mangfold som ressurs også i sammenheng med omdømmet og troverdigheten som NAV ønsker å bygge opp – det handler om å «feie for egen dør» først:

Hvis jeg tenker på NAV, så må vi gjenspeile samfunnet vi lever i og menneskene vi skal hjelpe. Da kan vi ikke sette oss ned og tenke at «nei her skal vi hjelpe dem, men ikke inne hos oss». Jeg tenker at som organisasjon så ville det vært litt flaut hvis vi ikke hadde et mangfoldsperspektiv som organisasjonsstrategi og etisk retningslinje. (NAV Agder)

Mangfold som ressurs for å skape troverdighet og tillit gjør seg også gjeldende innen det private næringslivet:

Det handler om å få bedre resultater, men det handler også om representasjon. Verdien av mangfold er også knyttet til tillitt og troverdighet. Vi har en god kultur på karriereveier – vi er flinke til å løfte ansatte. Men da må vi se oss selv og se hvor vi bør løfte. I dag har vi for lite fokus på etnisk mangfold og kvinner. (Skanska)

Som informanten fra Kilden teater og konserthus var inne på i det første sitatet vi viste i dette kapittelet, er det å ha et godt omdømme avgjørende, ikke bare for å tiltrekke seg kunder og publikum, men også for å framstå som en attraktiv arbeidsgiver. I flere av virksomhetene opplever ansatte at mangfold og mangfoldsarbeid er forventet i dagens arbeidsliv:

Jeg har klart å innprente at for å rekruttere den yngre generasjonen, så ser de etter dette når de skal søke jobb. Generasjon Z leter etter dette når de kommer til intervju, så tar de opp at de ser at vi er sertifisert [gjennom Likestilt arbeidsliv] og stiller gjerne noen spørsmål. For å tiltrekke søkere så må vi være gode på dette, og sosial bærekraft er et fokus fra den nye generasjonen som kommer opp. (Dyreparken i Kristiansand)

Blant dem vi intervjuet blir mangfold løftet fram som en ressurs også for arbeidsmiljøet. Det påpekes at et lite mangfoldig arbeidssted kan framstå som litt trist. En av informantene sier følgende:

Mangfold beriker jobben veldig. Det gir mye mer kulturforståelse. Det er noe deilig med at vi er så forskjellige. Det gjelder ikke bare de med utenlandsk bakgrunn, men at vi har forskjellig

utdanning og lignende. Det skapes et trygt rom som gjør at du ikke skal passe inn i den og den boksen. Du skal være som du er. Det skaper en raushet. (NAV Agder).

Mangfoldssatsninger kan også handle om at man ønsker å gå foran som et godt eksempel for andre. En av de ansatte vi intervjuet i Trondheim kommune påpekte at det vi gjør vises – da blir det som ringer i vann. I Dyreparken i Kristiansand viser de også til ringvirkninger av å jobbe på en mangfoldig arbeidsplass, der ansatte blant annet blir satt til å følge opp minoritetspråklige i språkpraksis:

Dette er gull for de lederne som følger disse. Mange av dem studerer økonomi og administrasjon for eksempel, og har gjerne en tanke om at de en gang skal bli ledere. Jeg vil tenke de er én av veldig få som har erfaring med mangfoldsledelse i praksis. De har fått opplæring på kulturforskjeller, hvordan kommunisere og hvordan stille spørsmål tilbake. Det får de opplæring på. (Dyreparken i Kristiansand).

I enkelte av virksomhetene opplever de at det er nødvendig å tenke bredt og mangfoldig i rekrutteringen for å dekke arbeidskraftsbehov. Mangfold blir også i den sammenhengen ansett som en ressurs – om enn ikke helt i samme forstand som vi har diskutert så langt:

Vi trenger mangfold for å dekke inn og optimalisere effektivitet og jobb. (Skanska)

Det ligger mye ulik motivasjon bak, men noen ganger handler det også om at det er nødvendig. Det er ikke mange søkere, spesielt i renholdsbransjen, og vi trenger 1500 ansatte fra mai til oktober. Noen ganger må vi ta inn alt som kommer, og andre ganger gå på andre kanaler for å få nok folk. Vi har ikke nok søkere. Det kan være at 40-50 prosent er innvandrere. Da må vi tilpasse oss. Vi må bare ta inn alle som trenger en jobb, og spørre om ansatte i utenlandske miljø har noen som er interessert i jobb. Behov for arbeidskraft er en viktig motivasjon spesielt i renholdsbransjen. (Dyreparken i Kristiansand).

Oppsummert er inntrykket vårt at det er mye bevissthet blant ledere og andre ansatte i våre casevirksomheter om mangfold som ressurs på ulike måter. En av informantene i NAV Agder understreker samtidig viktigheten av et ressursperspektiv på mangfold som motivasjon for mangfoldsarbeid:

Jeg tror ressurser, handlingsrom og riktig mindset eller holdninger er viktig. Når jeg sier holdninger, så opplever jeg overhodet ikke at det er noen type stigmaer eller at man har negative holdninger til annen etnisitet hos oss. Men det går mer på bevisstheten. Når jeg sier ressurser, de har noe rett disse samarbeidspartnerne mine i enkelte kommuner. Det er et knallhardt forventningskrav til offentlig sektor. Også fordi vi skal stå til rette for så mye - vi bruker skattebetalernes penger. Jeg tror også det har noe med bevissthet å gjøre. Hvilke holdninger man går inn på det med. Hva er det mangfoldet potensielt gir oss? Da er vi tilbake til at det må ha en verdi. Vi må bli bevisste på hvilken verdi det har at vi har ansatte i organisasjonen med litt ulik landbakgrunn, kultur – se hva det bidrar det til når det gjelder utviklingen i organisasjonen, innovasjon, blir det stilt litt andre spørsmål som skaper utvikling. Den biten har vi ikke snakket veldig mye om. Der trenger vi å trene og bevisstgjøre oss selv. Hvis ikke det har en verdi blir det vanskelig. Det blir helt feil hvis ikke vi klarer å se verdien. (NAV Agder)

6.2 Strategier og forankring

Å ha et ressursperspektiv på mangfold henger sammen med hvilke overordnede strategier og policyer virksomhetene har utarbeidet, i tillegg til at perspektivene må være forankret både hos

ledelse og ansatte i virksomhetene. Flere av våre casevirksomheter har utarbeidet mangfoldsstrategier. Et eksempel er Kilden i Kristiansand, som er et av få teater og konserthus i Norge som har formalisert en handlingsplan for mangfoldsarbeid gjennom styrevedtak. Kildens ledelse og administrasjon mener selv at mangfold har vært godt representert og til stede i Kilden helt fra institusjonen åpnet i 2012, men at bevisstheten om mulighetene som mangfold og representasjoner gir, ikke har vært realisert.

Samtidig er det ikke alle casevirksomhetene våre har en egen mangfoldsstrategi. Enkelte ansatte i disse virksomhetene savner en tydeligere strategi eller verktøy, og savner klarere retningslinjer fra ledelsen. Informantene har også tanker om hvorfor det ville vært viktig med en mangfoldsstrategi eller en større bevissthet i virksomheten om mangfold:

Jeg har tro på at en strategi hvor man tenker 'nå er det dette vi skal fokusere på', og så sjekke hvor vi kom, det tror jeg er smart. Man må prioritere å ha fokus til det er blitt vaner, og det tenker jeg vi nok bare har godt av. (NAV Agder)

Dette sitatet viser at ansatte mener at et «top-down» fokus og prioritering av mangfold gjør det lettere å prioritere arbeidet. Dette kan handle både om overordnede strategier for mangfold, eller mer jordnære eksempler som å skrive alle referat i klarspråk, som en informant påpekte. I tillegg til en strategi påpekes ledelsesforankring av mangfoldsarbeidet som viktig:

Man må ha mandat. Det må være forankring fra toppledelsen om at mangfold er noe som det må jobbes med. (Dyreparken i Kristiansand)

Mangfoldsarbeid kan kreve mer ressurser, men hvis dette er tydeliggjort som prioritering i en strategi, vil det være lettere for ansatte å bruke tid på denne typen oppgaver.

Jeg tror vi fort kan glemme litt hva vi sitter på av ressurser. Det for meg å være bevisst på hvordan å bruke [navn] fra [land i Midtøsten] utover det å være en fantastisk veileder, hva kan han tilføre avdelingen? Det er fort at man glemmer det. Hvis man ikke setter av tid til å snakke om hva mangfold er for oss, så glipper det litt. Litt mer tilfeldig hva man får ut av det. (NAV Agder)

Denne informanten peker på betydningen av at ledergruppen fremhever tema og fokus som er viktige og prioriterte. Det må tas initiativ til å snakke om mangfold og hva det betyr for virksomheten. Også andre vi intervjuet etterlyser klarere føringer fra ledelsen:

Det kommer noen push fra våre overordnede, vi er pålagt å se på dette med mangfold, men hva du gjør ut av det, det kan være forskjellig fra avdeling til avdeling. (Oslo universitetssykehus)

Andre ved samme virksomhet peker på at selv om de har en mangfoldsstrategi, så er den lite kjent blant ansatte. I tillegg oppleves strategien som så overordnet at den er vanskelig å realisere i konkrete handlinger. Virksomheter kan med andre ord gjerne ha gode intensjoner for mangfold, og ha godt fundamenterte planer og strategier for mangfoldsarbeid, og likevel ikke lykkes med å realisere disse. På den andre siden kan virksomheter som ikke har formaliserte mangfoldsstrategier likevel arbeidet ut fra et mangfoldsperspektiv:

Selv om vi ikke har en strategi, mener jeg fremdeles vi har et godt mangfold og god kultur for å tenke at dette ikke skal være en homogen arbeidsplass. (NAV Agder)

Det å ha en bevissthet om mangfold som ressurs er med andre ord ikke avhengig av at dette er formalisert i en strategi.

På spørsmål om hvem i virksomheten som har ansvaret for mangfoldsarbeid er det mange av informantene som peker på HR-avdelingen. Det er her kunnskap om mangfoldsledelse og mangfoldsarbeid etableres og spres videre ut til øvrige avdelinger og ansatte i virksomheten, opplever de. Men for at hele virksomheten skal ha fokus på mangfold, og ha en bevissthet om hvorfor dette er et satsningsområde, kan det være behov for en «mainstreaming» av mangfoldsperspektivet.

Flere av virksomhetene, for eksempel Dyreparken i Kristiansand og Trondheim kommune, har kurset ledere på ulike nivå i mangfoldsarbeid, men har samtidig også hatt fokus på at mangfoldstenkingen skal gå videre fra ledere og gjennomsyre hele virksomheten. I Trondheim kommune forteller de at målet er å gjøre mangfoldsfokuset til en naturlig del av organisasjonen og at dette krever en kontinuerlig innsats for å holde motivasjon og bevissthet oppe. Ansatte i Dyreparken i Kristiansand viser til konkrete verktøy de bruker for å spre kunnskap om og forståelse for mangfold. De bruker ulike plattformer der ansatte får informasjon om mangfoldsarbeidet, og der det for eksempel ble informert om at de var nominert til Mangfoldsprisen. De nevner både *Motivate* og *Workplace* som slike plattformer. Alle ansatte blir lagt til i grupper i *Workplace*, og gruppen tilknyttet deres nærmeste leder, HR-gruppa og Teknisk avdeling må alle ansatte følge. De kan ellers velge å følge de gruppene de selv ønsker. Alle innleggene kan deles, likes og kommenteres, og det ligner i så måte på Facebook, blir det sagt. *Motivate* brukes til kursing. I intervjuene forteller ansatte i Dyreparken at de opplever at dette har hatt god effekt, og at det gradvis har blitt et økt fokus på mangfold de siste årene i hele organisasjonen. Ansatte hos den nettbaserte matbutikken Oda forteller at de har nedsatt en egen «DEI task force» for å overvåke, sikre og promotere mangfoldsarbeidet.

6.3 Rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn

Inntrykket gjennom intervjuene med casevirksomhetene er at mange har fått en økt bevissthet rundt rekruttering, og om hvordan rekrutteringsprosesser kan virke hemmende eller fremmende for et økt mangfold. Flere har satt i gang konkrete satsninger for å bedre rekrutteringsprosessene, blant annet gjennom tilskudd de har fått fra IMDi for å jobbe med dette. Enkelte har øremerket egne stillinger som skal fokusere spesielt på mangfold, og flere forteller at de har fått ekstern hjelp for å øke egen mangfoldskompetanse knyttet til rekruttering. Vi har hatt et ønske om å få til bedre rekruttering, men vi har manglet kunnskapen, sier for eksempel en ansatt i Skanska, som er en av virksomhetene som har benyttet seg av ekstern hjelp. Vedkommende forteller også at Skanska er den første aktøren innen byggebransjen i Norge til å ha en egen stilling knyttet til mangfold. Stillingen ble opprettet for or å holde et mer strategisk fokus på mangfoldsarbeidet og unngå at mangfold bare blir en tilleggsoppgave.

I intervjuene spurte vi om hvilke rekrutteringsstrategier de ulike virksomhetene har for å øke mangfoldet. Enkelte av casevirksomhetene viser til at de har gått bort fra å bruke rekrutteringsbyråer, og at de heller foretrekker å kjøre prosessene selv. Videre peker flere på at det i forkant av utlysninger kan være viktig å tenke gjennom teksten i stillingsannonse:

Vi driver jobbanalyse og vurderer opp mot å tenke nytt. Vi skal ikke bare erstatte en ny kandidat fordi en slutter. Det er viktig at ledere jobber med stillingsannonse (...) Vi er litt i skifte her. Flere er opptatt av å forbedre stillingsannonse. Ryddige og gode annonser som ikke diskriminerer, eller som reduserer muligheten for å miste gode kvalifiserte søkere. (Oslo universitetssykehus).

Som sitatet over peker på handler det både om å unngå stillingsannonser som utelukker potensielle søkere, og om å tenke nytt når man skal rekruttere og ikke bare finne en som ligner den som hadde stillingen tidligere. Også andre peker på at det å utlyse stillinger gir muligheten for å tenke gjennom hvem man egentlig er på utkikk etter og kanskje tenke nytt med tanke på mangfold. Det å jobbe grundig med rekrutteringsprosessen kan være en faktor for å tenke nytt, og unngå å gå i samme spor. Flere viser til at de har utarbeidet en mangfoldserklæring som ligger fast i utlysningene.

Flere av casevirksomhetene våre forteller at de ikke bare har blitt mer bevisste på selve utlysningsteksten, men også på hvilke bilder de bruker i tilknytning til utlysninger og stillingsannonser:

Vi har tatt nye bilder. Fra å tenke at vi skal vise mangfold i forhold til diskrimineringsgrunnlag, så har vi forsøkt å systematisere dette mer. Bilder er viktig, og språk er viktig. Vi har en rekrutteringsblogg der vi har skrevet om dette – om viktigheten av språk og hvilke føringer dette har for inkludering og ekskludering. (Oslo universitetssykehus)

Også andre casevirksomheter forteller at de har jobbet med å bruke bilder av ansatte med ulike kjønn og etnisiteter, for i større grad å synliggjøre at alle har muligheter til å søke. Andre har valgt å ikke bruke bilder, for å unngå at noen føler seg utelukket.

I mange av virksomhetene forteller de at de også har jobbet for å bedre prosessene rundt jobbintervjuer. En strategi er å standardisere spørsmålene som stilles sånn at dette blir likt for alle:

Vi bruker strukturerte skjemaer som gjør at vi kan vurdere søkere helt likt. Vi sjekker referanse på alle og får ut en score som sier noe om hvor god referansen er. Vi bruker dette inn mot intervju. En stor brøkdel blir kalt inn. Da har vi strukturerte spørreskjema. Vi har lært opp intervjueteamet på at de skal si spørsmålene på riktig måte og på samme måte hver gang, for å redusere risiko og unngå diskriminering. (Dyreparken i Kristiansand)

En annen strategi Dyreparken i Kristiansand benytter parallelt er å tilpasse intervjuformen slik at det tas hensyn til de ulike behovene søkere kan ha:

Før kjørte vi intervjuer med åtte og åtte. Vi startet med gruppeintervjuer, og så enkeltintervjuer med de som gikk videre. Minoritetene, de som pratet dårlig norsk, kom dårlig ut av det. I en gruppe hvor andre viser en god profil og kan prate flytende, så trekker man seg tilbake og blir stille. Med kandidater som ikke tørr å si noe nesten, da vurderer vi nå å ta intervjuer med færre personer, sånn at de også får lov til å uttale seg. Det at vi har byttet rekrutteringsmetode, gjør at denne gruppen kommer bedre ut av det. Og intervjueteamet får selvfølgelig mulighet til å justere språket sitt noe. (Dyreparken i Kristiansand)

Dyreparken i Kristiansand har med andre ord endret intervjuerutinene både ut fra tanken om at alle skal behandles likt – og samtidig ut fra en forståelse av at likebehandling innimellom forutsetter ulik behandling.

I intervjuene kommer det fram flere konkrete eksempler på rekrutteringsstrategier som skal motvirke bias og diskriminering:

Vi har kjørt noen piloter og hatt noen prosjekter som «blind rekruttering». Det er en fin øvelse for å bidra til at man øver seg litt til å se hva man skal se etter når man skal rekruttere - hva det er viktig å se etter, og trene blikket for kvalifikasjoner som er ønsket inn i en stilling. (..) Vi ser at dette åpner for ryddige prosesser. (Oslo universitetssykehus)

Det pekes videre på at blind rekruttering kan «lure mekanismene» ved ikke å se navn. Dette kan bidra til å fjerne barrierer og føre til mer helhetlig mangfoldsrekruttering. I tillegg har også Oslo universitetssykehus jobbet for å forbedre intervjuprosessen:

Det vi har lagt vekt på er intervjueteknikk og fallgruver ved intervjuer. Vi forsøker å legge til rette for en god prosess i den settingen og hvordan du skal vurdere kandidatene opp mot hverandre. Det kan bidra til at ledere gjør et valg fremfor å ansette noen som er lik seg selv. (Oslo universitetssykehus)

En av informantene i Trondheim kommune peker på noe tilsvarende:

Vi jobber med å profesjonalisere rekrutteringsprosessen og med å unngå fallgruver i prosessene. Vi har laget digitale verktøy til bruk i intervjuer, for eksempel historiefortelling. Tradisjonelt sett har det vært mye fokus på utdanning, men vi ønsker nå økt fokus på å utvide kompetansebegrepet. (Trondheim kommune)

Denne informanten peker på at kommunen ikke bare har jobbet med å få til bedre intervjuer, men at de også har utfordret seg selv på hvilke typer kompetanse de er på utkikk etter i rekrutteringsprosessen.

En av casene våre, NAV Agder, er i en litt spesiell situasjon da de både har kommunalt og statlig ansatte. Det vises til at søkere til statlige stillinger kan krysse av for at de har innvandrerbakgrunn, noe som i neste omgang brukes for å sikre at også søkere med innvandrerbakgrunn kalles inn til jobbintervju. I våre intervjuer kommer det samtidig fram at det kan være vanskelig for søkere å krysse av på dette, og flere erfarer at denne muligheten blir lite brukt. NAV Agder opplever ikke at de får flere søkere med etnisk minoritetsbakgrunn på statlig side sammenlignet med kommunal side, selv om statlig side både har mer nyanserte kompetansekrav enn kommunen, og åpner for avkryssing for minoritetsbakgrunn. Ifølge dem vi intervjuet i NAV Agder har disse virkemidlene altså ikke hatt synlig effekt når det gjelder mangfoldsrekruttering.

Som en av informantene i Skanska understreker er det imidlertid ikke nok å utarbeide gode verktøy og rutiner for stillingsannonser og intervjuprosedyrer:

Vi må pirke i dette. Man må gå inn og få et direkte blick på rekrutteringsprosessen og hvor vi setter inn støtet. Det vi ser etter i en rekrutteringsprosess kan beskrives i en policy. Her kan vi sette krav om selektering og vurdering for å hindre diskriminering. Men i sluttfasen er det ikke rutinene som styrer, men magefølelsen. Da er det kjemi som gjelder: de som er like en selv. Det som er annerledes oppleves som risikofyllt fordi man vet aldri hva en får. (Skanska)

Perspektivene, bevisstheten og preferansene hos den eller de som skal ta det siste valget mellom kandidater er med andre ord helt avgjørende.

6.4 Tilrettelegging for mangfold og inkluderende arbeidsmiljø

I tillegg til gjennomarbeidete rekrutteringsstrategier for økt mangfold, er det også viktig å jobbe for å bevare det mangfoldet man allerede har i virksomheten. En av dem vi intervjuet poengterte dette ganske enkelt og greit:

Det heter inkludering og mangfold. Dersom vi får mangfold, og ikke klarer å inkludere, så mister vi dem (Skanska)

Informanten fra Skanska sa videre at inkluderingsarbeid innebærer en vilje til å lytte til ansatte, til å ta imot nye perspektiver og ideer og unngå å vise til hvordan «vi alltid har gjort det». Det handler om å lære av prosesser og erfaringer. Videre sies det:

Your Voice er en arbeidsundersøkelse i Skanska som måler nettopp bruken av mangfold. Vi ser at vi har en assimilerende kultur. Likebehandlingstanken er så stor at man på en måte mister verdien i mangfoldet. (Skanska).

Igjen pekes det altså på at det ikke holder å rekruttere ansatte med ulike bakgrunner, man må også jobbe for å bruke mangfoldet, og skape rom for det, om det skal ha verdi eller om målet er en økt andel av ansatte med innvandrerbakgrunn i norsk arbeidsliv.

I intervjuer med ansatte i Trondheim kommune viste de til at enkelte sektorer i kommunen ikke har behov for å rekruttere et større mangfold – for mangfoldet finnes allerede. Mangfoldsarbeid i disse sektorene handler i større grad om å skape inkluderende arbeidsmiljø, på tvers av for eksempel språk- og kulturforskjeller. En av de ansatte i Kilden teater og konserthus viser også til viktigheten av å ha en bevissthet rundt tilrettelegging for å skape arbeidsmiljø der alle opplever tilhørighet:

Vi må være bevisste på mangfold hele tiden, og tenke utenfor det som vi er kjent med. Og så er det det med å legge til rette for en skuespiller som representerer en minoritet når denne kommer. Skuespilleren skal ikke bære ansvaret. Vi skal være rigget som organisasjon slik at vedkommende har det godt på lik linje med meg og deg. En mørk skuespiller skal ikke måtte ta med sine egne strømpebukser eller sminke (Kilden teater og konserthus).

Ansatte ved Fjell skole i Drammen viser også til at det ikke er nok å ha et mangfold, men at det i tillegg handler om å skape og bevare en god arbeidskultur:

Det er fargerikt her, og fint at vi kan representere ulike kulturer, dra nytte av kulturer og ulike væremåter. Noen har varme, noen er strukturerte. Det handler om hvordan vi takler hverandre sosialt. Vi har mer forståelse, fordi det er mange tenkemåter, alle er inkludert. Folk føler seg velkomne. Vi tar folk godt imot, får folk til å føle seg vel. Ingen tanker er dumme, vi kan prate om ting, og kan si ifra om ting vi ikke liker. Ledelsen tar hensyn når vi vil si noe, tar tak i ting, gjør noe med det. Det er ikke farlig å komme hit. Uansett om folk blir skiftet ut, så sitter kulturen igjen, at det er varme, alle er godt tatt imot. Noen av oss som fortsatt jobber her, holder på kulturen. Det har vært likt hele tiden med tanke på mangfold. (Fjell skole)

Videre påpekes det av ansatte ved Fjell skole at mangfoldsarbeid ikke handler om kjennetegn ved enkeltindivider, men snarere om å skape et inkluderende miljø:

Jeg vet ikke hvordan det er i utdanningene lenger nå, men i fagblader er det i hvert fall konsensus om mindre fokus på å løfte frem enkeltkulturer. Det var veldig sånn for 10 år siden; hvordan løfte frem mangfoldet i elevmassen. Men nå handler det mer om å snakke om at man er forskjellige men likeverdige, og mindre fokus på enkeltting. (...). Det var nok veldig sånn på Fjell skole før, veldig fokus på etnisitet og flagg. (Fjell skole)

De viser også til at ledelsen ved skolen har gått bort fra å framheve ulikheter, men heller ha fokus på likheter som forener ansatte og elever ved skolen. Kompetanse på mangfold blir på en måte å se forbi det konkrete mangfoldet:

Vi har snakket om hva som skal kjennetegne skolen vår, for at alle kollegaene skal være enige, det er viktig generelt som kollegium. Men når det gjelder mangfold – jeg tror det kommer naturlig ved at vi ikke fokuserer så mye på det. At det bare blir sånn. Vi snakker om de

tingene som er felles. (...) Man kan jo dele folk inn i andre ting enn etnisitet. Det er jo ikke sånn at man er annerledes bare på etnisk bakgrunn. (...) Jeg ble kjent med ei fra [land i Sør-Amerika] som jobbet her før. Hun sa at det som var fint på Fjell var at her var hun ikke «eksotisk». Her på Fjell er man ikke annerledes. (...) Vi er så vant her til at det kommer alle mulige slags mennesker med forskjellig norsknivå, så det er ikke der fokus er. (Fjell skole)

De forteller videre at vikarene de har gjerne spør ansatte eller elever om hvor de kommer fra, men at det kan oppleves feil. De sammenligner den typen spørsmål med myggstikk – jo flere du får, jo mer plagsomt blir det.

Både på Fjell skole, og i enkelte andre av casevirksomhetene snakket de ansatte om viktigheten av å ha et inkluderende språk:

Vi er opptatt av felles språk, og at det er viktig at det kommer ut til lærere og pedagogiske medarbeidere. Dembra er opptatt av andregjøring, at vi har et inkluderende språk, og at vi ikke står som lærer og sier «vi norske gjør sånn». Det går på mye mer enn rasisme. Det handler om andregjøring; at vi er en enhet og de andre er en annen. (...) Jeg hører at flere lærere har begynt å si «de av oss» - «de av oss som feirer jul, de av oss som feirer id», slik at det er en helhet uansett. (Ansatt, Fjell skole)

Erfaringene fra Fjell skole viser at mangfoldsarbeid i liten grad handler om å dyrke forskjeller, med risiko for å eksotisere personer med minoritetsbakgrunn. Mangfoldsarbeid, eller mangfoldsledelse, handler i større grad om å skape arbeidsmiljø der alle opplever tilhørighet.

Ulike erfaringer med arbeidsliv og arbeidskultur kan være en utfordring, ikke minst når det kommer til ledelsesstil. Flere av lederne vi intervjuet opplever at det er et behov for å justere egen lederstil nå man har en mangfoldig stab:

En barriere kan være kulturell bakgrunn. Jeg opplever at for hvert eneste land må du tilpasse måten du snakker på. Jeg kan ikke snakke på samme måte til en fra Sør-Amerika og en fra Afrika. Noen trenger tydelig beskjed, andre trenger lange forklaringer, noen trenger kanskje litt mer negativ tilbakemelding først, og bra tilbakemelding avslutningsvis. Det er ikke bare språk som er en barriere, men også kulturen. Noen sier aldri tydelig hvilke forventninger de har – jeg må hele tiden dra ut det de ønsker. Andre sier det med en gang. Man må tilpasse seg mye som leder. Ikke alle har tid til det. Det er snakk om mye tålmodighet. (Dyreparken i Kristiansand)

En annen informant sier følgende:

Vi har også en del utfordringer på grunn av alle de ulike etnisitetene, kvinner og menn. Det er kulturelle utfordringer. Det er menn som ikke ønsker å akseptere meg fordi jeg er kvinne. Da må de vurdere sin egen stilling. Man må være direkte og tydelig. (...) Vi kan ikke ha et utrygt arbeidsmiljø med uformelle ledere. (...) Vi har medarbeiderundersøkelser hvert år, og vi scorer høyt når det gjelder arbeidsmiljø og trygghet. Men det krever mye av lederne. (Oslo universitetssykehus)

En annen i den samme virksomheten sier:

Det med lederroller og det man forventer av en leder kan krasje her hos oss. Med en norsk lederstil ser man nesten ikke hvem som er leder og det forventes at du tar en del ansvar selv. Det er litt kulturkrasj på disse tingene. Man må forklare dette systemet. (...) Vi er inne og

snakker om det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass. Man kan ikke ta for gitt at alle skjønner en norsk lederkultur. (Ansatt, Oslo universitetssykehus)

Det å skape inkluderende arbeidsplasser, der folk trives og ønsker å bli, krever med andre ord god ledelse – eller mangfoldsledelse. Dette kan innebære refleksjon over egen lederstil, eller bevissthet om at ikke alle kjenner norsk arbeidskultur.

Å skape trygge og inkluderende arbeidsmiljø handler også om å la ulike perspektiver høres. En av informantene ved Oslo universitetssykehus fortalte om et konkret grep de har gjort i denne sammenhengen:

Vi har små fokusgrupper med 5-6 stykker hvor vi forsøker å få de ansatte til å komme med det de tenker er risiko eller utfordringer i arbeidsmiljøet. Da har vi 1,5 time der det er de ansatte selv som kommer opp med temaer og jeg er bare fasilitator. Så møtes vi etter to-tre uker og da kommer de med tiltak. Dette er trygge små grupper og vi sitter utenfor på et nøytralt sted, der de selv kan komme med ideene. (Oslo universitetssykehus)

I tillegg til at det er viktig å sørge for at ulike stemmer blir hørt, peker flere av informantene på at det er nødvendig å ha gode rutiner og varslingskanaler hvis ansatte opplever rasisme eller trakassering, eller føler seg utrygge på jobb. HR-avdelingen i Dyreparken i Kristiansand holder kurs om mobbing, trakassering og diskriminering som alle ansatte må ta. De jobber med hva som er akseptabelt og ikke av språk og handlinger, og de har fått på plass varslingskanaler i tilfeller der ansatte opplever enten selv å bli trakassert eller de ser at kollegaer blir det. Både i Dyreparken og i andre virksomheter viser ansatte til at rasisme og trakassering ikke bare kan skje innad blant kollegaer, men at mange med minoritetsbakgrunn i like stor grad opplever dette fra publikum, brukere eller pasienter.

Flere av informantene vi har snakket med erfarer at det å skape inkluderende arbeidsmiljø kan kreve at det gjøres tilpasninger for å imøtekomme ulike kulturelle preferanser og behov. Dette kan for eksempel handle om å gi lengre velferdspermisjoner til ansatte som må reise langt i forbindelse med dødsfall eller legge til rette for ulike matpreferanser eller faste. Som enkelte påpekte kan det også handle om å sette pris på at ikke alle ønsker fri til jul og påske, men at noen kollegaer gjerne jobber da, mot fri på andre tidspunkt, for eksempel for å feire id. I flere av casevirksomhetene vises det til at de har godkjent hijab som en del av uniformen ansatte bruker, eller designet en egen hijab som del av uniformen. En av lederne vi intervjuet påpekte at om man skal kunne rekruttere de beste folkene, er slike typer tilpasninger ofte helt nødvendig.

6.5 Karrieremuligheter og bruk av kompetanse

Rekruttering av mangfold inn i ulike stillinger handler ikke bare om nyansettelser. Det handler også om i hvilken grad man åpner for karrieremuligheter, forfremmelser og intern rekruttering til stillinger på ulike nivå av virksomheten. I intervjuene har vi derfor ikke bare spurt om virksomheten opplever seg som mangfoldige, men også om hvor «mangfoldet» befinner seg i bedriftene, hvordan man jobber for like muligheter innad i virksomhetene og om man utnytter den enkeltes kompetanse.

Det er gjennomgående i mange av casene at det er de stillingene eller avdelingene som krever lavest kompetanse som omtales som mest mangfoldige. Dette kommer for eksempel til syne når ansatte ved Dyreparken i Kristiansand mener mangfoldet er størst i renholdsavdelingen, ansatte ved Oslo universitetssykehus sier at mangfold er mest synlig på serviceavdelingene, eller ansatte ved Fjell skole i Drammen sier at det er flere med etnisk minoritetsbakgrunn blant de pedagogiske medarbeiderne enn blant lærerne. Videre pekes det på at avdelinger eller enheter som jobber

spesifikt opp mot flyktninger og innvandrere gjerne skiller seg ut som mer mangfoldige, som for eksempel NAV Agders Outro-team, som jobber med innvandrere som ikke har kommet i jobb etter introduksjonsprogrammet:

Lederen for Outro-teamet har en tydelig strategi for å bruke mangfoldet i sin avdeling for å gi best mulig tjenester. Hun vil nok tenke de har et spesifikt behov for nettopp de erfaringene (...). Når vi rekrutterer til den type arbeid, spesifikt rettet mot innvandrergupper, ser vi mer etter den flerkulturelle kompetansen. Vi har erfart at det er lettere å komme i posisjon da, hvis man har erfaringsbakgrunn der. (NAV Agder)

Det er med andre ord en tendens til at ansatte med innvandrerbakgrunn er overrepresentert i noen deler av virksomhetene. I tillegg pekes det i omtrent alle casevirksomhetene på manglende mangfold i ledelsen:

Det snakkes mye om lønnsomhet når det gjelder mangfold, men for meg er det viktigst hvordan vi tar vare på det mangfoldet vi har. Det er viktig å få løftet flere med innvandrerbakgrunn inn i ledelsesjobber. Det er en veldig lav prosent i ledelsen vår – statistikken er flaut lavt med tanke på vårt mangfold i ansattmassen (Oslo universitetssykehus).

Sitatet over er bare ett eksempel. Manglende mangfold i ledelsen ble tematisert i alle intervjuene, og de fleste fortalte også at dette er et område det jobbes med. Det pekes også på ulike forklaringer på hvorfor det er slik:

Det at folk med innvandrerbakgrunn ikke blir pushet inn i ledelse handler om hvem du kjenner. Det at man vet om muligheter, og at man kan koder for å komme dit. Dersom man går ut og drikker en fredagspils, så er det kanskje mange muslimer som ikke blir med. Det er noen sider med uformelle settinger som ikke alle får ta del i. Det er noe med disse relasjonene der. Det vi snakker om på lederprogrammet er mer om hvordan man legger opp sosiale aktiviteter. Dersom det er en skitur som er det årlige store arrangementet, så er det bra om man vurderer å ha noe annet i tillegg. Alkohol og mat er det mange som synes at det er problematisk at det drikkes for mye. Hva er det som er inkluderende for alle. (Oslo universitetssykehus).

Dette henger sammen med det vi var inne på tidligere, at det det ikke holder å rekruttere ansatte med ulike bakgrunner, men også å tilrettelegg for inkluderende arbeidsmiljø. Andre viste til at en forklaring kan være mangel på kvalifiserte søkere:

Ledelsen ønsker å få mer mangfold i styre og ledelse. Vi har en vei å gå før vi kommer dit. I vår bransje er det ikke så mange å ta av på enkelte områder. (Kilden teater og konserthus)

Den største utfordringen for oss, og også for andre bedrifter i Likestilt arbeidsliv, er at vi ikke klarer å få søkere hos oss som er kvalifisert til jobben. Vi får søkere på stillinger som krever lavere utdanning. Vi har en stilling ute nå som vaktmester, og der får man søkere med annen etnisk bakgrunn, men når vi prøver å tiltrekke oss søkere med høyere utdanning så får vi ikke søkere. Vi har tanker om hvordan vi kan åpne mer opp for det, men det er nok den største utfordringen her (Dyreparken i Kristiansand)

Ansatte i Dyreparken i Kristiansand peker imidlertid på at de har flere mellomledere og avdelingsledere med innvandrerbakgrunn, at de opplever at det er gode karrieremuligheter i organisasjonen uansett bakgrunn. Samtidig kommer det for eksempel fram at flere av de ansatte i renholdsavdelingen i Dyreparken har høyere utdanning eller mangeårig yrkeserfaring, noe som ses

som en gevinst for avdelingen da de kan bidra til å finne bedre løsninger på oppgavene avdelingen har, men som samtidig illustrerer at en del ansatte er overkvalifiserte for stillingene de tilbys. Ved Fjell skole i Drammen opplever ansatte at mange av deres minoritetspråklige kollegaer har utdanning og kompetanse fra hjemlandet som ikke blir godkjent eller anerkjent i Norge. For å få en rask vei inn i arbeidslivet har mange av dem valgt å ta fagbrev i Norge, og blir da ansatt i stillinger de kanskje er overkvalifiserte for. Eller sagt på en annen måte, mange av dem har langt mer kompetanse enn det som framkommer i jobbsøknaden. Dette er kompetanse de bruker i arbeidshverdagen, men som de ikke får uttelling for i form av lønn eller stilling.

At innvandrere ansettes i stillinger de er overkvalifiserte for er ikke noe særegent for Dyreparken i Kristiansand eller Fjell skole. Det er snarere en utfordring man finner igjen i hele arbeidslivet. Eksemplene illustrerer imidlertid viktigheten av å bedre utnytte den kompetansen ansatte har med seg, og at dette er en del av det mangfoldsarbeidet virksomhetene bør ha fokus på.

Enkelte virksomheter viser imidlertid til en mer proaktiv innsats for å bedre kunne utnytte den kompetansen som allerede finnes blant de ansatte:

Vi må se på karriereutvikling. Vi kan ikke ha noen fra Øst-Europa som sjåfør hvis de har en master som kan brukes et annet sted. Vi trenger karriereutvikling og kartlegging. Vi må se etter innvandrere som er overkvalifiserte for stillingene deres. (Oda, nettbasert matvarebutikk).

Flere av casevirksomhetene, for eksempel Oslo universitetssykehus og Dyreparken i Kristiansand, forteller at de tilbyr språkkurs, eller dekker store deler av utgiftene for språkkurs for ansatte med minoritetsbakgrunn, slik at de kan få muligheter til stillinger og ansvar på høyere nivå enn der de er.

7. Oppsummering og innspill til det videre arbeidet

I kapitlene ovenfor har vi presentert funn fra datainnsamlingen vi har gjennomført fra november 2022 til oktober 2023. Som beskrevet i introduksjonskapittelet, har vi i denne perioden hatt hovedfokus på tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen, siden veiledningstjenesten er i ferd med å relanseres. Datainnsamlingen har bestått av kvalitative intervjuer med relevante informanter, dokumentgjennomgang, survey og casestudier. Vi har i årets delrapport vært opptatt av å formidle funn fra andre kilder og tilnærminger enn fjorårets rapport, for eksempel har vi studert mønstre og utviklingstrekk når det gjelder søkere til tilskuddsordningen, og hatt fokus på juryens arbeid når det gjelder Mangfoldsprisen. Disse valgene har vi gjort med tanke på å frembringe nye og andre innsikter som kan tas i betraktning ved eventuelle justeringer av disse tiltakene i året som kommer. Når vi i mindre grad tar for oss for eksempel Mangfoldsprisvinnernes erfaringer med å vinne prisen, eller tilskuddsmottakernes opplevelse av hvorvidt det gjennomførte tiltaket var nyttig, så handler dette også om at dette er pågående prosesser i det rapporten føres i pennen. Høyt arbeidspress hos IMDi, i kombinasjon med stor økning i antall tilskuddssøknader, førte i år til at tiltakene fikk en tidsmessig forskyving sammenlignet med i fjor. Mange tilskuddsmottakerne kom senere i gang med de planlagte aktivitetene, og de regionale prisvinnerne ble offentliggjort senere. Vi følger naturligvis likevel disse prosessene videre, og vil presentere og drøfte funnene i sluttrapporten. Da vil vi også kunne adressere den nye veiledningstjenesten, som planlegges lansert i forbindelse med IMDis Mangfoldskonferanse.

I dette kapittelet vil vi kort oppsummere funnene som er blitt presentert i rapporten, og løfte frem noen forslag til justeringer når det gjelder tiltakene. Når det gjelder tilskuddsordningen så er hovedinntrykket at utviklingen er positiv og at ordningen treffer behov hos virksomhetene. Søknadsbunken har i år vokst både i høyden og bredden, i den forstand at det har vært en økning av antall søkere, men også større bredde innen foreslåtte tiltak. I tillegg ser det ut til at mange av tiltakene inngår i et større og til dels godt forankret mangfoldsarbeid i virksomhetene, og at flere søkere viser høy modenhetsgrad når det gjelder for eksempel forståelser av mangfold, helhetlige tilnærminger og effektfulle handlinger. Det er også positivt at den trekker søkere fra både offentlig og privat sektor. Det ser ut til at noen av virksomhetene som har mottatt tilskudd blir viktige ambassadører for ordningen, og sprer kunnskap om den til andre. Det må nevnes at private tjenesteleverandører på mangfoldsfeltet også er viktige formidlere av denne kunnskapen. Informantene vi intervjuet var svært positive til tilskuddsordningen, og understreket at det ikke kun er midlene i seg selv som bidrar positivt – eller muliggjør - mangfoldsarbeidet, men *forpliktelsen* som ligger i det å ta imot dem. Tilskuddet bidro ifølge informantene til fremdrift og tempo i mangfoldsarbeidet, samtidig som det også gav det en struktur, en plikt til gjennomføring og et argument opp mot styret og toppledelse om nødvendigheten av å prioritere aktivitetene. Videre blir samlingene for tilskuddsmottakere svært positivt omtalt av de som har deltatt i dem. Flere av dem vi har intervjuet fortalte at de kan oppleve seg som litt 'alene' om mangfoldsarbeidet i sin virksomhet, og at det å få utveksle erfaringer med andre var motiverende.

Samtidig påpekte tilskuddsmottakere at det er utfordrende at tilskuddsmidlene kommer sent, og at man har (for) kort tid til å gjennomføre tiltak. Det kan føre til at tiltakene må skaleres ned, gjennomføres raskere enn ønsket, eller at midlene må returneres fordi man ikke rekker å bruke dem. Det at man fikk kort tid på seg vanskeliggjorde også planlegging, rekruttering osv. Informantene ønsket seg tidligere søknadsfrist og kortere behandlingstid. Dette er kanskje ikke praktisk

gjennomførbart fra IMDi side, men det kan vurderes om søknadsbehandlingstiden kan reduseres for eksempel ved at det settes flere ressurser inn i arbeidet, eller at man finner måter å effektivisere behandlingen på. I år skapte den plutselige økningen av søkere noen dilemmaer knyttet til å prioritere gode og relevante søknader opp mot hverandre, og der har man kanskje gjort seg noen lærdommer som kan tas med videre og trekke veksler på i neste runde. Det kan kanskje også vurderes om man skal innføre noen nøkler for eksempel for hvor mange søkere som kan være virksomheter med et allerede godt etablert mangfoldsarbeid, og hvor mange som kan være i startgropen og uerfarne, slik at man sikrer at det ikke bare er 'de flinke i klassen' som vinner frem med sine søknader. Det samme kan gjelde avveininger knyttet til virksomheters budsjettstørrelser og evne til å kunne bære den økonomiske belastningen selv. Slike nøkler kan kanskje også gjøre prioriteringen mellom søkere enklere, og søknadsbehandlingen raskere.

Selv om tilskuddsordningen ut fra søknadsbunken å dømme ser ut til å bli kjent blant stadig flere virksomheter, vil det nok være fornuftig å forsøke å nå enda lengre ut med informasjon om den. Vi ser at mange søkere har et allerede pågående mangfoldsarbeid og en tydelig bevissthet omkring mangfold som ressurs. Mange har også et kontaktnett, og god tilgang på informasjon om for eksempel mulige tiltak og samarbeidspartnere. Mens det på den ene siden kan være veldig effektivt å spre kjennskap til ordningen gjennom disse nettverkene, er det viktig å også nå ut til virksomheter som ikke har mangfold så tydelig på agendaen, for eksempel ved å se etter underrepresenterte bransjer og regioner. Kanskje kan man i denne sammenheng dra nytte av kontaktene IMDi har i forbindelse med Mangfoldspris-juryene, og som sitter tettere på ulike landsdeler og bransjer enn nasjonale nivåer hos partene i arbeidslivet.

Våre anbefalinger når det gjelder Mangfoldsprisen er først og fremst basert på de utfordringene som jurymedlemmene fortalte om i intervjuer. Når det gjelder Mangfoldsprisen har vi også i mente at antall nominerte har sunket de siste årene, og at det ser ut til at mange av de som klikker seg inn på nominasjonssiden ender med å ikke nominere. Som vi også påpekte i sist delrapport, er det avgjørende at prisen oppleves som betydningsfull, for at det skal ha en motiverende og inspirerende effekt. Gode vurderingsprosesser er sentralt i dette. Et hovedinntrykk fra intervjuene med jury-medlemmer er at juryene ser ut til å være sammensatt av relevante personer, og har en balanse mellom erfarne og nye medlemmer. Vi får også inntrykk av at det gjøres et grundig arbeid og en engasjert innsats i å få frem de beste kandidatene. Imidlertid etterlyses det både mer (og mer systematisk) informasjon og tydeligere instruksjoner. Flere forteller om en viss grad av vilkårlighet når det gjelder 'ukjente' kandidaters sjanse for å komme videre i første utslingsrunde, og veldig ulik tilgang til informasjon om kandidater. Det er i utgangspunktet positivt at hvem som helst kan nominere kandidater, men dette har også som følge at opplysningene som meldes inn kan være mangelfulle, og det er nødvendig at opplysningene gjennomgås og suppleres slik at kandidatene vurderes på like grunnlag. Dette er også viktig for å ivareta jurymedlemmenes motivasjon.

Oppsummert er våre anbefalinger knyttet til Mangfoldsprisen for det første at det fortsatt sikres en bredde av jurymedlemmer. En tilbakemelding vi har fått er for eksempel at det er et savn at NHO ikke lenger er representert i alle jurykretser. For det andre bør det jobbes både med innhenting av informasjon om de ulike nominerte virksomhetene og med kriteriene det skal vurderes etter, slik at juryen i større grad kan konsentrere tiden de har til å vurdere kandidatene opp mot hverandre.

Survey - oppsummering av funn

Noen hovedkonklusjoner fra analysen av surveydata er som følger:

- Det er lite variasjon i funn mellom de tre årene. Holdninger til mangfoldsarbeid og mangfoldsarbeid i praksis synes å ha endret seg lite i treårsperioden
- I virksomhetene er mangfoldsarbeid tett knyttet til rekrutteringsarbeid
- Virksomhetenes motivasjon for mangfoldsarbeid blir begrunnet med verdimessige hensyn
- Virksomheter tenderer mot å velge ulike tiltak for hvordan de jobber med mangfold i rekruttering. Likebehandling i intervjusituasjonen, fokus på innvandreres kvalifikasjoner og spissing av jobbannonser går igjen som de viktigste tiltakene
- Én av fire virksomheter har målsetning om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn

Caseundersøkelsen

Gjennomgangen av datamaterialet fra caseundersøkelsen viser at virksomhetene vi har vært i kontakt med jobber på alle de områdene som IMDi virkemidler retter seg mot. Inntrykket er imidlertid at mens mange av virksomhetene har fått en økt bevissthet om mangfold som ressurs, kunnskap om hvordan de bedre skal kunne rekruttere mangfoldig og forståelse for viktigheten av å skape inkluderende arbeidsplasser der alle føler tilhørighet, er det en lengre vei å gå for mange når det gjelder å utnytte den kompetansen mange innvandrere i norsk arbeidsliv har. Erfaringene fra casematerialet vi har samlet inn så langt kan oppsummeres i følgende punkter:

- Inntrykket er at det er mye bevissthet om mangfold som ressurs blant ledere og andre ansatte i casevirksomhetene
- På hvilke måter mangfold anses som en ressurs avhenger av type virksomhet, arbeidsoppgaver, publikumskontakt, arbeidskraftsbehov og lignende
- Flere understreker viktigheten av å utarbeide en overordnet strategi
- Ledelsesforankring av mangfoldsperspektiv og -arbeid framheves som avgjørende
- Gjennomgang av rekrutteringsprosesser anses som nødvendig, og mange av casevirksomhetene viser til endringer de har gjort på dette området de siste årene
- Arbeid for inkluderende og trygge arbeidsmiljø oppleves som viktig
- Flere etterlyser kartlegging av ansatte kompetanse for bedre utnyttelse av denne
- Mange virksomheter har fremdeles en vei å gå når det gjelder å tilrettelegge for like muligheter for ansatte til karriereutvikling

Disse punktene henger som nevnt tett sammen med de innsatsområdene IMDi ønsker å rette fokus på gjennom sine virkemidler. De peker også mot en rekke punkt som beskrives i litteraturen knyttet til mangfoldsledelse, og som gjenspeiles i ulike kurs om mangfoldsledelse og inkluderende arbeidsliv som blir bruk av mange i tilskuddsordningen.

Litteratur

Oxford Research (2020). *Mangfold, verdiskaping og innovasjon*.

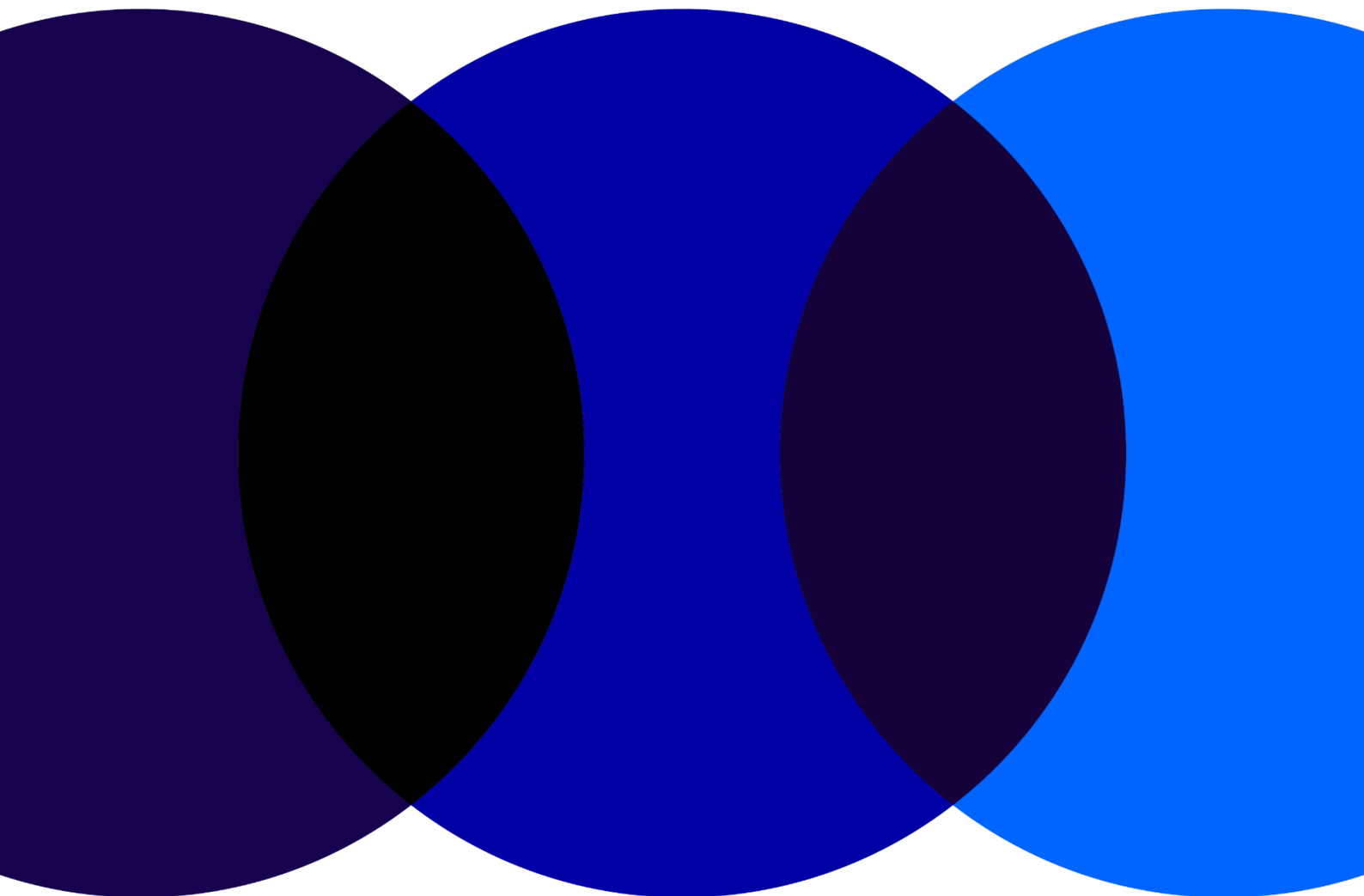
Oxford Research og NTNU Samfunnsforskning (2022). *Mangfold i statlig sektor. Tiltak, forutsetninger og gevinster*.

Ozgen, C. et al (2013). The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, vol 2(18)

Tronstad, K. R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Oslo: Fafo.

Umblijs, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Vedlegg



Delrapport 2: Mangfold i arbeidslivet

Vedlegg

I tredje og siste runde av survey-undersøkelsene skjedde det en feil med rutingen i spørreskjemaet som er sendt ut til virksomhetene. I forbindelse med importen av respondenter, ble bakgrunnsvariabler lagt inn som kategorier i SurveyXact, i stedet for som ren tekst. Hensikten med å benytte bakgrunnsvariabler kodet som numeriske verdier, er å ha bedre muligheter til segmentering inne i selve verktøyet. Blant annet gir det mulighet for å velge undergrupper av respondenter i utsendelsen og i utforskende analyser. Rutingen i skjemaet var basert på at bakgrunnsvariabelen «Tidligere respondent» hadde vært kodet som «Ja» og «Nei» (altså tekst), imens det nye datasettet hadde numeriske verdier (0 og 1). Dermed var det ingen som oppfylte betingelsen for å få vist spørsmål om kjennskap til virkemidlene. Kvalitetssikringen og piloteringen fanget dessverre ikke opp denne feilen.

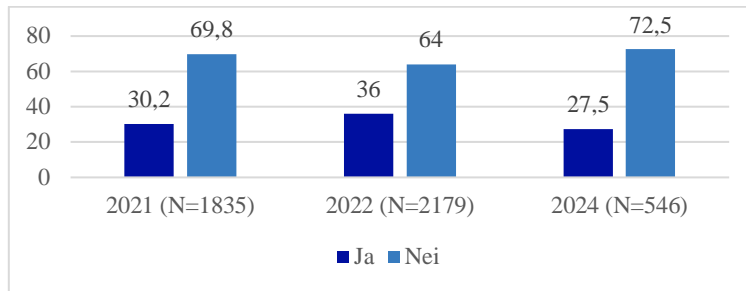
Konsekvensen var at alle respondentene ble rutet forbi spørsmålene som omhandlet kjennskap til tiltakene. Dermed finnes det beklageligvis ikke data på tidspunktet hovedrapporten ble levert. Fordi data om kjennskap til tiltakene spiller en viktig rolle i evalueringen av tiltakene, ble det derfor sendt ut en ny henvendelse til de aktuelle respondentene i januar 2024, der disse dataene ble innhentet.

Respondentene viste seg å være villige til å svare, og 546 respondenter av de 1250 respondentene som svarte på hovedundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2023, har svart på spørsmålene om mangfoldsprisen og IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Dette vedlegget viser resultatene fra undersøkelsen som ble gjennomført i 2024. Data i figurene er presentert i prosent og viser innsamlet data fra 2021, 2022 og 2024.

1. Mangfoldsprisen

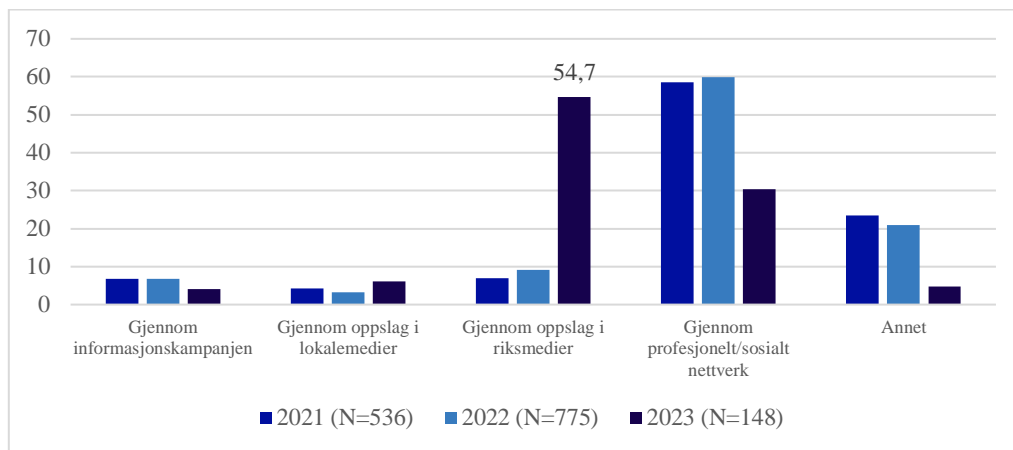
Respondentene fikk spørsmål om de er kjent med mangfoldsprisen. Per januar 2024 var det 27,5 prosent som svarte at de var kjente med prisen (figur 1). Det er en negativ endring fra årene 2021 og 2022.

Figur 1: Er du kjent med mangfoldsprisen? (I prosent)



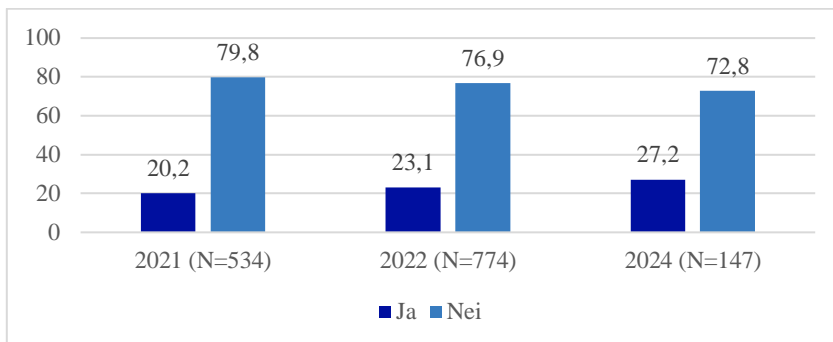
I survey ble respondentene spurt om hvordan de har fått kjennskap til Mangfoldsprisen. I figuren under kommer det frem et tydelig funn som vi finner særlig interessant. Over halvparten av respondentene svarer at de ble kjent med mangfoldsprisen gjennom oppslag i media. Det er en markant endring på over 40 prosent økning fra årene 2021 og 2022. Samtidig viser figuren at andelen respondenter som svarer at de fikk kjennskap til Mangfoldsprisen gjennom profesjonelt eller sosialt nettverk sank med rundt tretti prosent fra årene 2021 og 2022 til 2024. En foreløpig konklusjon er at riksdekkende medier har blitt en viktigere informasjonskanal for prisen i perioden. Selv om signifikant færre i 2024 får kjennskap til Mangfoldsprisen gjennom profesjonelt og sosialt nettverk, er dette fremdeles viktige informasjonskanaler for å informere om prisen.

Figur 2: Hvordan fikk du kjennskap til Mangfoldsprisen? (I prosent)



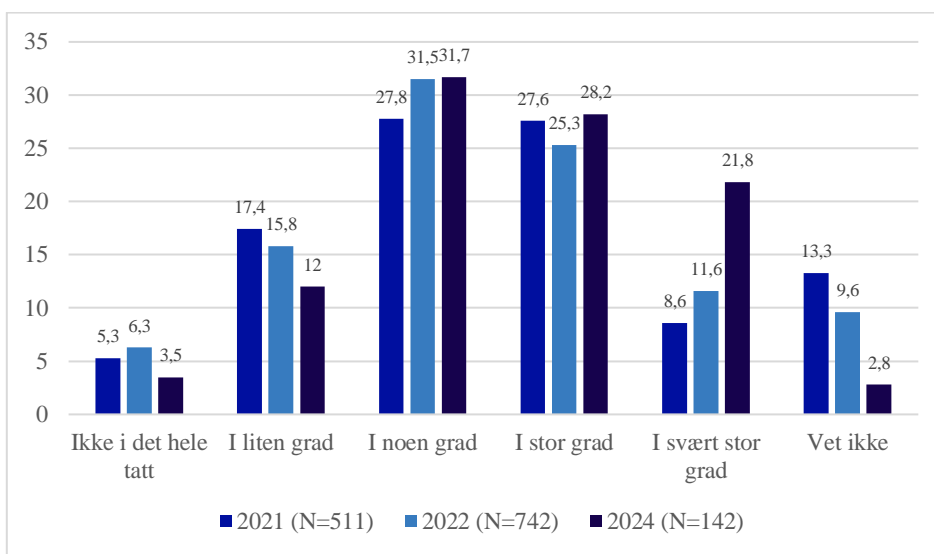
På spørsmål om respondentene kjenner til virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen, viser våre data at det er en økning av respondenter som kjenner vinnere av prisen. Denne økningen kan ha flere forklaringer. På den ene siden kan det være at antallet virksomheter som har vunnet prisen akkumuleres for hvert år som den gis. En alternativ forklaring kan være at det har vært mer blest om prisen i media, for eksempel i riksdekkende medier (jamfør figur 2), og at informasjon om prisen rekker ut til flere.

Figur 3: Kjenner du til virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen? (I prosent)



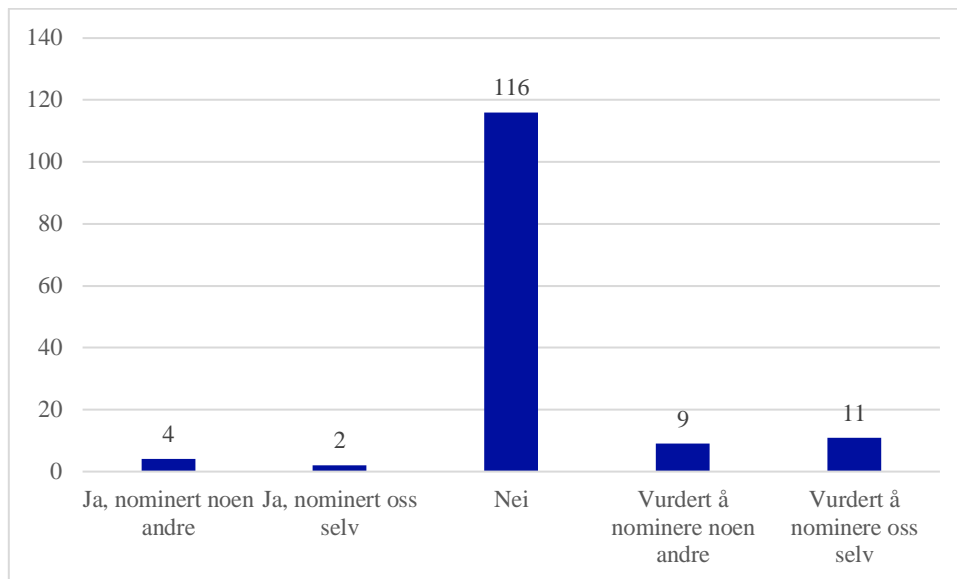
Med mer kunnskap og positiv blest om Mangfoldsprisen kan det være at flere virksomhetsledere vil tenke at det er prestisje å vinne prisen. I 2024 er det en markant økning av respondenter som svarer at det er stor grad av knyttet prestisje til å vinne prisen (figur 4).

Figur 4: Ville det være knyttet prestisje til å vinne Mangfoldsprisen for din virksomhet? (I prosent)



På spørsmål om respondentene har nominert eller vurdert å nominere noen til Mangfoldsprisen, svarer rundt fire av fem «nei» (figur 5). Bare seks respondenter forteller at deres virksomhet har nominert noen eller seg selv til prisen.

Figur 5: Har dere vurdert å nominere/nominert noen til Mangfoldsprisen?



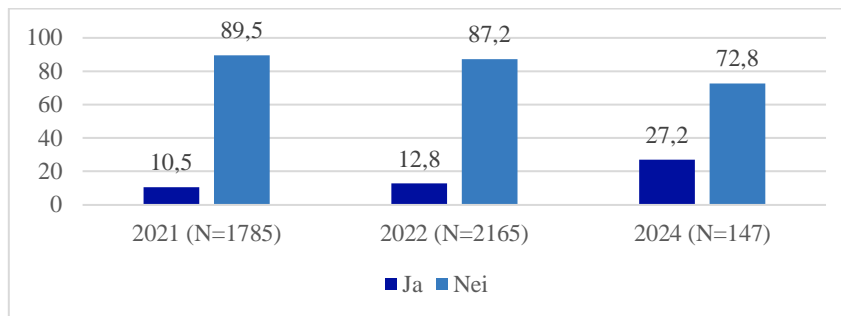
I survey ble respondentene spurt om hvorfor de ikke har nominert eller vurdert å nominere noen til Mangfoldsprisen. 34 respondenter svarer at de ikke kjenner til noen som fortjener å nominasjon, 25 respondenter svarer at det er lav interesse for Mangfoldsprisen og 14 svarer at de var for sent ute med å nominere noen. 54 respondenter svarer «annet». Når respondentene blir bedt om å utdype svarene, rapporterer de fleste at de har for liten tid i arbeidshverdagen til at de rekker å nominere noen virksomheter eller seg selv til Mangfoldsprisen.

Oppsummert viser våre foreløpige funn fra survey at Mangfoldsprisen som virkemiddel kan ha en tiltenkt effekt for å oppnå økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Stadig flere virksomhetsledere har informasjon om prisen, og flere rapporterer om at det er knyttet prestisje til prisen. Vi tar et forbehold om at vi i datasettet har færre respondenter i 2024 enn i 2021 og 2022. I kommende analyser vil vi krysse dataene om mangfoldsprisen med variabler som beskriver virksomhetene knyttet til størrelse og næringssektor, samt med variabler om virksomhetens ansatte og rekrutteringspraksis i virksomhetene.

2. IMDIs tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet

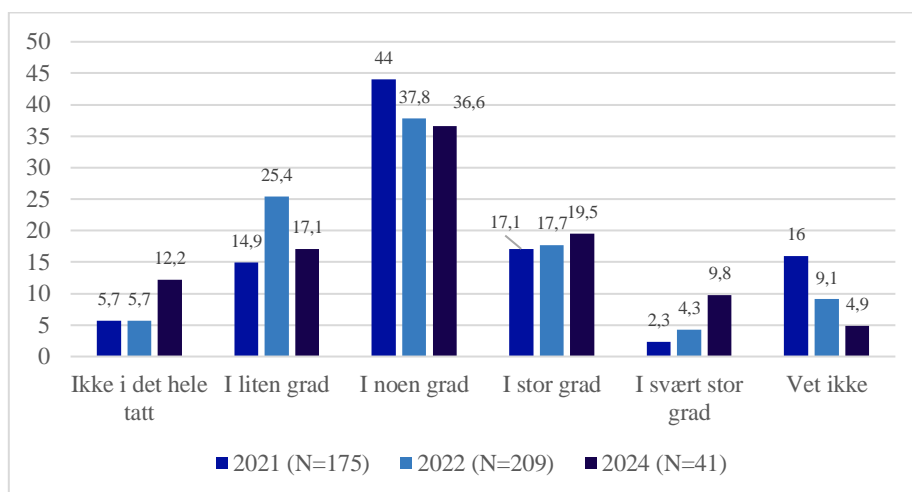
Respondentene har i 2024 surveyen også fått spørsmål om deres kjennskap til IMDIs tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Figuren under viser en positiv trend der stadig flere har blitt kjent med ordningen i perioden. Det er en markant økning på rundt 15 prosent flere respondenter som kjenner til tilskuddsordningen i 2024, enn i 2021 og 2022.

Figur 6: Er du kjent med IMDIs tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet? (I prosent)



På spørsmål i survey om tilskuddsordningen er relevant, viser våre data en positiv utvikling i perioden 2021 til 2024. Figur 6 viser en markant økning i andelen respondenter som svarer «I svært stor grad» og en liten økning som svarer «I stor grad».

Figur 7: Framstår tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel for å øke rekrutteringen og bedre bruk av innvanderers kompetanse for din virksomhet? (I prosent)



Oppsummert viser våre foreløpige funn at IMDi når ut med informasjon til stadig flere virksomhetsledere, og at den opplevs som relevant. I kommende analyser vil vi se

nærmere om det trigger en økning i antall virksomheter som søker ordningen. Vi vil også undersøke nærmere hvilke virksomheter som søker ordningen. I tillegg ser vi det som sentralt å undersøke om datamaterialet viser noen indikasjoner på hvilke virksomheter denne ordningen er særlig nyttig for.

NTNU SAMFUNNSFORSKNING AS

NTNU Samfunnsforskning AS er et uavhengig forsknings- institutt med tilhørende nasjonalt kompetansesenter. Vi utvikler og formidler kunnskap innenfor et bredt spekter av samfunnsfaglige og samfunnsrelaterte problemstillinger.

NTNU Samfunnsforskning AS eies i sin helhet av NTNU, og har et nært faglig samarbeid med flere miljøer ved universitetet. Gjennom faglig samarbeid søker vi berikelse både for NTNU og NTNU Samfunnsforskning AS.

Instituttet er godkjent forskningsorganisasjon og mottar årlig grunnbevilgning fra Norges forskningsråd. Denne benyttes til strategisk utvikling av forskningsaktivitet og kompetansebygging.

Instituttet tilbyr beslutningsorientert og anvendt forskning og kunnskap til oppdragsgivere i offentlig og privat sektor, nasjonalt og internasjonalt.

ISBN: 978-82-7570-736-7 (web)