



# Mangfold i heleide statlige virksomheter 2011

HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold



Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

# INNHOOLD

FORORD .....	3
SAMMENDRAG.....	4
Del 1. Statusrapport 2011 – Rekrutterings- og mangfoldsarbeid i heleide statlige virksomheter .....	4
Del 2. Kvalitativ undersøkelse om HR-funksjonen i virksomhetene .....	5
ENGLISH SUMMARY .....	6
Part 1. Status report 2011 – Recruitment and diversity work in wholly owned state enterprises .....	6
Part 2. Qualitative survey of the enterprises' HR function.....	7
RAPPORTENS FORMÅL .....	8
DEL 1. MANGFOLD I HELEIDE STATLIGE VIRKSOMHETER - STATUS 2011.....	9
Innledning.....	9
Heleide statlige virksomheter.....	9
Begrepsbruk .....	9
Egenrapporterte tall.....	9
Rapportering fra datterselskap.....	10
Andel ansatte i virksomhetene med innvandrerbakgrunn per 4. kvartal 2011.....	11
Rekruttering .....	12
Oppfordring til innvandrere i stillingsannonser .....	12
Bruk av rekrutteringsplasser .....	12
Andel personer med innvandrerbakgrunn på rekrutteringsplasser.....	13
Virksomheter som fortsatt ønsker å tilby rekrutteringsplasser.....	13
Oppsummering .....	14
Ansettelsesprosesser i virksomhetene.....	14
Andel personer med innvandrerbakgrunn som er jobbsøkere til virksomhetene, som blir innkalt til intervju, og som blir ansatt i 2011.....	14
Utvalgte virksomheter dominerer bildet av samlet søkermasse og andel jobbsøkere med innvandrerbakgrunn .....	15
Oppsummering .....	17
Lederrekruttering og intern mobilitet .....	18
Antall og andel ledere med innvandrerbakgrunn .....	18
Virksomheter med utviklingsaktiviteter for ansatte og prioritering av ansatte med innvandrerbakgrunn .....	18
Oppsummering .....	19
Strategier for mangfoldsarbeid .....	19
Fokus på mangfold i virksomhetenes plan- og strategiarbeid .....	19
Virksomheter med egen rekrutteringsplan og måltall.....	20
Fast praksis å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju .....	20
Oppsummering .....	21
DEL 2. KVALITATIV UNDERSØKELSE OM HR-FUNKSJONEN I VIRKSOMHETENE .....	22
HR-/Personalfunksjonen - pådrivere i jakten på kompetanse og mangfold.....	22
Innledning.....	22
Metode og oppgavens fokusområder.....	22
Rolle og ansvarsområder .....	23
Rekruttering og kompetansebehov .....	23
HR-/Personalfunksjonen som en støttefunksjon for linken og ledere/mellomledere .....	24
Utviklingen i rapporteringen og dialogen med IMDi.....	25
Oppsummering og anbefalinger .....	26
VEDLEGG: SPØRRESKJEMA I QB .....	27

## FORORD

"Mange av Norges fremste bedrifter er aktive i markeder flere steder i verden. Møtet mellom mennesker med ulik bakgrunn og livserfaring på arbeidsplassen gir større muligheter for at det utvikler seg nye tanker, ideer og skaperkraft. Skaperkraft gir grunnlag for framtidig produksjon, vekst og utvikling. Mangfold i det norske arbeidslivet vil kunne styrke Norges konkurranseevne i en globalisert verden." (Meld. St. 6 (2012–2013) Melding til Stortinget. En helhetlig integreringspolitikk – Mangfold og fellesskap)

I denne rapporten dokumenterer Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) 25 heleide statlige virksomheter og deres datterselskaps arbeid med økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn og tilrettelegging for mangfold og inkludering på arbeidsplassen i 2011. Virksomhetene representerer et betydelig antall arbeidsplasser i norsk arbeidsliv. De opererer i konkurranse med utlandet, og rekruttering av relevant og fremtidsrettet kompetanse står sentralt på dagsordenen. Å oppnå en mangfoldig sammensatt arbeidsstokk i virksomhetene kan få betydning for deres fornyings- og konkurranseevne.

Det er sjettede året på rad IMDi presenterer virksomhetenes mangfoldsarbeid. Aktivitetsnivået ser i all hovedsak ut til å være opprettholdt i 2011. Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt har hatt en svak økning, mens andelen ledere og toppledere med innvandrerbakgrunn har gått ned noe.

Rådgivningsselskapet KPMG har gjennomført en kvalitativ undersøkelse knyttet til HR-funksjonen i virksomhetene. HR-funksjonen er i en utvikling i retning av en mer analytisk og proaktiv støttende funksjon der de får en mer sentral plass i den strategiske utviklingen. Det er vårt inntrykk at virksomhetene som deltok i undersøkelsen, er opptatt av å tiltrekke seg de beste søkerne, at de legger vekt på en målrettet og individuell utvikling av egne medarbeidere, og at de vurderer etnisk bredde og mangfold som en merverdi.

Vi håper denne rapporten kan gi lærdom og inspirasjon til andre virksomheter i norsk arbeidsliv.

God lesing!



Geir Barvik  
Direktør  
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

"Mangfold i det norske arbeidslivet vil kunne styrke Norges konkurranseevne i en globalisert verden".



# SAMMENDRAG

Hensikten med denne rapporten er å dokumentere hvordan de 25 heleide statlige virksomhetene arbeider for økt rekruttering av innvandrere og tilrettelegger for mangfold på arbeidsplassen. Rapporten er en oppfølging av fem foregående rapporter fra 2006, 2007, 2008, 2009 og 2010. For sjette år på rad har Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) undersøkt virksomhetenes strategier og konkrete tiltak og aktiviteter. Vi har også sett nærmere på andelen personer med innvandrerbakgrunn blant jobbsøkere og ledere og som deltakere i ulike rekrutterings- og utviklingsaktiviteter.

Rapporten er delt i to. Den første delen er basert på ordinær statusrapportering fra virksomhetene for 2011. Den andre delen er en artikkel skrevet av rådgivningsselskapet KPMG.

## Del 1. Statusrapport 2011 – Rekrutterings- og mangfoldsarbeid i heleide statlige virksomheter

Utfordringen fra integreringsmyndighetene til virksomhetene var å opprettholde aktiviteter og tiltak knyttet til rekruttering og arbeid med mangfold, samt å holde fokus på personer med innvandrerbakgrunn i ledelsen. I all hovedsak ser det ut til at aktivitetsnivået når det gjelder mangfoldsarbeid, er opprettholdt i 2011. Det var færre søkere til virksomhetene i 2011, både norskfødte og personer med innvandrerbakgrunn, men andelen søkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, økte i 2011. Andelen ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene holdt seg på samme nivå som året før, men antall og andel toppledere med innvandrerbakgrunn gikk ned i 2011. Antall virksomheter som har nedfelt arbeid for kulturelt mangfold i sitt plan- og strategiarbeid, gikk ned i 2011.

### Rekruttering

- 16 virksomheter har i alle sine stillingsannonser i 2011 oppfordret innvandrere til å søke. Dette er en nedgang på tre virksomheter fra 2010.
- 12 virksomheter har i 2011 gitt tilbud om ulike former for rekrutteringsplasser. Dette er en nedgang på fire virksomheter fra 2010. Det var 109 færre personer på rekrutteringsplasser i virksomhetene til sammen i 2011. Samtidig økte andelen personer med innvandrerbakgrunn med 14 prosentpoeng i 2011.
- 14 virksomheter oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser neste år. Det er en nedgang på to virksomheter fra 2010.

### Ansatte og ansettelser

- Tall fra SSB viser at samlet andel ansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i heleide statlige virksomheter utgjorde 9,1 prosent totalt per 4. kvartal 2011. Dette er en økning på 0,1 prosentpoeng fra samme tid i 2010.
- Andelen jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, økte fra 6 prosent i 2010 til 13 prosent i 2011.
- Andelen jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble kalt inn til intervju, økte fra 15 prosent i 2010 til 23 prosent i 2011.
- Andelen intervjuede jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, økte fra 36 prosent i 2010 til 55 prosent i 2011. Andelen er 5 prosentpoeng høyere enn for øvrige norskfødte jobbsøkere.

### Lederrekruttering og intern mobilitet

- Under halvparten av virksomhetene rapporterer om at de har ledere med innvandrerbakgrunn i 2011, 11 mot 12 virksomheter i 2010.
- Antall ledere, både med innvandrerbakgrunn og øvrige norskfødte, har gått ned helt siden 2008. Likeledes har andelen ledere med innvandrerbakgrunn gått ned. I 2011 var nedgangen på 0,2 prosentpoeng.
- Antall og andel toppledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt gikk ned fra henholdsvis 15 og 3,8 prosent i 2010 til henholdsvis 4 og 1,2 prosent i 2011.
- To av de syv virksomhetene som tilbød ansatte utviklingsaktiviteter i 2011, prioriterte blant andre ansatte med innvandrerbakgrunn til tilbudene.

### Strategier for mangfold

- Antall virksomheter som spesifikt vektlegger det flerkulturelle mangfold i sitt øvrige plan- og strategiarbeid, har gått ned med én virksomhet i 2011. Utviklingen over tid har vært jevnt nedadgående på dette området.
- 14 virksomheter melder i 2011 at de har tilrettelegging for generelt mangfold nedfelt i virksomhetens planer. Dette er to færre virksomheter enn i 2010.
- Det er ingen endring fra 2010 i antall virksomheter som har fast praksis med å oppfordre innvandrere til å søke på stillingsutlysninger (19 virksomheter), 14 virksomheter har fast praksis å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju, en økning fra 11 virksomheter i 2010.

## Del 2. Kvalitativ undersøkelse om HR-funksjonen i virksomhetene

På oppdrag fra IMDi gjennomførte rådgivnings-selskapet KPMG en kvalitativ undersøkelse blant HR-funksjonen i de heleide statlige virksomhetene. Undersøkelsen besto av en spørreundersøkelse til alle virksomhetene, samt dybdeintervju med fire virksomheter. KPMG presenterer i denne artikkelen funnene fra undersøkelsen.

Selskapene som har deltatt i undersøkelsen, representerer alle virksomheter med særlige krav til kompetanse hos sine medarbeidere. Dette kommer også til uttrykk i rammene for selskapenes personalforvaltning og i utviklingen av HR-/Personalfunksjonen i retning av en mer analytisk og proaktiv støttende funksjon der HR også har en sentral plass i den strategiske utviklingen.

Vi har møtt virksomheter som er opptatt av å tiltrekke seg de beste søkerne, som legger vekt på en målrettet og individuell utvikling av egne medarbeidere – og som oppfatter etnisk bredde og mangfold som en merverdi. Som representanter for HR-/Personalfunksjonen ser de mulighetene som ligger i den nasjonale, demografiske kompetanseutviklingen, men også i en økt grad av arbeidsinnvandring. Selskapene etterspør imidlertid støtte i en identifisering av kanaler og arenaer for å styrke dette rekrutteringsarbeidet. Samtidig er det en oppfatning at en sømløs integrering svekkes av byråkrati i eksempelvis konvertering av utdanningspapirer og høye kostnader til språkopplæring.

I så henseende retter HR-/Personalfunksjonen pekefingeren mot sentrale myndigheter og etterspør en mer målrettet og smidig politikk som støtte i den globale jakten på og konkurransen om kompetanse og talent. Tilsvarende oppfordres det også til å vurdere om dagens tiltak og virkemidler innenfor mangfoldsarbeidet er hensiktsmessige for de berørte selskapene.

Så vel de respektive selskaper som deres HR-/personalfunksjoner er i utvikling. En utvikling der det er rom for etnisk mangfold, under forutsetning av at kompetansen er til stede. Virksomhetene trenger imidlertid støtte og hjelp i den videre utviklingen. I denne sammenhengen er det vår vurdering at IMDi og andre relevante myndigheter og interessenter i større grad må:

- tilrettelegge for en differensiert dialog med selskapene – eksempelvis hensyntatt kompetanse- og/eller arbeidsintensitet
- vurdere egnetheten av virkemidler, måleparametrene etc., i lys av virksomhetens egenart og kontekstuelle forutsetninger
- bidra aktivt med kunnskap og informasjon om nye og alternative rekrutteringskanaler og arenaer, for å tiltrekke seg relevante søkere med innvandrerbakgrunn
- ta initiativ til samordning og forenkling av byråkratiske prosesser, for å få godkjent utenlandsk kompetanse og erfaring
- bidra til lett tilgjengelig informasjon om norskkopplæring, og mulighet for økonomiske tilskudd for å dekke merkostnader av norskkurs for ansatte
- gi selskapene bistand til å utvikle bedre støtte og kurs til ledere/mellomledere om mangfoldsledelse

# ENGLISH SUMMARY

**The purpose of this report is to document how the 25 wholly owned state enterprises are working to increase the recruitment of immigrants and to facilitate diversity in the workplace. The report is a follow-up report to five previous reports from 2006, 2007, 2008, 2009 and 2010. For the sixth year running, the Directorate of Integration and Diversity (IMDi) has investigated the enterprises' strategies and specific measures and activities. We have also looked more closely at the proportion of people from immigrant backgrounds among job applicants, managers and participants in various recruitment and development activities.**

The report is divided into two parts. The first part is based on ordinary status reports from the enterprises for 2011, while the second part is an article written by the consulting company KPMG.

## Part 1. Status report 2011 – Recruitment and diversity work in wholly owned state enterprises

The integration authorities' challenge to the enterprises was to maintain activities and measures relating to recruitment and diversity work, and to maintain focus on people from immigrant backgrounds in managerial positions. The activity level for diversity work appears to have been maintained in 2011. The number of applicants to the enterprises decreased in 2011, both for Norwegian-born persons and persons from immigrant backgrounds, but the proportion of applicants from immigrant backgrounds who were appointed increased. The proportion of managers from immigrant backgrounds remained at the same level as for the previous year, but the number and proportion of senior executives with immigrant backgrounds decreased in 2011. The number of enterprises that have included cultural diversity work in their planning and strategy work decreased in 2011.

### Recruitment

- 16 enterprises have encouraged immigrants to apply in all their job advertisements in 2011. This is a reduction of three enterprises compared with 2010.
- 12 enterprises have offered various forms of recruitment placements in 2011. This is a reduction of four enterprises compared with 2010. The total number of persons in recruitment placements in the enterprises went down by a total 109 in 2011. At the same time, the number of persons with immigrant backgrounds increased by 14 percentage points in 2011.
- 14 enterprises state that they are open to the possibility of having people on recruitment placements next year. This is a reduction of two enterprises compared with 2010.

### Employees and recruitment

- Figures from Statistics Norway show that the total proportion of immigrants and Norwegian-born persons with immigrant parents employed in wholly state-owned enterprises was 9.1% as of the fourth quarter 2011. This is an increase of 0.1 percentage points compared with the same time last year.
- The proportion of applicants from immigrant backgrounds who were appointed to positions increased from 6% in 2010 to 13% in 2011.
- The proportion of applicants from immigrant backgrounds who were invited for interviews increased from 15% in 2010 to 23% in 2011.
- The proportion of interviewed applicants from immigrant backgrounds who were appointed increased from 36% in 2010 to 55% in 2011. This is five percentage points higher than for other Norwegian-born applicants.

### Management recruitment and internal mobility

- Fewer than half of the enterprises reported that they have managers from immigrant backgrounds in 2011; 11 compared with 12 enterprises in 2010.
- The number of managers, both from immigrant backgrounds and Norwegian-born, has decreased since 2008. The proportion of managers from immigrants backgrounds has also decreased. The reduction was 0.2 percentage points in 2011.
- The number and proportion of senior executives from immigrant backgrounds in the enterprises decreased from 15 and 3.8%, respectively, in 2010 to 4 and 1.2% in 2011.
- Employees from immigrant backgrounds were among the groups prioritised for development activities in two of the seven enterprises that offered such activities in 2011.

### Diversity strategies

- The number of enterprises that specifically emphasise multicultural diversity in their plan and strategy work has decreased by one in 2011. The number has declined steadily for some time.
- In 2011, 14 enterprises reported that facilitation of general diversity is incorporated in the enterprises' plans. This is two enterprises fewer than in 2010.
- There has been no change from 2010 in the number of enterprises that have an established practice of encouraging immigrants to apply for positions in their job advertisements (19 enterprises). Fourteen enterprises have an established practice of inviting at least one qualified applicant from an immigrant background for an interview. This is an increase from eleven enterprises in 2010.

## Part 2. Qualitative survey of the enterprises' HR function

On assignment for IMDi, the consulting company KPMG carried out a qualitative survey of the HR function in the wholly owned state enterprises. The survey consisted of a questionnaire survey of all the enterprises and in-depth interviews with representatives of four of them. In this article, KPMG presents the findings from the survey.

The companies that participated in the survey all represent enterprises where special competence requirements apply to the employees. This is also clear from the framework for the companies' personnel management and in the development of the HR/personnel function towards a more analytical and proactive support function in which HR also plays a key role in strategic development.

We have seen enterprises that focus on attracting the best applicants, that emphasis goal-oriented and individual development of its own employees – and that consider ethnic diversity an added value. As representatives of the HR/personnel function, they see the possibilities inherent in the national, demographic development of competence, but also in increasing labour immigration. However, the companies call for support in the work to identify channels and arenas to support this recruitment work. At the same time, there is a belief that the possibility of seamless integration is weakened by bureaucracy in the form of e.g. recognition of educational certificates and diplomas and high language tuition costs.

In this respect, the HR/personnel function points the finger at the central authorities and requests more targeted and flexible policies to support the global search and competition for competence and talent. Correspondingly, the respondents also call for an assessment of whether the present measures and policy instruments in the field of diversity work are expedient in relation to the companies concerned.

The companies in question are developing, as are their HR/personnel functions. This development has room for ethnic diversity, provided that the competence is there. However, the enterprises need support and assistance in their further development. In this context, it is our opinion that IMDi and other relevant public agencies and stakeholders must do more to:

- facilitate differentiated dialogue with the companies – for example taking into consideration how competence- or labour-intensive their activities are
- assess the suitability of policy instruments, measurement parameters etc. in light of the enterprise's unique nature and contextual circumstances
- actively contribute knowledge and information about new and alternative recruitment channels and arenas in order to attract applicants from immigrant backgrounds
- take the initiative to coordinate and simplify bureaucratic processes in order to recognise foreign competence and experience
- contribute to making more readily available information about Norwegian language tuition and the possibility of obtaining financial grants to cover the additional costs of providing Norwegian language courses to employees
- assist the companies in developing better diversity management support and training for managers/middle managers.

# RAPPORTENS FORMÅL

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) har siden 2006 hatt i oppdrag å følge opp og dokumentere heleide statlige virksomheters arbeid med å fremme mangfold blant annet gjennom økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Bakgrunnen er at mangfold kan bidra til at virksomhetene øker både konkurransevne og omstillingsvne. Regjeringen ønsker å legge til rette for at norsk arbeidsliv utnytter de ressursene som mange personer med innvandrerbakgrunn representerer.

Hensikten med foreliggende rapport er å vise frem hvordan virksomheter kan oppnå økt mangfold, samt å synliggjøre utfordringer og nyttige erfaringer fra heleide statlige virksomheter. Ulike statsråder har siden 2006 gitt heleide statlige virksomheter nye utfordringer hvert år. Utfordringene har omhandlet bruk av ulike rekrutteringstiltak, karriereutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn, fokus på rekruttering til lederstillinger, samt å opprettholde aktivitetsnivået.

For sjette året på rad har IMDi undersøkt virksomhetenes strategier og konkrete tiltak og dokumentert resultatene av innsatsen. Rapporten er delt i to. Første del er en status for virksomhetenes rekrutterings- og mangfoldsarbeid ved utgangen av 2011. Resultatene fra 2011 sammenlignes med rapporter fra tidligere år for å se utviklingen over tid. Andre del er oppsummering av en kvalitativ undersøkelse blant HR-personell i virksomhetene. Her settes det fokus på deres erfaringer med og syn på tiltakene som er iverksatt, samt hvilken rolle og hvilken betydning HR-funksjonen kan ha for virksomhetenes rekrutterings- og mangfoldsarbeid.



# DEL 1.

## MANGFOLD I HELEIDE STATLIGE VIRKSOMHETER – STATUS 2011

### Innledning

Denne delen av rapporten baserer seg dels på egenrapportering fra virksomhetene til IMDi og dels på statistikk fra SSB om sysselsatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene.

### Heleide statlige virksomheter

Heleide statlige virksomheter er foretak eid av staten, men organisert utenfor forvaltningen som selvstendige rettssubjekter. Tabell 1 gir en innledende oversikt over de 25 virksomhetene og ulike aktiviteter og tiltak ved utgangen av 2011. Antallet virksomheter som rapporterer til IMDi, er redusert i måleperioden. Antallet ble redusert fra 32 i 2006 til 26 i 2007, da helseforetakene ble pålagt å redegjøre for sitt rekrutterings- og mangfoldsarbeid i egne årsrapporter. Statskonsult AS ble omgjort til forvaltningsorganet Difi samme år. De 25 heleide statlige virksomhetene skiller seg fra hverandre både når det gjelder hvilket marked de opererer i, forretningsområde og størrelse. Antall ansatte varierer fra Posten Norge AS med litt under 20 000 ansatte til Staur Gård AS med kun tre ansatte. Virksomhetenes ulike rammebetingelser gjør at det i flere sammenhenger gir liten mening å snakke om disse virksomhetene som én gruppe. Å sammenligne virksomhetenes praksis og aktivitetsnivå direkte har heller ingen hensikt. Undersøkelsen gir imidlertid et interessant statusbilde og en viss dokumentasjon på endringer og utvikling fra 2006 til 2011.

### Begrepsbruk

I denne rapporten benyttes SSBs definisjoner for personer med innvandrerbakgrunn. **Innvandrere** er personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre, og som på et tidspunkt har innvandret til Norge. **Norskfødte med innvandrerforeldre** er født i Norge, men har to foreldre som er innvandrere. Virksomhetene rapporterer om innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, uten å differensiere i forhold til landgrupper eller verdensdeler. Flere steder i denne rapporten benyttes begrepet "*personer med innvandrerbakgrunn*" som samlet betegnelse, andre steder i rapporten benyttes beskrivelsen "*innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre*" helt ut. I statistikk fra SSB grupperes innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre ut fra landbakgrunn. Det tas utgangspunkt i innvanderens eller foreldrenes fødeland. Landbakgrunn deles i to grupper: gruppe 1 (EU/EØS, USA, Canada, Australia og New Zealand) og

gruppe 2 (Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, og Europa utenom EU/EØS).

### Egenrapporterte tall

Undersøkelsen om virksomhetenes arbeid med rekruttering av innvandrere og mangfold er basert på egenrapportering fra virksomhetene. I spørsmål om rekruttering og representasjon i ulike tiltak og i ledelse etterspør vi antall innvandrere og norskfødte med to innvandrerforeldre. Virksomhetene er følgelig anmodet om å legge SSBs definisjoner til grunn. Vi skiller ikke mellom personer i henholdsvis gruppe 1 eller 2. Opplysningene er samlet inn ved bruk av elektronisk spørreskjema. Spørsmålene er utformet i samarbeid med virksomhetene og har endret seg noe fra år til år. I den grad det er mulig, sammenligner vi resultater fra 2011 med tilsvarende funn fra tidligere år. Vedlagt denne rapporten følger kopi av spørreskjemaet. IMDi har ikke noen samlet oversikt over hvorvidt og hvordan virksomhetene teller eller registrerer bakgrunnen til personer blant jobbsøkere eller personer på eksempelvis rekrutteringsplass eller karriereutviklingsprogram i virksomhetene.

I spørsmål som dreier seg om antall personer totalt, antall innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre og øvrige norskfødte, har vi i undersøkelsen presisert at vi har ønsket svar i absolutte tall. Dersom virksomhetene er usikre på det nøyaktige antallet, har de kunnet oppgi kvalifiserte anslag. Det ser ut til at de aller fleste virksomhetene har hatt tilgang til nøyaktige tall, men at det er en viss grad av anslag i tallmaterialet.

Variierende antall virksomheter som oppgir etterspurte tall, kompliserer enkelte ganger fremstillingen av funn i rapporten, samt sammenligning og utvikling siden 2006. Antallet virksomheter som oppgir tall eller anslag, er blitt stadig flere i måleperioden.

Tabell 1: Egenrapporterte aktiviteter fra 25 heleide statlige virksomheter i 2011

Virksomhet	Oppfordrer innv. om å søke i alle annonser	Har fast praksis med å innkalle min. én innv. til intervju	Har hatt innv. på rekrutteringsplass	Har mangfold nedfelt i planer	Har egen rekrutteringsplan	Har mål og måltall for andel innv. ansatt	Har innv. på utviklingsaktiviteter for å bli leder	Har norsk-kurs som ordinær opplæring
Avinor AS				ja				
Baneservice AS	ja							
Electronic Chart Centre AS	ja	ja		ja				ja
Enova SF	ja		Ja					
Entra Eiendom AS	ja	ja		ja	ja	ja		
Flytoget AS			ja	ja				ja
Gassco AS	ja	ja						
Innovasjon Norge	ja	ja		ja	ja		ja	ja
Mesta AS	ja	ja	ja	ja				
Nationaltheatret AS	ja	ja	ja					
Norfund	ja							
Norsk Eiendoms-info. AS								
NRK AS	ja	ja	ja	ja	ja	ja		
Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS				ja				
Norsk Tipping AS	ja	ja	ja	ja	ja		ja	
NSB AS	ja	ja	ja	ja			ja	
Petoro AS	ja			ja				
Posten Norge AS	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
SIVA SF								ja
Statkraft SF	ja	ja	ja	ja			ja	ja
Statnett SF	ja	ja	ja			ja		
Statskog SF	ja	ja	ja					
Staur Gård AS								
UNINETT AS	ja			ja			ja	ja
Vinmonopolet AS	ja	ja	ja	ja			ja	
Totalt aktiviteter 2011	19	14	12	14	5	4	7	7
2006			14	13	5	3		
2007	15	12	14	18	3	3		
2008	18	14	15	16	4	3	9	5
2009	19	16	9	17	2	3	14	7
2010	19	11	12	16	4	5	11	7

### Rapportering fra datterselskap

Ti av virksomhetene er konsern. De ti virksomhetene har, i tillegg til morselskapet, flere datterselskaper under seg. Et konsernforhold mellom et mor- og datterselskap kan enten oppfylles gjennom aksjeeierskap eller gjennom styreflertall. Datterselskapenes praksis og strategi når det gjelder rekrutterings- og mangfoldsarbeid, kan variere og være ulik morselskapets. Selv om denne typen rapportering baserer seg på helhetsinntrykk og kvalifiserte anslag, kan dette gjøre innrapportering for de største konsernene vanskelig. De ti konsernene fikk derfor i perioden 2008–2011 muligheten for individuell rapportering fra sine heleide datterselskap. Posten Norge AS, NSB AS og Mesta AS

har valgt denne løsningen. Vi har følgelig et bredere datagrunnlag fra disse tre virksomhetene for perioden 2008–2011. I behandlingen av data for perioden 2008–2011 er datterselskapenes innrapportering slått sammen med morselskapets. I den grad praksis og aktiviteter varierer mellom mor- og datterselskap, har dette gitt positiv uttelling for virksomheten som helhet. Hvis eksempelvis bare ett datterselskap har et lederrekrutteringsprogram, har dette gitt positiv uttelling for konsernet som helhet.

### Andel ansatte i virksomhetene med innvandrerbakgrunn per 4. kvartal 2011.

Tall fra SSB<sup>1</sup> viser at andel ansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i heleide statlige virksomheter utgjorde 9,1 prosent totalt per 4. kvartal 2011. Dette er en økning på 0,1 prosentpoeng fra samme tid i 2010. Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn fra landgruppe 2 (Afrika, Asia mfl.) utgjorde på samme tid 5,9 prosent, hvilket er uforandret fra samme tid i 2010.

Vi registrerer en ganske liten endring i positiv retning i andel ansatte med innvandrerbakgrunn i heleide statlige virksomheter totalt i 2011. Det er et stykke igjen for sammensetning av ansatte kan sies å speile sammensetningen i befolkningen for øvrig. Per 4. kvartal

2011 utgjorde innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 13,1 prosent av befolkningen samlet.

I forbindelse med rapportering for 2011 har 20 av de heleide statlige virksomhetene sendt inn en samtykkeerklæring for å få utlevert tall fra Statistisk sentralbyrå over andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre blant ansatte i sine virksomheter per 4. kvartal 2010. Tallene hentes fra den registerbaserte sysselsettingsstatistikken og omfatter personer i alderen 15–74 år. De statistiske tallene gir et mer solid grunnlag for å kunne si noe om utvikling når det gjelder andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn i den enkelte virksomhet, fremfor en varierende egenregistrering eller tall basert på enhets- og personallederes kjennskap til arbeidsstokken.

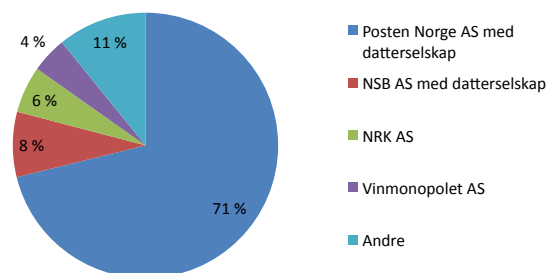
<sup>1</sup> Registerbasert sysselsettingsstatistikk for 4. kvartal 2011 – SSB

Tabell 2: Sysselsatte 15-74 år i 20 foretak, etter verdensdel 4. kvartal 2010

Selskaper og konsern:	ansatte	herav innv.	%-andel innv.	Gruppe 1	Gruppe 2	%-andel gruppe 1	%-andel gruppe 2
Flytoget AS	329	37	11,0	14	23	4,3	7,0
Gassco AS	204	9	4,0	9	0	4,4	0,0
Innovasjon Norge	677	20	3,0	13	7	1,9	1,0
Mesta AS med datterselskaper <sup>1</sup>	1638	18	1	10	8	0,6	0,5
Nationaltheatret AS	321	31	10,0	25	6	7,8	1,9
Norfund	39	8	21,0	5	3	12,8	7,7
Norsk Eiendomsinformasjon AS	76	:	:	:	:	:	:
NRK AS	4220	161	4,0	84	77	2,0	1,8
Norsk Tipping AS	390	7	2,0	4	3	1,0	0,8
NSB AS med datterselskaper <sup>2</sup>	3250	224	6,9	106	118	3,3	3,6
Petoro AS	69	6	9,0	2	4	2,9	5,8
Posten Norge AS med datterselskaper	16 355	2007	12,3	399	1608	2,4	9,8
Statnett SF	976	42	4,0	27	15	2,8	1,5
Statskog SF	159	:	:	:	:	:	:
UNINETT AS	59	5	8,0	3	2	5,1	3,4
Vinmonopolet AS	1973	123	6,0	78	45	4,0	2,3
Entra eiendom AS	142	9	6,0	4	5	2,8	3,5
Baneservice AS	286	6	2,0	4	2	1,4	0,7
Statkraft AS	288	24	8,0	16	8	5,6	2,8
NSD AS3	68	5	7,0	3	2	4,4	2,9
Totalt	34 148	2821	8,63	1958	8,0	2,5	5,7

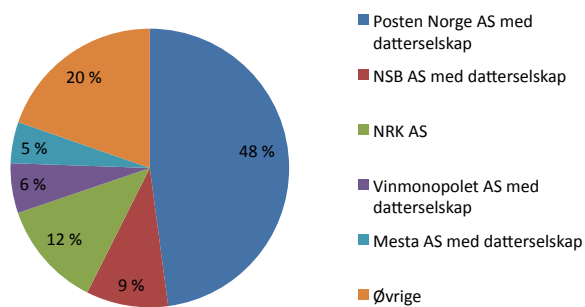
Med tall fra SSB kan vi vise andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i 20 av virksomhetene i 2010. Samlet hadde de 20 virksomhetene 34 148 ansatte. Av dem var 2821 ansatte med innvandrerbakgrunn, hvilket utgjør åtte prosent av alle ansatte. Som vi ser av tabell 2, er det stor variasjon mellom virksomhetene.

Figur 1. Ansatte med innvandrerbakgrunn i 20 heleide statlige virksomheter, fordelt på virksomheter med flere enn 100 slike ansatte og øvrige virksomheter i prosent. N=2821.



Av figur 1 ser vi at fire virksomheter står for nesten 90 prosent av den samlede andelen ansatte med innvandrerbakgrunn. Vi ser også at det er store variasjoner i virksomhetenes størrelse hva gjelder samlet antall ansatte. Figur 2 under viser oss at fem av virksomhetene står for 80 prosent av det samlede antall ansatte i alle virksomhetene.

Figur 2. Ansatte i 20 heleide statlige virksomheter fordelt på fem virksomheter med datterselskap, og øvrige virksomheter i prosent. N=34 148.



## Rekruttering

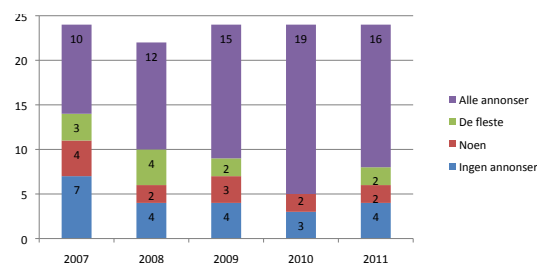
I dette kapitlet vil vi presentere hva virksomhetene rapporterer om når det gjelder aktiviteter og tiltak som har til hensikt å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn.

### Oppfordring til innvandrere i stillingsannonser

Det er en målsetting at de heleide statlige virksomhetene skal ha en praksis der stillingsannonser oppfordrer innvandrere til å søke. Oppfordringen skal vise at en etnisk heterogen arbeidsstokk er ønskelig. Annonser med en inkluderende virksomhetsvisjon eller bilder som viser et mangfoldig sammensatt personale, kan også motivere personer med flerkulturell bakgrunn til å søke stillinger i virksomheten.

Med unntak av én virksomhet har alle ansatt personer til ledige stillinger i 2011. Av de 24 virksomhetene er det 16 som oppgir at de har oppfordret innvandrere til å søke i alle sine stillingsutlysninger (se figur 3) i løpet av året. Det er tre færre enn i 2010. På tross av denne nedgangen fra 2010 har det i hele måleperioden (2006–2011) vært en positiv utvikling. I 2006 var det fire virksomheter som hadde oppfordring til innvandrere i sine stillingsannonser.

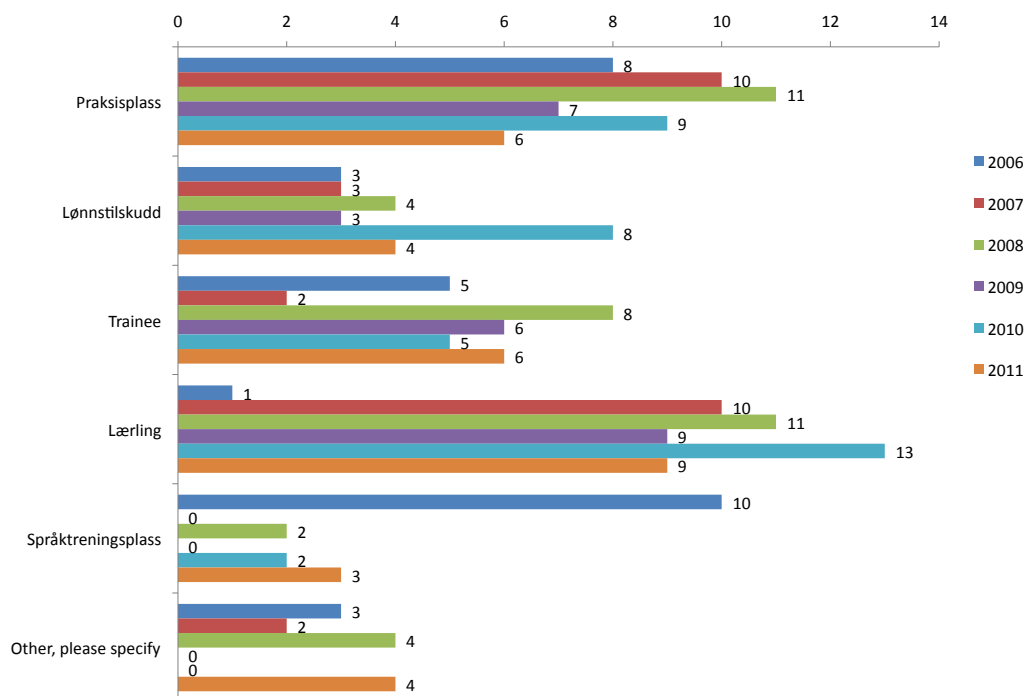
Figur 3. Virksomhetenes besvarelse på hvor mange stillingsannonser som har oppfordret innvandrere til å søke i perioden 2007–2011. Absolutte tall basert på besvarelser fra 24 virksomheter i 2007, 2009, 2010 og 2011 og 22 virksomheter i 2008.



### Bruk av rekrutteringsplasser

Med rekrutteringsplasser mener vi i denne rapporten ulike former for arbeidsmarkedstiltak, hospitering, språktreningsplass, trainee-stillinger og lærlingplasser. Benyttet på riktig måte kan rekrutteringsplasser bidra til at potensielle arbeidstakere får vist sin kompetanse og personlige egnethet overfor arbeidsgiver. Arbeidsgiver får på sin side et godt grunnlag for å kunne vurdere videre ansettelse. Dette gir en rekrutteringsprosess med mye trygghet og dermed mulighet for utprøving av arbeidssøkere som en kanskje ikke hadde tatt sjansen på å ansette, og dermed heller ikke fått mulighet til å vurdere. At virksomheter er åpne for, og får erfaring med, personer på ulike typer rekrutteringsplasser i virksomheten, kan være en viktig døråpner for å få flere innvandrere inn i arbeidslivet. Bruk av rekrutteringsplasser kan derfor også inngå som en del av en virksomhets mangfoldsstrategi (se kapittel 5 – Strategier for mangfoldsarbeid).

Figur 4. Antall virksomheter som benytter ulike former for rekrutteringsplasser. Tall for 2006–2011. Absolutte tall. N=25.

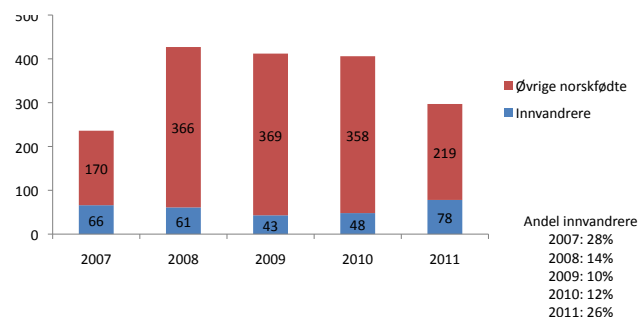


I 2011 har 12 av virksomhetene svart at de har gitt tilbud om rekrutteringsplasser, mot 16 virksomheter i 2010, 20 virksomheter i 2008 og 17 virksomheter i 2007. Vi ser av figur 4 at praksis plass, trainee-stillinger og lærling plass er de mest brukte formene for rekrutteringsplasser. Figur 4 viser også at det har vært en nedgang i antall rekrutteringsplasser i virksomhetene samlet siden 2008, da det var 40 rekrutteringsplasser. I 2011 var tallet 32 rekrutteringsplasser.

#### Andel personer med innvandrerbakgrunn på rekrutteringsplasser

Ti av virksomhetene har for 2011 oppgitt antall personer på rekrutteringsplasser, samt hvor mange av disse som hadde innvandrerbakgrunn. I 2008 hadde 20 av virksomhetene rekrutteringsplasser. Vi ser av figur 5 at antall personer på rekrutteringsplasser har sunket siden 2008. Fra 2010 til 2011 sank antallet fra 406 til 297 personer. Samtidig har andelen personer med innvandrerbakgrunn på rekrutteringsplasser økt fra 2009. I 2011 økte andelen med 14 prosentpoeng fra 2010.

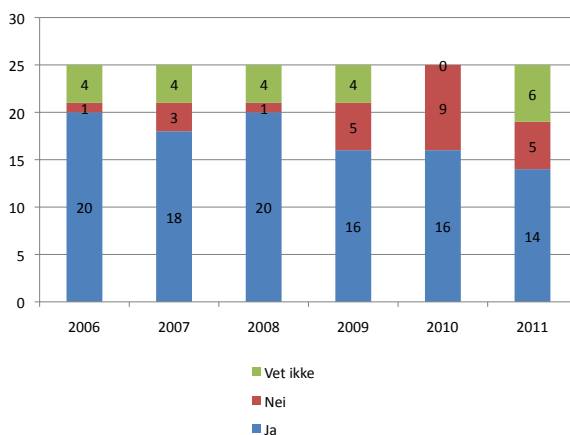
Figur 5. Personer på rekrutteringsplass fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte. Tall for 2006–2011.



#### Virksomheter som fortsatt ønsker å tilby rekrutteringsplasser

14 virksomheter oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser neste år. I 2010 var det 16 virksomheter som svarte positivt. I 2011 er det fem som svarer at de ikke ønsker å tilby rekrutteringsplasser neste år, mot ni som svarte det samme i 2010. I figur 6 ser vi at holdningen til bruk av rekrutteringsplasser har blitt noe mer negativ siden 2008.

Figur 6. Vil virksomhetene være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplass til neste år? Svar i perioden 2006–2011 i absolutte tall. N=25.



### Oppsummering

16 virksomheter har i alle sine stillingsannonser i 2011 oppfordret innvandrere til å søke. Dette er en nedgang på tre virksomheter fra 2010.

12 virksomheter har i 2011 gitt tilbud om ulike former for rekrutteringsplasser. Dette er en nedgang på fire virksomheter fra 2010. Det var 109 færre personer på rekrutteringsplasser i virksomhetene til sammen i 2011. Samtidig økte andelen personer med innvandrerbakgrunn med 14 prosentpoeng i 2011.

14 virksomheter oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser neste år. Det er en nedgang på to virksomheter fra 2010.

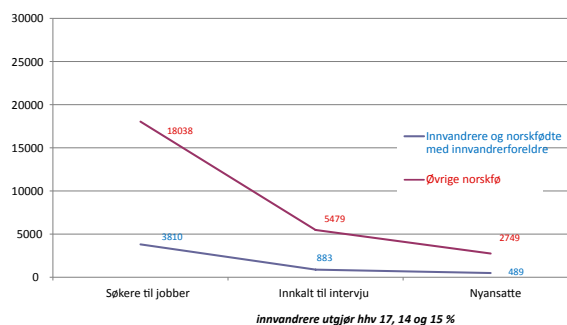
### Ansettelsesprosesser i virksomhetene

I dette kapitlet skal vi se nærmere på i hvilket omfang de 25 virksomhetene som har rekruttert i 2011, har intervjuet og ansatt jobbsøkere med innvandrerbakgrunn i løpet av året. Vi vil også se nærmere på eventuelle endringer fra tidligere år.

Virksomhetene melder om utfordringer knyttet til å rapportere om personer med innvandrerbakgrunn i forbindelse med rekruttering og ansettelsesprosesser. Av hensyn til personvernet må all rapportering om etnisitet eller eventuell innvandrerbakgrunn være anonym og basert på frivillighet. Virksomhetenes innrapporteringer er enten på grunnlag av frivillig informasjon fra jobbsøkere, eller på grunnlag av anslag gitt av ledere eller rekrutteringsansvarlige. Av den grunn er det en utfordring for virksomhetene å levere rapportering som er fullkommen på dette området. Ved å følge de samme rutine fra år til år vil det i midlertid være mulig å få indikasjoner på hvilken retning utviklingen tar, med tanke på å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn til virksomhetene. I tillegg til dette er det som nevnt i innledningen til rapportens del 1, en utfordring å fremstille konsise funn, da antallet virksomheter som rapporterer på de ulike spørsmålene, varierer.

### Andel personer med innvandrerbakgrunn som er jobbsøkere til virksomhetene, som blir innkalt til intervju, og som blir ansatt i 2011

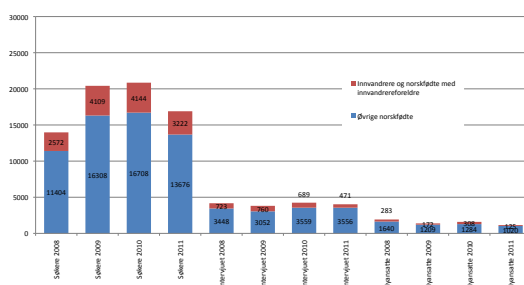
Figur 7. Søkere, innkalte til intervju og nyansatte innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre, og øvrige norskfødte, i 2011 i 21 virksomheter. Absolutte tall og prosent.



Som vi ser av figur 7, utgjør innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre 17 prosent av jobbsøkerne til virksomhetene, 14 prosent av dem som ble innkalt til intervju, og 15 prosent av dem som ble ansatt i virksomhetene i 2011.

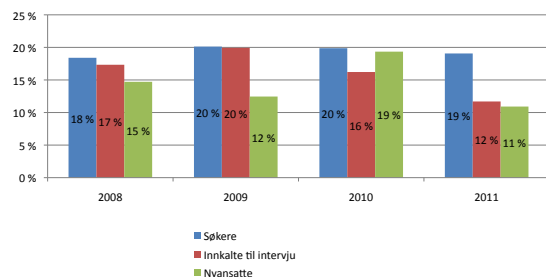
Virksomhetene har i varierende grad rapportert inn på spørsmålene knyttet til rekruttering og ansettelse fra år til år. For å kunne se utvikling over tid presenteres resultatene for de 17 virksomhetene som har rapportert fullstendig om søkere, innkalte til intervju og nyansatte hvert år i perioden 2008–2011.

Figur 8a. Søkere, innkalte til intervju og nyansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i perioden 2008–2011 i de 17 virksomhetene som har svart alle 4 år. Absolutte tall.



I figur 8a ser vi at den samlede søkermassen til virksomhetene gikk ned fra 2010 til 2011. Av figur 8b ser vi imidlertid at andelen personer med innvandrerbakgrunn i søkermassen i hovedsak er stabil, men at det har vært en nedgang på fire prosentpoeng i andelen av dem som ble innkalt til intervju fra 2010 til 2011, og en nedgang på åtte prosentpoeng i andelen av dem som ble ansatt.

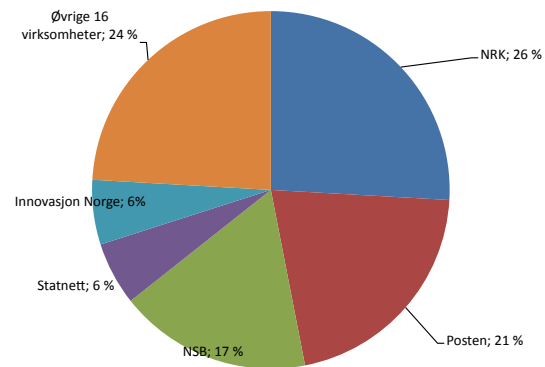
Figur 8b. Andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre av alle jobbsøkere, av alle som ble innkalt til intervju, og alle nyansatte i perioden 2008–2011 i 17 virksomheter. Prosent (tallgrunnlag som fig. 8a).



### Utvalgte virksomheter dominerer bildet av samlet søkermasse og andel jobbsøkere med innvandrerbakgrunn

Som vi ser av figur 9, står fem av virksomhetene for 76 prosent av den samlede søkermassen (til 21 virksomheter). Disse virksomhetenes praksis i ansettelsesprosesser har derfor stor betydning for det samlede bildet av alle virksomhetene.

Figur 9. Andel jobbsøknader mottatt i 2011 fordelt på virksomheter med 1000 ansatte og øvrige. Prosent. N= 21.



I tabell 3 presenteres antallet innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre som søkte jobb, som ble intervjuet, som ble ansatt i virksomhetene i 2011, og hvilken andel disse personene utgjorde av alle søkere, intervjuede og nyansatte.

Tabell 3. Søknader, innkallelser til intervju og ansettelse i 2011 i 25 heleide statlige virksomheter. Absolutte tall og prosent. - = foreligger ikke opplysninger.

	Antall og prosentandel innvandrere og noskfødte med innvandrerforeldre i 2011 som:					
	SØKTE JOBB		BLE INNKALT TIL INTERVJU		BLE ANSATT	
	antall	andel av søker-massen	antall	andel av de intervjuede	antall	andel av de nyansatte
Avinor AS	-	-	-	-	-	-
Baneservice AS	55	12 %	10	8 %	1	2 %
Electronic Cart Centre AS	-	-	-	-	-	-
Enova SF	5	5 %	1	3 %	0	0 %
Entra Eiendom AS	-	-	-	-	-	-
Flytoget AS	175	18 %	53	20 %	7	13 %
Gassco AS	5	4 %	3	20 %	0	0 %
Innovasjon Norge	227	18 %	10	6 %	2	4 %
Mesta konsern AS	344	22 %	24	5 %	16	6 %
Nationaltheatret AS	15	13 %	2	9 %	0	0 %
Norfund	53	16 %	5	14 %	4	44 %
Norsk Eiendomsinfor-masjon AS	1	2 %	0	0 %	0	0 %
NRK AS	891	16 %	173	11 %	28	11 %
Norsk samfunnsvitens-kapelig datatjeneste AS	59	22 %	5	25 %	2	29 %
Norsk Tipping AS	21	3 %	7	4 %	3	19 %
NSB AS	962	25 %	133	22 %	51	17 %
Petoro AS	35	54 %	3	20 %	1	33 %
Posten Norge AS	568	12 %	410	18 %	363	18 %
SIVA SF	4	6 %	0	0 %	0	0 %
Statkraft SF	-	-	-	-	-	-
Statnett SF	360	29 %	40	10 %	7	9 %
Statskog SF	13	5 %	2	3 %	1	8 %
Staur Gård AS	3	21 %	0	0 %	0	0 %
UNINETT AS	14	5 %	2	3 %	3	9 %
Vinmonopolet AS	-	-	-	-	-	-
<b>Totalt</b>	<b>3810</b>		<b>883</b>		<b>489</b>	

Alle virksomhetene<sup>2</sup> hadde i 2011 jobbsøkere med innvandrerbakgrunn. Andelen jobbsøkere med innvandrerbakgrunn i søkerbunken varierer imidlertid kraftig mellom virksomhetene. Hos tre av virksomhetene, Mesta, NSB og Petoro, utgjør disse over en fjerdedel av søkermassen. Hos drøyt halvparten av virksomhetene utgjør de over ti prosent av søkermassen.

Det er likeledes stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder hvor mange søkere med innvandrerbakgrunn som kalles inn til intervju. I fem av virksom-

hetene utgjør søkere med innvandrerbakgrunn mer 20 prosent av dem som er kalt inn til intervju. Bare tre virksomheter har ikke innkalt søkere med innvandrerbakgrunn til intervju. Det skal bemerkes at disse tall ikke sier noe om i hvilken grad dette skyldes manglende kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, eller om disse virksomhetene ikke følger oppfordringen om å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju.

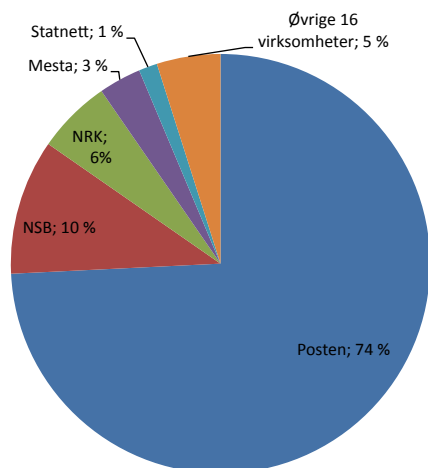
Også når det gjelder nyansettelser av jobbsøkere med innvandrerbakgrunn, er forskjellen i virksomhetenes størrelse tydelig. I figur 10 ser vi at av alle nyansatte

<sup>2</sup> Gjelder de virksomhetene som det foreligger opplysninger om. Fem virksomheter har ikke oppgitt opplysninger om dette for 2011.



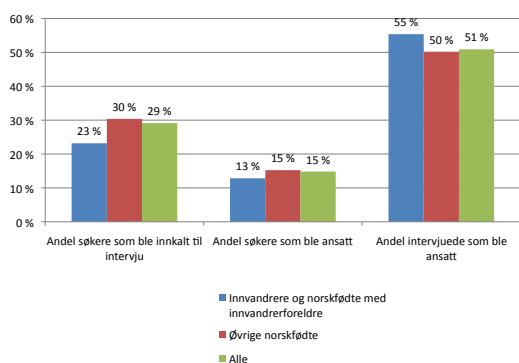
med innvandrerbakgrunn rekruttert i 2011, står Posten Norge AS for 74 prosent, og NSB AS står for 10 prosent.

Figur 10. Andel nyansatte innvandrere eller norskfødte med innvandrereforeldre i 2011 fordelt på virksomheter med ti eller flere nyansatte med innvandrerbakgrunn.



Ovenfor har vi sett på antallet og andelen innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre som har søkt, som har blitt innkalt til intervju, og som har blitt ansatt i den enkelte virksomhet. Under forutsetning av at søkermassen og de som blir intervjuet, utgjør det samlede potensial for virksomhetens ansettelser i ett år, kan vi imidlertid studere ansettelsene på en annen måte<sup>3</sup>.

Figur 11. Søkere som ble intervjuet, søkere som ble ansatt og intervjuede som ble ansatt i 2011, fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre, og øvrige norskfødte i 21 virksomheter. Prosent.



Når vi tar utgangspunkt i det totale antallet personer som søkte, og som ble ansatt i 2011, ser vi i figur 11 at 15 prosent av søkerne ble ansatt. Dette er ti prosentpoeng høyere enn 2010. Ser vi separat på søkere med innvandrerbakgrunn, var denne andelen på 13 prosent i 2011, mot seks prosent i 2010. To prosentpoeng færre enn for øvrige norskfødte. Figur 11 viser videre at det

<sup>3</sup> Vi gjør oppmerksom på at denne beregningsmåten ikke tar hensyn til at en del ansettelser kommer etter andre typer ansettelsesprosesser enn kjeden utlysning-)søknad-)intervju-)ansettelse. Ifølge rapporteringen har én av virksomhetene ansatt flere personer i 2011 enn antall personer som har blitt intervjuet. I hvilken grad ansettelser i virksomhetene blir gjort uten bruk av intervju, er ikke mulig å fastslå ut fra dette materialet.

er en syv prosentpoengs lavere andel søkere med innvandrerbakgrunn som ble innkalt til intervju, enn øvrige norskfødte. Samme tendens gjaldt i 2010. Til sist viser figur 11 at søkere med innvandrerbakgrunn samlet sett har fått litt bedre uttelling av intervjusituasjonen enn øvrige innkalt: 55 prosent av jobbsøkere med innvandrerbakgrunn ble ansatt, mot 50 prosent blant øvrige norskfødte jobbsøkere. Dette er samme tendens som i 2010, men i 2011 var forskjellen mellom disse to grupper av jobbsøkere mindre. I 2010 var forskjellen på 12 prosentpoeng.

I 2011 var det samlet sett færre søkere til virksomhetene, og færre søkere med innvandrerbakgrunn enn i 2010. Andelen søkere med innvandrerbakgrunn i 2011 var lik i forhold til i 2010. Andelen som ble innkalt til intervju av disse, var imidlertid åtte prosentpoeng høyere i 2011. 23 prosent av søkerne ble kalt inn til intervju, mot 15 prosent i 2010.

Vi ser en positiv utvikling i 2011 hva angår andel jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som blir innkalt til intervju, samt andel intervjuede med innvandrerbakgrunn som blir ansatt. Andelen intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn som blir ansatt, er også høyere i 2011. Materialet gir oss ikke grunnlag for å si noe om årsakene til dette. Den positive utviklingen kan skyldes egenskaper ved jobbsøkerne selv, og den kan skyldes økt bevissthet i virksomhetene. Forhold som utvikling i både arbeidsmarkedet og samfunnsøkonomien kan også spille inn.

### Oppsummering

- Andelen jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, økte fra 6 prosent i 2010 til 13 prosent i 2011.
- Andelen jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble kalt inn til intervju, økte fra 15 prosent i 2010 til 23 prosent i 2011.
- Andelen intervjuede jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, økte fra 36 prosent i 2010 til 55 prosent i 2011. Andelen er fem prosentpoeng høyere enn for øvrige norskfødte jobbsøkere.

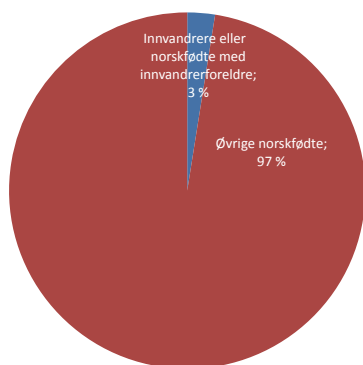
## Lederrekruttering og intern mobilitet

I dette kapitlet rapporterer virksomhetene om antall ledere med innvandrerbakgrunn, samt om aktiviteter knyttet til lederrekruttering og utviklingsmuligheter for ansatte. Bakgrunnen for å undersøke dette er å finne ut om virksomhetene blir mer bevisste på representasjonen av innvandrere i egen ledelse, og om de stimulerer til karriereutviklings- og lederrekrutteringsprogram som fremmer like muligheter til avansement og lederverv for talentfulle kandidater med innvandrerbakgrunn. Dette kan få betydning for en virksomhets omdømme overfor potensielle jobbsøkere i fremtiden, og muligens styrke evnen til også å tiltrekke seg flere søkere med innvandrerbakgrunn.

### Antall og andel ledere med innvandrerbakgrunn

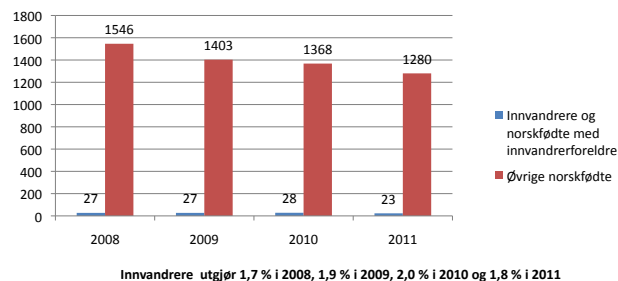
Virksomhetene blir bedt om å redegjøre for hvorvidt de har ledere med personalansvar som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre. Spørsmålsstillingen utelukker lederverv som eksempelvis prosjektleder eller fagleder som ikke medfører personalansvar. I år er det 11 virksomheter som svarer bekræftende på dette spørsmålet, mot 12 virksomheter i 2010 (det foreligger ikke opplysninger om dette fra fire av virksomhetene). Andelen ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene samlet er uforandret i 2011 fra året før. I 23 virksomheter rapporteres det om 2314 ledere med personalansvar, hvorav tre prosent av disse har innvandrerbakgrunn (se figur 12).

Figur 12. Ledere med personalansvar fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte i 21 virksomheter. Prosent.



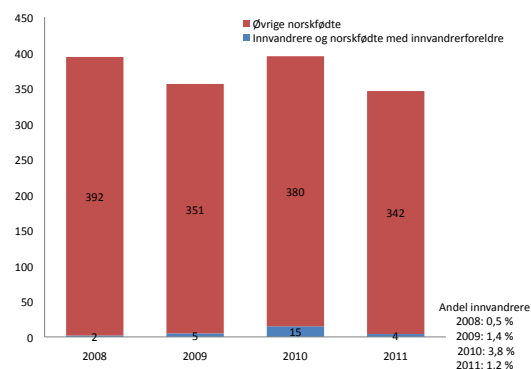
Antallet ledere i virksomhetene har siden 2008 gått ned, hvilket også gjelder antallet ledere med innvandrerbakgrunn. Andelen ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt har dermed gått ned med 0,2 prosentpoeng i 2011 (se figur 13).

Figur 13. Ledere med personalansvar fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i 20 virksomheter i perioden 2008–2011. Absolutte tall.



I 2011 gikk antallet toppledere samlet sett ned, og antallet toppledere med innvandrerbakgrunn gikk også ned. Nedgangen var størst blant toppledere med innvandrerbakgrunn. Andelen toppledere med innvandrerbakgrunn ble redusert 3,7 prosent i 2010 til 1,2 prosent i 2011 (se figur 14).

Figur 14. Toppledere fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i 25 virksomheter i perioden 2008–2011. Absolutte tall. N= 394, 356, 395 og 346.



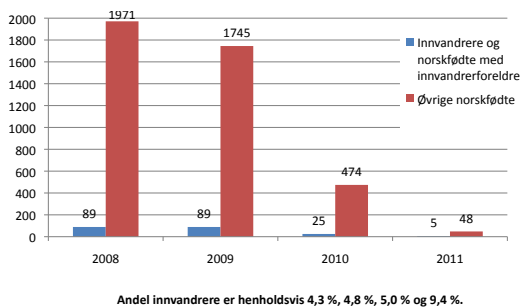
### Virksomheter med utviklingsaktiviteter for ansatte og prioritering av ansatte med innvandrerbakgrunn

Syv av 25 virksomheter har i 2011 gitt tilbud om såkalte utviklingsaktiviteter til ansatte som ikke har personalansvar, og som aspirerer til lederposisjoner. Dette er tre færre enn i 2010. «Utviklingsaktiviteter» blir i spørreskjemaet definert som opplæring direkte rettet mot rekruttering til lederstillinger (se vedlegg 1). To av virksomhetene som ga tilbud om utviklingsaktiviteter, oppgir at ansatte med innvandrerbakgrunn var en prioritert målgruppe (blant andre prioriterte grupper). I 2010 var det fire virksomheter som rapporterte om slik prioritering.

Det har vært en stor nedgang i antall ansatte samlet sett i virksomhetene som har deltatt i utviklingsaktiviteter i 2011. Derimot har andelen ansatte med innvan-

drerbakgrunn i utviklingsaktiviteter økt fra 5 prosent i 2010 til 9,4 prosent i 2011 (se figur 15).

Figur 15. Ansatte som deltok i utviklingsaktiviteter i perioden 2008–2011, fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte. Absolutte tall. N=2060, 1834, 499 og 53.



Tre av virksomhetene rapporterer i 2011 at de i løpet av de siste tre årene har tilbudt ledere med personalansvar kurs eller opplæring i mangfoldsledelse. Disse er Norfund, Posten Norge AS og Statkraft SD. I 2010 var det også tre virksomheter med lignende rapportering.

### Oppsummering

Under halvparten av virksomhetene rapporterer om at de har ledere med innvandrerbakgrunn i 2011, 11 mot 12 virksomheter i 2010.

Antall ledere, både med innvandrerbakgrunn og øvrige norskfødte, har gått ned siden 2008. Likeledes har andelen ledere med innvandrerbakgrunn gått ned. I 2011 var nedgangen på 0,2 prosentpoeng.

Antall og andel toppledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt gikk ned fra henholdsvis 15 og 3,8 prosent i 2010 til henholdsvis 4 og 1,2 prosent i 2011.

To av de syv virksomhetene som tilbød ansatte utviklingsaktiviteter i 2011, prioriterte blant andre ansatte med innvandrerbakgrunn til tilbudene.

### Strategier for mangfoldsarbeid

Arbeid med mangfold i virksomheter kan handle om mangfold i bred og nokså generell forstand. Det kan dreie seg om at alle ansatte inkluderes i arbeidsmiljøet og gis like muligheter, uavhengig av etnisk bakgrunn, alder, kjønn, funksjonsnedsettelse og så videre. Arbeidet kan også rettes mer spesifikt mot kultur og etnisk bakgrunn og det å få et flerkulturelt arbeidsmiljø til å fungere godt. Arbeid med mangfold kan videre komme til uttrykk gjennom tiltak som eksempelvis en rekrutteringspolitikk der en sammensatt stab bestående av personer med ulike bakgrunn er et mål. Tiltak for å øke andelen flerkulturelle kandidater til lederposisjoner kan også stå sentralt i virksomhetens arbeid med mangfold. Ordning med å innkalle minst én kvalifisert innvandrer til intervju er et eksempel på et tiltak som kan inngå i en strategi for økt

mangfold. Tiltak og målsettinger kan dessuten være mer eller mindre formalisert i virksomhetens planer og strategier. Mangfoldsarbeid kan dermed ha ulikt fokus og anta mange former.

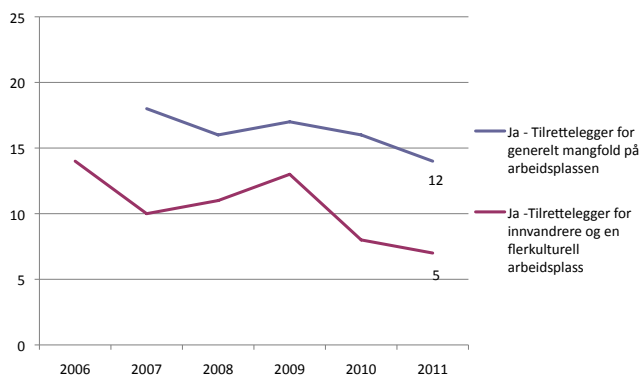
For femte år på rad har virksomhetene blitt spurt om hvilke målsettinger, aktiviteter og praksiser de legger til grunn for sitt mangfoldsarbeid, og hvorvidt dette er formalisert i virksomhetens strategi- og planarbeid.

### Fokus på mangfold i virksomhetenes plan- og strategiarbeid

Vi spør først om tilrettelegging for generelt mangfold på arbeidsplassen er nedfelt i virksomhetens planer, og henviser til både etnisitet, alder, kjønn og funksjonsnedsettelse. 14 virksomheter svarer bekræftende på dette spørsmålet i 2011, mot 16 i 2010. Deretter spør vi direkte om tilrettelegging for en flerkulturell arbeidsplass og arbeidsstokk er vektlagt i virksomhetenes planarbeid. Syv virksomheter svarer bekræftende på dette spørsmålet i 2011, mot åtte i 2010.

Ser vi måleperioden fra 2006 til 2011 under ett, varierer antallet blant de 25 virksomhetene noe fra år til år hva angår å vektlegge mangfold generelt, og tilrettelegging for en flerkulturell arbeidsplass og arbeidsstokk i deres plan- og strategiarbeid. Figur 16 viser imidlertid en forholdsvis jevnt nedadgående utvikling på dette området i hele måleperioden.

Figur 16. Virksomheter som i sitt planarbeid vektlegger tilrettelegging for generelt mangfold og for innvandrere og en flerkulturell arbeidsplass. Tall for perioden 2006–2011. Absolutte tall. N=25.



Figuren viser antall virksomheter som svarte ja på spørsmålene:

«Er generell tilrettelegging for mangfold på arbeidsplassen (etnisitet, alder, kjønn, funksjonsnedsettelse mv.) en del av virksomhetens generelle planarbeid, som f.eks. virksomhetsplan, strategiplan o.l.»

«Er tilrettelegging for innvandrere og en flerkulturell arbeidsplass spesielt vektlagt i virksomhetens generelle planarbeid, som f.eks. virksomhetsplan, strategiplan o.l.»

### Virksomheter med egen rekrutteringsplan og måltall

Fem av virksomhetene oppgir at de har egen plan for flerkulturell rekruttering i 2011, hvilket er en økning med to virksomheter fra 2010. Fire virksomheter oppgir at de har satt konkrete mål for hvor mange ansatte med innvandrerbakgrunn de ønsker å ha, hvilket er én mindre enn året før. Hvilke virksomheter som har oppgitt å ha måltall og mål for mangfold, har variert fra år til år.

Her er hva noen av virksomhetene presenterer av planer og måltall, samt kommentarer om gjennomførte tiltak:

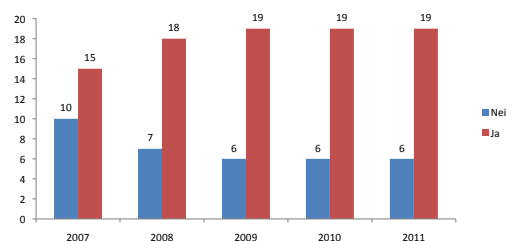
- **Entra Eiendom AS:** "2 av 10 nyansatte skal ha ikke-vestlig bakgrunn. Mål om 40 % kvinneandel blant nyansatte (totalt er kvinneandelen i konsernet ca. 24 %). Ingen måltall utover en bedre kjønnsfordeling."
- **NRK AS:** "Det skal i løpet av 2012 ansettes 15 redaksjonelle medarbeidere med flerkulturell bakgrunn. NRK ar hatt 35 flerkulturelle stipendiater til opplæring. I 2011 ble tre av disse fast ansatt i virksomheten. Innen utgangen av 2011 hadde totalt 11 av de tidligere stipendiatene fått fast jobb, mens åtte hadde vikariater."
- **Posten Norge AS:** "Mål for konsernet i Norge: Ved utgangen av 2012: 13,5 % av total bemanning med familiebakgrunn fra utenfor Norden. Ved utgangen av 2015: 15 % av total bemanning med familiebakgrunn fra utenfor Norden. 7,5 % av medarbeidere i stab og ledelse med familiebakgrunn fra utenfor Norden. 1. Rasismefri sone, gjensidig forpliktende avtale med tillitsvalgte, konsernet og Norsk Folkehjelp. 2. Arbeidsnorsk-kurs 3. Egen "pott" avsatt til integreringstiltak på lokalt initiativ som ledere og medarbeidere i virksomheten kan søke om."
- **UNINETT AS:** "Vi innkaller folk med minoritetsbakgrunn til intervju i ansettelsesprosesser hvis de ellers er kvalifisert. Vi tilbyr norsk kurs til ansatte med innvandrerbakgrunn."

Hvorvidt man ønsker å operere med måltall og målsetninger om økt antall innvandrere ansatt, kan selvfølgelig avhenge av hvorvidt man har ansettelsesstopp eller planer om å øke bemanningen eller nedbemanne i tiden fremover. Manglende rekrutteringsplaner, strategidokumenter og måltall i virksomhetene betyr heller ikke nødvendigvis at det ikke arbeides målrettet og planmessig med rekruttering og mangfold. I hvilken grad fravær av mål og måltall for mangfold kan være et uttrykk for at virksomheten(e) vurderer dette som uaktuelt eller uinteressant fordi mangfold i stedet anses som et virkemiddel til å oppnå øvrige mål, vet vi ikke noe om.

### Fast praksis å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju

De færreste av virksomhetene opererer med spesifiserte måltall og planer for rekrutteringsarbeidet, og det er få virksomheter som har iverksatt konkrete tiltak med tanke på rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. I kapittel 2 beskrev vi at mange av virksomhetene i sine stillingsutlysninger oppfordrer innvandrere til å søke. Vi spurte også i hvilken grad dette er innført som fast praksis. I 2011 var det 19 av de 25 virksomhetene som svarte bekræftende på dette, hvilket er helt likt året før (se figur 17).

Figur 17. Virksomhetenes praksis ved stillingsutlysninger med oppfordring til innvandrere om å søke. Absolutte tall. Tall for perioden 2007–2011. N=25.

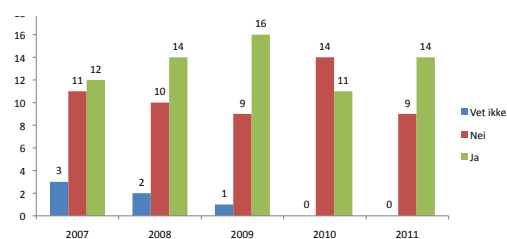


Figuren viser antall virksomheter som svarte på spørsmålet:

"Har virksomheten en fast praksis der alle stillingsannonser oppfordrer innvandrere om å søke?"

14 virksomheter rapporterer i 2011 om at de har fast praksis med å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju. Dette er en økning på tre virksomheter fra 2010.

Figur 18. Virksomhetenes praksis når det gjelder innkalling til intervju. Absolutte tall. Tall for perioden 2007–2011. N=25.



Figuren viser antall virksomheter som svarte på spørsmålet:

"Har virksomheten en fast praksis om å innkalle minimum én kvalifisert person med innvandrerbakgrunn til intervju per utlyst stilling?"

### Oppsummering

- Antall virksomheter som spesifikt vektlegger det flerkulturelle mangfold i sitt øvrige plan- og strategiarbeid har gått ned med én virksomhet i 2011. Utviklingen over tid har vært jevnt nedadgående på dette området.
- 14 virksomheter melder i 2011 at de har tilrettelegging for generelt mangfold nedfelt i virksomhetens planer. Dette er to færre virksomheter enn i 2010.
- Det er ingen endring fra 2010 i antall virksomheter som har fast praksis med å oppfordre innvandrere til å søke på stillingsutlysninger (19 virksomheter). 14 virksomheter har fast praksis med å innkalle minst én kvalifisert jobbsøker med innvandrerbakgrunn til intervju, en økning fra 11 virksomheter i 2010.

# DEL 2.

## KVALITATIV UNDERSØKELSE OM HR-FUNKSJONEN I VIRKSOMHETENE

På oppdrag fra IMDi gjennomførte rådgivnings-selskapet KPMG en kvalitativ undersøkelse blant HR-funksjonen i de heleide statlige virksomhetene. Undersøkelsen besto av en spørreundersøkelse til alle virksomhetene, samt dybdeintervju med fire virksomheter. KPMG presenterer i denne artikkelen funnene fra undersøkelsen.

### HR-/Personalfunksjonen - pådrivere i jakten på kompetanse og mangfold

#### Innledning

I tråd med tidligere års undersøkelser av tilstand og utvikling i mangfoldsledelse i heleide statlige virksomheter, har IMDi også i år definert et område etaten ønsker nærmere vurdert. I fjor ble en rekke mellomledere intervjuet om sine arbeid og utfordringer med utvikling av et bemanningsmessig mangfold i egen virksomhet. I denne sammenhengen ble selskaperes HR-/ Personalfunksjon utfordret til i større grad å støtte opp om arbeidet. Med dette som bakgrunn har IMDi i år gitt rådgivningsselskapet KPMG i oppdrag å se nærmere på nettopp denne funksjonens rolle, betydning og vurderinger av mangfoldsarbeidet.

#### Metode og oppgavens fokusområder

KPMG har gjennomført en todelt undersøkelse for å belyse HR-/Personalfunksjonen i arbeidet med integrering og mangfold. Undersøkelsen baserer seg på en webundersøkelse til ledende HR-personell i selskapene, samt påfølgende dybdeintervjuer med HR-/Personalfunksjonen i fire utvalgte virksomheter. Undersøkelsen ble gjennomført i september 2012. Nå vi har rettet fokus mot arbeid med mangfold i virksomheten, har dette også vært relatert til begrepet "personer/ansatte med innvandrerbakgrunn".

Som en del av våre forberedelser for innretting og planlegging av undersøkelsen har vi også gjort en vurdering av de respektive selskaper, deres formål og oppgaver, og ikke minst deres personalprofil. Gjennomgående representerer selskapene virksomhet med viktig sektorpolitisk og samfunnsmessig betydning. Tilsvarende representerer selskapene virksomhet som stiller store krav til de ansattes kompetanse; enten som et gjennomgående fenomen i virksomhetens bemanning eller i kombinasjon med en mer arbeidsintensiv virksomhetsdel. For de selskapene som også har et mer arbeidsintensivt bemanningsområde, settes det ofte store krav til skoloring, sertifisering og erfaring. Selskapene er med andre ord sterkt kompetanseintensive eller kombinert kompetanse- og arbeidsintensive. I undersøkelsen og i våre samtaler med de utvalgte selskapene er dette kompetansefe-

nomenet og dets betydning søkt adressert i tilknytning til spørsmål om mangfoldsarbeidet.

Webundersøkelsen ble utviklet i dialog med IMDi, og bestod av 14 hovedspørsmål med mulighet for utdypende kommentarer. Undersøkelsen ble sendt til ledende HR-personell i totalt 24 virksomheter, med en svarprosent på 96 prosent. Webundersøkelsen kartla HR-/Personalfunksjonens plass i organisasjonen, og gav informasjon om hvordan arbeidet med mangfold og integrering utspiller seg i HR-/Personalfunksjonens verdikjede – fra støtte til kompetanse- og ressursplanlegging, i rekrutteringssammenheng og i støtte til den daglige personalforvaltningen. Et annet viktig aspekt har vært HR-/Personalfunksjonens plass i virksomhetenes ledelse og i arbeidet som en støttefunksjon til ledelsen, mellomledere og linjen i spørsmål vedrørende utvikling av kulturelt mangfold.

Basert på dialog med IMDi ble fire virksomheter invitert til å delta i utdypende intervjuer. I utvelgelsen var det en målsetting å få med både rene kompetanseintensive virksomheter og virksomheter som kan beskrives som både kompetanse- og arbeidsintensive. Svar i webundersøkelsen avdekket problemstillinger som utmerket seg som interessante å få utdypet i dybdeintervjuene. I tillegg til en utfyllende intervjuguide sto følgelig den enkelte besvarelse sentralt i intervjuene.

Et viktig aspekt som kom frem i fjorårets undersøkelse, er at det store spennet i virkefelt og formål blant de statseide selskapene gjør at utfordringer i arbeidet med integrering og mangfold er svært ulikt på tvers av virksomhetene. Fokuset for dybdeintervjuene i årets undersøkelse har derfor vært å få en forståelse for de kontekstuelle rammene og forutsetningene som HR-/Personalfunksjonen jobber innenfor. Basert på dette struktureres vår videre rapport som følger: Først vil HR-/ Personalfunksjonens rolle og plass i organisasjonen beskrives, samt føringer fra ledelsen vedrørende mangfoldsarbeidet. Videre vil vi drøfte HR-/Personalfunksjonens arbeid med bemanning og kompetansebehov, for deretter å vurdere nærmere hvordan HR-/Personalfunksjonen fungerer som en støttefunksjon for linjen og ledere i arbeidet med utvikling av mangfold i virksomheten. Avslutningsvis identifiseres definerte utfordringer for HR-/Personalfunksjonen, og vår oppsummering og våre anbefalinger for IMDi og deres arbeidere overfor selskapene.

## HR-/PERSONALFUNKSJONENS – ROLLE OG ANSVARSOMRÅDER

### HR/Personalfunksjonen er i stor grad en strategisk aktør i organisasjonen.

*"HR-funksjonen er i bevegelse og går fra å være en administrativ til en mer strategisk partner."*

For å vurdere HR-/Personalfunksjonens arbeid med utvikling av mangfold i virksomhetene, er det sentralt å forstå HR-/Personalfunksjonens rolle og plass i organisasjonen. Dette er avgjørende for å kunne si om HR-/Personalfunksjonen faktisk har mulighet til å bidra i arbeidet med utviklingen av mangfold, og på hvilke arenaer de kan påvirke eller fungere som en utviklings- og støttefunksjon.

Alle utenom to respondenter svarer at HR-/Personalfunksjonen er en del av den strategiske ledelsen og en aktiv rådgiver overfor linjen og linjelederne. De som ikke deltar i den strategiske ledelsen, oppfatter likevel at HR-/Personalfunksjonen har mandat/myndighet til å utvikle etnisk og kulturelt mangfold og gode flerkulturelle arbeidsplasser. Det er også en tendens til at HR-/Personalfunksjonen er i utvikling, og beveger seg ifra å ha en mer administrativ funksjon i retning av å bli en mer strategisk aktør i organisasjonen. Funksjonens arbeid baserer seg i større grad på planlegging og analyser av nåværende og fremtidig kompetansebehov, som danner grunnlaget for arbeid med blant annet rekrutteringsprosesser og utvikling av ansatte.

### Virksomhetene opplever i varierende grad at toppledelsen gir føringer eller signaler i arbeidet med utvikling av mangfold.

HR-/Personalfunksjonen har et sterkere fokus på planlegging og analyser, dog med et generisk kompetanse- og rekrutteringsperspektiv. Med HR-/Personalfunksjonens voksende fokus på langsiktige analyser og planlegging vil instruksjoner og føringer fra ledelsen kunne være avgjørende for en aktiv innsats i arbeid med utvikling av mangfold i virksomheten. Under halvparten av virksomhetene svarer at HR-/Personalfunksjonen har føringer i planer eller instruksjoner, eller har mottatt andre signaler fra ledelsen, vedrørende spørsmål om utvikling av etnisk og kulturelt mangfold.

Det eksisterer også et skille mellom virksomhetene i forbindelse med styringsdialogen med overordnet departement og i spørsmålet om HR-/Personalfunksjonen opplever at det gis tydelige signaler eller føringer om satsing på utvikling av mangfold i virksomheten. Dette gjelder også eksempelvis i dialogen med IMDi som et fagdirektorat. Enkelte informanter uttrykker at signaler/føringer fra eierdepartementene kun omhandler pålagte oppfordringer i stillingsannonser og krav til at man skal innkalle søkere med innvandrerbakgrunn som er kvalifisert. Likeledes kommer det frem at krav fra eier og styret knyttet til økonomiske resultater og kostnadseffektivitet, kan

gjøre det vanskelig å prioritere mangfold. Samtidig uttrykte en informant at:

*"Vi har fått klar instruks – og det mener jeg med positivt fortegn – om at vi skal satse på mangfold." Dette illustrerer at eiers fokus på mangfold i styringsdialogen har ulik intensitet overfor virksomhetene.*

### Rekruttering og kompetansebehov

#### Kompetanse er avgjørende for rekruttering, men HR-/Personalfunksjonen er åpen for å utvide rekrutteringskanalene for å tiltrekke seg søkere med innvandrerbakgrunn med relevant kompetanse.

HR-/Personalfunksjonen presiserer at en utfordring i kompetanseintensive virksomheter er at stillingene ofte har meget spesifikke og ofte snevre kompetansekrav, og de ofte ser at det er mangel på kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn.

*"Det handler ikke om uvilje [til å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn], men det handler om kompetansebehovet."*

Kompetanse er alfa og omega for virksomhetene i undersøkelsen – dette gjentas kontinuerlig. Nesten samtlige virksomheter svarer at etnisk og kulturelt mangfold kan være av nytte eller gi merverdi for virksomheten. I denne sammenheng er det hovedsakelig argumenter om økt utvikling og kunnskap, samt større tilfang av kompetent arbeidskraft, som fremheves. Likevel er HR-/Personalfunksjonen klare på at det er kompetansen til søkere og ansatte som er avgjørende for rekruttering, ikke etnisk og kulturell bakgrunn. At personer med innvandrerbakgrunn kan representere et større tilfang av kompetent arbeidskraft, er noe virksomhetene er opptatt av. HR-/Personalfunksjonen ser et økende behov for å delta i aktive kompetanseanalyser og i vurdering av nye/bredere rekrutteringskanaler. De innrømmer også at de har et forbedringspotensial på dette området. I den sammenheng etterlyses det informasjon om aktuelle kanaler og arenaer for aktiv rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, eksempelvis fra IMDi.

#### Det er ulike oppfatninger om fruktbarheten av standardiserte stillingsannonser og krav om innkalling av kvalifiserte søkere.

Majoriteten av virksomhetene har formuleringer i stillingsannonser som oppfordrer personer med innvandrerbakgrunn til å søke, men det er uenighet om slike stillingsannonser faktisk er formålstjenlige. En virksomhet påpeker at de sannsynligvis ikke ville inkludert denne teksten i utlysninger hvis det ikke var pålagt, med den forklaring at de verken trodde at det hindret eller bidrar til økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Årsaken til skepsisen er at de tror oppfordringen har mistet sin hensikt, i og med at det gjentas i "alle" stillingsannonser. En annen informant var mer positivt innstilt og mente at formuleringen i stillingsannonser sender et signal til omgivelsene at man ønsker mangfold i virksomheten.

Virksomhetene står også overfor ulike problemstillinger med hensyn til kravet om å innkalle kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn. I noen virksomheter er det i all hovedsak linjelederne som har kompetanse til å vurdere om en søker er kvalifisert. HR-/ Personalfunksjonens mulighet til å påvirke vil derfor begrense seg til å påminne linjelederne om deres ansvar gjennom dialog. Men det er vanskelig å kontrollere om det faktisk blir ivaretatt i praksis. I andre virksomheter er HR-/ Personalfunksjonen en aktiv og deltakende part i rekrutterings- og utvelgelsesprosessen, og det er følgelig enklere å kontrollere at kravet blir ivaretatt.

**Byråkratiske og ressurskrevende prosesser for godkjenning av utenlandsk kompetanse er et hinder i rekrutteringsarbeid.**

*"Til og med svenskene sliter med å få godkjent utdanning og erfaring – det er et byråkrati uten like!"*

Virksomhetene forteller at det er utfordringer med å få konvertert og verifisert utenlandsk utdanning og erfaring. Det er vanskelig å få godkjenning av sertifiseringer på tvers av landegrensene, og det byråkratiske system beskrives som meget rigid. Å få sikkerhetsklarert personer med bakgrunn utenfor Europa påpekes også som et hinder for integrering. Sett fra HR-/Personalfunksjonens ståsted vil slike tids- og ressurskrevende prosesser i seg selv være et hinder i arbeidet med å rekruttere personer med utenlandsk erfaring og bakgrunn. Også basert på det faktum at vi ser en økende grad av arbeidsinnvandring, bør trolig arbeidene med og prosedyrer for konvertering av utdanningsattester, sertifikater etc. styrkes. Trolig bør det også vurderes hvordan det lettere kan etableres grunnlag for tradisjonell sikkerhetsklarering eller tilpassede klareringsordninger.

Det er viktig å tilrettelegge for at personer med riktig kompetanse kan benyttes til tross for at de har utenlandsk erfaring, spesielt i virksomheter som opplever mangel på relevant kompetanse i landet. Det uttrykkes et behov for en mer helhetlig tilnærming fra statlige virkemiddelaktører som skal være hjelpelige med denne type arbeid. Et ønske er en bedre samordning mellom eksisterende aktører, og bedre informasjon om hvor man kan finne hjelp til slike prosesser.

**Hjelp med informasjon om og økonomisk støtte til språkopplæring, vil gjøre det enklere å ansette personer med innvandrerbakgrunn.**

Den største flaskehalsen i arbeidet med å utvikle et mangfoldig arbeidsmiljø er språk. Det er varierende årsaker til at dette er en gjentakende utfordring. For det første er norsk hovedsakelig arbeidsspråket i de fleste virksomheter, og det er dermed et nødvendig krav for å være kvalifisert. Men selv der hvor engelsk fungerer som arbeidsspråk, er det utfordringer, spesielt med tanke på integrering i det sosiale miljøet. Mange virksomheter tilbyr norskkurs til sine ansatte. I den sammenheng fremkommer det av intervjuene at dette er tilbud som er både tids- og ressurskrevende:

*"En utfordring er å finne gode norskkurs. Det burde vært mye lettere tilgjengelig informasjon om norskopplæring."*

I tillegg koster språkopplæring mye for virksomhetene. I en virkelighet der statlige heleide virksomheter også kan være konkurranseutsatt og der økonomisk kostnadseffektivitet står i fokus, kan kostbar språkopplæring være et hinder for rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Dette til tross for at søkerne innehar relevant kompetanse. Lettere tilgang på informasjon om tilpasset språkopplæring, samt muligheter for økonomisk bistand for å dekke utgifter til norskopplæring, blir derfor etterspurt som et virkemiddel for å fremme mangfold. Dette vil gjøre det enklere for virksomhetene å rekruttere ansatte som har relevant kompetanse, men som ikke behersker det norske språket. Dette gjelder også for vår tids nye og økende arbeidsinnvandring fra Sør-Europa. Det er flere virksomheter som oppfatter dette som svært interessant og relevant arbeidskraft. Samtidig viser allerede erfaringen store utfordringer knyttet til integrering.



## HR-/Personalfunksjonen som en støttefunksjon for linken og ledere/mellomledere

**Tilpasset og individuell oppfølging og utvikling av ansatte fører til at behovet for særskilte tiltak for ansatte med innvandrerbakgrunn ikke vurderes som nødvendig.**

I HR-/Personalfunksjonens daglige arbeid med rekruttering og utvikling av ansatte svarer kun et lite fåtall at de har en særskilt aktiv rolle i integrering og mottak av ansatte med innvandrerbakgrunn. Dette handler i stor grad om bistand knyttet til språkbarrierer. Majoriteten av respondentene svarer at HR-/Personalfunksjonen ikke har en særskilt aktiv rolle overfor ansatte med innvandrerbakgrunn. Det er også en nokså unison tilbakemelding fra aktørene at de ikke har særskilte tiltak fordi det fremheves at alle ansatte behandles likt, uavhengig av etnisk og kulturell bakgrunn. HR-/Personalfunksjonen opplever ikke at det er et behov for særskilt oppfølging av ansatte med innvandrerbakgrunn fordi virksomhetene allerede har individuelle og tilpassete mottak og karriereutvikling av ansatte.

*"Mottoet er fleksibilitet i individuelle planer."*

I kompetanseintensive virksomheter er individuelt tilpasset oppfølging normen. Det vurderes derfor ikke som nødvendig med særskilte tiltak rettet mot en definert gruppe. Det kommer også frem at det i de kompetanseintensive virksomhetene sjelden er de samme utfordringene med integrering og utvikling for ulike ansatte med innvandrerbakgrunn. Utfordringene er derimot tett knyttet til stillingen og jobben til den enkelte. Det er derfor lite hensiktsmessig med tiltak på gruppebasis, og mer egnet med individuell tilpassning og oppfølging. Flere respondenter er skeptiske til å innføre særskilte tiltak for enkelte grupper, da dette kan føre til en oppfatning av forskjellsbehandling av ansatte. Dette gjelder også det å flagge spesiell behandling eller særskilte tiltak for en gruppe ansatte, da dette kan føre til stigmatisering av gruppen.

*"Den karrieremessige utviklingen er uavhengig av kultur og bakgrunn. Våre ansatte verdsetter dette, også fordi det bidrar til å unngå stigmatisering og en oppfatning av "spesialbehandling"."*

**HR-/Personalfunksjonen opplever ikke et uttrykt ønske fra mellomledere om bistand i arbeidet med mangfoldsledelse, men de er åpne for at HR-/Personalfunksjonen kan ta en mer proaktiv rolle i arbeidet med mangfoldsledelse.**

I fjorårets undersøkelse fremkom det at mellomlederne ville oppfatte det som verdifullt hvis deres HR-avdeling i større grad kunne engasjerte seg i utfordringene med mangfoldsledelse. Et vesentlig spørsmål er derfor om dette eksplisitt har blitt uttrykt overfor HR-avdelingene, eller om dette er mer et uttalt behov. I årets undersøkelse svarer kun fire respon-

denter at det er uttrykt et ønske om bistand fra HR-/Personalfunksjonen innenfor dette området, mens de resterende svarer at det ikke er uttrykt et slikt behov. Dette understøttes også i intervjuene. Likevel understrekes det at selv om ledere og linjen ikke uttrykker behov for hjelp, behøver ikke det bety at det ikke eksisterer utfordringer på området. En av informantene forteller at det ligger i HR-/Personalfunksjonens ansvarsområde å være en proaktiv og forutseende støttefunksjon for ledere og linjen:

*"HR er som Natteravnene – ingen etterspør dem hvis de ikke er der, men det betyr ikke at det ikke er behov for dem."*

Selv om det ikke har vært et uttrykt behov for bistand med mangfoldsledelse, så behøver dette ikke å bety at det ikke kan eksistere et behov. Informantene er åpne for at HR-avdelingene kan være mer aktive og ikke kun respondere på uttrykte behov. Slik kan HR-funksjonen innta en mer aktiv rolle med å tilby støtte og eventuelle kurs i mangfoldsledelse for ledere og mellomledere. Et økt fokus på mangfoldsledelse kan også være med på å senke barrierer for videre rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. For å kunne arbeide mer med dette etterlyser informantene informasjon om hvordan andre virksomheter har tatt tak i denne problemstillingen, og hvordan lignende virksomheter har jobbet med dette i praksis.

### Utviklingen i rapporteringen og dialogen med IMDi

**Det er et uttrykt ønske at IMDis nettverk for HR-/Personalfunksjonen blir mer spisset og tilpasset de utfordringer som kompetanseintensive virksomheter står overfor i arbeidet med utvikling av mangfold.**

En unison tilbakemelding i intervjuene er at nettverksmøtene for statlige heleide virksomheter burde bli mer tilpasset for ulike type virksomheter. Som nevnt innledningsvis viser både fjorårets og årets undersøkelse at det store spennet i både virkefelt, størrelse og organisering gjør at utfordringer i arbeidet med integrering og mangfold er svært ulikt på tvers av virksomhetene. Temaene og diskusjonen i slike nettverk burde være mer spisset, for å unngå at disse arenaene kun fungerer for et lite utvalg virksomheter.

*"Problemstillinger som at det er for mange ansatte som vil ha fri samtidig under ramadan, er helt irrelevant for vår virksomhet, hvor de ansatte jobber selvstendig og styrer sin egen hverdag."*

Tidligere erfaringer med nettverksmøter vedrørende mangfold preges av at det ofte blir diskutert problemstillinger og tematikk som ikke er relevant for kompetanseintensive virksomheter. Flere var positive til at årets undersøkelse rettet søkelyset mot hvilke utfordringer kompetanseintensive virksomheter står overfor i arbeidet med integrering og utvikling av mangfold. Det er ønskelig at arenaer for diskusjon og erfaringsutveksling vedrørende utvikling av mangfold tilpasses mer til den type virksomhet som skal delta. Tilsvarende vil det være mer fruktbart å utveksle erfa-

ringer med virksomheter som står overfor samme type utfordringer i det daglige arbeidet.

**Det er ønsket en avklaring både med hensyn til definisjoner på hvilke ansatte som skal inkluderes, og formålet med målinger om andel ansatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene.**

En utfordring som kom opp under intervjuene, er at det er usikkerhet knyttet til hvem som skal inkluderes i målingene av andel personer med innvandrerbakgrunn i virksomheten. Målingene er i stor grad basert på usikker informasjon, da det ikke er lov å spørre om ansattes og søkeres etniske og kulturelle bakgrunn. I tillegg er det uklart hva som skal legges i definisjonen mangfold, og hvordan målingene i dag viser et korrekt bilde av virksomhetens arbeid med utvikling av mangfold.

En gjentakende problemstilling er hvem som skal inkluderes i målingene. For det første: Hvilke nasjonaliteter siktes det egentlig til – er fokuset ikke-vestlige innvandrere, eller skal eksempelvis svensker inkluderes i målingene? En annen problemstilling er at noen virksomheter ansetter lokalt ansatte ved utenlandske kontorer for å styrke kultur-, språk- og regulatorisk forståelse i det aktuelle landet. Disse blir i dag ikke tatt med i målingene, men bidrar likevel til kulturelt mangfold i virksomheten. For det tredje er relevant kompetanse en stor mangelvare i noen sektorer, og ofte må virksomhetene søke utenlands i kampen om den rette kompetansen. Disse ansatte er importert arbeidskraft, men skal på lik linje med andre ansatte integreres i både virksomheten og i landet.

En tilbakemelding er at det settes spørsmålsteget ved hva som faktisk måles, sett opp imot formålet med å gjennomføre disse målingene på tvers av virksomhetene. Noen mener at målingene ikke egner seg til å vise et riktig bilde av virksomhetenes arbeid og utfordringer med utvikling av mangfold, og det settes spørsmålsteget ved hva slike tall faktisk bidrar med i utviklingen av mangfoldsarbeidet.

## Oppsummering og anbefalinger

Selskapene som har deltatt i undersøkelsen, representerer alle virksomheter med særlige krav til kompetanse hos sine medarbeidere. Dette kommer også til uttrykk i rammene for selskapenes personalforvaltning og i utviklingen av HR-/Personalfunksjonen i retning av en mer analytisk og proaktiv støttende funksjon der HR også har en sentral plass i den strategiske utviklingen.

Vi har møtt virksomheter som er opptatt av å tiltrekke seg de beste søkerne, som legger vekt på en målrettet og individuell utvikling av egne medarbeidere – og som oppfatter etnisk bredde og mangfold som en merverdi. Som representanter for HR-/Personalfunksjonen ser de mulighetene som ligger i den nasjonale, demografiske kompetanseutviklingen, men også i en økt grad av arbeidsinnvandring. Selskapene etterspør imidlertid støtte i en identifisering av kanaler og arenaer for å styrke dette rekrutteringsarbeidet. Samtidig er det en oppfatning at en sømløs integrering svekkes av byråkrati i eksempelvis konvertering av utdanningspapirer og høye kostnader til språkopplæring. I så henseende retter HR-/Personalfunksjonen pekefingeren mot sentrale myndigheter og etterspør en mer målrettet og smidig politikk som støtte i den globale jakten på og konkurransen om kompetanse og talent. Tilsvarende oppfordres det også til å vurdere om dagens tiltak og virkemidler innenfor mangfoldsarbeidet er hensiktsmessige for de berørte selskapene.

Så vel de respektive selskaper som deres HR-/personalfunksjoner er i utvikling. En utvikling der det er rom for etnisk mangfold, under forutsetning av at kompetansen er til stede. Virksomhetene trenger imidlertid støtte og hjelp i den videre utviklingen. I denne sammenhengen er det vår vurdering at IMDi og andre relevante myndigheter og interessenter i større grad må:

- tilrettelegge for en differensiert dialog med selskapene – eksempelvis hensyntatt kompetanse- og/eller arbeidsintensitet
- vurdere egnetheten av virkemidler, måleparametrene etc., i lys av virksomhetens egenart og kontekstuelle forutsetninger
- bidra aktivt med kunnskap og informasjon om nye og alternative rekrutteringskanaler og arenaer, for å tiltrekke seg relevante søkere med innvandrerbakgrunn
- ta initiativ til samordning og forenkling av byråkratiske prosesser, for å få godkjent utenlandsk kompetanse og erfaring
- bidra til lett tilgjengelig informasjon om norskkopplæring og mulighet for økonomiske tilskudd for å dekke merkostnader av norskkurs for ansatte
- gi selskapene bistand til å utvikle bedre støtte og kurs til ledere/mellomledere om mangfoldsledelse

# VEDLEGG: SPØRRESKJEMA I QB

VEDLEGG  
side 1 av 8



## 2011 Rekruttering og mangfoldsarbeid

Regjeringen har de siste seks årene oppfordret heleide statlige virksomheter til å rapportere på rekruttering av innvandrere og mangfoldsarbeid.

På møte høsten 2011 utfordret statsråd Audun Lysbakken virksomhetene til fortsatt å opprettholde aktivitetsnivået, samt å satse på rekruttering av innvandrere til lederposisjoner.

Regjeringen ønsker at IMDi fortsatt skal dokumentere virksomhetenes arbeid med mangfold. Svarene fra denne undersøkelsen skal resultere i en rapport som vil bli oversendt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet.

IMDi takker for at du tar deg tid til å besvare undersøkelsen.

Virksomhet:

Velg alternativ



**Nå vil vi stille deg noen spørsmål om rekruttering og annonsering i 2011** Har virksomheten ansatt personer til ledige stillinger i 2011?



ja



nei



**Har virksomheten utlyst stillinger offentlig i løpet av 2011?**



ja



nei



**Hvor mange stillingsannonser i 2011 har oppfordret innvandrere om å søke?**

*Vi mener her formuleringer og billedbruk i annonser som er rettet til personer med innvandrerbakgrunn og som viser at etnisk mangfold er ønskelig på arbeidsplassen.*

- alle
- de fleste
- noen
- ingen
- vet ikke



**Begrunn kort hvorfor virksomheten ikke har utlyst ledige stillinger offentlig i løpet av 2011:**



**Nå følger noen spørsmål om antall søkere, intervjuede og nyansatte i 2011**

**Hvor mange personer har søkt på ledige stillinger i virksomheten i 2011?** *Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange av søkerne i 2011 var innvandrere eller hadde to utenlandsfødte foreldre?** *Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange søkere ble innkalt til intervju i 2011?**

*Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange av de innkalte til intervju var innvandrere eller hadde to utenlandsfødte foreldre?**

*Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller norskfødte personer som har to utenlandsfødte foreldre*

*Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange personer er blitt ansatt i**

**virksomheten i 2011?** *Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange av de nyansatte i 2011 er innvandrere eller har to utenlandsfødte foreldre?** *Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**De neste spørsmålene dreier seg om virksomhetens bruk av såkalte rekrutteringsplasser** *Med rekrutteringsplass mener vi: - offentlig ordninger som praksisplass og lønnstilskudd - bedriftsinterne ordninger som traineeordning - ordninger i samarbeid med utdanningsinstitusjoner og kommuner som språktreningsplass, lærlingplass* **Har personer vært, eller er på, en form for rekrutteringsplass i virksomheten i 2011?**



ja



nei



**Hvilke former for rekrutteringsplasser har virksomheten hatt i løpet av 2011?**



praksisplass



lønnstilskudd



trainee



lærling



språktreningsplass



Other, please specify



**Hvor mange personer har vært, eller er, på en rekrutteringsplass i virksomheten i 2011?** *Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Hvor mange av personene på rekrutteringsplass i 2011 er innvandrere eller har to utenlandsfødte foreldre?** *Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller noskfødte som har to utenlandsfødte foreldre. Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Kan du kort beskrive hva slags type rekrutteringsplass innvandrere eller personer med to utenlandsfødte foreldre har hatt i virksomheten i 2011?**



**Vil virksomheten være åpen for å ta inn personer på rekrutteringsplasser i 2012 ?**



ja



nei



vet ikke



**Nå vil vi stille deg noen spørsmål som handler om lederrekruttering og ledere.**

**Hvor mange ledere med personalansvar har virksomheten i Norge totalt?**

*Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Er en eller flere av disse lederne innvandrere eller person med to utenlandsfødte foreldre?**

*Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller personer som er født i Norge og som har to utenlandsfødte foreldre.*



ja



nei



**Hvor mange av lederne med personalansvar er innvandrere eller person med to utenlandsfødte foreldre?**

*Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.*



**Nå følger spørsmål om virksomhetens øverste ledelse, den såkalte "toppledelsen".**

*Vi definerer toppledelsen til å inkludere øverste leder og bare ledelsesnivået rett under øverste leder, det vil si ledere som rapporterer direkte til øverste leder. Vi utdefinerer mellomledere.*

### Hvor mange personer vil du si utgjør toppledelsen i din virksomhet?

*Dersom du svarer på vegne av morsselskapet i et heleide statlig konsern, kan du telle toppledelsen både i konsernledelsen og toppledelsen i morsselskapet.*



### Hvor mange i toppledelsen er innvandrere eller har to utenlandsfødte foreldre?

*Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller personer født i Norge av to utenlandsfødte foreldre. Dersom du svarer på vegne av morselskapet i et statlig heleid konsern, kan du telle toppledelsen både i konsernet og i morsselskapet.*



**Nå vil vi stille deg noen spørsmål om programmer og aktiviteter som sikrer at virksomhetens talenter får lederkompetanse og muligheter for avansement til topp- og mellomlederstillinger, heretter kalt utviklingsaktiviteter.** Vi er interessert i aktiviteter som er direkte rettet mot rekruttering til lederposisjoner (eks. lederaspirantprogram). Vi ber deg derfor se bort i fra mer faglige utviklings- og opplæringstiltak. **Har virksomheten i løpet av 2011 hatt tilbud om slike utviklingsaktiviteter for ansatte som ikke har personalansvar?**



ja



nei



**Var innvandrere eller norskfødte med to utenlandsfødte foreldre en prioritert målgruppe for utviklingsaktivitetene i 2011?**



ja, som eneste målgruppe



ja, som én av flere målgrupper



nei



vet ikke



**Hvor mange ansatte deltok i utviklingsaktiviteter i 2011 totalt?**



**Hvor mange av disse var innvandrere eller hadde to utenlandsfødte foreldre?**

*Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller personer født i Norge og som har to utenlandsfødte foreldre.*

Vi ønsker svar i absolutte tall. Dersom du er usikker, ønsker vi ditt kvalifiserte anslag.



**Nå følger noen spørsmål om virksomhetens generelle og mer systematiske mangfoldsarbeid. Dette innebærer praksis og strategier knyttet til å tilrettelegge for en flerkulturell arbeidsstokk.**

**Har virksomheten en fast praksis der alle stillingsannonser oppfordrer innvandrere om å søke?**

*Vi mener her formuleringer og bilder i annonser rettet til personer som selv har innvandret til Norge og /eller personer født i Norge av to utenlandsfødte foreldre og som understreker at mangfold på arbeidsplassen er ønskelig.*



ja



nei



vet ikke



**Har virksomheten en fast praksis om å innkalle minimum én kvalifisert innvandrere til intervju per utlyst stilling?**

*Vi mener her både personer som selv har innvandret til Norge og/ eller personer født i Norge med to utenlandsfødte foreldre.*



ja



nei



vet ikke



**Er generell tilrettelegging for mangfold på arbeidsplassen (etnisitet, alder, kjønn, funksjonsnedsettelse mv) en del av virksomhetens generelle planarbeid, som f eks virksomhetsplan, strategiplan o.l?**



ja



nei



vet ikke



**Er tilrettelegging for innvandrere og en flerkulturell arbeidsplass og arbeidsstokk spesielt vektlagt i virksomhetens generelle planarbeid, som f eks virksomhetsplan, strategiplan o.l?**



ja



nei vet ikke**Har virksomheten utarbeidet en egen plan for flerkulturell rekruttering?**

*Vi mener her rekrutteringsplaner som både gjelder personer som selv har innvandret til Norge og personer født i Norge med to utenlandsfødte foreldre.*

 ja nei vet ikke**Har virksomheten satt seg mål eller måltall for hvor mange innvandrere eller personer med to utenlandsfødte foreldre virksomheten ønsker å ha ansatt?** ja nei vet ikke**Beskriv kort målet eller måltallet og eventuelle resultater og erfaringer:****Har virksomheten organisert karriereutviklingskurs/ program i 2011 der ansatte innvandrere og/ eller ansatte født i Norge med to utenlandsfødte foreldre er en prioritert gruppe?** ja nei vet ikke**Er språk- eller skrivekurs i norsk/ bransjenorsk en del av det ordinære opplæringstilbudet for ansatte i din virksomhet?** ja nei

**Har virksomheten tilbudt ledere med personalansvar kurs eller opplæring i mangfoldsledelse de siste tre år?**



ja



nei



**Helt til slutt; beskriv kort eventuelle andre gjennomførte tiltak knyttet til arbeid med mangfold i din virksomhet i 2011:**

### **Integrerings- og mangfoldsdirektoratet**

Postadresse: Postboks 8059 Dep, 0031 Oslo  
Besøksadresse: Tollbugata 20, 0152 Oslo  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 24 16 88 01  
E-post: [post@imdi.no](mailto:post@imdi.no)  
Pressetelefon: 917 55 351, e-post: [presse@imdi.no](mailto:presse@imdi.no)  
[www.imdi.no](http://www.imdi.no)

### **IMDi regionale enheter:**

**IMDi Indre Øst**  
Storgata 16, 2. etg, PB 1133, 2806 Gjøvik  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 61 17 08 95

### **IMDi Midt-Norge**

Peter Egges plass 2 (inngang Kjøpmanssgata)  
Postboks 2438 Sluppen  
7005 Trondheim  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 73 89 24 31

### **IMDi Nord**

Sleggesvingen 15, PB 83, 8502 Narvik  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 76 96 58 38

### **IMDi Sør**

Slottsquartalet, Tordenskjoldsgate 9  
Postboks 647, 4666 Kristiansand  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 38 02 04 80

### **IMDi Vest**

Sandbrogaten 5-7, Postboks 159 Sandviken, 5812 Bergen  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 55 30 09 88

### **IMDi Øst**

Tollbugata 20, Postboks 8059 Dep, 0152 Oslo  
Telefon sentralbord: 24 16 88 00  
Telefaks: 24 16 88 01

ISBN 978-82-8246-117-7

