

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

Delrapport 1

Følgerevaluering av tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet



Samfunnsforskning

Adresse: Dragvoll allé 38 B, 7049 Trondheim

Telefon: 91 89 77 27

E-post: kontakt@samforsk.no

Web.: www.samforsk.no

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning
Avdeling Mangfold og inkludering
November 2022

ISBN: 978-82-7570-706-0 (web)

Forord

Dette er delrapport 1 fra prosjektet *Følgeevaluering av tiltak for økt mangfold i arbeidslivet*. Prosjektet skal gjennomføres i perioden 2021-2024 på oppdrag fra IMDi. Formålet med prosjektet er å gi kunnskap om i hvilken grad og på hvilke måter iverksatte tiltak for økt mangfold i arbeidslivet bidrar til å oppnå ønskede resultater og effekter, og det er primært fire tiltak/virkemidler igangsatt av IMDi som skal evalueres: mangfoldsprisen, tilskuddsordning for virksomheter, veiledningstjeneste for arbeidsgivere og informasjonskampanje. I tillegg ønsker oppdragsgiver en breddekartlegging av mangfoldsarbeid i norske virksomheter mer generelt.

Prosjektet gjennomføres som et samarbeid mellom NTNU Samfunnsforskning og Oxford Research. I denne delrapporten har Oxford Research hatt hovedansvaret for surveyundersøkelsen og casestudien i Kristiansand dyrepark. Forskersteamet fra Oxford Research har også hatt ansvar for kapittel 4 i denne rapporten. NTNU Samfunnsforskning har hatt ansvar for den øvrige datainnsamlingen, rapportskrivningen og prosjektledelsen.

Vi vil takke alle som har stilt opp til intervju eller deltatt i surveyundersøkelsen. Vi vil også takke referansegruppa i prosjektet og IMDi som oppdragsgiver for et godt samarbeid så langt. Vi gleder oss til å jobbe videre med dette oppdraget, og håper denne delrapporten kan gi innspill som kan være nyttige underveis i dette følgeforskningsprosjektet.

Trondheim, november 2022

Turid Sætermo
Prosjektleder

Innhold

Forord	3
1. Innledning og bakgrunn.....	6
Innvandring og arbeidsliv i Norge.....	7
Mangfold i arbeidslivet.....	8
2. Data og metode.....	10
Kvalitative intervjuer.....	10
Casestudie.....	11
Survey.....	12
3. IMDis tiltak for økt mangfold i arbeidslivet.....	14
Tilskuddsordningen	18
4. Mangfoldsarbeid i norske virksomheter	26
Etnisk mangfold i virksomheten	26
Rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn	29
Kvalifisering og kompetanseutvikling	36
Bevissthet rundt etnisk mangfold som ressurs	38
Tilrettelegging for bruk av kompetanse og trivsel på arbeidsplassen	40
Mangfoldsarbeid i utvalgte virksomheter	43
5. Erfaringer med de konkrete tiltakene	57
Kjennskap til IMDis tiltak.....	57
Erfaringer knyttet til tilskuddsordningen.....	59
Erfaringer knyttet til informasjonskampanjene	63
Erfaringer knyttet til Mangfoldsprisen	67
6. Oppsummering og innspill til det videre arbeidet.....	72
7. Referanser.....	77
8. Vedlegg	81
Spørreskjema	81

Figur 1: Ansatte med ikke-nordisk innvandringsbakgrunn som andel av arbeidsplassens totale antall ansatte (N = 3650).....	27
Figur 2: Stillingsnivåer blant ansatte med innvandrerbakgrunn (N = 3678)	28
Figur 3: Ansettelsesformer blant personer med innvandrerbakgrunn (N = 3678).....	29
Figur 4: Ansettelser av personer med innvandrerbakgrunn som andel av totalt antall ansettelser (N = 2323)	30
Figur 5: Rekrutteringskanaler for ansettelse av personer med innvandrerbakgrunn (N = 2271).....	31
Figur 6: Andel virksomheter som har en målsetting om å rekruttere flere ansatte med innvandrerbakgrunn (N =3449).....	32
Figur 7: Begrunnelser for mål om økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn (N=1445).....	34
Figur 8: Tiltak for å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn (N = 840).....	35
Figur 9: Tiltak for kvalifisering og kompetanseutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn (N =2546).....	37
Figur 10: Generell innstilling med hensyn til etnisk mangfold som ressurs for virksomheten (N = 3588).....	38
Figur 11: Arbeidsgivers oppfatninger rundt hvordan etnisk mangfold vil påvirke virksomhetens ytelsesevne på ulike områder (N = 3459)	39
Figur 12: Vurderinger av hvor godt virksomheten gjør bruk av innvandreres kompetanse (N = 2628)	41
Figur 13: Tilretteleggingstiltak for religiøse eller kulturelle minoriteter (N = 3678)	42
Figur 14: Vurderinger av IMDi sine tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet (N = [51, 1130])Erfaringer knyttet til tilskuddsordningen	59

1. Innledning og bakgrunn

Formålet med dette prosjektet er å frembringe kunnskap om tiltak som fremmer økt mangfold i arbeidslivet. Det gjør vi ved å følgevaluere tiltak som IMDi iverksatte i 2021 og ved å samle kunnskap om mangfoldsarbeid i norske bedrifter generelt. Prosjektet er finansiert av IMDi og går over en periode på fire år. Denne rapporten er prosjektets første delrapport. Sluttrapport skal publiseres i 2024.

Bakgrunnen for de aktuelle tiltakene er den vedvarende lave sysselsettingen i innvandrerbefolkningen. Tiltakene er forankret i Solberg-regjeringens integreringsstrategi *Integrering gjennom kunnskap 2019-2022*, der et av hovedgrepene er rettet mot å stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om innvandrere som ressurs (Hovedgrep 5, side 33). Strategien peker på tre hovedutfordringer for integreringen i Norge: lav sysselsetting, kompetansegap og utenforskap. Målet er at flere innvandrere skal delta i arbeids- og samfunnsniv, og det viktigste for å oppå dette er ifølge strategien at flere innvandrere kommer i jobb.

Den delen av strategien som retter seg mot arbeid, har som mål at flere innvandrere skal få et *stabilt og godt fotfeste i arbeidslivet*. Arbeidsgivere spiller en nøkkelrolle når det gjelder å nå denne målsetningen og i å skape et arbeidsliv der alle kan delta. I integreringsstrategien lanseres to grep for å nå målet:

1. Stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om mangfold som ressurs
2. Styrke og forbedre kvalifiserings- og arbeidsmarkedstiltak.

Det er under det første grepet at virkemidlene som evalueres i dette prosjektet er forankret. Det dreier seg om en tilskuddsordning (*Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet*), etableringen av en veiledningstjeneste (nettressurs), videreføringen av den re-lanserte Mangfoldsprisen (*statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet*), samt gjennomføring av en informasjonskampanje i forbindelse med lansering av tiltakene. I denne delrapporten presenteres foreløpige funn og innsikter fra datainnsamlingen som er gjennomført i løpet av perioden mai 2021 - oktober 2022.

Prosjektet har som tittel "Tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet". Mangfoldsbegrepet brukes ofte uten noen klar definisjon eller føringer for hva

slags forskjeller det er snakk om (Wrench 2007, Gullikstad og Kristensen 2021). Ofte trekkes det veksler på det engelske diversity-begrepet, som knytter perspektiver på det flerkulturelle feltet sammen med andre mangfoldsaspekter som kjønn, seksualitet, funksjonalitet og klasse (Røthing og Bjørnstad 2015). I prosjektet er mangfoldsbegrepet avgrenset til å handle om etnisk mangfold, som igjen ofte forstås som å omfatte nasjonalitet, språk, hudfarge og religion (Wrench 2007). Vi forholder oss til utlysningens fokus på økt etnisk mangfold gjennom å få flere innvandrere i arbeid.

Innvandring og arbeidsliv i Norge

Innvandrere i Norge har en vedvarende lavere grad av sysselsetting og lavere jobbsikkerhet sammenlignet med den øvrige befolkningen (SSB 2021), noe også forskningen på feltet viser. Dette er et økonomisk og sosialt problem, både for den enkelte arbeidsledige og for samfunnet som helhet (IMDi 2020), og integreringspolitikken er derfor sterkt orientert mot å styrke innvandreres arbeidsdeltakelse. Årsakene til den lave sysselsettingsgraden er mange og sammensatte, imidlertid har det ofte vært manglende kompetanse og svake norskkunnskaper det er blitt pekt på som viktige hindringer (Djuve m.fl. 2017, Friberg og Midtbøen 2017, Liebig og Tronstad 2018). Følgelig har fokuset særlig vært rettet mot å forbedre innvandrernes kompetanse og sentrale virkemidler i den sammenheng har vært Introduksjonsprogrammet, norskopplæring og ulike former for arbeidsrettet kvalifisering (Elgvin og Svalund 2020). Imidlertid viser forskning at viktige barrierer når innvandrere skal inn i det norske arbeidsmarkedet ligger hos arbeidsgiverne, gjennom manglende anerkjennelse av kvalifikasjoner, stereotypiske oppfatninger om innvandrere, og diskriminering (Midtbøen 2015, Vrålstad og Wiggen 2017). Slike innsikter reflekteres i den gjeldende integreringsstrategiens hovedgrep 5, som skal bidra til å øke bevisstheten om mangfold og inkludering blant arbeidsgivere, øke rekruttering av innvandrere og gi bedre bruk av deres kompetanse.

Arbeidslivet forstås av norske myndigheter som en avgjørende arena for å redusere ulikhet og utenforskap (Rogstad 2021). Å bli stående utenfor arbeidslivet i lengre tid kan føre til økonomisk og sosial marginalisering, som igjen har en negativ effekt på helse og levekår (Thorsen 2019), muligheter for sosial mobilitet og

samfunnsdeltakelse (Saltkjel og Malmberg-Heimonen 2014), tillit til medborgere og til institusjoner (Tronstad m.fl. 2018), opplevelse av tilhørighet (Barstad og Sandvik 2015), og etnisk boligsegregering (Søholt 2010). Når grupper blir stående utenfor arbeidslivet, har det også negative konsekvenser for samfunnet. I tillegg til å representere en utfordring for velferdsstatens bærekraft gjennom tapte inntekter og økte utgifter (IMDi 2020), kan det også medvirke til at solidaritet, tillit, sosialt samhold og demokrati svekkes (Rogstad 2021).

Selv om statistikken viser store variasjoner både knyttet til utdanningsnivå, kjønn, nasjonal bakgrunn og innvandringsårsak, er det generelt slik at mange innvandrere har vanskeligheter med å få seg jobb, har midlertidige og usikre jobber (Elgvin og Svalund 2020) eller jobber de er overkvalifiserte for (Wold og Håland 2016). Innvandrere jobber dessuten i andre yrker enn befolkningen ellers, og da spesielt i yrker forbundet med lavere lønn og sosial status, og som innebærer større helsemessig risiko. Flere studier har pekt på en utvikling mot et etnisk segregert arbeidsmarked i Norge, der visse innvandrergupper dominerer enkelte nisjer (Orupabo 2016, Friberg og Midtbøen 2017). Utfordringene knyttet til mangfold i arbeidslivet kan derfor sies å handle om å oppnå bedre rekruttering av innvandrere både i flere sektorer og på flere nivåer i organisasjonene. Mangfoldsarbeid må derfor ikke kun handle om rekruttering, men også om det som skjer videre, f.eks. gjennom å skape et inkluderende arbeidsmiljø og muligheter for karriereutvikling for alle.

Mangfold i arbeidslivet

Å sørge for at flere innvandrere får varig fotfeste i arbeidslivet oppfattes som den viktigste utfordringen i dagens integreringspolitikk. Arbeidsgivernes sentrale rolle som 'portvoktere' i arbeidslivet har imidlertid fått lite oppmerksomhet, selv om det er de som tar avgjørelser med hensyn til hvem som skal ansettes, hvem som skal få fortsette og hvem som skal få mulighet til å avansere (Rogstad og Sterri 2018, Rogstad 2021). Når det gjelder rekruttering, er det for eksempel kjent at mange arbeidsgivere nedvurderer utenlandsk utdannings- eller arbeidsbakgrunn (Tronstad 2010, Birkelund m.fl. 2014, Djuve m.fl. 2017). Utover ulik vurdering av formelle kvalifikasjoner, spiller også uformell kompetanse og arbeidsgivers ideer om hvorvidt søkeren vil 'passe inn' en svært viktig rolle (Birkelund m.fl. 2020).

Flere nyere studier har undersøkt hvilke forestillinger og hensyn arbeidsgivere legger til grunn når de rekrutterer, og finner bl.a. at arbeidsgivere ofte velger 'trygt', det vil si søkere som ut fra generaliserte eller stereotypiske forestillinger ligner de de har fra før (Horverak m.fl. 2013, Bye m.fl. 2014, Rogstad og Sterri 2014). Diskriminering er også et betydelig problem i norsk arbeidsliv (Birkelund m.fl. 2014, Midtbøen 2015). Studier har for eksempel vist at nordmenn med minoritetsbakgrunn ofte opplever diskriminering og rasisme i jobbsøkningsprosesser og som ansatte i bedrifter (Fangen og Paasche 2012). Selv om Aktivitets- og redegjørelsesplikten for arbeidsgivere pålegger dem å jobbe systematisk og forebyggende mot diskriminering, griper ikke denne plikten inn i arbeidsgivers frihet til å vurdere søkeres personlige egnethet. Også mer målbare ferdigheter, som f.eks. norskkunnskaper, kan defineres på ulike måter og knyttes til foranderlige forventninger (Andenæs 2010). Bjørnset m.fl. (2021) finner dessuten at arbeidsgiveres vektlegging av språk kan dekke over at de egentlig mener kultur og felles referanserammer.

Virksomhetenes motivasjon for å øke mangfoldet er gjerne fundert på tanken om at mangfold på ulike måter 'lønner seg'. Den næringslivsorienterte forskningen har vært opptatt av å se på hvordan mangfold kan brukes til å fremme vekst og innovasjon (Umblijs m.fl. 2022, Oxford Research 2020), og flere studier har vist at sannsynligheten for innovasjon er større når ansatte med ulike bakgrunner settes sammen (Niebuhr 2010, Ozgen, Nijkamp og Poot 2011, Page 2019). I en studie av holdninger og erfaringer med mangfold blant norske arbeidsgivere og tillitsvalgte trekkes også språk- og kulturkunnskaper, høy arbeidsmoral og internasjonalt arbeidsmiljø frem som fordeler ved å ha innvandrere ansatt (Tronstad, 2010). Foreliggende forskning viser likevel at det er stor variasjon mellom ulike bransjer i arbeidet for å fremme mangfold. Denne rapporten trekker på disse innsiktene i utforskningen av mangfoldsarbeid og forståelser av mangfold som ressurs i private og offentlige norske virksomheter.

2. Data og metode

Prosjektet er en følgeevaluering, med fokus på vurdering av resultater og effekter i tråd med det som er beskrevet som målsettingene for tiltakene. Oppdragsgiver har også ønsket at det underveis i prosjektet gis innspill til justeringer for å forbedre resultater og måloppnåelse. Delrapporten summerer opp forskningsaktiviteten som er gjennomført og innsiktene vi har fått etter ett og et halvt år, samt at den bidrar med innspill til justeringer. Prosjektet gjennomføres som en kombinasjon av en effektevaluering (summativ evaluering) og en prosessevaluering (formativ evaluering). Dette er i tråd med rådende forståelser innenfor evalueringsforskning, der kombinasjon av effekt- og prosessfokus regnes å gi det beste vurderingsgrunnlaget for tiltaksevalueringer.

Prosjektet har et flermetodisk forskningsdesign der både kvantitative og kvalitative metoder anvendes. Vi har så langt gjennomført om lag 40 kvalitative intervjuer med ulike interessentgrupper, samt en mer omfattende casestudie av fire virksomheter, i tillegg til en årlig spørreundersøkelse (per i dag gjennomført to ganger), dokumentgjennomgang av tilskuddssøknader (to tilskuddsår) og rapporteringer, og dokumentstudie av relevante bakgrunnsdokumenter knyttet til utviklingen av tiltakene.

Kvalitative intervjuer

Vi har gjennomført kvalitative intervjuer med en rekke ulike aktører, for å innhente kunnskap om erfaringer med de ulike tiltakene. Først og fremst dreier det seg om virksomheter som har mottatt tilskudd fra tilskuddsordningen (9 virksomheter; 4 som mottok tilskudd i 2021 og 5 som mottok tilskudd både i 2021 og i 2022), og virksomheter som har vunnet enten en regional eller en nasjonal mangfoldspris (10 virksomheter). Av disse har vi intervjuet flere i to omganger, for å få kunnskap om effekt over tid. Informantene var ledere, mellomledere eller HR-ansatte i den aktuelle virksomheten. Intervjuene var rettet mot virksomhetens erfaringer knyttet til å ha søkt om og mottatt tilskudd til mangfoldstiltak, eller å ha vunnet en pris for sitt mangfoldsarbeid, men vi stilte også spørsmål om virksomhetens kjennskap til og eventuelt erfaring med (eller tanker om potensiell nytte av) de andre tiltakene

i evalueringen, og om mangfold i virksomheten og forståelser av mangfold og mangfoldsarbeid mer overordnet. Slik har vi også fått tilgang til virksomheters perspektiver på mangfold, som ikke direkte er knyttet til IMDi's tiltak, men som gir verdifull innsikt i hvordan og hvorfor en kan oppnå økt etnisk mangfold i arbeidslivet fra virksomhetens ulike perspektiver. Noen av de mest sentrale tematikkene og problemstillingene tar vi opp i rapportens avsluttende diskusjonskapittel.

Vi har også intervjuet noen av jurymedlemmene om prosessen med å kåre vinnere, og reklamebyråene som har hatt ansvar for de ulike informasjonskampanjene. I tillegg har vi gjennomført det som kan betegnes som eksplorative intervjuer, der vi snakket med aktører som var involvert i innspillsmøtene som ble gjennomført i utviklingsfasen av tiltakene (NHO, Virke, LO, NAV, KS, KD, Bufdir og IMDi).

Casestudie

I tillegg til intervjuene har vi søkt å få en dypere forståelse av erfaringene, driverne og barrierene i virksomheters mangfoldsarbeid ved å gjennomføre casestudier i noen utvalgte virksomheter. Casestudiene blir gjennomført som en kombinasjon av dokumentstudie av relevante dokumenter (for eksempel handlingsplaner for mangfoldsarbeid), samt kvalitative intervjuer med bl.a. HR-ansatte, mellomledere, tillitsvalgte og mangfoldsansvarlige. Sammensetningen av informanter har variert litt fra virksomhet til virksomhet avhengig av struktur og størrelse. Case-virksomhetene i 2022 har vært Oda, Oslo Universitetssykehus, Dyreparken i Kristiansand og Trondheim kommune. Oslo Universitetssykehus, Trondheim kommune og Oda mottok tilskudd fra tilskuddsordningen i henholdsvis 2021, 2021 og 2022, og 2022. Oda var også sølvvinner av den nasjonale mangfoldsprisen for mellomstore og store virksomheter i 2021.

Casene er alle nokså store virksomheter, og de har til felles at de alle har et eksplisitt fokus på å øke mangfoldet. Det dreier seg dessuten om virksomheter som har stillinger som knytter seg til ulike kompetansekrav. Oslo universitetssykehus har for eksempel et bredt spekter av nivåer, fra stillinger som krever svært høy utdanning, til stillinger som ikke krever utdanning, mens Oda kan beskrives som litt mer todelt i det at de har typiske kontorstillinger knyttet til IT, markedsføring, økonomi, HR, osv på den ene siden, og stillinger som innebærer fysisk arbeid

knyttet til lager og utkjøring på den andre. I casestudieintervjuene var vi først og fremst opptatt av å forstå virksomhetens mangfoldsarbeid mer helhetlig og i lys av virksomhetsspesifikke kontekster. I noen av intervjuene, der informanten var kjent med tiltaket det var blitt søkt om midler til, berørte vi erfaringene med dette, men temaene i intervjuguiden var hovedsakelig rettet mot å få innsikt i virksomhetens perspektiv på hva mangfold betyr og medfører for dem, hva som virker fremmende og hemmende i forhold til egne målsetninger om økt mangfold, hvilke mangfoldsrelaterte diskusjoner som er aktuelle i virksomheten, og hvordan mangfoldsarbeidet i virksomheten er innrettet. På den måten kunne vi også sette erfaringene med tilskuddsordningen eller av å ha vunnet mangfoldsprisen inn i en større sammenheng, og få en bedre forståelse av disse tiltakenes betydning for bedriften.

I prosjektets forskningsdesign legges det opp til tre til fire casestudier hvert år. Når det gjelder Oda og Trondheim kommune vil vi fortsette casestudien av dem også inn i 2023, siden de begge har mottatt tilskudd til tiltak som er under gjennomføring nå, og det vil være nyttig å kunne følge dette arbeidet litt over tid.

Survey

For å måle kjennskapen til IMDi sine tiltak og utviklingen i bevissthet blant arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs over tid, samt praksis rundt rekruttering og bruk av personer med innvandrerbakgrunn sin kompetanse i arbeidslivet, gjennomfører vi en årlig survey som går ut til ledere med personalansvar. Vi har utformet et spørreskjema som har gått gjennom mange runder internt i prosjektteamet og fått kommentarer og innspill fra både referansegruppen og oppdragsgiver. Selve undersøkelsen ble gjennomført i perioden 27. oktober til 18. november i 2021 og 4. oktober til 24. oktober 2022. Vi har gjort uttrekk av virksomhetsdata fra regnskapsinformasjonstjenesten Proff Forvalt og Brønnøysundregistrene, der vi har koblet underavdelinger med hovedenheter. Basert på institusjonell sektorgruppering, har vi trukket et utvalg fra de prioriterte bransjene i privat sektor, altså helse- og omsorg, varehandel, samt bygg og anlegg og fra hele offentlig sektor. Utvalget ble stratifisert basert på geografi og størrelse, for å sørge for å minimere sannsynligheten for å ende opp med skjevheter i utvalget. I tillegg gjorde vi beregninger av hvor store utvalgene

måtte være for å sikre en tilfredsstillende statistisk styrke, for å kunne undersøke forskjeller mellom virksomheter i de ulike strataene. Siden vi er klar over at e-postadresser i Proff Forvalt er en upålitelig informasjonskilde og at andelen som ikke åpner eller fullfører undersøkelsen kan være betydelig i slike undersøkelser, trakk vi dobbelt så mange virksomheter som styrketesten skulle tilsi. Vi endte dermed opp med et utvalg på 13 680 virksomheter i 2021 og 11 943 i 2022.

Vi fikk inn besvarelser fra 1839 virksomheter i 2021 og 2004 virksomheter i 2022. Av disse hadde 1542 respondenter fullført hele undersøkelsen i 2021 og 1871 respondenter gjennomførte i 2022. Blant respondentene som svarte på undersøkelsen i 2022 var det 61 prosent som også hadde mottatt undersøkelsen i 2021. Dette tillater oss både å se på endringer hos de samme virksomhetene over tid og samtidig til å få informasjon om nye virksomheter. Skjemaet inneholder aktiveringer (ruting). Hvilke av surveyens spørsmål som vises avhenger dermed av hvordan respondenten svarer, slik at respondenter slipper å få irrelevante oppfølgingsspørsmål. Dermed varierer det hvor mange observasjoner som ligger til grunn for presentasjonen av dataene, og derfor varierer også utvalgsstørrelsen (N) som vi oppgir i figurtekstene. I presentasjonen av dataene skiller vi stort sett mellom utsendelsesårene i presentasjon av resultatene.

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

3. IMDi tiltak for økt mangfold i arbeidslivet

Tiltakene som evalueres i rapporten har altså utspring i Solberg-regjeringens integreringsstrategi 2019-2022. For å konkretisere noen av tiltakene i denne strategien fikk IMDi i 2019 i oppdrag fra KD å *videreutvikle verktøy, veiledning og kunnskaps- og informasjonstiltak om mangfoldsrekruttering, mangfoldsledelse og annet mangfoldsarbeid i arbeidslivet* (Tildelingsbrev, oppdrag 17, 2019). Tiltakene sorterte inn under integreringsstrategiens hovedgrep 5, som har fokus på arbeidsgiveres rolle og ansvar, og som konkret tar sikte på å stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om mangfold som ressurs. Som svar på oppdraget, og på grunnlag av erfaringer med IMDi innsats for mangfold i arbeidslivet i perioden 2006-2019, foreslo IMDi en programsatsing for mangfoldsarbeid, bestående av tre tiltak: a) opprettelse av en veiledningstjeneste for arbeidsgivere i mangfoldsarbeid, b) videreutvikling av Mangfoldsprisen, samt etablering av Mangfoldsmerket (sertifiseringsordning) og c) opprettelse av en standard for modul til utdanning i mangfoldsledelse. Videre ble det pekt på behovet for et bedre kunnskapsgrunnlag, i form av nye FoU-prosjekter.

Blant lærdommene fra IMDi tidligere innsats opp mot virksomheter, og som lå til grunn i utviklingen av tiltakene, ble særlig dette trukket frem: Behovet for å bruke mer ressurser på formidling og kommunikasjon, virksomheters behov som både like og sektorspesifikke, betydningen av erfaringsdeling, betydningen av samarbeid mellom IMDi og virksomheter, og arbeidsgiveres ønske om verktøy og anbefalinger fra IMDi sitt mangfoldsarbeid. Da satsingsforslaget *Mangfold i arbeidslivet* ble utviklet og oversendt departementet, inngikk veiledningstjenesten, en ny tilskuddsordning, Mangfoldsmerket, videreutvikling av Mangfoldsprisen og en følgeevaluering som foreslåtte tiltak. Tiltakene var i tråd med departementets linje om å søke samarbeid, heller enn benytte 'pisk og pålegg', ovenfor arbeidsgivere (jf. intervju med en involvert ansatt i KD). Konsulentselskapet Agenda Kaupang fikk i oppdrag å utrede en nasjonal informasjons- og veiledningstjeneste og en ny tilskuddsordning. Rapporten konkluderte med at begge tiltakene burde iverksettes og at de burde administreres av IMDi. I lys av at rapporten også hadde avdekket at IMDi ikke er spesielt godt kjent for arbeidsgivere, ble det foreslått å gjennomføre

en landsomfattende informasjonskampanje knyttet til lanseringen av tiltakene. Samtidig ble viktigheten av samarbeid med relevante aktører som f.eks. partene i arbeidslivet understreket, og det ble foreslått å nedsette en arbeidsgruppe bestående av noen av disse aktørene som skulle være med på å utvikle tiltakene og sikre deres relevans for arbeidsgivere. Arbeidet med å utvikle Mangfoldsmerket ble satt på vent, angivelig fordi det ikke kom tilbakemelding fra departementet på dette forslaget, og fordi det var en del uklarhet omkring hvilken modell som i så fall skulle legges til grunn (jfr intervju med involvert ansatt i IMDi). Dette er bakgrunnen for at det er akkurat disse tiltakene som er blitt iverksatt, og som dette prosjektet evaluerer.

I dette kapittelet beskrives hvert enkelt av tiltakene og forventningene til deres gevinst på bakgrunn av gjennomgang av dokumenter (t.d. tildelingsbrev, besvarelse av tildelingsbrev, rapporter, satsingsforslag og strategier) og intervjuer med personer som har vært involvert i utviklingen av tiltakene. I løpet av de evalueringsmånedene som er forløpt har tiltakene blitt justert i noen grad, og forskergruppen har blitt holdt informert om endringene og begrunnelsene for dem gjennom jevnlig samtaler med oppdragsgiver. Kapittelet er også basert på disse samtalene. Før presentasjonen av enkelttiltakene bør det nevnes at et prinsipielt spørsmål ble drøftet under arbeidet med å utvikle tiltakene, nemlig hvorvidt det er fornuftig/riktig å innføre særordninger rettet mot innvandrere. Selv om det ikke var innvandrere, men *arbeidsgivere* tiltakene direkte skulle rette seg imot, var det likefullt *etnisk* mangfold, og ikke mangfold i bredere forstand, som var fokus. En innvending var at mangfold ikke utelukkende knytter seg til etnisitet, men også andre mangfoldsdimensjoner, og disse kan også være overlappende. En annen handlet om hvorvidt man ved å fokusere på etnisk mangfold som en utfordring også bidro til å reprodusere ideer om etnisk mangfold som (særlig) utfordrende. Når tiltakene likevel ble foreslått, bunnet dette i at andre former for mangfold - spesielt kjønn og nedsatt funksjonsevne - allerede har særordninger, mens etnisitet ikke har det. Samtidig ble det vurdert at arbeidsgivere ønsker og har behov for økt bevissthet om etnisk mangfold som ressurs, blant annet i lys av sysselsettingsgapet mellom majoritetsnorske og innvandrere.

Veiledningstjenesten

En nasjonal veiledningstjeneste rettet mot arbeidsgivere, bransjeorganisasjoner og andre med kontaktflater til næringslivet var et av tiltakene i satsningsforslaget *Mangfold i arbeidslivet*. I forslaget heter det at tjenesten skal bidra til å gi økt støtte og veiledning til arbeidsgivere som ansetter mangfoldig, og det ligger dermed tett opp til KDs opprinnelige oppdrag til IMDi. Videre henger det sammen med en problemforståelse i integreringsstrategien om at manglende bevissthet om verdien av etnisk mangfold som ressurs er en sentral årsak til at norske virksomheter ikke ansetter innvandrere eller ikke lykkes i å utnytte deres kompetanse. Bakgrunnen for ideen om en veiledningstjeneste utdypes i IMDis besvarelse av dette oppdraget (oppdrag 17, 2019). Her vises det til forskning som finner at arbeidsgivere anser det som risikofylt å ansette innvandrere, at mangfold i for liten grad er forankret i arbeidsgiveres strategier og at de selv rapporterer om mangel på mangfoldskompetanse. Det vises også til samtaler IMDi har hatt med bransjeorganisasjoner som gir uttrykk for at virksomheter har behov for støtte, hjelp og veiledning i hvordan de skal håndtere en mangfoldig arbeidsplass. Tiltaket var tenkt som et lavterskeltilbud for virksomheter uavhengig av størrelse, og hadde til hensikt å spre gode erfaringer og dermed bidra til større trygghet blant arbeidsgivere i det å ansette innvandrere. Dermed skulle det også bidra til den overordnede målsettingen om å tette sysselsettingsgapet, samtidig som at det kunne rettes inn mot virksomheters egne mål om økt omsetning.

Veiledningstjenesten ble foreslått å være todelt, med én nasjonal ressurs og én bransje- og arbeidsgiverrettet ressurs. Den nasjonale var tenkt å bestå av en *digital ressurs*, der arbeidsgivere kunne få svar på spørsmål og søke råd og veiledning, sammen med en *svartjeneste* som kunne betjenes av et kompetanseteam hos IMDi, samt *oppøkende virksomhet* i form av f.eks. seminarer. Den bransje- og arbeidsgiverrettede veiledningsressursen skulle hente inspirasjon fra metodikken i standarden for mangfoldsledelse, som blant annet går ut på at virksomheter selv må utvikle og iverksette tiltak for å bedre eget mangfoldsarbeid for at det skal være treffsikkert. Med andre ord ville tiltaket kunne tilpasses virksomheter av ulik størrelse. Samtidig ville et kompetanseteam bygges hos IMDi med ansvar om å bistå i å veilede virksomheter i å utvikle en mangfoldsplan med tydelige mål, tiltak og implementeringsplan.

Gevinsten av å etablere en nasjonal veiledningstjeneste ville ifølge IMDi være følgende: a) at et etterspurt behov blant bedrifter om kunnskap om mangfold og mangfoldsledelse blir dekket, b) kompetanseheving av bransjeorganisasjoner og bedrifter, og c) utvikling av nye verktøy for etnisk mangfoldsarbeid i virksomheter. For å styrke treffsikkerheten av en slik tjeneste ble det foreslått å nedsette en arbeidsgruppe bestående av ulike interessenter (slik som NAV, DFØ og partene i arbeidslivet), for å gi innspill til organisering og etablering.

I Agenda Kaupangs utredning er et av spørsmålene som løftes frem hvorvidt tiltak rettet mot arbeidsgivere bør forvaltes av IMDi. Det ble bl.a. pekt på sammenlignbare veiledningstjenester (for eksempel Veiviser for inkludering og Idébanken) som ligger hos hhv NAV og Avdir, og at arbeidsgivere ikke uten videre vil tenke på IMDi som en relevant instans for dem. Virksomheter som Agenda Kaupang intervjuet fortalte blant annet om et sterkt fokus på inkluderingsdugnaden, mens rekruttering av innvandrere og arbeid for økt etnisk mangfold var mindre prioritert. Videre ble det gitt uttrykk for at informasjon om mangfoldsarbeid oppleves som spredt på mange aktører og som vanskelig tilgjengelig. Noe av begrunnelsen for at IMDi landet på å foreslå at alle tiltakene skulle administreres av IMDi handlet om å samle informasjon på én aktør med kompetanse på mangfold. Videre handlet det også om et ønske om å oppnå et samspill og en helhetlig sammenheng mellom tiltakene, spesielt med tanke på veiledningstjenesten og tilskuddsordningen.

Høsten 2020 ble det gjennomført innspillsmøter om den foreslåtte veiledningstjenesten og tilskuddsordningen med representanter for Avdir, DFØ, BUFdir (disse tre utgjorde arbeidsgruppa), samt partene i arbeidslivet, ressurspersoner med innvandrerbakgrunn og arbeidsinkluderingsbedrifter. I møtene ble nokså overordnede faktorer som språk, holdninger og kompetanse pekt på som hovedbarrierer for et mer mangfoldig arbeidsliv, og det kom i mindre grad spissede tilbakemeldinger knyttet til barrierer. Imidlertid ble behovet for tiltak rettet spesifikt mot etnisk mangfold bekreftet. Samtidig ble det vist til en opplevelse av forvirring blant arbeidsgivere på grunn av manglende eller utydelig samordning mellom statlige tjenester for mangfold, og et behov om en tydelig samordning av tiltakene. Det ble foreslått å implementere tiltakene gradvis, med fokus på utvalgte bransjer i første omgang. Når det gjaldt veiledningstjenesten konkret ble det i satsingsforslaget foreslått at den både skulle være en kanal for kunnskapsformidling, at den skulle henvise brukere til relevante tiltak, og

også tilrettelegge for erfaringsutveksling og erfaringsinnhenting. I den endelige anbefalingen fra IMDi figurerer altså ikke lenger forslaget om en svartjeneste og oppfølgende virksomhet.

Veiledningstjenesten ble lansert i april 2021, som en nettside hos IMDi med tittelen Mangfold i arbeidslivet¹. Nettsiden hadde som undertemaer/lenker: Rekruttering, Strategi og ledelse, Arbeidsmiljø, Regelverk og veiledning, Mangfoldsprisen, og Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Noen av lenkene viser til dokumenter som IMDi selv har utarbeidet, andre tar leseren videre til f.eks. NAV, Kompetanse Norge og DFØ. Dette var i henhold til planen, og var ment å styrke kryssreferering mellom eksisterende nettressurser. Nettsiden inneholder også intervjuer med arbeidsgivere, webinarer, film, m.m. og kan beskrives som bred både tematisk og med hensyn til formater. Temaene som dekkes er i tråd med ønsker og behov som var kommet fram under arbeidet med utviklingen av tjenesten, og nettsiden representerer både kunnskapsformidling, erfaringsdeling og fungerer som en peker mot tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen. Imidlertid viste nett-trafikkdata etter hvert at siden var lite besøkt og lite benyttet. Fra en av arbeidsgiverorganisasjonene som hadde vært med på innspillsmøtene ble dette forklart med at virksomheter har større behov for å kunne diskutere konkrete problemstillinger med en kompetent veileder, enn informasjon de ellers lett kan google seg frem til. I forbindelse med en større omlegging av IMDis nettsider ble det våren 2022 bestemt å hyre inn et konsultentselskap til å gjøre en konseptutredning, og undersøke behov og marked for en veiledningstjeneste i en potensielt ny form. Oppdraget gikk til IT-konsultentselskapet Knowit, som leverte en rapport om arbeidet i oktober 2022. Vi har foreløpig ikke hatt tilgang til denne, og kan derfor ikke adressere deres funn.

Tilskuddsordningen

Forslaget om å innføre en tilskuddsordning for tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet inngikk ikke i IMDis besvarelse av oppdrag 17 (2019), der veiledningstjeneste, mangfoldspris og mangfoldsmerking ble foreslått som aktuelle tiltak. Besvarelsen bygget bl.a. på erfaringene IMDi hadde gjort seg siden 2014 med forvaltning av tilskudd til mentor- og traineeordning, som de

1 <https://www.imdi.no/mangfold-i-arbeidslivet/>

vurderte hadde hatt god effekt når det gjaldt å bidra til overgang til arbeid for deltakerne, men som ikke hadde lyktes særlig godt med målsetningen om å bidra til økt mangfoldskompetanse i arbeidslivet. Det ble likevel besluttet å satse på en ny tilskuddsordning da satsningsforslaget *Mangfold i arbeidslivet* etter hvert ble utarbeidet. Tilskuddsordningen skulle være rettet mot å stimulere til økt og bedre mangfoldsarbeid i norske virksomheter, og var knyttet til en forventning om at den ville kunne bidra til at flere bedrifter implementerer nødvendige tiltak for å øke etnisk mangfold. Formålet var tredelt: Økt rekruttering av innvandrere, bedre bruk av innvandreres kompetanse, og å stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om mangfold som ressurs. Ulike målgrupper ble ansett som aktuelle, deriblant offentlige og private virksomheter, bransjeorganisasjoner, frivillige organisasjoner og lokale næringsråd. Ut over å forvalte ordningen, skulle IMDi's rolle også være veiledning og støtte. Forslaget hentet inspirasjon fra et tiltak i Belgia - *diversity plans* - der virksomheter kan få tilskudd, og da også bli koblet til en mangfoldsveileder fra myndighetene. I sin vurdering av mulige effekter av en tilskuddsordning skriver IMDi at en mulig slagside er at virksomheter ikke vil se insitamenter til å videreføre mangfoldsarbeidet og finansiere det med egne midler. Dette bemerkes det at vil kunne motvirkes av krav om egenfinansiering. Samarbeid med relevante aktører, særlig arbeidsgiverorganisasjoner, trekkes frem som viktig for at tiltaket skal lykkes.

Forslaget om en tilskuddsordning var et av de to tiltakene som ble utredet av Agenda Kaupang, og deres rapport finner at tiltaket potensielt har stor gevinst, men at det for å lykkes må markedsføres godt, utvikles i samarbeid med interessenter, være enkelt og ubyråkratisk, og legge vekt på dokumenterbar effekt. Det pekes på at det er behov for en tilskuddsordning rettet mot arbeidsgivere (og ikke arbeidstakere) og som er rettet mot mangfoldsarbeid uten å være rettet mot enkeltpersoners behov for tilrettelegging. Tiltaket vil ifølge rapporten kunne bidra til nytenkning og utprøving av nye metoder og nye måter å samarbeide på. Tilskuddsordningen ble så diskutert på innspillsmøtene som ble arrangert høsten 2020 (der også veiledningstjenesten ble diskutert – se ovenfor). Her var det enighet blant for eksempel partene i arbeidslivet om behovet for en ordning rettet mot arbeidsgivere. I rapporten om konkretisering og implementering av tiltakene som ble laget på bakgrunn av dette forarbeidet presiserer IMDi viktigheten av å se tiltakene veiledningstjeneste, tilskuddsordning og informasjonskampanje i sammenheng.

Da tilskuddsordningen ble lansert i april 2021 var målgruppen virksomheter i privat og offentlig sektor, med følgende avgrensninger (for 2021): i privat sektor kunne virksomheter innen helse, pleie og omsorg; butikk og salgsarbeid; og bygg og anlegg søke. I offentlig sektor kunne både statlige, fylkeskommunale og kommunale virksomheter søke, men kun til tiltak som skulle bidra til karriereutvikling for (allerede) ansatte med innvandrerbakgrunn. Bakgrunnen for disse avgrensningene var at de bransjespesifikke behovene er ulike og en tanke om at ordningen ville kunne lære og utvikles best ved å starte opp med færre sektorer (jf. intervju med en involvert ansatt i IMDi). En annen faktor var at mange bransjer fortsatt slet med ettervirkningene av koronatiden, mens de utvalgte for tilskuddsordningen var bransjer der rekruttering igjen var blitt aktuelt (jf. intervju med arbeidsgiverorganisasjon). Når det gjaldt offentlig sektor, var avgrensningen et resultat av samtalene med KS, som hadde luftet bekymringen for at for mange innvandrere med høy utdanning blir gående i lavere stillinger i kommunene. Videre skulle følgende kriterier legges til grunn ved vurderingen av søknader: forankring i toppledelse, tydelige resultatmål, tiltak med overføringsverdi og tiltak som kan føre til varige endringer. Tilskudd kunne gis ulike typer tiltak, og det var ingen begrensninger på søknadssum, men det kunne ikke brukes til aktiviteter som inngår i ordinær drift. Informasjonskampanjen *Anbefal mangfold* ble igangsatt, for å sørge for at virksomheter fikk kjennskap til tilskuddsordningen og veiledningstjenesten (se beskrivelse nedenfor). Det ble også produsert et webinar, og kanalene til samarbeidspartnere som Virke og KS, og sosiale media ble benyttet for å nå ut.

I utgangspunktet er ordningen innrettet slik at man kan søke fortløpende frem til 15. oktober, dersom det fortsatt står midler igjen. De første månedene av pilotåret opplevde man at det var få søkere, og det ble vurdert hvordan man eventuelt kunne justere den nasjonale informasjonskampanjen og hvilke kanaler man best kunne benytte. Flere av samarbeidspartnerne som vi intervjuet våren 2021, mente at tregheten kunne skyldes at mange bedrifter fortsatt slet med ettervirkninger av korona-årene, og at det generelt var lite rekruttering og lite fokus på mangfold. En av arbeidsgiverorganisasjonene mente at den lave pågangen kunne skyldes at ordningen lå hos IMDi (og ikke for eksempel på arbeidsplassen.no), og at det derfor var mindre sannsynlig at arbeidsgivere ville finne den. Imidlertid lyktes man i å fordele alle midlene i løpet av 2021, selv om enkelte bedrifter søkte og mottok midler for sent til å klare å gjennomføre det planlagte tiltaket. Det kom inn totalt

31 søknader fra 29 ulike virksomheter, der 16 ble innvilget. Tiltakene det ble gitt støtte til var bl.a. revidering av rekrutteringspraksis, kursing i mangfoldsledelse, nye bilder til rekruttering og profilering, og revidering av handlingsplan. Seks av de innvilgede søknadene kom fra virksomheter i offentlig sektor. For de søknadene som ikke ble innvilget var begrunnelsen at tiltaket ikke falt inn under ordningens kriterier og formål, eller at virksomheten ikke tilhørte riktig bransje jf. avgrensningen.

Tilskuddsordningen gjennomførte sin andre runde med tildelinger nå i 2022, da med en tidligere åpningsdato. En viktig endring i ordningen var at det nå ikke lenger forelå noen avgrensninger med hensyn til hvilke bransjer som kunne søke. I tillegg til virksomheter i offentlig og privat sektor, kunne dessuten partene i arbeidslivet søke om tilskudd, enten til virksomhetsinterne tiltak eller til samarbeidstiltak mellom flere virksomheter. I vurderingen ble det i denne runden også lagt vekt på resultater fra tidligere gjennomførte prosjekter. Det kom inn 28 søknader og midlene ble utdelt i løpet av kort tid. 16 søknader ble innvilget, og tiltakene som skal gjennomføres er bl.a. sertifisering i mangfoldsledelse (10 av søknadene), gjennomgang av rekrutteringspraksis, kursing av ansatte, produksjon av ny og mer mangfoldig bildebank til bruk i kommunikasjon og rekruttering, kartlegging av mangfold og barrierer for inkludering, og utarbeidelse av mangfoldsordliste med forklaringer og referanser for medarbeidere. Syv av søkerne i 2022 hadde også søkt til tilskuddsordningen i 2021. Av de 16 mottakerne representerer 4 offentlig sektor (3 kommuner og en fylkeskommune), 2 er frivillige organisasjoner og 10 representerer private bedrifter. Det var også slik at summene det ble søkt om generelt var høyere i 2022 enn året før. Dette, i kombinasjon med at flere søknader oppfylte kriteriene, førte til at det denne gang ble nødvendig å avslå ellers støtteverdige søknader. På grunn av budsjetttrimmen innebar dette at søknader vurderes opp mot hverandre ut fra andre kriterier,, som måtte diskuteres og avgjøres innad i IMDi. Noe av dette kan henge sammen med at mangfoldsertifisering, som mange søkte om, er kostbart.

Informasjonskampanjen anbefal mangfold

Ansvar for informasjonskampanjen 2021 ble gitt til reklamebyrået Tante Randi, etter en offentlig anbudsrunde. I utviklingen av kampanjen tok byrået som utgangspunkt at mangfold er noe stort og udefinerbart, og tanken var derfor å gjøre mangfold om til en fiktiv person kalt "Mangfold", som skulle ansettes. Kampanjen var inndelt i en nasjonal informasjonskampanje, og en bransjespesifikk kampanje rettet inn mot de fire bransjene som var målgruppen for tilskuddsordningen. I tillegg ønsket man at den spesifikt skulle henvende seg til HR-sjef, administrerende direktør osv. For å utvikle den fiktive personen Mangfold, ble en rekke CVer hentet inn og kunstig intelligens ble brukt til å konstruere en CV for Mangfold. Deretter gikk man ut og rekrutterte kjente næringslivstopper til å skrive en fiktiv referanse/anbefaling av Mangfold. Ifølge informanten i byrået ble ca. 25-30 personer rekruttert, og det var ikke vanskelig å få dem til å stille opp, spesielt når IMDi sto som avsender. Det ble også produsert flere kontentartikler som ble distribuert i samarbeid med mediebyrået Mindshare. Sosiale media som Facebook og LinkedIn var også sentrale komponenter i kampanjen, selv om LinkedIn ifølge vår informant skulle vise seg mindre viktig enn hva man hadde forventet. Når det gjaldt annonsering i nettaviser, benyttet man algoritmer til å avgjøre innsats for eksempel lokalt. Et 'stunt' som ble gjort var at Mangfold søkte alle ledige stillinger annonsert på Finn.no (ca. 1300) i august måned, med den hensikt å direkte treffe de som ansetter. I "søknaden" ble det skrevet både om verdien av å ansette mangfoldig, og om tilskuddsordningen, for å gjøre den kjent. Imidlertid var én følge av stuntet at Mangfold havnet på alle offentlige søkerlister, og dette skapte ifølge en informant litt uro i IMDi, så man valgte å trekke offentlige stillinger fra denne delen av kampanjen. Kampanjen var også lagt opp som flere 'etapper', for eksempel la den mer vekt på søknadsfrist da fristen for tilskuddsordningen nærmet seg. Det ble dessuten lagt ut nytt materiale etter hvert, som for eksempel videointervjuer med bl.a. Stormberg og Oda. Reklamebyrået oppgir at samarbeidet med IMDi var godt og konstruktivt, og selv om det er vanskelig å nøyaktig måle effekten av kampanjen, eller dens ulike komponenter, opplevde byrået selv at den var vellykket. En endring man ifølge en informant kunne ha vurdert, var å holde fokus på arbeidsgivere, heller enn å også ha en nasjonal kampanje, for å få enda mer ut av et litt begrenset budsjett.

Mangfoldsprisen

Mangfoldsprisen er i motsetning til de øvrige tiltakene som evalueres her ikke et nytt tiltak, men representerer en relansering av en pris som ble delt ut årlig mellom 2005 og 2013. Den ble i sin tid etablert for å oppmuntre virksomheter til å gjennomføre tiltak som fremmer etnisk mangfold på arbeidsplassen. Da den ble lagt på is i 2014, skyldes det at IMDi i en evaluering hadde funnet at prisen var lite kjent og at få kandidater ble foreslått, og følgelig at prisens formål ikke ble oppfylt. Imidlertid hadde man fortsatt tro på prisen som et virkemiddel, derfor besluttet man å justere og videreutvikle den, heller enn å droppe den. I 2018 ble en ny konsept- og kommunikasjonsplan for prisen utarbeidet i samarbeid med kommunikasjonsrådgivningsselskapet PR-operatørene. Viktige endringer som ble innført var regionale priser, for å skape mer oppmerksomhet om prisen lokalt, og priser på flere nivåer (knyttet til virksomhetsstørrelse). Det ble foreslått at prisen skulle skifte navn, blant annet for å skille den fra andre lokale og regionale priser med samme navn. Dette ble imidlertid ikke gjennomført. Den overordnede hensikten med prisen skulle være å bidra til å spre gode erfaringer og eksempler på godt mangfoldsarbeid blant arbeidsgivere. Prisen er i så måte et godt eksempel på grunntanken i IMDis arbeid opp mot arbeidsgivere, som er at kunnskap, inspirasjon og bevisstgjøring er det som må til for å styrke etnisk mangfold i norsk arbeidsliv.

Den nye Mangfoldsprisen ble delt i 2019 og var med andre ord allerede relansert da vårt følgeevalueringsprosjekt startet opp. Erfaringene fra 2019 var positive, og ble tolket som et signal om at det ville være gunstig å utvikle prisen videre, med mål om å lykkes enda bedre i å spre gode eksempler. Grep som i den sammenheng ble foreslått gjennom satsingsforslaget *Mangfold i arbeidslivet*, var å inkludere incentiver som f.eks. en pengepremie øremerket mangfoldsarbeid i prisen, og å utvikle nettsiden mangfoldsprisen.no og bruke den mer aktivt til å spre gode praksiser og erfaringer. Så langt har pengepremier ikke vært benyttet. Nettsiden inneholder artikler knyttet til kåringen av prisvinnere, men inneholder foreløpig få eksempler ut over det. Under fanen *Tips til mangfoldsarbeidet* finner man lenker til ulike nettressurser knyttet til mangfold, men ikke til IMDis egen veiledningstjeneste.

Om prisen skriver IMDi på nettsiden mangfoldsprisen.no at prisen er statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet. Kandidater til Mangfoldsprisen kan nomineres av hvem som helst, gjennom nettsiden. Nominasjon skjer i ulike kategorier som er knyttet til virksomhetsstørrelse i antall ansatte og per i dag skiller det mellom virksomheter med færre eller flere enn 20 ansatte. Med andre ord deles prisen ut i to kategorier. I tillegg er det slik at prisen deles ut på flere nivåer; først de regionale prisene, deretter den nasjonale prisen, der kandidatene er vinnerne av de regionale prisene. Regioninndelingen har i løpet av evalueringsperioden blitt justert ned fra 6 til 3. Denne avveiningen har først og fremst vært knyttet til logistikk og det kompliserte i å gjennomføre jury-vurderinger og utdelinger av prisen i så mange regioner, i tillegg til litt få kandidater i enkelte regioner, og en bekymring for at 'for mange' priser vil føre til at det blir mindre prestisjefyllt og mer konkurranse om oppmerksomheten for de som vinner.

Den som nominerer en virksomhet bes oppgi hovedgrunnen til at virksomheten ifølge innsenderen fortjener prisen. I tillegg kan den som nominerer velge å beskrive hvordan virksomheten jobber for å øke sitt etniske mangfold, hvordan den benytter innvandreres kompetanse og hvordan den oppnår positive ringvirkninger av mangfold. Forslagene behandles av regionale juryer (i dag tre juryer) som vurderer virksomhetene opp mot kriteriene for prisen. Kandidatene vurderes først og fremst på bakgrunn av opplysninger IMDi henter inn om virksomheten, bl.a. gjennom telefonsamtaler. Juryene kan beskrives som bredt sammensatte og består typisk av representanter for partene i arbeidslivet, fylkeskommune, nav, og næringsforeninger. En utfordring med hensyn til sammensetning av juryer har vært å få rekruttert personer med minoritetsbakgrunn. Dette er en utfordring man har vært oppmerksomme på og forsøkt å løse, uten at det så langt har lyktes i særlig grad.

Siden Mangfoldsprisen ble relansert i 2019 har følgende virksomheter (hhv i kategorien mellomstore/store og små virksomheter) vunnet den nasjonale prisen:

2019: Matbørsen AS (Stokke) og Septer AS (Brumunddal)

2020: Øst politidistrikt (Sarpsborg) og Lydgulvsystemer (Lunner)

2021: Lerøy Seafoods AS (Melbu) og VestfoldLAB AS (Tønsberg)

Det har med andre ord vært en nokså god spredning når det gjelder bransje, men med en overvekt av vinnere fra privat sektor (5 av 6) og med kun én vinner lokalisert utenfor region 2 (Innlandet, Viken og Oslo), nemlig Lerøy Seafoods Melbu. I det denne rapporten føres i pennen er de 6 regionale vinnerne for 2022 kåret, men beslutningene er ikke offentliggjort. I forbindelse med de planlagte overrekkelsene utarbeides det pressemeldinger, samt at lokale aviser kontaktes. Vinnerne vil bli promotert på IMDIs sosiale medier og gjennom kanalene til næringsforeninger, kommuner, fylkeskommuner m.fl. Det utvikles også materiell som prisvinnerne selv kan bruke i sine sosiale medier. Den nasjonale prisen planlegges utdelt på IMDIs fagkonferanse om mangfold i arbeidslivet den 1. desember 2022.

En viktig dimensjon ved mangfoldsprisen er oppmerksomheten den klarer å generere. I 2021, da tiltakspakken ble lansert, var det Try Råd som vant anbudet om å stå for informasjonskampanjen rundt Mangfoldsprisen, en kampanje som fikk overskriften "Lik å være ulik". Kampanjens budskap ble utviklet av byrået i samarbeid med IMDi og hadde som utgangspunkt forskning som viser at "80% av arbeidsgivere ser etter folk som passer inn i eksisterende organisasjonskultur og som i stor grad er lik seg selv eller andre som jobber der" (sakset fra artikkelen *Mangfoldsprisen er viktig*, på mangfoldsprisen.no). Try Råd gjennomførte en todelt kampanje, der første fase handlet om å få inn nominasjoner, mens andre fase handlet om å promotere regionale og etter hvert nasjonale vinnere. I kampanjen ble redaksjonelle medier og mangfoldsprisen.no-nettsiden brukt, men også sosiale medier som Facebook, LinkedIn og Instagram. Amedia ble også brukt for å nå målrettet ut til spesifikke målgrupper, bl.a. ved at annonser i lokalaviser på nett kommer opp for de som er i målgruppen. Annonsering ble justert i forhold til regioner, slik at annonser kom opp hyppigere i regioner der det hadde vært få nominasjoner. I 2022 var det byrået Dinamo som sto for informasjonskampanjen, slik de også hadde gjort i 2019 (da prisen ble relansert og den visuelle profilen ble utviklet) og 2020.

I kapitlene som følger vil vi gjøre rede for funn og innsikter fra surveyen, case studiene og de kvalitative intervjuene. I det neste kapittelet vil vi si litt om hva dataene sier om mangfoldsarbeid mer generelt, gjennom en analyse av surveydataene. Vi vil også presentere funn fra de to avsluttede casestudiene (Kristiansand dyrepark og Oslo universitetssykehus). I det påfølgende kapittelet tar vi for oss erfaringene knyttet til henholdsvis tilskuddsordningen, mangfoldsprisen, veiledningstjenesten og informasjonskampanjen, basert på data fra de kvalitative intervjuene, dokumentgjennomgang og surveyen.

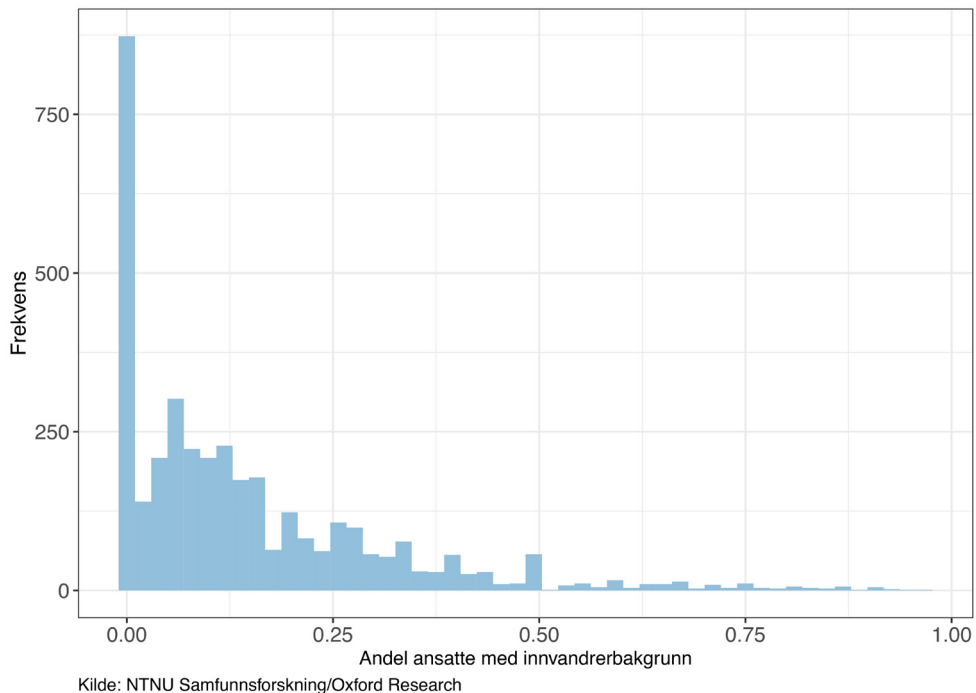
4. Mangfoldsarbeid i norske virksomheter

Dette kapitlet handler om mangfoldsarbeid i norske virksomheter. Hoveddelen av kapitlet tar for seg erfaringer fra spørreundersøkelsen rettet mot arbeidsgivere i både offentlige og private virksomheter. Spørreundersøkelsen bidrar til å belyse forhold knyttet til bevissthet rundt etnisk mangfold som ressurs, holdninger, rekrutteringspraksiser, tilrettelegging og faktiske ansettelser av personer med innvandrerbakgrunn. For å øke forståelsen ytterligere, presenteres to av casestudiene vi har gjennomført, med henholdsvis Dyreparken i Kristiansand og Oslo Universitetssykehus (OUS). Med bakgrunn i dette datamaterialet vil vi belyse hvordan mangfoldsarbeidet i norske virksomheter utfolder seg i praksis.

Etnisk mangfold i virksomheten

Vi har i surveyen stilt respondentene spørsmål om det etniske mangfoldet i virksomheten. Dette inkluderer spørsmål om antall ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn, arbeidstilknytning, stillingsnivå og om virksomheten har et styre hvor ansatte med innvandrerbakgrunn er representert. Respondenter som fungerer som leder i en større virksomhet, er bedt om å svare med utgangspunkt i den organisatoriske enheten hvor vedkommende faktisk har oversikt over ansattgruppen. I den første figuren viser vi et histogram med virksomhetenes innvandrerandel for hele utvalget (både 2021 og 2022).

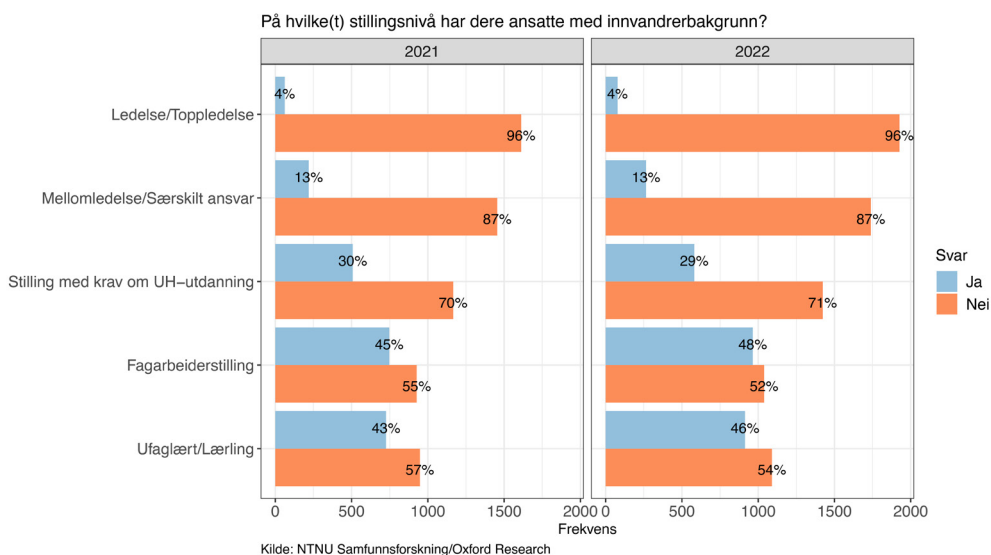
Hvor mange av de ansatte på arbeidsplassen har ikke-nordisk innvandrerbakgrunn?



Figur 1: Ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn som andel av arbeidsplassens totale antall ansatte (N = 3650)

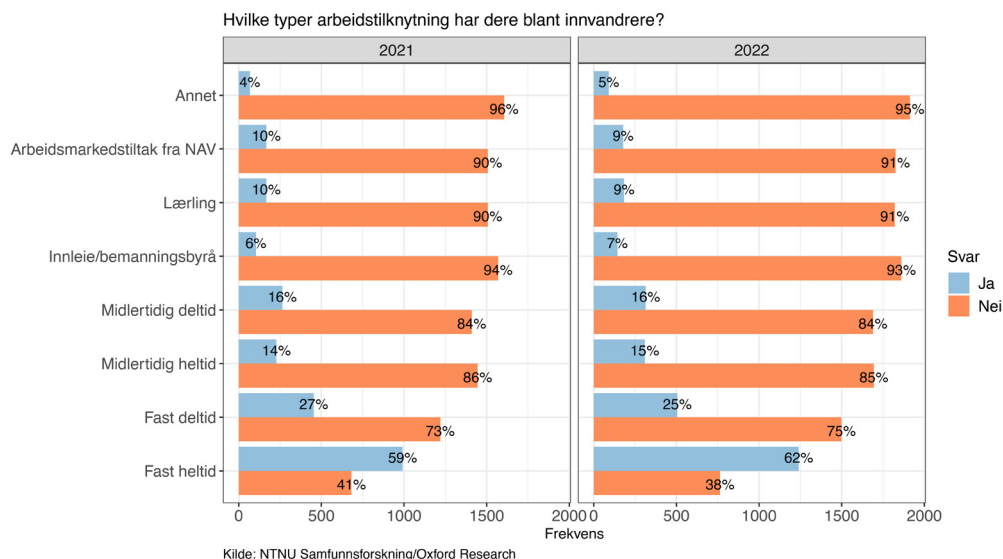
Diagrammet viser fordelingen på en variabel vi har opprettet ved å dividere antallet ansatte lederen oppgir å ha med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn på det totale antallet ansatte vedkommende oppgir å ha på sin arbeidsplass. Fordelingen er svært høyreskjev, og omtrent 860 av respondentene oppgir å ikke ha noen ansatte med innvandrerbakgrunn. Likevel oppgir flertallet av virksomhetene i utvalget å ha minst én ansatt med innvandrerbakgrunn, og enkelte virksomheter har svært høy innvandrerandel. Vi antar at det er mindre sannsynlig at en arbeidsgiver som ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn vil besvare undersøkelsen. Dette taler for at virksomhetene vi har data for, kan ha en høyere andel ansatte med innvandrerbakgrunn enn arbeidslivet ellers. I 2021 oppga arbeidsgiverne i utvalget å ha til sammen i overkant av 138 000 ansatte og i 2022 var tallet ca. 113 000. Av disse hadde 9 prosent innvandrerbakgrunn i 2021 og 11 prosent i 2022.

Figur 2 viser hvilke stillingsnivåer vi finner blant ansatte med innvandrerbakgrunn. Søylediagrammet viser at det vanligste stillingsnivået er fagarbeiderstillinger, tett fulgt av stillinger som ufaglært eller lærling. Litt under halvparten av virksomhetene oppgir å ha ansatte med innvandrerbakgrunn på disse nivåene. Litt under en tredjedel oppgir å ha ansatte med innvandrerbakgrunn i stillinger med krav om universitets- eller høyskoleutdanning. Andelen med innvandrerbakgrunn synker betydelig når vi kommer til ledelsesnivåene, hvor 13 prosent oppgir å ha ansatte på mellomledernivå eller stillinger med særskilt ansvar. Fire prosent har ansatte med innvandrerbakgrunn i ledelsen eller toppledelsen. Vi har også spurt virksomhetene om de har et styre og hvorvidt det sitter personer med innvandrerbakgrunn i dette. Ti til tolv prosent av virksomhetene, rett i overkant av 100 respondenter, oppgir at de har personer med innvandrerbakgrunn som styremedlemmer begge utsendelsesår.



Figur 2: Stillingsnivåer blant ansatte med innvandrerbakgrunn (N = 3678)

Figur 3 viser videre at den vanligste formen for ansettelse er fast heltidsstilling, og godt over halvparten oppgir dette. Det er relativt sett betydelig mindre bruk av midlertidige stillinger, innleie, arbeidsmarkedstiltak fra NAV og lærlinger, som varierer i andel fra rundt seks til 16 prosent. De fire til fem prosentene som oppgir «Annet», opplyser gjerne om ulike former for praksis eller tiltak (f. eks Jobbsjansen eller språkpraksis i voksenopplæring) og tilkallingsvikar.

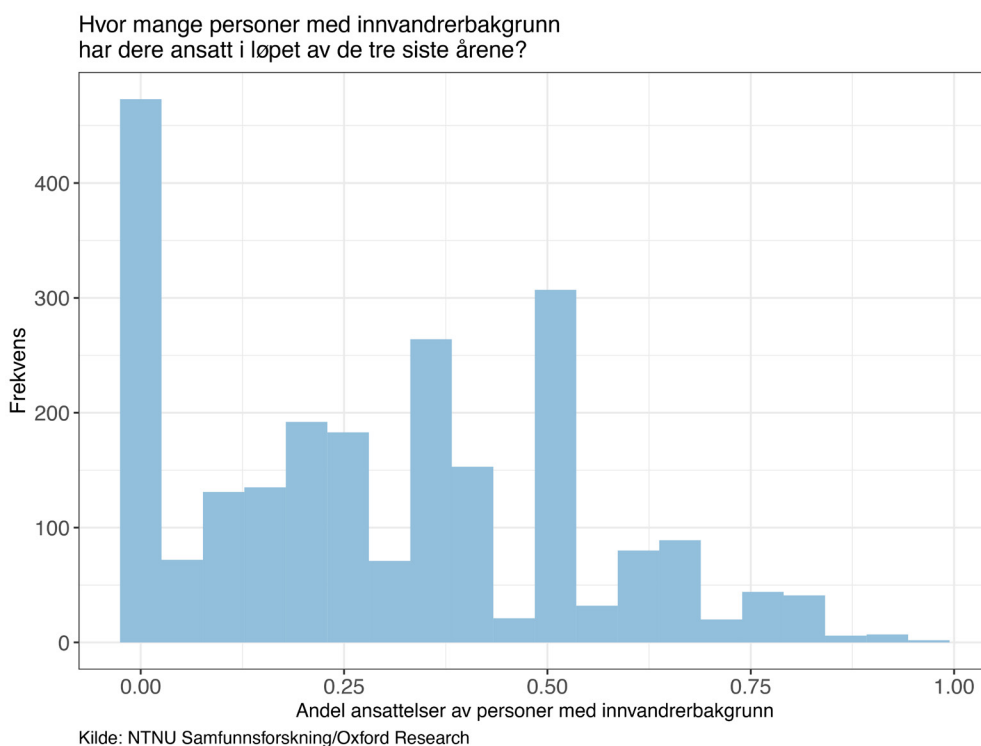


Figur 3: Ansettelsesformer blant personer med innvandrerbakgrunn (N = 3678)

Rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn

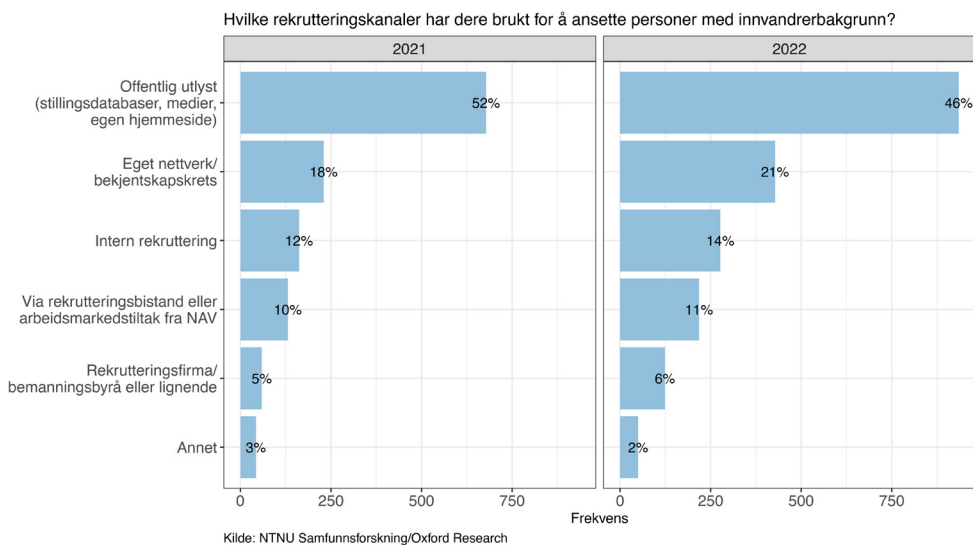
Et av de sentrale spørsmålene surveyen er ment å belyse er rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn blant virksomheter som er i målgruppen for IMDis tiltak. Histogrammet i Figur 4 viser andelen ansettelser av personer med innvandrerbakgrunn utgjør av det totale antallet ansettelser per virksomhet. Vi ser at variasjonen er større med hensyn til ansettelser, enn variasjonen knyttet til innvandrerandelen i den eksisterende arbeidsstokken. Innvandrerandelen er også generelt sett høyere når det gjelder ansettelser. Delvis kan dette forklares med at virksomheter som ikke har ansatte med innvandrerbakgrunn heller ikke er

blitt spurt om hvor mange personer med innvandrerbakgrunn de har rekruttert de siste årene. Vi har beregnet innvandrerandelen i rekruttering på samme måte som andelen ansatte med innvandrerbakgrunn. Først har vi spurt om hvor mange personer arbeidsgiveren har ansatt i løpet av de tre siste årene, og deretter hvor mange av disse som hadde innvandrerbakgrunn. Så har vi dividert antallet ansettelse av personer med innvandrerbakgrunn på det totale antallet ansettelse. Omtrent hver femte ansettelse blant virksomhetene som har gjennomført ansettelse, har altså vært av en person med innvandrerbakgrunn.



Figur 4: Ansettelse av personer med innvandrerbakgrunn som andel av totalt antall ansettelse (N = 2323)

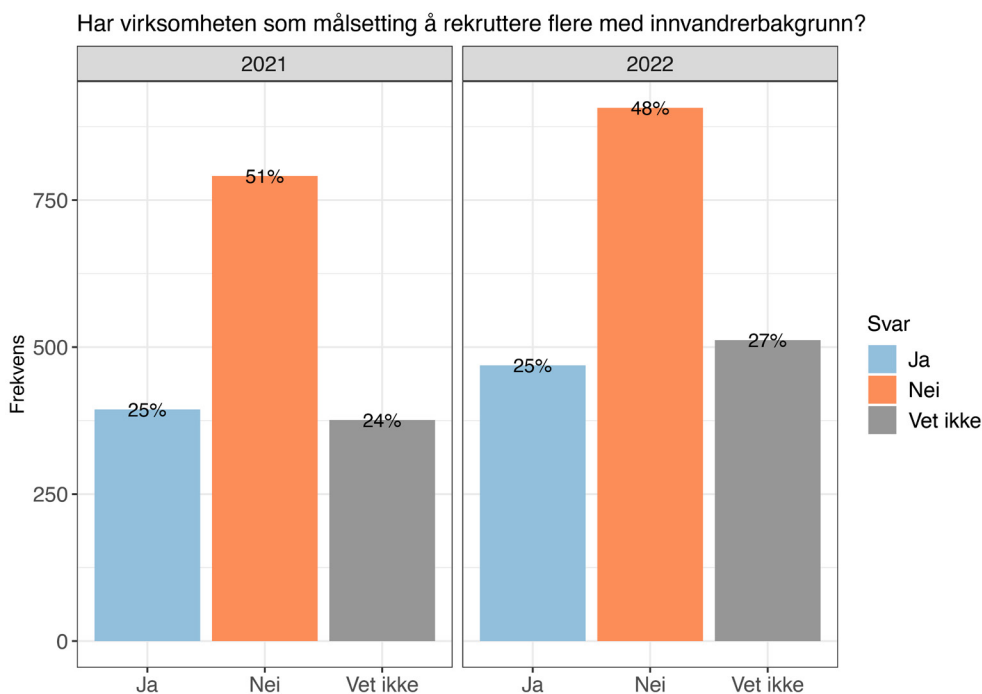
Figur 5 viser at personer med innvandrerbakgrunn for det meste er blitt rekruttert gjennom offentlig utlyste stillinger, men at en vesentlig andel også er blitt ansatt gjennom arbeidsgivers nettverk eller internt i virksomheten. Omtrent ti prosent kommer via rekrutteringsbistand eller arbeidsmarkedstiltak fra NAV og rundt fem prosent fra rekrutteringsfirma/bemanningsbyråer.



Figur 5: Rekrutteringskanaler for ansettelse av personer med innvandrerbakgrunn (N = 2271)

Blant respondentene som har svar «annet» på spørreundersøkelsen fra 2022, er det noen få som utdyper svaret med at ansatte selv har tatt kontakt med arbeidsplassen utenom offentlige utlysninger for å forhøre seg om muligheten for jobb. Samtidig er det et betydelig antall virksomheter blant dem som har oppgitt å ha rekruttert de siste årene, som svarer at de ikke har hatt kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn de tre siste årene. Begge årene gjelder dette i overkant av en tredjedel av virksomhetene.

Figur 6 inneholder et søylediagram som viser om virksomheten har som målsetting å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn. En fjerdedel av virksomhetene oppgir å ha et mål om økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, men det er også omtrent en fjerdedel som oppgir at de ikke vet om virksomheten har dette som målsetting. Omtrent halvparten oppgir at de ikke har dette som mål begge årene.



Kilde: NTNU Samfunnsforskning/Oxford Research

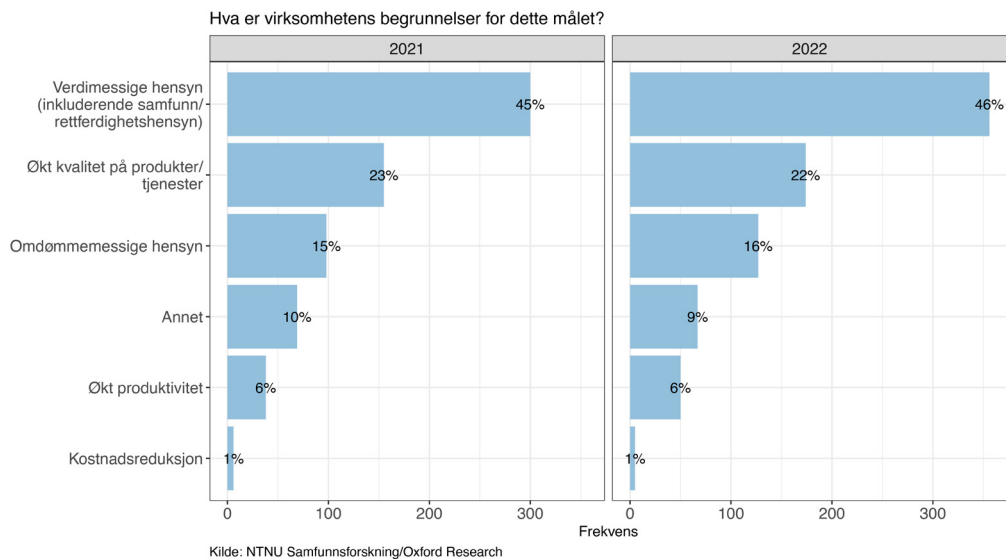
Figur 6: Andel virksomheter som har en målsetting om å rekruttere flere ansatte med innvandrerbakgrunn (N =3449)

Respondenter som har svart at virksomheten har som målsetting å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn har fått mulighet til å utdype svaret gjennom fritekst. Flertallet av respondentene som har besvart spørsmålet skriver at de har dette som målsetting, gjerne fordi de ønsker en arbeidsplass der ansatte har bred og variert kompetanse. Dette gjelder mangfold i stort, for eksempel i form av utdanning, erfaring, språk, kultur, kjønn og alder. Flere respondenter trekker også frem at

virksomheten har som mål å rekruttere dem som er best kvalifisert for stillingen uavhengig av bakgrunn. Likevel er det mange ledere som oppgir at de jobber for økt mangfold i virksomheten, og at de oppfordrer personer med innvandrerbakgrunn til å søke når de lyser ut stillinger.

Til tross for at flere virksomheter har målsetting om å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn, er det noen ledere som trekker frem forbehold eller barrierer knyttet til dette. Herunder fremkommer det i hovedsak at søkere med innvandrerbakgrunn må være kvalifiserte og samtidig kunne dokumentere en viss grad av norskferdigheter. Respondenter som representerer opplæring og undervisning trekker frem at det er mangfold blant barn og unge og deres foresatte i barnehager og skoler. Derfor er det en fordel om mangfold også gjenspeiles i personalet. Dette henger sammen med at barn og unge og deres foresatte skal kunne oppleve et mangfold som de kan identifisere seg med. Videre trekkes det frem at ansatte med innvandrerbakgrunn kan fungere som viktige rollemodeller for barna.

Neste figur viser en oversikt over hva som er virksomhetens begrunnelser for å nå målet om å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn. Det er tydelig at verdimeslige hensyn, herunder inkluderende samfunn/rettferdighetssyn, er den viktigste begrunnelsen for å nå målsettingen, og rett under halvparten av respondentene oppgir dette som begrunnelse. Også rundt 22-23 prosent begrunner målet med at det vil øke kvaliteten på deres produkter og/eller tjenester. Rundt 15 prosent er opptatt av å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn av hensyn til omdømmet sitt, men langt færre begrunner målet med produktivitets-/effektivitetshensyn.

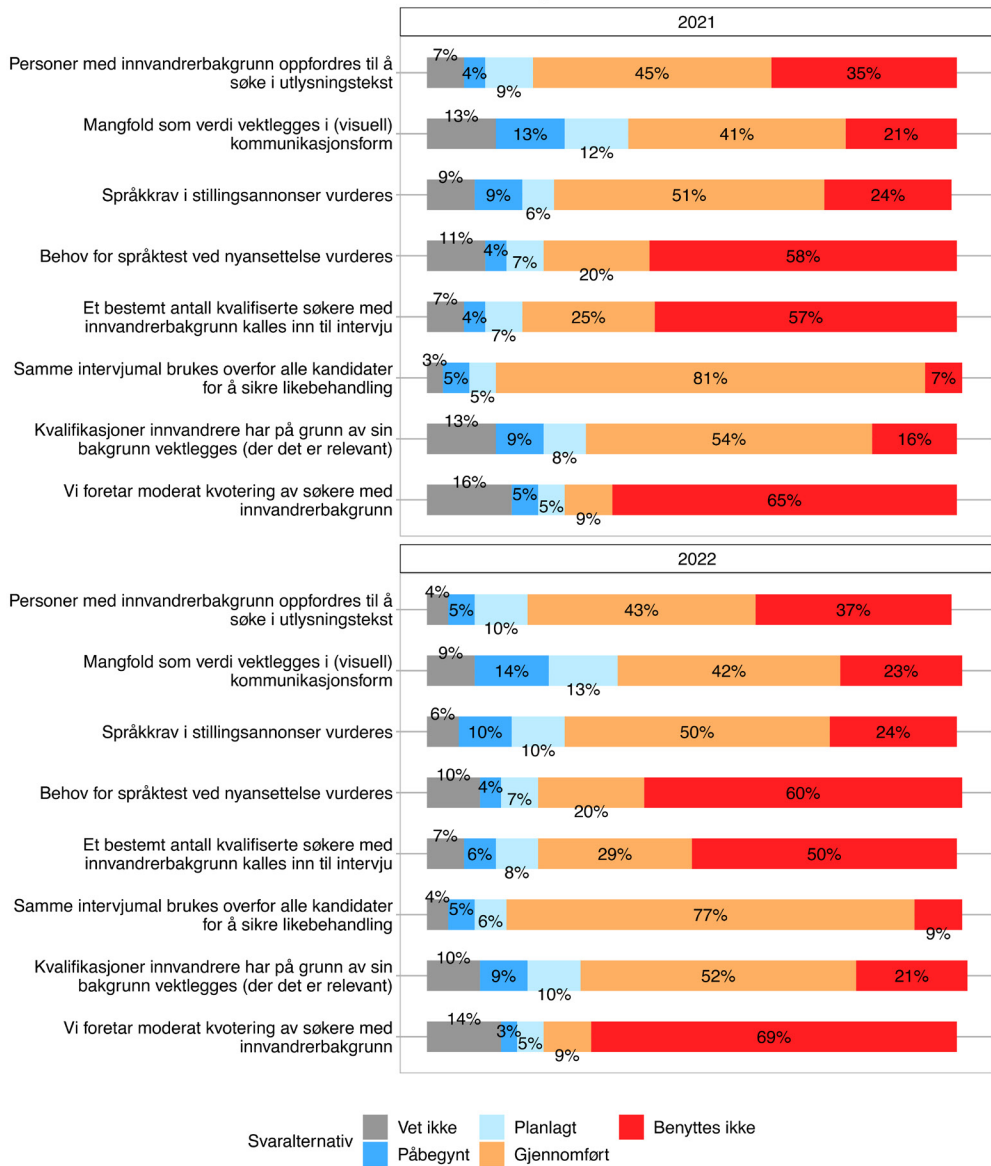


Figur 7: Begrunnelser for mål om økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn (N=1445)

I fritekstsvar fra spørreundersøkelsen er det noen respondenter som har valgt å utdype begrunnelsen for å nå målet om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn. Herunder trekkes det frem at etnisk mangfold kan ha positiv effekt for arbeidsmiljøet. Det fremkommer at mangfold gir bedre produkter, tjenester og innfallsvinkler, muligheter for nye fagtilbud og det høyner evne til nyutvikling. Én respondent oppgir at rekruttering av flere personer med innvandrerbakgrunn er viktig for å speile kunder, samarbeidspartnere, ansatte og samfunnet for øvrig. Én annen respondent oppgir at begrunnelsen er knyttet til mangel på arbeidskraft i Norge.

Neste figur viser hvilke tiltak som brukes for å nå målet om å rekruttere flere personer med innvandrerbakgrunn. Tiltaket som benyttes i størst grad er at samme intervju mal brukes overfor alle kandidater for å sikre likebehandling, men tiltaket er noe mindre gjennomført i 2022 sammenlignet med 2021. Videre viser figuren at moderat kvotering av søkere, språktest og det å kalle inn et bestemt antall kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn til intervju er tiltak som i liten grad benyttes for å nå målet. Dette gjelder både for 2021 og 2022.

Hvilke tiltak benyttes for å nå dette målet?



Kilde: NTNU Samfunnsforskning/Oxford Research

Figur 8: Tiltak for å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn (N = 840)

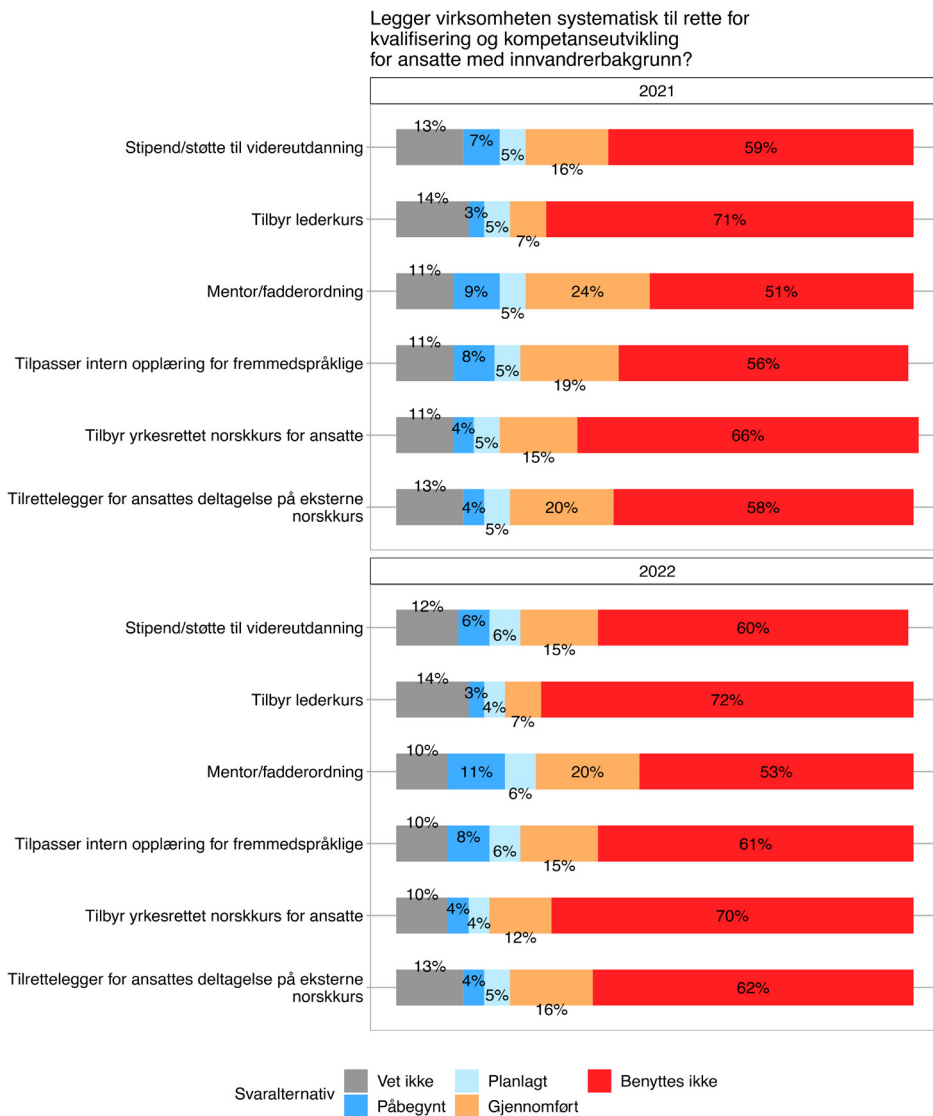
I spørreundersøkelsen har respondentene fått mulighet til å utdype hvordan de arbeider med å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn. Ledere som har besvart spørsmålet trekker frem ulike eksempler på rekrutteringspraksis i denne sammenheng. Blant annet fremkommer det at noen virksomheter bruker bilder som representerer en mangfoldig arbeidsplass i stillingsannonsene, for å vise at virksomheten har eller ønsker å ha mangfold. Videre oppgir enkelte at utlysningsteksten inneholder en passasje om at personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke. Videre er det relevant å trekke frem at flere ledere oppgir at de rekrutterer via nettverk til personer som allerede arbeider i virksomheten. Flere respondenter påpeker også at de har et samarbeid med NAV om språkpraksis og språkopplæring.

Enkelte respondenter viser til at kommunen har en strategi på feltet, som de er bevisste på ved rekruttering. Dersom noen kandidater står likt i en vurdering om ansettelse, anses mangfold gjerne som en del av vurderingen ved avgjørelsen. Dette henger sammen med at samfunnsansvar er en viktig motivasjon for å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn. Imidlertid er det enkelte respondenter som oppgir at dette avhenger av at personer med innvandrerbakgrunn faktisk søker på stillingene som kommer ut. Flere opplyser om at de har relativt få søkere med annen etnisitet enn norsk. I tillegg oppgir enkelte respondenter at de ikke arbeider spesifikt med innvandrere, men med mangfold i et bredere perspektiv, for eksempel i form av alder, kompetanse, kjønn og bakgrunn. Én virksomhet oppgir i denne sammenheng at de ønsker «blind rekruttering» spesielt i høyere stillinger, men de har foreløpig ikke et verktøy som er godt nok.

Kvalifisering og kompetanseutvikling

Figur 9 viser hvordan virksomheten systematisk tilrettelegger for kvalifisering og kompetanseutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn. Figuren viser at flertallet av respondentene har svart at tiltakene ikke benyttes. Tiltaket som fremstår minst aktuelt er tilbud om lederkurs. Dette kan henge sammen med at få ledere som har besvart spørreundersøkelsen har ansatte med innvandrerbakgrunn i ledelse/toppleidelse, henholdsvis fire prosent i både 2021 og 2022. Resultatene viser videre at relativt få ansatte med innvandrerbakgrunn har mellomlederstillinger, herunder 13 prosent i 2021 og 2022 (se Figur 2). Omtrent 20 prosent av respondentene svarer at tiltak som mentor/

fadderordning, tilpasning av intern opplæring for minoritetsspråklige og tilrettelegging for deltakelse på eksterne norskkurs gjennomføres.

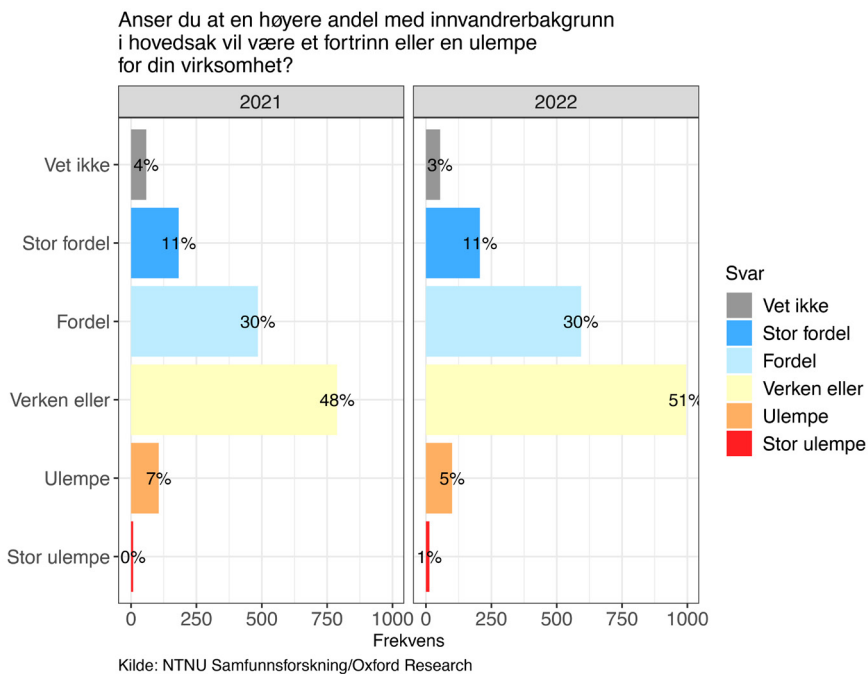


Kilde: NTNU Samfunnsforskning/Oxford Research

Figur 9: Tiltak for kvalifisering og kompetanseutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn (N =2546)

Bevissthet rundt etnisk mangfold som ressurs

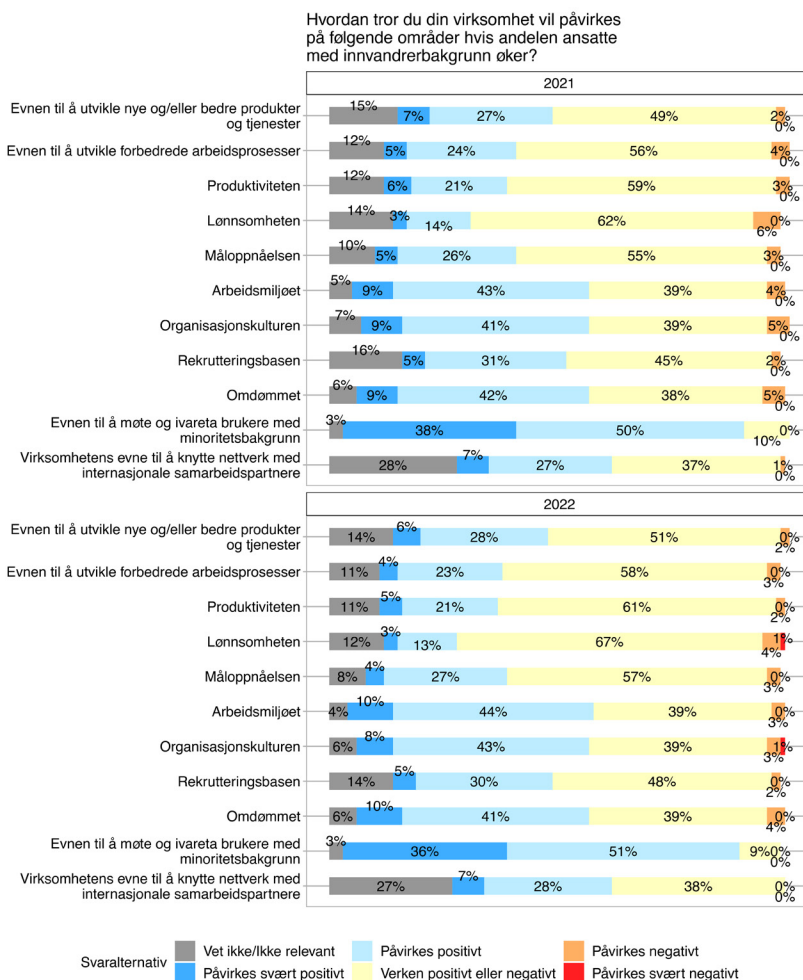
Surveyen har videre belyst arbeidsgiveres holdninger og bevissthet rundt etnisk mangfold som en styrke for virksomheten. Figur 10 viser at rundt halvparten av arbeidsgivere ser på etnisk mangfold som forholdsvis irrelevant for hvor godt virksomheten lykkes med sine oppgaver. Samtidig mener rundt 40 prosent det ville være en fordel med en høyere andel personer med innvandrerbakgrunn blant sine ansatte. De færreste oppgir imidlertid at de anser en økt andel ansatte med innvandrerbakgrunn som en ulempe.



Figur 10: Generell innstilling med hensyn til etnisk mangfold som ressurs for virksomheten (N = 3588)

Dersom vi ser nærmere på hvilke områder arbeidsgiverne mener at personer med innvandrerbakgrunn kan påvirke virksomheten på en positiv eller negativ måte, ser vi at evnen til å møte og ivareta brukere med minoritetsbakgrunn utpeker seg som spesielt viktig. En betydelig andel mener også at det vil ha en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen, omdømmet og rekrutteringsbasen. Færre ser

ut til å mene at virksomheten vil «tjene på» en økt innvandrерandel, når det gjelder innovasjonsevne, produktivitet og/eller lønnsomhet/måloppnåelse. Resultatene på disse spørsmålene, sammen med motivasjonen bak målsettinger om å øke innvandrерandelen, at de fleste virksomhetene ikke primært ser på personer med innvandrerbakgrunn som av økonomisk betydning, men snarere som en berikelse for arbeidsmiljøet og som en mulighet for å utvise samfunnsansvar.



Kilde: NTNU Samfunnsforskning/Oxford Research

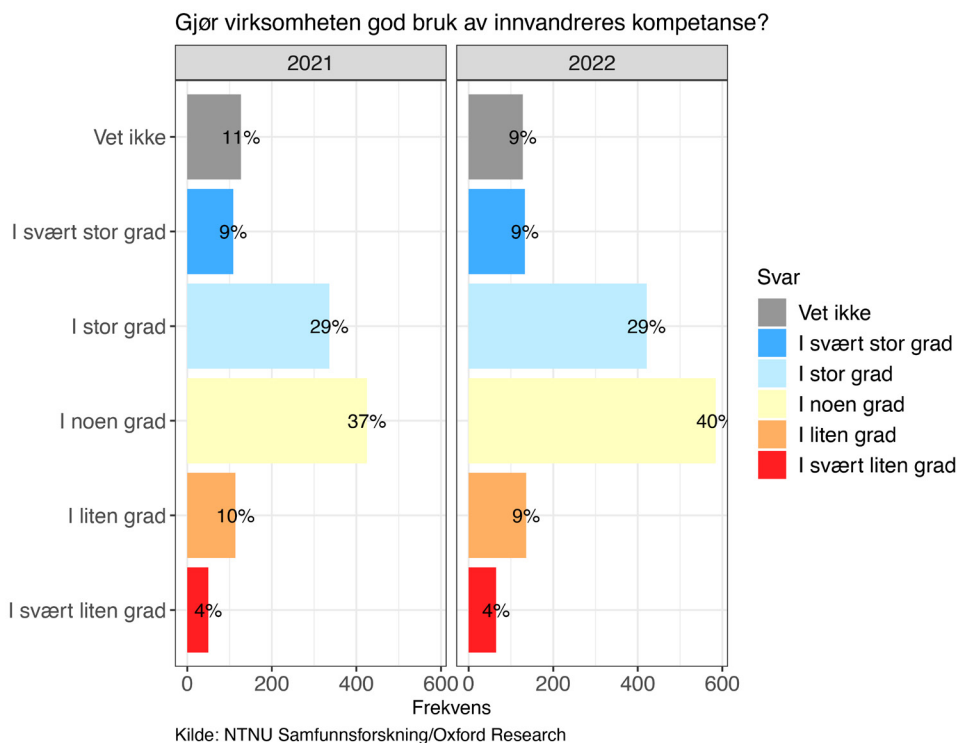
Figur 11: Arbeidsgivers oppfatninger rundt hvordan etnisk mangfold vil påvirke virksomhetens ytelsesevne på ulike områder (N = 3459)

Tilrettelegging for bruk av kompetanse og trivsel på arbeidsplassen

En av hovedmålsettingene med IMDi sine tiltak er at det gjøres bedre bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet. Innvandrere er nesten tre ganger oftere overkvalifiserte for stillingen sin enn personer som tilhører majoritetsbefolkningen.² Personer med innvandrerbakgrunn har også gjerne språkkunnskaper, nettverk og (inter-)kulturell kompetanse som potensielt kan gi virksomheten ulike fortrinn. For at virksomheten skal dra nytte av slik kompetanse, er det imidlertid nødvendig at arbeidsgiveren skaffer seg kompetansen til ansatte med innvandrerbakgrunn, og legger systematisk til rette for at de får utnytte og bygge videre på denne i sin arbeidshverdag. I surveyen har vi derfor spurt arbeidsgivere om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, for eksempel ved at det er få innvandrere som er overkvalifiserte for stillingen sin eller at virksomheten gjør strategisk bruk av språkkunnskaper, nettverk og kulturell kompetanse. De fleste svarer at de gjør dette i stor eller svært stor grad i 2021, men det er nesten like mange som oppgir at de gjør dette i noen grad. Det er kun ca. 13-14 prosent som svarer at de i liten eller svært liten grad gjør bruk av innvandreres kompetanse.

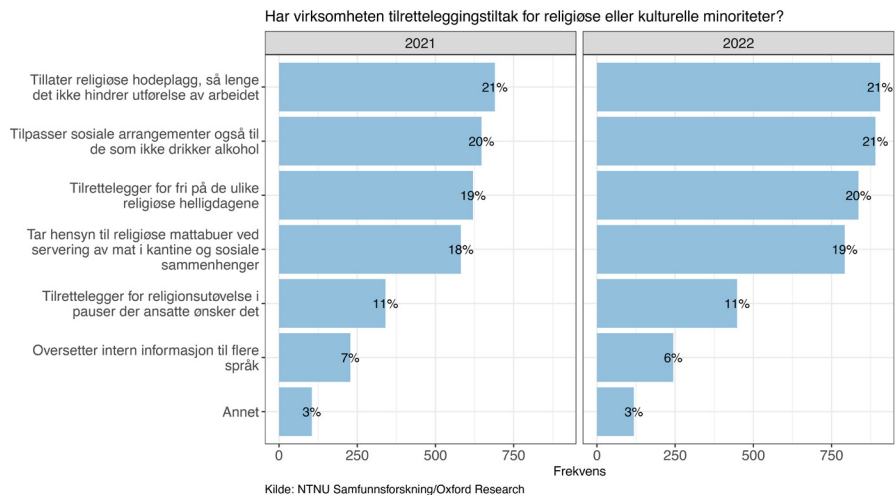
Gjennom fritekstsvar i spørreundersøkelsen har respondentene fått mulighet til å utdype hvordan virksomheten legger til rette for at ansatte med innvandrerbakgrunn skal få utnytte sin kompetanse og trives på arbeidsplassen. Flertallet av informantene som har besvart spørsmålet, svarer at ansatte med innvandrerbakgrunn behandles likt med øvrige ansatte. Følgelig får alle ansatte, uavhengig av etnisitet, samme muligheter til for eksempel faglig utvikling i form av videreutdanning og kurs. Dersom ansatte med innvandrerbakgrunn har behov for ekstra oppfølging eller tilrettelegging, får de tilbud om dette. Enkelte respondenter oppgir at ansatte med innvandrerbakgrunn kan ha behov for noe mer oppfølging og tilrettelegging sammenlignet med øvrige ansatte. Dette begrunnes særlig med manglende norskkunnskaper.

² <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/hvor-mange-innvandrere-er-overkvalifisert>



Figur 12: Vurderinger av hvor godt virksomheten gjør bruk av innvandreres kompetanse (N = 2628)

En forutsetning for at virksomheten skal dra mest mulig nytte av innvandreres kompetanse er at personer med innvandrerbakgrunn trives, føler seg verdsatt og opplever tilhørighet i arbeidsmiljøet. Arbeidsgivere er åpenbart ikke respondentgruppen som kan gi direkte innsikt i om så er tilfellet, men de har på den annen side gjerne god oversikt over hvilke tilretteleggingstiltak virksomheten har for religiøse eller kulturelle minoriteter. Dette kan gi en pekepinn på om virksomheten er opptatt av at personer med en annen religiøs eller kulturell bakgrunn enn majoritetsbefolkningen skal føle seg inkludert og satt pris på. Figur 13 viser at rundt en femtedel av virksomhetene aksepterer bruk av religiøse hodeplagg, anerkjenner religiøse høytider og tilrettelegger for mattabuer og avhold i sosiale sammenhenger, men at færre tilrettelegger for religionsutøvelse i pauser eller oversetter intern informasjon til flere språk.



Figur 13: Tilretteleggingstiltak for religiøse eller kulturelle minoriteter (N = 3678)

Videre er det flere respondenter som oppgir at de tilrettelegger i form av måltider, bruk av religiøse plagg og i sammenheng med tradisjoner, for at ansatte med innvandrerbakgrunn skal trives på arbeidsplassen. I noen virksomheter tilrettelegges det for at personer med innvandrer-bakgrunn, som har et ønske om det, får fri i forbindelse med religiøse høytider. Flere ledere skriver at de informerer øvrige ansatte om religion, kultur og eventuelle behov som den ansatte måtte ha i denne sammenheng, for eksempel når det gjelder kultur og religion. Utover dette, inviteres alle ansatte til sosiale tilstelninger også utenom arbeidstid. I tillegg er det noen respondenter som påpeker at virksomheten har en mentorordning, men denne ordningen ser ut til å gjelde for alle nyansatte uavhengig av etnisitet.

Flere respondenter trekker fram at språk er særlig viktig for at innvandrere skal få utnytte sin kompetanse og trives på arbeidsplassen. I denne sammenheng fremkommer det at noen virksomheter tilbyr språkkurs eller språktrening. Enkelte virksomheter har også oversatt intern opplæring og rutiner på flere språk. Videre fremstår gode norskferdigheter viktigere i noen bransjer og virksomheter enn andre. Respondenter som representerer barnehage- og undervisningssektoren påpeker gjerne at de er avhengige av at ansatte kan kommunisere med barn og unge, og foresatte i arbeidshverdagen. I forbindelse med rekruttering stiller derfor flere ledere krav til norskferdigheter. På den annen side trekkes det frem at barn og unge, og foresatte

kan oppleve økt trygghet ved å se ansatte i barnehage og skole som ligner dem selv, for eksempel på bakgrunn av felles språk, hudfarge eller bruk av hodeplagg. Ansatte med innvandrerbakgrunn har også kunnskap om andre kulturer enn den norske, som ifølge noen respondenter er særlig verdifullt for å få et større bilde av en situasjon. Noen respondenter oppgir imidlertid at språkutfordringer og manglende kulturforståelse kan være en barriere for at ansatte får utført arbeidsoppgavene fullt ut.

Mangfoldsarbeid i utvalgte virksomheter

I dette delkapitlet presenteres sentrale erfaringer, drivere og barrierer i virksomheters mangfoldsarbeid. Til dette formålet fremstilles sentrale funn fra casestudier gjennomført i to utvalgte virksomheter. Først presenteres Kristiansand Dyrepark før vi tar for oss Oslo Universitetssykehus (OUS). I hver virksomhet har vi snakket med et utvalg informanter. I tillegg har vi gjennomført en studie av sentrale dokumenter som adresserer mangfoldsarbeidet i virksomhetene.

Kristiansand Dyrepark

Casestudien i Kristiansand Dyrepark ble gjennomført høsten 2022. Vi har intervjuet HR-leder, avdelingsleder for renholdsavdelingen og én tillitsvalgt. Dokumentene vi har undersøkt er Likestillingsredegjørelsen (2021), Dyreparken Utvikling: Miljø- og samfunnsansvar (2021) og Årsrapport (2021). Nedenfor følger en kort presentasjon av Dyreparken før vi fremstiller sentrale funn fra intervjuer og dokumenter, som bidrar til å belyse virksomhetens mangfoldsarbeid.

Kristiansand Dyrepark

- Dyreparken har over 200 heltidsansatte, fordelt på selskapene Kristiansand Dyrepark, Dyreparken Utvikling og Dyreparken Overnatting. I tillegg har Dyreparken rundt 1200 sesongmedarbeidere, inkludert skuespillere.
- Dyreparken åpnet første gang 25. juni 1966 som en sommerpark, med 30 ulike dyr. Fra 1970 ble parken helårsåpen, og har vært det siden.
- I dag er Dyreparken Norges største familieattraksjon, med over 1 million besøkende. Dyreparken strekker seg over 663 mål, og har 117 ulike dyrearter.

Kilde: Dyreparken.no

Strategi

Dyreparken har en handlingsplan for likestilling og mangfold, som er nærmere beskrevet i virksomhetens Likestillingsredegjørelse (2021). Dyreparken er sertifisert av Likestilt Arbeidsliv³, som eies av Agder Fylkeskommune. Ifølge HR-leder er strategien for mangfold i samsvar med strategien i Likestilt Arbeidsliv, og virksomheten har derfor ikke et eget strategidokument for mangfold. Strategien legger imidlertid til grunn en bred definisjon av mangfold som justeres på bakgrunn av utvikling på feltet. Handlingsplanen justeres også etter behov, blant annet i tråd med resultater fra den årlige ROS-undersøkelsen⁴. Resertifisering fra Likestilt Arbeidsliv er også beskrivende for vurderingen av om de ulike tiltakene som settes inn er tilstrekkelige (mer om det nedenfor). Dyreparken har organisert likestilling- og mangfoldsarbeidet i en arbeidsgruppe bestående av tre ansatte fra HR, samt en referansegruppe som består av tillitsvalgte og ansatte fra de ulike selskapene.

Informantene forteller om ulike grep som har bidratt til at mangfold har fått en større plass i virksomheten. Når det gjelder etnisk mangfold, er det særlig relevant å trekke frem at virksomheten arrangerer opplæring innenfor mangfoldsledelse blant avdelingslederne. Videre fremkommer det at rutiner og opplæringer som tidligere kun var tilgjengelig på norsk, nå er oversatt til flere språk. Informantene påpeker videre at Dyreparken aktivt deltar i ulike fora og nettverk, for eksempel språkpraksis i samarbeid med NAV og Kongsgård skolesenter. Det trekkes også frem at kompetanse er viktig for å sikre ikke-diskriminering. I tillegg opplever HR-leder at det er verdifullt å være en del av nettverket i Likestilt Arbeidsliv. HR-ledere og avdelingsledere fra forskjellige virksomheter deltar i nettverket og utveksler informasjon om hva som fungerer i praksis, muligheter og utfordringer når det gjelder etnisk mangfold.

For å lykkes med mangfold i praksis er det ifølge HR-leder viktig at mangfoldsarbeidet ikke er noe som gjøres på siden av andre oppgaver. Arbeidet må være forankret i virksomheten som helhet, men det trekkes frem som særlig viktig at dette er forankret i toppledelsen og at ildsjeler på området har fått et mandat fra ledelsen til å arbeide

3 Dyreparken er sertifisert av Likestilt Arbeidsliv, som er en sertifiseringsordning for private og offentlige virksomheter som ønsker å jobbe aktivt og målrettet med likestilling, inkludering og mangfold på arbeidsplassen.

4 Risiko- og sårbarhetsanalyse.

strategisk med mangfold. HR-leder oppfatter at det kan være lettere å få gjennomslag for mangfoldsarbeidet dersom det blir påpekt et problemområde. For eksempel at virksomheten ikke har etnisk mangfold i ansattstaben.

Holdninger

I intervjuet forteller HR-leder at virksomheten som helhet har et fokus på mangfold. I ledergruppen har mangfoldsarbeidet sterk forankring, og det er en oppfatning om at mangfold er moderne. Videre fremkommer det at virksomheten har noen ildsjeler eller pådrivere for mangfoldsarbeidet. Ifølge HR-leder er det enkelt å nå gjennom med forslag til tiltak hos andre ledere. Når et tiltak skal settes i gang, for eksempel språkpraksis, vurderes det ofte som hensiktsmessig å forankre dette hos ildsjeler på det konkrete området for å sikre at tiltaket spres nedover i organisasjonen. Eksempler på ildsjeler i mangfoldsarbeidet er noen av avdelingslederne.

Informantene påpeker at mangfold er viktig av flere årsaker. Først og fremst er det viktig for å utfordre etablerte sannheter, som igjen bidrar til at virksomheten blir mer kreativ og kommer frem til bedre løsninger. For det andre har mangfold betydning for arbeidsgiveromdømmet, og dermed også for hvem som velger å søke på stillinger. Lite fokus på mangfold kan føre til at virksomheten mister ressurser med annen erfaring og bakgrunn, som kan være verdifull i arbeidet og for arbeidsmiljøet. Herunder trekkes det frem at søkere, særlig ungdom, er mer opptatt av mangfold enn tidligere, noe som har kommet frem i intervjuer. For eksempel er det søkere som påpeker at virksomheten er sertifisert av Likestilt Arbeidsliv, og de stiller gjerne noen spørsmål i denne sammenheng. For det tredje kan lite mangfold føre til at virksomheten mister gjester. Et eksempel som trekkes frem er at gjester som besøker Dyreparken forventer å se at mangfoldet blant ansatte gjenspeiler mangfoldet i samfunnet for øvrig. Dette gjelder mangfold i stort, og ikke kun etnisk mangfold.

I intervju med avdelingsleder for renholdsavdelingen trekkes det frem at hele virksomheten arbeider aktivt med mangfold, noe som blant annet gjenspeiles i strategien og flere pågående tiltak i mangfoldsarbeidet. Renholdsavdelingen har det største mangfoldet i virksomheten. Avdelingen består av ansatte som samlet representerer over 35 nasjonaliteter. I tillegg er det stor variasjon i alderssammensetningen, som varierer fra 15-82 år. Avdelingsleder oppfatter mangfoldet som positivt både med hensyn til kreativitet, kompetanse og for arbeidsmiljøet. I intervjuet trekkes det frem eksempler på at ansattes medbrakte

kompetanse er verdifull i jobben. Avdelingsleder viser til én ansatt som er ingeniør. Den matematiske og tekniske tankegangen bidrar til å sikre god logistikk, som ifølge avdelingsleder er viktig i planlegging og gjennomføring av arbeidet.

Videre påpeker avdelingsleder at det i noen tilfeller kan være utfordringer forbundet med ulik bakgrunn og kultur. Som avdelingsleder er det derfor viktig å tilpasse måten du snakker på, avhengig av hvem du snakker med. For eksempel pekes det på at noen ansatte har behov for en klar og tydelig beskjed, mens andre kan oppfatte en slik beskjed som en klage eller kritikk. Ifølge avdelingsleder henger dette både sammen med at hvert individ er forskjellig, men det knyttes også til forskjeller mellom land og kulturer. I tillegg kan språk være en barriere, men det trekkes frem som en fordel at opplæring og rutiner er oversatt på flere språk. Ifølge avdelingsleder er tålmodighet en viktig egenskap ved mangfoldsledelse.

Virksomheten gjennomfører årlig en medarbeiderundersøkelse, også med fokus på toleranse for mangfold, samt mobbing, trakassering og varsling. Resultatene gjøres tilgjengelig for alle ansatte, med noen forbehold. For eksempel deles ikke svarfordelingen på spørsmål om mobbing og trakassering, fordi det kan føles ubehagelig for dem som er én av få som har svart at de føler seg mobbet eller trakassert på arbeidsplassen. Her er det mulig å krysse av på at mobbing eller trakassering er på grunn av etnisitet. Dersom det gjøres slike funn i en avdeling, tar ledelsen dette opp med avdelingsleder for å komme frem til hva som kan være årsaken og hvordan dette kan håndteres på best mulig måte.

Dyreparken bruker et system for videobasert opplæring, hvor de har utarbeidet en slags holdningskampanje knyttet til hva du bør tåle og ikke som ansatt. Dette gjelder fra alle, men er kanskje særlig relevant sett opp imot kunder. En annen viktig del av opplæringen er knyttet til varsling om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen.

Rekruttering

Dyreparken har gjort endringer i rekrutteringsprosessen som følge av pandemien. Den største endringen er overgangen til digitale intervju. HR-leder forteller at de ansetter omtrent 400-500 sesongarbeidere hvert år. Tidligere har Dyreparken valgt å invitere alle søkere til intervju, men på grunn av det høye søkertallet, er dette ikke lenger mulig. HR-avdelingen har lært opp et eget intervjueteam, som blant annet består av ledere for sesongarbeiderne. Videre har de gått over til

å bruke «screening-spørsmål» tidlig i rekrutteringsprosessen for å sile aktuelle kandidater til intervju. I tillegg forteller HR-leder at de har redusert språkkravet slik at personer med svake norskkunnskaper kan være i stillinger som ikke krever særlig kommunikasjon med gjester, eller stillinger hvor de er sammen med kolleger som snakker skandinavisk. HR-leder påpeker at Dyreparken har et svært bredt mangfold i stillinger, og mener derfor at også språknivået naturlig burde variere.

I forkant av intervjuet tar intervjueteamet kontakt med referanser. Hver søker skal oppgi minst én referanse som ikke er i nær familie, men det er mulig å vinkle dette mot ulike referansepersoner. For eksempel en trener, lærer, eller en nabo søker har malt huset til. Intervjueteamet gir søkeren en «score» på bakgrunn av referansen. Dersom referansen fører til dårlig «score», eller det står noe i søknaden som tyder på negative holdninger eller lite motivasjon, blir søker ikke invitert til intervju. I denne vurderingen er intervjueteamet også opptatt av om kandidaten har søkt året før, og om vedkommende er over 18 år og har gått gjennom intervju hvor de har funnet noe negativt som førte til at personen ikke fikk tilbud om stillingen. Personer som ikke fikk jobb i fjor fordi de ble vurdert til at de kanskje ikke var helt klare for arbeidslivet, får komme til intervju året etter. Dette henger sammen med at søkerne er unge, og at de kan tenkes å ha blitt mer modne på ett år. Kandidater som søker for første gang, og som viser en god profil i søknaden, inviteres til intervju.

Mange søkere har ikke skrevet søknad eller vært i jobb før. For å sikre at ingen blir diskvalifisert på grunn av etnisitet, har virksomheten arbeidet for å minimere risikoen for at søkere bedømmes på bakgrunn av for eksempel ressurser i hjemmet. Dyreparken har strukturerte skjemaer for å sikre at søkerne vurderes på likt grunnlag. Intervjueteamet skal derfor ikke la seg påvirke av hvordan søkerne ser ut eller hvordan det ser ut i bakgrunnen hjemme under intervjuet, eksempelvis at det er rotete. I tillegg skal de ikke være opptatt av dialekter. Intervjueteamet er også lært opp til at de skal stille spørsmålene på en bestemt måte og på samme måte hver gang, for å redusere risiko og unngå diskriminering.

Før pandemien gjennomførte Dyreparken fysiske intervjuer, hvor de startet med gruppeintervju før utvalgte kandidater ble invitert til individuelle intervju. Ifølge HR-leder resulterte dette i at personer med svake norskkunnskaper kom dårlig ut av gruppeintervjuet. Dette kan være en konsekvens av at man tekker seg tilbake og blir stille når andre kandidater snakker norsk flytende. Etter at Dyreparken byttet

intervjumetode til digitale individuelle intervjuer, opplever HR-leder at etniske minoriteter kommer bedre ut av intervjusituasjoner. Der får også intervjueteamet mulighet til å justere språket sitt noe, slik at søkerne forstår spørsmålene. Virksomheten gjennomfører en vurdering av alle sesongansatte etter sesongen med tanke på mulig reengasjering året etter. Ifølge HR-leder er fordelingen på kvalitet i denne vurderingen noe bedre etter endringene i rekrutteringsprosessen.

Selv om det største trykket på rekrutteringsfronten er i forbindelse med sesongansettelser, hender det at etnisk mangfold også er tema i andre rekrutteringsprosesser. Et eksempel som trekkes frem i intervjuene er ansettelser av skuespillere. Dyreparken har en mangfoldig skuespillerstab, og får tilbakemeldinger fra publikum om at de setter pris på å kunne gjenspeile seg i skuespillerne. Tillitsvalgt påpeker i intervju at dette har bidratt til at virksomheten har blitt mer bevisst på hvordan det kan legges til rette for at stillingsannonser og rekrutteringsprosesser favner flere søkere.

Ifølge HR-leder er det en utfordring å få kvalifiserte søkere med annen etnisitet enn norsk, når de skal ansette personer i administrative stillinger. Når virksomheten lyser ut stillinger med lavere krav til for eksempel utdanning, opplever virksomheten imidlertid at de får en del søkere med annen etnisitet enn norsk. HR-leder forteller videre at virksomheten er flink til å tiltrekke seg søkere med annen etnisk bakgrunn i sesongansettelser, men påpeker samtidig at de har et forbedringspotensial når det gjelder økt mangfold blant dem som er i den faste ansattstaben. Dette gjelder kontorstillinger spesielt.

Tiltak

Dyreparken har initiert flere prosjekter som har blitt til varige ordninger. Informantene trekker særlig frem språkpraksis i samarbeid med NAV og Kongsgård skolesenter. Hver sommer tar Dyreparken inn 10-12 søkere, som fungerer som sesongansatte, men med litt mer oppfølging. I forkant er representanter fra virksomheten på Kongsgård skolesenter og forteller om språkpraksis og oppfordrer kandidater til å engasjere seg. I dette møtet er virksomheten tydelig på at dette er praksis og ikke lønnet arbeid. Formålet er at deltakerne får arbeidserfaring på CV-en, og dersom de gjør en god jobb og arbeider godt med språket i etterkant av praksisoppholdet prioriteres deltakerne for sesongarbeid året etter. Gjennom språkpraksis får de også opplæring i norsk arbeidsliv. Det kan for eksempel være

hvordan det er å forholde seg til en leder (særlig en kvinnelig leder) og arbeidslivets forventning til oppmøte i tide. Personer som er interessert i språkpraksis melder interesse etter informasjonsmøtet på Kongsgård skolesenter. Deretter inviteres de til en forventningssamtale. Deltakerne jobber på arbeidsplassen fire dager i uken og får tett oppfølging underveis. 50 kandidater har så langt deltatt i ordningen, og blant disse har over 90 prosent blitt godkjent for ordinær sesongjobb året etter. HR-leder forteller at dette kan ha bidratt til å øke det etniske mangfoldet. I tillegg har det sendt ut et signal til resten av virksomheten om at etnisk mangfold er viktig.

Videre forteller HR-leder at Kongsgård skolesenter har blitt gode på å få til en forholdsvis lik fordeling på gutter og jenter. I starten fikk Dyreparken inn flest gutter som ville delta på språkpraksis. I 2022 var det omtrent lik fordeling mellom gutter og jenter. I 2021 var det et litt høyere antall jenter. HR-leder påpeker at hun har stor tro på satsinger for å få kvinner med minoritetsbakgrunn i arbeid tidligere. I intervju med avdelingsleder for renholdsavdelingen trekkes det frem som særlig positivt at Dyreparken har en satsing på å få flere kvinner i lederrollen. Informantene oppfatter imidlertid at virksomheten har et forbedringspotensial på dette området.

Kompetanse

Ifølge HR-leder har virksomheten høy kompetanse både med tanke på hvilke ord som kan diskriminere eller utelukke noen grupper, og for eksempel når det kommer til bildebruk i markedsføring. I intervjuet fremkommer det at virksomheten har blitt mer bevisst på bildebruk for å representere mangfold, særlig på rekrutteringsområdet. Informantene påpeker imidlertid at de har en vei å gå når det gjelder etnisk mangfold, for eksempel i Dyreparken-magasinet som sendes ut til potensielle kunder i posten. Hvordan den typiske kjernefamilien fremstilles i magasinet, er ett av områdene som ifølge HR-leder kan nyanseres.

Videre forteller HR-leder at det kreves mye kompetanse for å sikre ikke-diskriminering. Et viktig grep er mangfoldsledelse, som tilbys til ledere på ulike nivåer i virksomheten. Flere av dem som leder sesongansatte er studenter ved universitetet, og har tanker om at de en gang skal bli ledere. HR-leder forteller at disse studentene får erfaring med mangfoldsledelse i praksis, som kan gjøre at de stiller sterkt med tanke på lederstillinger i fremtiden. Gjennom arbeidet har de blant annet fått opplæring i kulturforskjeller og kommunikasjon.

Oslo Universitetssykehus

Våren 2022 gjennomførte vi en casestudie av Oslo Universitetssykehus (OUS) med fokus på deres mangfoldsarbeid og strategier for økt mangfold i virksomheten. Casestudien ble gjennomført som en kombinasjon av intervjuer og dokumentstudie. Vi intervjuet to HR-ansatte, en foretakstillitsvalgt, en spesialrådgiver ved Avdeling for samhandling, helsekompetanse og likeverd, og en avdelingsleder. Dokumenter vi har studert inkluderer OUS sin Refleksjonshåndbok om mestring av flerkulturelle utfordringer, OUS sin Strategi for likeverdige helsetjenester og mangfold 2017-2021, og Årsrapport 2020 for likeverdige helsetjenester.

OUS ble valgt som case på bakgrunn av at de hadde mottatt tilskudd fra IMDis tilskuddsordning til å etablere en ny bildebank til bruk i arbeidsgiverprofilering. Tilskuddssøknaden ble sendt fra Avdeling for rekruttering og organisasjonsutvikling, og i søknaden heter det bl.a. at de med tiltaket ikke bare ønsker å vise frem mangfoldet som sykehuset har, men å øke det og styrke det. Bakgrunnen er at organisasjonen mener at de gjennom mangfold sikrer høyere grad av utvikling og innovasjon, og at mangfold gir mulighet for gjensidig læring, forståelse og respekt i møtet mellom pasient og ansatt. Med andre ord er motivasjonen tosidig og handler både om intern utvikling og styrking av sykehusets tjenester og sykehuset som organisasjon; og om sykehuset som samfunnsaktør, som skal yte helsetjenester til en mangfoldig befolkning. Tiltaket var forankret i *Handlingsplan for arbeidsgiverprofilering 2020/2021* som slår fast at det er et mål at sykehusets ansatte skal oppleve at de er en del av OUS og en del av et mangfold. OUS var en ønsket case for oss også fordi sykehuset som landets største sykehus er en stor arbeidsgiver, med om lag 24.000 ansatte, fra over 100 land. Ifølge en av våre informanter i Direktørens Stab gjennomfører OUS rundt 7000 rekrutteringsprosesser i året, knyttet til rundt 4500 stillingsannonser. Samtidig har sykehuset en tydelig profil når det gjelder mangfold og inkludering. Ifølge sykehusets *Strategi for likeverdige helsetjenester og mangfold 2017-2021* er det et mål at medarbeiderne skal speile mangfoldet i befolkningen, både i ledelsen og blant de ansatte, og at ressursene i et mangfoldig arbeidsmiljø skal bli verdsatt og benyttet. Det er med andre ord stor grad av overlapp mellom OUS sine målsetninger om både økt mangfold og god bruk av mangfold som ressurs, og IMDis målsetninger med de iverksatte tiltakene. Med OUS som case ønsket vi å få innsikt i hvordan disse målsetningene oversettes til praktisk handling i en kompleks organisasjon.

Intervjuene vi gjennomførte var derfor i hovedsak rettet mot rekruttering og ivaretagelse av mangfold i sykehusets stab.

Mangfoldsarbeid

Ifølge OUS sin Strategi for likeverdige helsetjenester og mangfold skal likeverd gå som en rød tråd i alt som gjøres på sykehuset, både når det gjelder i kontakten med pasientene og de pårørende, men også når det gjelder rekruttering og ivaretagelse av ansatte. Slik søker sykehuset å styrke både sitt omdømme blant befolkningen og sin attraktivitet som arbeidsplass. Imidlertid slår strategien også fast at dette fordrer at alle medarbeidere er kjent med visjonen, og at hver enkelt tar ansvar. Strategien legger til grunn en bred forståelse av mangfold og understreker behovet av å se minoritetsdimensjoner i sammenheng, gjennom en bevissthet omkring *interseksjonelle* utfordringer, altså utfordringer der flere dimensjoner samvirker.

Sykehuset er imidlertid en stor organisasjon, der mangfoldsarbeid kan se nokså forskjellig ut uavhengig av hvor i organisasjonen en sitter. God plan, forankring og langsiktighet er viktig, uttalte en HR-ansatt i Direktørens stab, som understreket videre at man må erkjenne at arbeidet tar tid og at det er mange som må involveres. Dessuten må arbeidet ha et troverdig grunnlag og ikke bare være 'fine ord'. Likevel fant vi når vi intervjuet en avdelingsleder ved en av de avdelingene der mangfoldet er størst, at sykehusets strategi for mangfold var nokså ukjent der. Det som imidlertid er felles for de ulike perspektivene er at mangfold har prioritet og oppfattes som viktig. Dette ble forstått som avgjørende for kvaliteten på sykehusets tjenester og knyttet til sykehusets samfunnsansvar og plikt til å tilby likeverdige helsetjenester. Det kom dessuten frem i flere intervjuer at det at sykehuset er lokalisert i Oslo, der det etniske og religiøse mangfoldet i befolkningen er særlig stort, gjør det ekstra viktig å ha en representativ medarbeidersammensetning. En informant forteller som et eksempel at OUS, som første sykehus i Norge, har ansatt en egen sykehus-imam, og det er også innført en sykehushijab. Ifølge en spesialrådgiver ved Avdeling for samhandling, helsekompetanse og likeverdige helsetjenester (heretter: *avdeling for Samhandling*) har OUS et særlig fokus på etnisitet fordi man fant at det var for dårlig kvalitet på likeverdige helsetjenester for personer med en annen etnisitet enn norsk. Dette bidro i sin tur til større mistillit, noe sykehuset ønsket å ta tak i fordi helsetjenesten er avhengig av tillit og positivt omdømme, fortalte informanten. Innvandrere og norskfødte med innvandrerbakgrunn utgjør over 33 % av Oslos befolkning, og i OUS sin Rapport om likeverdige helsetjenester påpekes det at særlig for de med kort botid

kan helsetilbud forringes av svak norskforståelse, lavere forståelse av det norske helsesystemet, samt at kulturforskjeller kan påvirke behandling og kommunikasjon. Styrking av tolketjenesten og kvaliteten på oversettelser av pasientinformasjon er i den sammenheng en prioritet, mens migrasjonshelse er definert som et viktig faglig fokusområde.

Det å ha en flerkulturell stab har også mye å si for tilliten, ifølge vår informant fra en HR-avdeling. Det jobbes derfor mye med opplæring av helsepersonell i tilrettelegging for ulike grupper, men med særlig fokus på etnisitet og religion. Sykehushijaben er et eksempel på dette. Da den ble innført, gikk den daværende lederen for avdelingen som hadde utviklet hijaben, ut i media og erklærte at OUS vil ha 'de beste folkene' og at det derfor var laget en hijab som tilfredsstillte kravene til sykehusbekledning. Sykehuset har også gjennomført et prosjekt der de har kurset 80 flerkulturelle doulaer (fødselshjelper) som snakker til sammen 17 forskjellige språk. Slike grep mener informanten er en viktig del av mangfoldsarbeidet de utøver. Informanten forteller også at de holder kurs for ledere om hvordan være leder på en flerkulturell arbeidsplass. En aktuell tematikk de nylig tok opp var faste og ramadan, og hvordan det kan legges til rette for de som faster eksempelvis gjennom planlegging av vakter osv. Informanten la til at det i den sammenheng er viktig å løfte frem at det ikke kun er snakk om en enveis-tilpasning, men at det at noen feirer Id kanskje gjør at de i sin tur kanskje ikke er så opptatt av fri til jul eller påske. Dermed representerer mangfoldet ikke en begrensning, men tvert imot større fleksibilitet.

Temaet inkluderende sosiale aktiviteter er også noe som tas opp med ledere, for å styrke inkludering. Det kan for eksempel være å oppfordre til at man har andre aktiviteter enn bare skiturer eller arrangementer som innebærer alkohol. OUS har jamfør sin personalhåndbok omfattende opplæringsprogrammer rettet mot nyansatte, ledere og ansatte generelt, med moduler som handler om likestilling og like rettigheter for alle uansett bakgrunn, kultur, livssyn, og legning. Det arbeides også med å ivareta medarbeidere i forhold til trakassering og rasisme, for eksempel gjennom tematiske frokostmøter. Et slikt møtet var nylig gjennomført da vi intervjuet informanten fra avdeling for Samhandling, etter at en ansatt ved sykehuset var blitt utsatt for rasisme fra en pasient. Hendelsen bidro til at det ble satt fokus på hvordan slike hendelser bør håndteres, og mange ansatte deltok på møtet og engasjerte seg, noe som ifølge informanten kan tyde på at hendelsen ikke var enestående. I møtet kom det frem at mange er usikre på hvordan de skal agere når slike ting skjer.

I 2020 ble *Refleksjonshåndbok for helsepersonell om mestring av flerkulturelle utfordringer* utarbeidet av Seksjon for likeverdig helsetjeneste ved OUS. Den er ment som et metodisk verktøy til bruk for refleksjonsgrupper, som kan bestå av deltakere fra ulike avdelinger og med ulik profesjonsbakgrunn. Metodikken legger opp til at diskusjonene i gruppene skal ta utgangspunkt i konkrete episoder som deltakerne har opplevd der det oppsto et dilemma eller en utfordring knyttet til en pasients eller pårørendes kulturelle bakgrunn. Det understrekes at kulturell bakgrunn med hensikt ikke defineres, men knyttes til deltakerens opplevelse. Hvilke relevante forskjeller som hadde betydning i situasjonen, kan dermed utforskes og diskuteres. Et mål for refleksjonene og diskusjonene er å komme frem til om noe kunne ha vært gjort annerledes i situasjonen, og hvordan man kan handle i nye, lignende situasjoner. På den måten vil man bl.a. øke deltakernes selvtillit i å håndtere slike utfordringer på jobb, og samtidig øke bevisstheten omkring hvilke praksiser som kan være til hinder for likeverdige tjenester. Refleksjonsgruppene er imidlertid frivillige og fordrer at man har tid til å sette av til gruppemøter. Sykehuset har også et Likeverdiskontakt-nettverk (tidligere kulturveileder-nettverk) som består av ansatte som har tatt videreutdanningen "Mangfoldskompetanse i helsearbeid" ved OsloMet. Målet er å ha en slik kontakt ved hver avdeling for å øke bevisstheten om mangfold i hele OUS og å kunne jobbe mer systematisk.

I både dokumenter og intervjuer kommer det frem at det er viktig å nå ut til alle avdelingene i sykehuset med budskapet om viktigheten av mangfold og mangfoldsarbeid ved OUS. Likevel er det utfordrende å realisere denne intensjonen. Vi intervjuet for eksempel en avdelingsleder ved en avdeling der staben kan beskrives som svært mangfoldig, og som var særlig opptatt av betydningen av å oppnå kompetanseheving ved avdelingen, bl.a. gjennom å legge til rette for at de ansatte kunne få ta fagbrev, og gjennom å stille krav til språkkunnskaper. For informanten var det en prioritet å øke annerkjennelsen av arbeidet avdelingen utfører, for å oppnå at de ansatte ble verdsatt på en bedre måte og selv opplever mestring. Informanten fortalte også om ulike grep for å håndtere en flerkulturell stab i arbeidshverdagen, rettet spesielt mot arbeidsmiljø og trygghet. Eksempelvis har avdelingen forbud mot å diskutere politikk og religion i lunsjpausen, de arrangerer internasjonal lunsj en gang i måneden og har samtalegrupper der ansatte kan ta opp temaer knyttet til arbeidsmiljø. Lederen beskriver til håndtering av mangfoldet som 'litt streng' men samtidig peker hen på at de i medarbeiderundersøkelser får ros for godt arbeidsmiljø. Det hender også at de blir

spurt av andre avdelinger om å dele sine erfaringer. Lederen beskriver imidlertid seg selv som 'selvlært' når det gjelder mangfold, og har ikke deltatt på noen av sykehusets relevante kurs og kjenner heller ikke til sykehusets mangfoldsstrategi. Mangfoldsarbeidet ved den aktuelle avdelingen er formet av det lederen beskriver som sin egen stahet og av de konkrete erfaringene hen har gjort seg knyttet til jobben som avdelingsleder. Intervjuet synliggjør dermed det som andre informanter har påpekt, at selv om sykehuset har overordnede strategier og gjør en innsats for å nå ut, er organisasjonen så stor og kompleks at det ikke nødvendigvis er slik at disse når ut i alle ledd, selv ikke der hvor mangfoldet er størst.

Rekruttering

Når det gjelder rekrutteringsprosesser, fortalte en informant, som er ansatt som HR-rådgiver i Direktørens stab, at siden sykehuset med sine 16 klinikker er så stort, har HR-avdelingen sentralt i hovedsak en støttefunksjon og er rådgivende når det gjelder rekrutteringsprosesser. De er med andre ord sjelden inne i konkrete prosesser, men jobber i stedet opp mot rekrutterende ledere og HR-avdelinger ute i de forskjellige klinikkene, samt tillitsvalgte som er involvert i rekrutteringsprosessene, der et viktig budskap de forsøker å formidle er at det må settes av tilstrekkelig med tid til å gjøre gode jobbanalyser og ha gode rutiner og verktøy på plass for rekruttering. Jobbanalyse-biten er ifølge informanten svært viktig, fordi det er her det åpnes for å tenke nytt, i stedet for at man bare tenker at man skal erstatte den personen man har mistet. Samtidig er tidspress ofte en faktor og lederne har mange oppgaver, noe som gjør at dette ofte blir nedprioritert. Lite nytenkning gjennom jobbanalyse er derfor en viktig barriere, som ifølge den HR-ansatte kun kan løses ved at det brukes mer tid. Tid løftes imidlertid også frem som en barriere, og det pekes på at sykehuset styres ut fra en økonomisk modell der tid til mangfoldsarbeid ikke får prioritet. Her kan innramming ifølge informanten være et grep, for eksempel ved å si at mangfold handler om pasientsikkerhet og om hvordan man har det på jobb.

I tillegg tilbyr HR verktøy og metodikker knyttet til ansettelsesprosesser, som ledere kan velge å bruke. Det kan for eksempel være verktøy for å tilpasse intervju spørsmål og referansemaler, og metodikker som for eksempel omvendt intervju eller speed-intervju. HR har også kurs og webinarer med fokus på fallgruver i intervju-gjennomføring og opplæring i god intervjuteknikk. Bloggen OUS Rekruttering benyttes også til å løfte frem tematikker som for eksempel hvordan 'magefølelsen' kan spille inn når man velger kandidater, og hvordan rekruttering kan gjøres

mer inkluderende. Ledere er ifølge den HR-ansatte informanten også opptatt av å forbedre stillingsannonser, for å sikre at annonsene ikke gjør at man mister potensielt gode søkere. Det er ikke gjort noen forsøk på å få oversikt over hvor mye hvilke metoder blir brukt. Det er dessuten slik at stillingene ved sykehuset er svært forskjellige, og derfor er det ifølge informanten ikke ønskelig å strømlinje-forme prosessene for mye. Det er likevel gjort noen grep, som for eksempel at sykehusets mangfoldserklæring fast ligger inne i alle jobbannonser og at bildebanken som benyttes er blitt oppdatert (ved hjelp av tilskuddsmidler fra IMDi) for å bedre gjenspeile sykehusets mangfold. HR har oversikt over alle utlysninger gjennom Webcruiter og kan se kandidatorientering ut fra disse dataene. Så er det ifølge informanten HR sin oppgave å observere hva som skjer, og være i forkant dersom ting går i negativ retning. En stor del av jobben er derfor å være ute i organisasjonen, og arrangere møter og kurs. Noen ganger prøver man ut piloter, som for eksempel blind rekruttering, der avdelinger oppfordres til å benytte seg av verktøyet og følges opp tettere av HR. Imidlertid har det altså ikke vært noen evaluering av effekten av slike piloter. Det at sykehuset er så stort, beskrives av en informant som en barriere, fordi det er vanskelig å nå ut overalt. HR er avhengige av å ha gode ambassadører ut i organisasjonen, og må forsøke å være til stede i 'flere leirer' samtidig. En lignende situasjonsbeskrivelse gir også den tillitsvalgte vi intervjuet, som forteller at det for eksempel er utfordrende å gjøre strategidokumenter kjent i alle avdelinger. Strategier er sentrale føringer som kommer med forventninger om at de som har ansvaret ute i organisasjonen skal strekke seg mot det som et mål, sier informanten, likevel får de gjerne liten praktisk betydning ute i avdelingene og oppfattes ofte som litt fjerne.

I lys av disse barrierene blir samarbeid på tvers av organisasjonens deler viktig og en ansatt i HR trekker frem som særlig positivt at sykehuset har opprettet en tverrfaglig arbeidsgruppe som ser på mangfold og inkludering i tilknytning til arbeidsgiverprofilering. Det er ifølge informanten stort engasjement i gruppa noe hen mener tyder på interesse for temaet ute i organisasjonen. Det finnes også en rekrutteringsblogg, der ulike temaer tas opp, for eksempel språk og hvilke føringer det kan ha for inkludering og ekskludering, et nyhetsbrev, samt at sykehuset er aktivt på ulike sosiale medier.

Den tillitsvalgte vi intervjuet, bekrefter langt på vei inntrykket av at OUS jobber godt med inkludering og sier at problemstillinger knyttet til mangfold og inkludering sjelden kommer opp som et tema på de tillitsvalgtes møter. Likevel sier informanten at mangfoldet nok er 'mest synlig på serviceavdelingene' og at det nok er en viss grad av mangfold på sengeposter og pleieenheter, men at dette ofte utgjøres av 'vikarer fra nordiske land'. Likeledes er det ifølge informanten lite mangfold i ledelsen, noe som også bemerkes av informanten ved avdeling for Samhandling. Det at personer med innvandrerbakgrunn ikke blir pushet inn i ledelsen handler ifølge denne informanten bl.a. om hvem du kjenner, og kjennskap til sosiale koder. Det er utfordrende at mye kan skje i uformelle settinger, for eksempel fredagspilsen, som enkelte grupper gjerne ikke deltar i. Selv med fokus på gode og ryddige rekrutteringsprosesser er det likevel slik at uformelle nettverk, tilgang til informasjon og mestring av sosiale koder spiller en viktig rolle, særlig siden mange ledere rekrutteres internt. Ulik tilgang til disse vil derfor gjenspeile seg i ansattssammensetningen av ledere.

5. Erfaringer med de konkrete tiltakene

Dette kapittelet handler om erfaringer med de iverksatte tiltakene fra perspektivet til de som er tiltakenes målgruppe, nemlig norske virksomheter. Hoveddelen av kapittelet vil ta for seg erfaringer med tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen, men vi vil også kort berøre veiledningstjenesten og informasjonskampanjen. Innsiktene vi presenterer er hentet fra de kvalitative intervjuene vi har gjennomført med mottakere av tilskudd, vinnere av Mangfoldsprisen, jury-medlemmer for Mangfoldsprisen og kreatørene bak informasjonskampanjene, samt fra kvantitative data fra spørreundersøkelsen, og fra en systematisk gjennomgang av tilskuddssøknadene. Basert på dette brede materialet vil vi belyse ulike sider ved tiltakenes innretting, relevans og virkning, slik målgruppen opplever det.

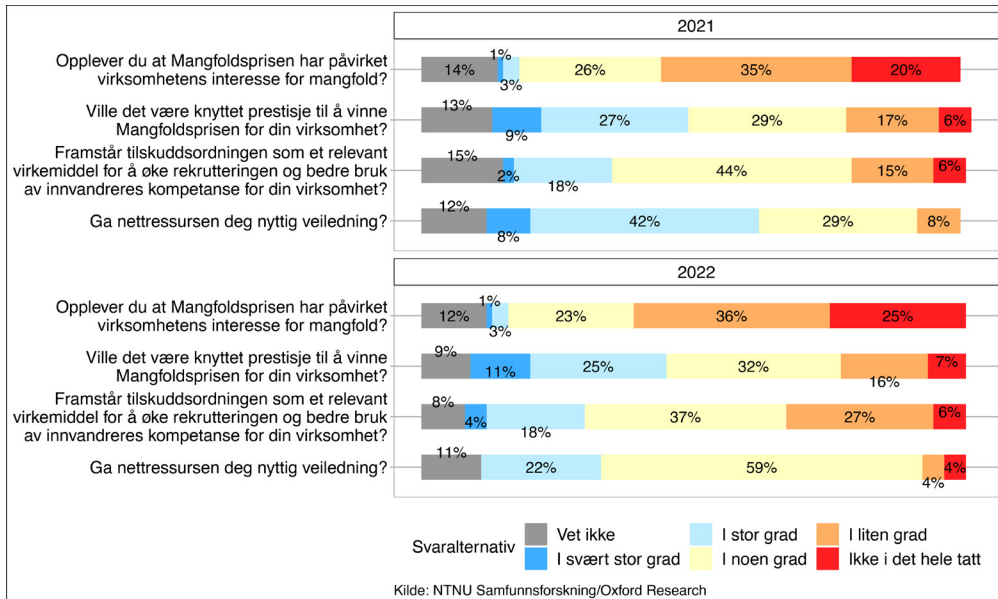
Kjennskap til IMDis tiltak

Ett av formålene med surveyen er å kartlegge kjennskapen til og erfaringene med IMDis tiltak. I Tabell 1 har vi framstilt hvordan respondentene har svart på spørsmål om hvorvidt de kjenner til de forskjellige tiltakene og om de har tatt dem i bruk (der det er relevant). Som vi ser, er det klart flest som har et forhold til Mangfoldsprisen, og andelen som kjenner til denne har også økt med syv prosentpoeng fra 28 prosent til 35 prosent fra 2021 til 2022. Når det gjelder resten av surveysspørsmålene, er endringene forholdsvis beskjedne. Rundt 23 prosent av disse kjenner også til virksomheter som har vunnet prisen. Kun et titalls virksomheter har hatt som målsetting å vinne eller bli nominert til Mangfoldsprisen, og svært få mener at den har påvirket deres interesse for mangfold (se Figur 14). Her skal det imidlertid sies at respondentene gjerne utdyper at de hadde høy interesse for mangfold i utgangspunktet, og at prisen slikt sett ikke har påvirket interessen deres i nevneverdig grad. Rundt 14-16 prosent har lagt merke til informasjonskampanjen, *Anbefal mangfold*, 12-13 prosent kjenner til veiledningstjenesten (nettressursen) og 10 prosent kjenner til tilskuddsordningen. Imidlertid er det bare 26-27 virksomheter i hele utvalget som har tatt veiledningstjenesten i bruk, og blant disse er vurderingen noe mer avmålt i 2022 enn i 2021 (se Figur 14), selv om få av disse vurderer den som

unyttig. Figuren viser at det også er relativt få som mener at tilskuddsordningen framstår som et relevant virkemiddel for sin virksomhet.

Variabel	Svar-alternativ	Antall 2022	Antall 2021	Prosent 2022	Prosent 2021	Endring
Er du kjent med Mangfoldsprisen?	Ja	692	473	35 %	28 %	7 %
	Nei	1306	1198	65 %	72 %	-7 %
Kjenner du til virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen?	Ja	160	95	23 %	20 %	3 %
	Nei	532	375	77 %	80 %	-3 %
Har din virksomhet hatt som målsetting å vinne eller bli nominert til Mangfoldsprisen?	Ja	10	12	1 %	3 %	-2 %
	Nei	607	396	88 %	84 %	4 %
	Vet ikke	75	62	11 %	13 %	-2 %
Har du blitt nådd av budskapet i den landsomfattende informasjonskampanjen "Anbefal mangfold" for økt bevissthet om etnisk mangfold som ressurs?	Ja	330	241	16 %	14 %	2 %
	Nei	1469	1261	73 %	75 %	-2 %
	Vet ikke	202	169	10 %	10 %	0 %
Er du kjent med IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet?	Ja	198	171	10 %	10 %	0 %
	Nei	1797	1498	90 %	90 %	0 %
Har du benyttet IMDis nettressurs om mangfold i arbeidslivet?	Har benyttet tjenesten	27	26	1 %	2 %	-1 %
	Ikke kjent med tjenesten	1740	1484	87 %	89 %	-2 %
	Kjent med tjenesten, men har ikke benyttet den	231	159	12 %	10 %	2 %

Tabell 1: Kjennskap til og bruk av IMDis tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet



Figur 14: Vurderinger av IMDi sine tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet (N = [51, 1130]) Erfaringer knyttet til tilskuddsordningen

Erfaringer knyttet til tilskuddsordningen

Virksomheter kunne søke om tilskuddsmidler for å gjennomføre tiltak som førte til økt rekruttering av innvandrere, bedre bruk av innvandreres kompetanse, og økt bevissthet om mangfold som ressurs. Kriteriene som ble lagt til grunn ved vurdering av søknader var blant annet at tiltakene hadde forankring i toppledelse, tydelige resultatmål, tiltak med overføringsverdi og tiltak som kan føre til varige endringer. Totalt fikk ordningen i 2021 og 2022 59 søknader. 25 virksomheter fikk innvilget tilskuddsmidler, der syv fikk midler begge årene. Størrelsen på virksomhetene som søkte i 2021 varierte veldig, fra 1 til 25 000 ansatte. I 2021 ble det delt ut rett under 4 millioner kroner til 16 virksomheter, mens i 2022 ble det delt ut rett over 9 millioner kroner til like mange virksomheter.

I prosjektet intervjuet vi ni tilskuddsmottakere, som alle stort sett er fornøyd med tilskuddsordningen og mener at den har vært viktig for mangfoldsarbeidet i deres virksomhet. Det var delte meninger om søknadsprosessen og søknadsportalen.

Noen mente dette var problemfritt og følte at de fikk god oppfølging fra saksbehandler i IMDi, mens enkelte opplevde problemer med søknadsportalen eller kontakt med IMDi. Spesielt i 2021 opplevde flere at de fikk tilskuddsmidlene sent på året, og at det var utfordrende å skulle gjennomføre tiltakene innen utgangen av året. Følgelig ønsket flere at det var mulig å søke for flere år om gangen, også for å få til mer langsiktige prosjekt som de mente at mangfoldsarbeid krever:

Det evige dilemmaet med tilskuddsordninger er jo stabilitet, og det å kunne planlegge langsiktig. Nå søkte jo jeg to sekunder før fristen gikk ut og er fornøyd med å få midler, og selv om det var åpent for flerårige prosjekt, så forstår jeg at vi ikke fikk det. Det er greit, men det gjorde at vi måtte tenke annerledes på ressursbruk og hva vi skulle sette i gang. (Intervju med tilskuddsmottaker)

Det var en viss variasjon i tiltakene som ble finansiert av tilskuddsordningen, i antall tiltak hver virksomhet søkte om, og hvor omfattende tiltakene var. Imidlertid var det noen tiltak som gikk igjen i de søknadene som fikk innvilget tilskuddsmidler, nemlig sertifisering i mangfoldsledelse og andre kurs i mangfold. Dette ble gjennomført av 20 av totalt 24 tilskuddsmottakere. De mindre vanlige tiltakene gikk for eksempel ut på utvikling av verktøy for bevisstgjøring rundt fordommer eller mangfold og fotografi og utvikling av nytt promoteringsmateriale som videoer og bilder til nettsider eller rekruttering. Unike tiltak som bare én virksomhet hadde planlagt, var for eksempel å utvikle et mentorprogram, å arrangere mangfoldsfest, eller å utvikle en veileder om språkkrav i rekrutteringsprosessen. Det var vanligere med tiltak knyttet til rekruttering, som for eksempel revidering av rekrutteringsstrategien, eller kompetanseheving på rekruttering. To virksomheter skulle utvikle et kurs eller sertifiseringsprogram innen rekruttering, der den ene samarbeider med DNV-GL, den andre med Skillhus.

Tiltak som sertifisering av ledelse/ansatte i mangfoldsledelse, andre kurs i mangfoldsledelse og/eller kurs i mangfold og inkludering (eller i verdien av mangfold) var de vanligste tiltakene blant tilskuddsmottakerne. Ni virksomheter søkte om og fikk tilskudd til å få ansatte sertifisert i mangfoldsledelse av selskapet Seema AS. Én virksomhet leverte tilbake tilskuddsmidlene og gjennomførte ikke tiltaket. Åtte virksomheter fikk også innvilget støtte til andre kurs i mangfoldsledelse, i form av workshops og e-læringskurs. To av virksomhetene kjøper også disse kursene fra Seema, mens de andre er laget av virksomheten selv, basert på for eksempel NS 11201, norsk standard for mangfoldsledelse. 17 virksomheter søkte

om tilskudd til kurs i mangfold mer generelt, med tema som verdien av mangfold, mangfold og inkludering og inkluderende rekruttering. Flere samarbeidspartnere er engasjert av virksomhetene her, for å for eksempel tilby kurs eller verktøy knyttet til tiltakene. Tre selskap var engasjert av mer enn én av tilskuddsmottakerne: Seema (6), Skillhus (3) og MAK (2). To av tilskuddsmottakerne hadde enda ikke bestemt seg for tilbyder, eller opplyste ikke om det i søknaden. En av dem vurderte imidlertid også å engasjere Seema AS, da de var en av to som tilbød kurs på engelsk, ifølge informanten. Tiltak kjøpt fra Seema AS tilsvarte minst 864 800 kroner i 2021 og minst 2 034 300 kroner i 2022. Tiltak kjøpt fra Skillhus tilsvarte minst 170 000 kroner over begge årene, og fra MAK tilsvarte minst 400 000 kroner i 2022⁵.

Blant tilskuddsmottakerne vi intervjuet varierer det hvordan de fikk kjennskap til tilskuddsordningen i utgangspunktet. Alle tilskuddsmottakerne hadde naturligvis hørt om tilskuddsordningen på et eller annet vis, men som spørreundersøkelsen viste over, var tilskuddsordningen det minst kjente tiltaket av de tre. Tilskuddsmottakerne hadde heller blitt kjent med ordningen gjennom nettverk. Én av tilskuddsmottakerne hadde fått vite om ordningen gjennom en annonse på en av Schibsted sine sider. Resten hadde hørt om ordningen enten direkte fra IMDi, via nyhetsbrev o.l., eller via nettverk, som KS sine nettsider eller bekjente som også søkte slike ordninger. Fire virksomheter ble tipset om tilskuddsordningen av samarbeidspartnerne, henholdsvis Seema og Skillhus, som de også senere kjøpte tjenester/tiltak fra med midlene fra tilskuddsordningen. I et oppfølgingsintervju med en tilskuddsmottaker og deres samarbeidspartner, forklarer representanten fra samarbeidspartneren hvordan de fikk kjennskap til tilskuddsordningen og selv kontaktet bedrifter de tenkte kunne være interesserte:

Vi hørte om det tilfeldig i sosiale media, LinkedIn. Vi fant ut av det ganske sent, etter sommeren. Vi jobber jo aktivt med dette, men visste ikke om det. Men da tok vi kontakt med ulike bedrifter vi tenkte det kunne være nyttig for. Tilskuddet er positivt. Og det er en vinn-vinn for oss. Har virkelig prøvd å kommunisere det ut i våre kanaler. Har snakket med IMDi om synligheten deres og anbefalt dem angående dette. (fra intervju med tilskuddsmottaker og deres samarbeidspartner)

Tre av de tilskuddsmottakerne vi intervjuet, var allerede selv sertifisert i

5 Tallene er basert på tildelte beløp og budsjett i tilskuddssøknadene, der vi kun har tatt med budsjettposter som enten var spesifikt merket med tilbyders navn eller der søknaden kun hadde en samarbeidspartner de kjøpte tjenester fra.

mangfoldsledelse av Seema, og forteller at de tenkte at kursene hos Seema var noe virksomheten deres ville dra nytte av. De mente det for eksempel ville bidra til å skape en felles forståelse for mangfold hos ledelsen eller de ansatte. To av virksomhetene fortalte også at en tøff korona-tid med lite midler gjorde det vanskelig å drive med ledelsesutvikling og å gjennomføre flere tiltak sammen med Seema. Det ble mulig da Seema tipset dem om IMDis tilskuddsordning.

For de virksomhetene vi intervjuet, var beskjeden at tilskuddsmidlene var veldig viktige for å få gjennomført tiltakene. Noen virksomheter fortalte at alle tiltakene de hadde planlagt og gjennomført var takket være tilskuddsordningen, da tiltak som sertifisering, kurs og workshops er dyrt. For andre stod det ikke på det rent økonomiske. Men det å få konkrete midler til arbeidet, gjorde at de ble tvunget til å prioritere arbeidet, og det gjorde det lettere å få ledelse til å prioritere det. Det forpliktet dem til å jobbe mer målrettet, selv om de hadde jobbet med mangfold uansett:

Ja, det kan jeg si helt konkret ja til. Vi ville ikke hatt dette arbeidet uten. Jeg sertifiserte meg som mangfoldsleder gjennom et eget budsjett. Men alt det andre – sertifisering av HR og ledere, og kompetanseheving blant ansatte gjennom e-læringskurset, var kun på grunn av disse pengene. Kommunen ville ikke hatt penger til dette. Vi ville ikke fått penger til det slik situasjonen er nå. Det er veldig røde tall. Så det er helt klart at dette er takket tilskuddsordningen. Alt arbeidet ble til da vi så at denne tilskuddsordningen kom opp. Fokuset ble et annet. Da jeg først presenterte dette for kommuneledelsen, var det første spørsmålet 'hvor er pengene du skal bruke til det her'. Da kunne jeg svare at vi kunne søke tilskudd, og da lyttet plutselig alle. Det er sånn det er. Man ønsker jo kompetanseheving, men kommunene har ikke penger. (Fra intervju med tilskuddsmottaker)

For å oppsummere så har tilskuddsordningen ført til tiltak for økt rekruttering av innvandrere, bedre bruk av innvandreres kompetanse, og økt bevissthet om mangfold som ressurs, som virksomhetene ikke hadde gjennomført i samme grad uten tilskuddsmidlene. Men selv om det finnes en viss variasjon blant tiltakene som er planlagt og gjennomført, er en overvekt av tiltakene sertifisering i mangfoldsledelse og kurs i mangfoldsledelse eller andre mangfoldstema.

Erfaringer knyttet til informasjonskampanjene

Som beskrevet i kapittel 3, var det knyttet noe usikkerhet til hvorvidt IMDi kom til å klare å nå ut til arbeidsgivere med de nye tiltakene, gitt at de ikke nødvendigvis er oppmerksomme på IMDis aktiviteter og ordninger. Det ble derfor bestemt at en nasjonal informasjonskampanje skulle gjennomføres, samt at IMDi skulle dra nytte av samarbeid med bl.a. Virke og KS for å nå ut til målgruppen. Informasjonskampanjen besto av to kampanjer, der den ene utelukkende fokuserte på Mangfoldsprisen (og sånn sett var en videreføring) og en kampanje som skulle promotere tilskuddsordningen og veiledningstjenesten.

I anbudsutlysningen for Mangfoldsprisen 2019 heter det at «IMDi ønsker bistand til utvikling av et kommunikasjonskonsept for en kampanje som skal engasjere til handling (nominasjoner/påmeldinger) av bedrifter som er gode på etnisk mangfold og bidra til omdømmebygging av Mangfoldsprisen og dens vinnere. Prisen er tenkt å være et årlig arrangement, og det er derfor viktig at omdømmebygging bidrar til å gi Mangfoldsprisen prestisje slik at flere bedrifter ønsker å vinne i årene som kommer.» I 2019 og 2020 var det kommunikasjonsbyrået Dinamo som fikk i oppgave å ta hånd om kampanjen og utvikling av den visuelle profilen til prisen. I 2021, da de nye tiltakene ble iverksatt og prisen ble koblet til disse, var det Try Råd som fikk i oppgave å promotere Mangfoldsprisen, både med henblikk på å få flere til å nominere kandidater og for å skape blest om de ulike vinnerne. I 2022 er det igjen Dinamo som har hånd om kampanjen, denne gang knyttet til en eksisterende rammeavtale der det sto igjen midler. IMDi tar hånd om pressearbeidet selv, pga. begrensede ressurser.

I anbudsutlysningen for kampanjen for tilskuddsordningen heter det at «IMDi ønsker bistand til utvikling og gjennomføring av en todelt informasjonskampanje. 1) Det skal utvikles en overordnet landsomfattende informasjonskampanje rettet mot både private og offentlige arbeidsgivere, uavhengig av bransje og størrelse. Målet er å øke bevisstheten blant norske virksomheter og arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs. 2) Det utvikles en informasjonskampanje som begrenser seg til de bransjer/sektorer/virksomhetsområder som tilskuddsordningen og veilednings-tjenesten rettes mot. Det vil her vektlegges å promotere tilskuddsordningen samt veiledningstjenesten, og oppfordre arbeidsgivere innen de valgte bransjer/sektorer/virksomhetsområder om å aktivt bruke de tilgjengelige tjenestene. Målet her er at målgruppen søker om tilskudd og tar i bruk IMDis

tilhørende veiledningstjeneste.» Anbudet ble vunnet av byrået Tante Randi. Oppdraget var ettårig og det har ikke vært utlyst flere anbudsrunder på kampanjen, i stedet har IMDi tatt hånd om promotering selv, bl.a. gjennom å arrangere webinarer om tilskuddsordningen.

Vi har i studien intervjuet alle de involverte byråene om gjennomføringen og effekten av kampanjene. Byråene er alle Oslo-baserte; to av dem kan sies å ha lang fartstid i bransjen mens ett var et relativt ungt selskap. Felles for alle var en positiv innstilling til oppdraget og en tro på budskapet, i tillegg til en opplevelse av godt samarbeid med IMDi. Imidlertid gav alle også uttrykk for en blandet oppfatning omkring effekten av kampanjene. Faktorene som ble trukket frem som hemmende kan summeres opp til å handle om økonomiske midler, dristighet, og organisatoriske forhold hos IMDi.

For det første var byråene samstemte i at ambisjonene for kampanjen ikke helt sto i forhold til budsjett. Dette gjaldt både budsjett for markedsføring og selve prisen. 'Man må tenke litt større', sa en informant, 'for vinnerne vinner bare et diplom og en film'. En annen informant påpekte at det er mye som skal kommuniseres på kort tid, og budsjettet blir da for trangt: 'Når man snakker reklame og ordentlig blest, da er det for lite'. Budsjettet blir av en annen informant betegnet som 'lite over en så lang periode', spesielt i lys av at det er en svært bred målgruppe som skal nås. Det ble også nevnt at det ville vært en fordel med mer kontinuitet i kampanjene, altså at oppdraget hadde gått over flere år, slik at man bedre tar med seg læring videre og ifølge en informant kan skape 'mer effekt i runde to'. At oppdragene er ettårige fører til usikkerhet, også fordi det kan oppstå ting som gjør at man kommer sent i gang med å finne et byrå, hvilket var tilfelle i 2022. Byrået ble da engasjert i mai, mens det tidligere har vært slik at annonsering i forbindelse med nominering har skjedd i april og mai. Nedgangen når det gjelder nominasjoner som skjedde fra 2021 til 2022 mener byrået til dels skyldes at annonsering skjedde i fellesferien.

Et poeng som nevnes av flere er dilemmaet som handler om at det sett fra byråenes ståsted er nødvendig å ta noen sjanser og våge litt ekstra for å trekke folks oppmerksomhet i en input-mettet hverdag. Det innebærer for eksempel ifølge en av informantene å tørre å skape debatt, og 'komme seg inn på Dagsnytt 18' ut fra tanken om at konflikt er det viktigste nyhetskriteriet. En informant mente at det lå mulige 'gode historier' som kunne skapt mer oppmerksomhet i kampanjen, men at disse

ble stoppet av oppdragsgiver. Informanten mente at dette førte til at man fikk 'lite kommunikasjon for skattepengene' og at det er problematisk at man ikke våger mer for å nå frem når det gjelder viktige samfunnsspørsmål. Byråene hadde forståelse for at direktoratet er mer orientert mot å nå ut med korrekt og etterrettelig informasjon, og mindre villige til å provosere for å få oppmerksomhet. Likevel mente man at gode ideer ble forkastet av direktoratet, som i stedet valgte en trygg linje som kanskje ikke var like egnet til å stikke seg ut. Et eksempel på når trygghet velges fremfor oppmerksomhet finner vi i kampanjen *Anbefal Mangfold*. Som tidligere beskrevet, ble det som del av kampanjen sendt ut fiktive søknader der 'Mangfold' sto som søker. Men da man ble oppmerksom på at dette kom opp på offentlige søkerlister valgte man å trekke søknadene, på bakgrunn av at det skapte noe frustrasjon hos enkelte. En informant mente at den trygghetsorienterte tilnærmingen nok 'har litt med kultur å gjøre, at det er viktigere å ikke gjøre noen feil, enn å tørre noe'. Det er utfordrende at man holder seg til et litt tungt språk, i stedet for noe mer catchy, mente en annen informant, som imidlertid hadde forståelse for at IMDi 'har den rollen de har', selv om byrået tenker at materialet da 'blir litt dårligere'.

Når det gjelder utfordringene knyttet til organisatoriske forhold, så ble dette beskrevet som å handle om at byråene er mest vant til å jobbe med private virksomheter der beslutninger og endringer kan skje raskt, mens dette kan ta lengre tid i direktoratet. Eksempelvis nevnte en informant at de en gang opplevde at de presenterte en idé som de så tre uker senere, fikk beskjed om at man ikke ønsket videreutviklet. Denne beslutningstregheten var både uvant og frustrerende for byråene, som selv ofte opererer med kjappe frister. En informant fortalte også kontaktpersonene som de samarbeider med når de har oppdrag for private virksomheter, vanligvis har mandat til å fatte beslutninger, mens det i direktoratet var slik at beslutninger kunne omgjøres lengre opp i systemet. Dette skapte både usikkerhet og av og til forsinkelser, fordi de som tok slike avgjørelser ikke var de samme som deltok i møtene der ideene ble presentert, og enighet i disse møtene dermed ikke nødvendigvis innebar at en avgjørelse var tatt.

Erfaringer knyttet til veiledningstjenesten

Som beskrevet i kapittel 3, er Veiledningstjenesten en nettressurs som ble lansert samtidig med tilskuddsordningen i 2021. Bakgrunnen for tjenesten var et ønske om å samle relevant informasjon om mangfold med norske arbeidsgivere som målgruppe, bl.a. ut fra at utredningen som var blitt gjennomført av Agenda Kaupang, hadde vist at arbeidsgivere opplever informasjonen som spredt og vanskelig å finne. Nettsiden var også ment å styrke koblingen mellom de iverksatte tiltakene, ved at den lenker til både tilskuddordningen og Mangfoldsprisen. Når veiledningstjenesten bare kort tas opp i dette kapitlet, har det sammenheng med at det har vist seg at tjenesten i liten grad ble besøkt, og at det pågår et arbeid med å gjøre større endringer. Dette inngår også i en planlagt endring av IMDi sine nettsider. Veiledningstjenesten vil da komme i en helt ny versjon, som vi per i dag ikke vet hvordan vil bli. Endringen henger også sammen med at IMDi i 2022 fikk midler fra departementet til å utvikle en digital tjeneste for arbeidsgivere – en mangfoldsportal - og IT-konsulent-selskapet Knowit fikk i oppgave å gjøre en konseptutredning, der det bl.a. undersøkes behov og marked for en slik ny tjeneste. Deres rapport ble levert 1. oktober 2022, men vi er ikke foreløpig gjort kjent med innholdet i rapporten. I vår egen datainnsamling har vi spurt virksomhetene vi har intervjuet, om de er kjent med og har benyttet Veiledningstjenesten slik den foreligger i dag. Vi har også stilt spørsmål om dette i spørreundersøkelsen i begge runder. Oppsummert kan vi si at disse dataene bekrefter det også nett-trafikkkdata viser, nemlig at tjenesten i sin nåværende form har blitt lite brukt. Intervjumateriale tyder på at for mange arbeidsgivere har dette sammenheng med at de ikke er så godt kjent med IMDi, men har andre portaler de er vant til, følger og bruker. For andre har kanskje mangfold ikke ennå stått på agendaen og de har ikke hatt behov for denne typen informasjon. Atter andre forteller at de googler seg frem til informasjonen de behøver uten å gå til en kuratert nettside. Gitt de planlagte endringene for Veiledningstjenesten, kommer vi ikke med innspill til justeringer av tjenesten i denne rapporten, men vil følge den nye tjenesten når den tar form og evalueres i lys av erfaringene med den nåværende tjenesten.

Erfaringer knyttet til Mangfoldsprisen

I prosjektet intervjuet vi tidligere vinnere av Mangfoldsprisen, for å innhente erfaringer knyttet til prisen som virkemiddel for å fremme mangfold. Alle virksomhetene vi intervjuet, opplevde det som en ære å vinne Mangfoldsprisen. De omtaler det som *stor stas*, og både ledelse og ansatte i virksomhetene følte seg stolte over å få denne utmerkelsen. Flere understreket at det føles godt å få en verdsetting av mangfoldsarbeidet de har lagt ned. En av lederne vi snakket med sa for eksempel:

Dette er et kjempebra initiativ. Og man gjør det med de rette perspektivene, for det opplever jeg at prisen har. At det ikke bare blir et 'tick in the box' som noen selskaper har, men at man belønnes hvis man har jobbet og virkelig fått til en mangfoldig arbeidsstokk. At det ikke bare handler om rapportering, men at det driver selskapene i riktig retning mot FNs bærekraftsmål, og ikke bare 'grønnvansker' mangfoldsarbeid.

Videre pekes det på at å vinne prisen gir en anerkjennelse av at *det man gjør er riktig og at man er på rett spor*. Flere av dem vi intervjuet opplever at prisen er viktig for å rette søkelys mot økt mangfold i arbeidslivet, og at den fører til at virksomhetene i større grad reflekterer over hvordan de jobber, hva som kan være gevinstene av det, og at de gode grepene og historiene blir hentet fram. Flere fortalte at prisen ga en ekstra motivasjon til å fortsette og forsterke arbeidet de allerede hadde begynt på.

I intervjuene spurte vi om i hvilken grad virksomhetene opplevde at prisen hadde hatt effekt utover å være en påskjønnelse for godt arbeid. Flere fortalte at de har brukt prisen i etterkant i ulike sammenhenger. Det pekes blant annet på positive effekter i rekrutteringssammenheng. Prisen viser utad at man er en inkluderende mangfoldsbedrift, noe som kan tiltrekke en bredere søkergruppe. Omdømmet til bedriften har med andre ord blitt styrket, for eksempel gjennom at de har kunnet vise til prisen på hjemmesider, på LinkedIn eller fysisk ved å ha diplommet lett synlig i bedriftens lokaler. Enkelte pekte på at de sikkert også kunne ha brukt prisen enda mer enn det de har gjort. Flere forteller om oppslag i radio, lokalavis eller annen presse som følge av at de vant prisen. Enkelte mottok gratulasjoner fra kommunen eller det lokale næringslivet da de vant. En vinner viste til at

kjennskap til prisen i lokalmiljøet har ført til holdningsendringer og gjort det lettere for de ansatte:

Vi har mye lokale folk som kommer innom her. Og så har det jo stått i avisa at vi vant den mangfoldsgreia, og da tenker jeg at de har lest det og sikkert har mer forståelse om den bak disken ikke snakker så godt norsk.

En av dem vi intervjuet opplever at de har fått en anerkjennelse på området som en slags 'pioner eller pilot' når det kommer til mangfoldsarbeid. Flere viser til at de har blitt kontaktet av andre virksomheter for å dele erfaringene de har. Enkelte forteller at de som prisvinnere har blitt inviterte inn til seminarer, workshops, nettverksmøter og lignende for å fortelle om sitt arbeid med mangfold. En av dem vi intervjuet fortalte følgende:

Jeg var i Stortinget og snakket om hvordan man lettere kan få gründere fra utenfor EØS til Norge. Jeg ble invitert på grunn av prisen. Mangfoldsprisen har åpnet noen dører i form av invitasjon til arenaer der man kan ha en stemme om dette temaet.

En annen fortalte om tilsvarende erfaringer:

Vi har blitt kontaktet av flere og blitt bedt om å holde foredrag. Det har vi stilt opp på. Vi forteller litt om hvordan vi jobber, deler tanker rundt mangfold og om at dette er en ressurs hos oss. Det kommer veldig mange forespørsler på dette. Seneste for noen uker siden var vi på regjeringens nasjonale konferanse og hadde innlegg der. Mange ønsker å lære hvordan vi jobber. Og det er jo god markedsføring for oss. Man bør absolutt fortsette med denne prisen. Etter at vi vant, har vi blitt mer tvunget til å konkretisere hvordan vi jobber. Og når vi for eksempel holder foredrag, er det en måte å bli mer bevisst på hva vi faktisk gjør.

Virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen, har med andre ord mange positive erfaringer å vise til. Samtidig har de fleste av dem vi intervjuet også innspill til hvordan denne prisen i enda større grad kan få god effekt som virkemiddel for å fremme mangfold. En av forbedringspotensialene mange nevner er blest rundt Mangfoldsprisen. Enkelte av dem vi intervjuet sa at de kjente til IMDis Mangfoldspris også før de selv vant den, men minst like mange svarte at de aldri tidligere hadde hørt om den. En fortalte for eksempel at hun i første omgang slettet e-mailene som

kom om prisen fordi hun trodde det var spam eller søppelpost. Flere sier de ikke helt skjønnte hvilken mangfoldspris de hadde vunnet, da de opplever at det er mange priser som har like navn. En av dem vi intervjuet sa:

For å være helt ærlig så visste jeg ikke om prisen før vi fikk den. Hvis den skal fungere som et incentiv må folk kjenne til den og ha lyst til å få den. For meg var det nytt at det var en pris. Man burde få det mer ut – få det mer på agendaen. Det er jo alltid stas å vinne en pris, men den bør bli mer kjent.

Sitatet over er representativt for det mange av våre informanter formidlet. Mange av dem vi intervjuet opplevde at det var litt blest og oppmerksomhet rundt prisen akkurat da de vant, men at effekten fort gikk over. De opplever også at det har vært begrenset med henvendelser fra andre som ønsker å lære av dem. Over viste vi til noen unntak, der virksomheter i noen tilfeller er bedt om å formidle erfaringer, men mange mener samtidig dette kunne vært utnyttet i langt større grad. Under oppfølgingsintervjuene vi hadde med enkelte bedrifter ble det enda klarere at prisen primært har en korttidseffekt, og lite å si for mangfoldsarbeid på lengre sikt.

Det pekes også på at manglende blest om eller kjennskap til prisen, kan gå utover nominasjonsprosessene i forkant av utdelingen. En som har vært deltaker i juryen for prisen pekte på at det kan bli litt tilfeldig hvem som foreslås til prisen så lenge den er ukjent for de fleste. Vedkommende understreker at det så langt har vært gode kandidater og verdige vinnere, men at bedre markedsføring kunne gitt enda flere gode nominasjoner. En av de andre jurymedlemmene opplever at det er behov for mer kunnskap rundt prisen for å sikre at den fortsetter å handle om *mangfold*, og ikke for eksempel glir over til å bli en integreringspris.

Det etterlyses med andre ord mer blest om denne prisen både for å få frem flere gode kandidater i nominasjonsprosessen, og for at de som vinner i større grad skal få gevinst av utmerkelsen. I tillegg vil prisen kunne fungere som en gulrot for å drive frem mangfoldsarbeid i større grad om den er godt kjent og ettertraktet. Slik det er nå, fungerer nok prisen mest som en påskjønnelse i ettertid for godt arbeid, framfor som en pådriver for godt mangfoldsarbeid.

Vi spurte mange av dem vi intervjuet, både fra virksomhetene, juryene og byrå som har jobbet med markedsføringen, hva de mener kan være gode grep for å gjøre Mangfoldsprisen både mer kjent og ettertraktet. Det ble pekt på at media spiller en viktig rolle. Presseoppslag gir anerkjennelse til vinnerne, det gjør prisen mer kjent, og det kan inspirere andre til å følge i samme spor. Et forslag var å begynne å tenke på neste års prisutdeling umiddelbart etter en utdeling, for en 'spin-off' av utdelingen kan være at mange begynner å tenke på mulige kandidater til neste års nominasjon tidlig. En utfordring det pekes på er nemlig det korte tidsvinduet folk har til å kunne nominere kandidater. En annen utfordring som nevnes i denne sammenhengen er å finne en god balanse mellom å gjøre det lett for folk å nominere og behovet for utfyllende informasjon om de ulike kandidatene for å kunne vurdere dem videre. En av dem som har deltatt i en av juryene, opplevde at kriteriene de skulle vurdere ut fra var tilfredsstillende, men at det var svært varierende hvor mye informasjon de fikk om hver kandidat gjennom skjemaene som var fylt ut.

Det pekes også på utfordringer knyttet til annonseringen i forkant av nominasjonsprosessene. Det blir kjøpt annonseplass i ulike aviser og i sosiale medier. Men det kan være vanskelig å definere hvem som er målgruppen for annonsene, for i prinsippet kan jo alle kjenne til virksomheter som jobber godt med mangfold, og som fortjener en nominasjon. En annen utfordring har vært å balansere innholdet i annonsene. På den ene siden skal de være lettfattelige og opplyse om muligheten til å nominere virksomheter til Mangfoldsprisen. På den andre siden har IMDi samtidig ønsket å bruke annonsene i et opplærende øyemed for å spre kunnskap om mangfoldsarbeid. En av dem som har jobbet med markedsføringen av prisen, var redd for at annonsene prøvde å gape over for mye, og at man dermed mistet interessen til folk som har liten tålmodighet når de bruker nettavis eller sosiale medier. Et forslag til neste års kampanje var derfor å dele løpet i to: først en ren informasjonskampanje om mangfold og Mangfoldsprisen, og så en kampanje der folk kan foreslå kandidater etterpå. Poenget er altså å jobbe med omdømme og merkevare først, for så å sette i gang selve nominasjonsprosessen. Det påpekes imidlertid at omdømmeheving av Mangfoldsprisen vil kreve at det legges langt mer ressurser i dette arbeidet, enn det som settes av per i dag. *Hvis IMDi ønsker at prisen skal ha bedre effekt og være nasjonal, så burde det reflekteres i budsjettet*, sa en av informantene. Flere mener at det burde vært en større premie knyttet til prisen. Andre konkrete forslag fra informantene for å gjøre prisen mer

ettertraktet var blant annet å understreke at dette er en *nasjonal* pris; understreke at dette ikke bare er en av mange priser, men selve Mangfoldsprisen fra staten. Andre forslag var å jobbe mer med pressedekningen av prisen, der man for eksempel lager en større historie knyttet til mangfold rundt utdelingen, for å gjøre den mer 'salgbar' for media.

Oppsummert opplever vinnere av prisen som vi har intervjuet at det var flott og ærefullt å få anerkjennelse for arbeidet de har gjort. For at Mangfoldsprisen skal kunne fungere som et reelt verktøy for å fremme mangfoldsarbeid i norsk arbeidsliv, er det likevel en rekke faktorer som må på plass. Arbeidet videre bør først og fremst se på hvordan prisen kan bli mer kjent og mer ettertraktet. I neste omgang bør det også jobbes mer med å bruke vinnere av prisen som gode eksempler også andre kan lære av.

6. Oppsummering og innspill til det videre arbeidet

I de foregående kapitlene har vi presentert mye av det empiriske materialet som prosjektet har produsert så langt. Vi har først og fremst vært opptatt av å formidle innsikter om målgruppens erfaringer med de tiltakene som oppdragsgiver ønsker evaluert, med det formål å kunne bidra til videreutvikling og styrking av tiltakene. I dette kapitlet vil vi derfor drøfte disse foreløpige funnene med tanke på mulige justeringer og forbedringer. Gjennom datainnsamlingen, og særlig gjennom de kvalitative intervjuene, har vi samlet et rikholdig materiale som også gir innsikter i hvordan mangfoldsarbeid forstås og praktiseres på ulike måter i norske virksomheter. Vi trekker også på disse i dette kapitlet, og ser at for eksempel problemstillinger knyttet til hvilke forståelser av mangfold som produseres og/eller reproduseres gjennom tiltakene, er tematikker som bør følges videre i prosjektet.

Når det gjelder de konkrete tiltakene, vil vi i kapitlet først og fremst adressere tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen. Vi vil ta utgangspunkt i tiltakenes formål, og bruke den innhentede empirien om virksomhetens erfaringer med tiltakene til å drøfte hvorvidt og på hvilke måter tiltakene bidrar til økt etnisk mangfold i arbeidslivet, bedre bruk av innvandreres kompetanse og/eller økt bevissthet om mangfold som ressurs. Et overordnet funn er at virksomhetene som har vært i berøring med et eller flere av tiltakene i all hovedsak er positive til tiltakene, men det er blandede synspunkter når det gjelder særlig mangfoldsprisens effekt og relevans.

Push, mulighet og forpliktelse

Tilskuddsmottakerne vi intervjuet var alle positive til tilskudd som tiltak og hadde få innvendinger mot ordningens innretning, med unntak av et ønske fra enkelte om å kunne søke for flerårige prosjekter for økt langsiktighet. Søknadsbunkene har vist at både små og store virksomheter søker om midler, også større konserner som allerede har etablerte satsninger på mangfold. I intervjuene kommer det frem at for noen virksomheter er de ekstra midlene nødvendige for at man skal kunne gjennomføre tiltak. Dette gjelder for eksempel for kommuner, der det ofte må gjøres vanskelige økonomiske prioriteringer, eller mindre virksomheter med trange budsjetter som kanskje har blitt enda strammere som følge av pandemien. For disse

virksomhetene var tilskuddet muliggjørende og for flere helt avgjørende. For andre, spesielt de store virksomhetene med romsligere økonomisk spillerom uttalte flere at de nok kunne ha gjennomført tiltaket uten de ekstra midlene, men midlene hadde en disiplinerende virkning, idet de representerte en forpliktelse til gjennomføring og innebar en tidslinje og en rapporteringsplikt, som gjorde at man faktisk fikk gjennomført tiltak som ellers lett kunne blitt bort-prioritet. Med tilskuddsmidlene fikk virksomheten et push og tiltaket ble sikret en plass på agendaen. Det må imidlertid nevnes at de fleste som er blitt intervjuet søkte i 2021, og da ble det jevnt over søkt om mindre summer, mens søknadsbeløpene i 2022 generelt var høyere, og det ble i større grad søkt om midler til forholdsvis kostbare tiltak, eksempelvis til mangfoldssertifisering, som representerer en betydelig utgift også for mange store virksomheter.

Mangfold over samme lest?

Tilskuddsordningen har altså som formål å stimulere arbeidsgivere til større bevissthet om mangfold som ressurs, og støtte tiltak for økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av deres kompetanse. I vurderingen av søknader legges det vekt på om tiltaket er forankret i virksomhetens toppledelse, og om den har tydelige resultatmål, om tiltaket kan føre til varige endringer og om det har overføringsverdi til andre virksomheter. I utgangspunktet åpner kriteriene dermed for at det kan ytes støtte til en rekke ulike tiltak. Ønsket om å stimulere til utvikling av tiltak og metoder som kan ha 'overføringsverdi til andre virksomheter' og som er 'egnet til å bidra til kunnskaps- og metodeutvikling av nasjonal interesse' (jf. kriteriene), peker mot at et mangfold blant tiltakene som støttes, vil være gunstig. Imidlertid har det vært forholdsvis lite variasjon i tiltakene det søkes om midler til å gjennomføre, og følgelig mindre mangfold blant tiltakene som får støtte. Kjøp av kurs og sertifisering av et fåtall tilbydere dominerer blant de støttede tiltakene, og dette kan sees som en faglig og praktisk utfordring: Hva skjer med kunnskaps- og metodeutvikling dersom perspektivene på mangfold blir for ensartede? Hva blir 'overføringsverdien' når virksomheter gjennomfører de samme tiltakene eller når de i stor grad gjennomfører 'ferdiglagde' tiltak? Det kan også reises etiske innvendinger dersom det viser seg at en uforholdsmessig stor andel av en pott med statlige tilskuddsmidler går til én kommersiell aktør med markedsdominans.

Det er imidlertid ikke overraskende at virksomheter ønsker kurs i mangfoldsledelse, mangfoldssertifisering osv. Mange er begeistret over kursene og opplever læring og inspirasjon som med stor sannsynlighet bidrar til den bevisstgjøringen som tilskuddet nettopp søker å stimulere til. En del av søkerne hadde selv gjennomgått sertifisering, og ønsket nå å kunne tilby det til ansatte. Kurs som tiltak gjør det dessuten enkelt å definere og rapportere på tydelige resultatmål knyttet til den litt abstrakte målsetningen 'økt bevissthet'. I tillegg er kursene lett tilgjengelige i praktisk forstand, for eksempel kan et stort antall ansatte gå gjennom e-læringskurs, slik at man får budskapet ut til mange. I økonomisk forstand er kursene mindre tilgjengelig for mange virksomheter, men tilskuddet har muliggjort tiltaket for flere. IMDi har selv også løftet frem kurs i mangfoldsledelse som aktuelt tiltak, både ved å bruke det som eksempel på tiltak som støttes, og ved å samarbeide med en kurstilbyder i promoteringen av tiltaket og på direktoratets hjemmesider. Flere virksomheter fortalte også at de var blitt tipset direkte om muligheten for å søke tilskudd av kurstilbyder selv, og i noen tilfeller hadde søker allerede en relasjon til kurstilbyder f.eks. gjennom styreverv. Det er i utgangspunktet ikke unaturlig at det i et lite land som Norge vil være forbindelser mellom virksomheter som er opptatt av mangfold, men nettopp derfor blir det viktig å sikre at slike relasjoner ikke svekker tilskuddsordningens kredibilitet. Det er som sagt sammensatte årsaker til at tilskuddssøknadsbunken ikke har vært så variert som man kanskje kunne ha ønsket seg, men det kan nok være formålstjenlig å diskutere hvordan dette kan virke inn på effekten av tilskuddsordningen, og på utviklingen når det gjelder mangfoldsarbeid i norske virksomheter.

Annerkjennelse, bekreftelse og bevisstgjøring

Mangfoldsprisen er statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet, og den har som formål å fremme etnisk mangfold, bedre bruk av innvandreres kompetanse og øke rekrutteringen av innvandrere i arbeidslivet. I studien har vi intervjuet vinnere av prisen på regionalt og nasjonalt nivå; og disse var virksomheter av forskjellig størrelse og innen ulike sektorer, og som av ulike årsaker hadde oppnådd en mangfoldig medarbeidersammensetning. I tildelingskriteriene understrekes det at dette mangfoldet *ikke i seg selv gjør* virksomheten kvalifisert til prisen, men at den også må kunne vise til god bruk av deres kompetanse, mangfold på ulike nivåer i organisasjonen, samt strategisk mangfoldsarbeid. Vinnerne er dermed gode eksempler, som ideelt sett skal inspirere andre. Det fordrer naturligvis at man oppnår oppmerksomhet rundt

prisen, noe som er utfordrende i dagens medie verden. Av prisvinnerne ble det å vinne prisen beskrevet som en hyggelig overraskelse og som en positiv opplevelse. De fleste hadde ikke kjennskap til prisen på forhånd. De fleste hadde opplevd at tildelingen fikk oppmerksomhet i lokale medier, og at de ansatte gav uttrykk for stolthet. Det å vinne prisen beskrives som en anerkjennelse av en innsats og arbeidsmåter de allerede driver med, og det at dette var blitt sett og lagt merke til var både hyggelig og uventet. Noen beskrev det som en bekreftelse på at det de gjør er riktig, og som noe som fikk dem til å reflektere mer over hva de gjør og hvorfor. Flere av prisvinnerne gav på ulike vis uttrykk for at de ikke hadde vært bevisste på innsatsen som 'mangfoldsarbeid' eller at de oppfattet innsatsen som selvfølgelig, og ikke som noe spesielt. Dermed bidro prisen for noen virksomheter til en ny forståelse og innramming, som kanskje i sin tur kan bidra til mer systematikk og helhet i innsatsen. Enkelte vinner-virksomheter fortalte at de blir kontaktet av ulike aktører for å holde foredrag og at dette er en anledning for dem til å bleste både mangfoldsarbeid og egen virksomhet. Noen oppgir at de bruker prisen i markedsføring og rekruttering, hvilket også bidrar til å spre kjennskap til prisen. Motivasjonene for mangfoldsarbeidet som har blitt premiært med prisen er ulike og virksomhetsspesifikke. Eksempelvis trakk en kommune frem offentlig sektors særlige ansvar for å inkludere, mens en mindre privat virksomhet pekte på mangfolds betydning i å forbedre tjenesten de tilbyr, mens en virksomhet i distrikts-Norge understreket virksomhetens rolle i å bidra til å demme opp for fraflytting. Gitt at prisen søker å inspirere, er det positivt at vinnerne representerer en bredde, både når det gjelder sektor, offentlig/privat, størrelse og geografisk plassering. Selv om noen av virksomhetene sier at de gjerne skulle sett at de også ble koblet til de andre vinnerne, er mange selv nokså aktive i å formidle utad at de har vunnet prisen. Det kan tyde på at det å vinne prisen har en verdi når det gjelder motivasjon og tillit til egen innsats.

For lite, for kortvarig?

Samtidig blir det også påpekt at oppmerksomheten gjerne oppleves som liten og kortvarig. Spesielt på nasjonalt nivå 'drukner' prisen som nyhet, og noen opplevde at det ble et lite blaff og fort glemt. For mange hadde det å vinne den regionale prisen ikke ført til hverken endringer i egen praksis eller interesse fra andre virksomheter, i så måte hadde prisen ikke hatt den ønskede effekten. Noen påpekte også at det finnes mange mangfoldspriser, for eksempel har flere kommuner en mangfoldspris, og enkelte hadde allerede vunnet en slik. Da ble denne prisen

bare 'nok en pris' eller 'nok et diplom'. Informanter gav uttrykk for at prisen må skaleres opp for å være relevant og at det er lite prestisje i å vinne en pris som få kjenner til, og som er lite mer enn et diplom. Denne problemstillingen ble drøftet i prosessen med å utvikle den nye mangfoldsprisen, og da ble bl.a. det å ha flere regionale priser i flere bedriftsstørrelseskategorier foreslått som en strategi for mer mediedekning. Erfaringene så langt er imidlertid at mange priser gjør at det blir vanskeligere å få oppmerksomhet om hver enkelt pris, og dessuten utfordrende å få tilstrekkelig med gode kandidater, derfor ble antall priser redusert i 2022. Det har vært færre nominerte til prisen i år enn forrige år, men det er usikkert om dette henger sammen med at færre har fått høre om den (som eventuelt kan knyttes til informasjonskampanjens budsjett og timing), eller om det skyldes andre faktorer. Dersom man skal oppnå målsetningen om en pris som inspirerer, er relevant og ettertraktet, ser det ut til at den kanskje både må spisses og skaleres opp. Det innebærer at det bør reflekteres rundt for eksempel hvordan man best når ut til målgruppen med de gode vinner-eksemplene, hvilke ressurser man bruker til å generere oppmerksomhet rundt prisen (både økonomi, kanaler, kampanjeideer, m.m.) og hva prisen skal bestå i.

7. Referanser

Andenæs, E. (2010). "Nok norsk" til å være "norsk nok"? Språk, arbeidsliv, likestilling. I: Anne-Jorunn Berg, Anne Britt Flemmen og Berit Gullikstad (red), *Likestilte norskheter. Om kjønn og etnisitet*. Trondheim: Tapir

Barstad, A. og Sandvik, L. (2015). *Deltaking, støtte, tillit og tilhørighet En analyse av ulikhet i sosiale relasjoner med utgangspunkt i leveårsundersøkelsene*. SSB Rapporter 2015:51

Birkelund, G. E., Ekre, V. P., Lillehagen, M., og Ugreninov, E. (2014). Fra utdanning til sysselsetting: En forløpsanalyse av indiske og pakistanske etterkommere i Norge. I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55(4), 385-414.

Birkelund, G. E., Johannessen, E. F. L., Rasmussen, E. B. og Rogstad, J. (2020). «Experience, stereotypes and discrimination. Employers' reflections on their hiring behavior», I: *European Societies*, DOI: 10.1080/14616696.2020.1775273

Bjørnset, M., Kindt, M. T. og Rogstad, J. (2021). *Hva arbeidsgivere snakker om når de snakker om språk. Om forståelse av språkkrav og språkprøve*. Fafo-rapport 2021: 03

Bye, H. H., Horverak, J. G., Sandal, G. M., Sam, D. L. & van de Vijver, F. J. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26. doi:10.1177/1470595813491237

Djuve, A. B., Kavli, H. C., Sterri, E. B. og Bråten, B. (2017). *Introduksjonsprogram og norskopplæring: Hva virker –for hvem?* Fafo-rapport 17:31.

Dyreparken. (2021). *Dyreparken Utvikling AS med konsernselskaper Miljø- og samfunnsansvar 2021*. Hentet fra https://www.dyreparken.no/content/uploads/2022/03/DPU_Miljo-og-samfunnsansvar-2021.pdf

Dyreparken. (2021). *Likestillingsredegjørelse Destinasjon Dyreparken*. Hentet fra <https://www.dyreparken.no/content/uploads/2022/03/Likestillingsredegjorelse-Dyreparken-2021.pdf>

Dyreparken. (2021). *Årsrapport 2021*. Hentet fra <https://www.dyreparken.no/content/uploads/2022/05/DPU-2021.pdf>

Elgvin, O. og Svalund, J. (2020). *Kunnskapsoppsummering om tiltak for varig sysselsetting*. Fafo-notat 2020:05

Fangen, K. og Paasche, E. (2012). "Young Adults of Ethnic Minority Background on the Norwegian Labour Market: The Interactional Co-construction of Exclusion by Employers and Customers", I: *Ethnicities*13(5): 607–624.

Friberg, J. H. og Midtbøen, A. H. (2017). «Ethnicity as skill: immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets», I: *Journal of Ethnic and Migration Studies*,44:9,1463-1478,DOI:10.1080/1369183X.2017.1388160

Gullikstad, B. og Kristensen, G. K. (2021). «Vi er jo et mangfoldssamfunn». Mangfold som offentlig integreringssamfunn: (re)produksjon av likhet og ulikhet. I: Berit Gullikstad, Guro Kornes Kristensen og Turid Fånes Sætermo (red.): *Fortellinger om integrering i norske lokalsamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget

Horverak, J. G., Bye, H. H., Sandal, G. M. og Pallesen, S. (2013). «Managers' Evaluations of Immigrant Job Applicants: The Influence of Acculturation Strategy on Perceived Person-Organization Fit (P-O Fit) and Hiring Outcome». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 46-60. doi:10.1177/0022022111430256

IMDi (2020). *Innvandrere i arbeidslivet. En kunnskapsoversikt*. URL: <https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/kunnskapsoversikt/innvandrere-i-arbeidslivet/>

Liebig, T. og Tronstad, K. R. (2018). *Triple Disadvantage? A first overview of the integration of refugee women*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 216

Midtbøen, A. H. (2015). «Etnisk diskriminering i arbeidslivet». I: *Tidsskrift for samfunnsforskning* 2015, nr 1, vol 56.

Niebuhr, A. (2010). «Migration and innovation: Does cultural diversity matter for regional R&D activity?». I: *Papers in Regional Science*, 89(3): 563-585. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2009.00271.x>

Orupabo, J. (2016). *Kvinnejobber, mannjobber og innvandrerejobber*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Oxford Research (2020). *Integrering som virkemiddel for verdiskaping og innovasjon*. Sluttrapportering fra FoU-prosjekt –prosjektnummer 13/19.

Ozgen, C., Nijkamp, P. og Poot, J. (2012). «Immigration and innovation in European regions», kap. 8, s. 261-298 I: *Migration Impact Assessment*: Edward Elgar Publishing, https://EconPapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:14476_8.

Page, S. E. (2019). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy* (Vol. 5): Princeton University Press.

Rogstad, J. (2021). «Innvandrere og ulikhet». I: Sigmund Grønmo, Ann Nilsen og Karen Christensen (red), *Ulikhet. Sosiologiske perspektiver og analyser*. Oslo: Fagbokforlaget

Rogstad, J. og Sterri, E. B. (2014). «Kulturelt betinget naturlig beskjedenheter». En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger. Fafo-rapport 2014:33

Rogstad, Jon og Sterri, Erika Braanen (2018). «Passe inn og passe til». I: *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(01), 41-65. doi:10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03

Røthing, Å. og Bjørnstad, E. (2015): «Kompetanse for mangfold». I: *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 03-04, vol 99

Saltkjel, T. og Malmberg-Heimonen, I. (2014): Social inequalities, social trust and civic participation—the case of Norway. I: *European Journal of Social Work*, 17:1, 118-134

SSB (2021). «Sysselsetting blant innvandrere». Hentet 21.mars 2021 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/innvregsys/>

Søholt, S. (2010). *Etniske minoriteter og boligmarkedet: Integrert, marginalisert, segregert*. Oslo: Forskningsrådet.

Thorsen, L. R. (2019). «Innvandrere med lav inntekt dårligere stilt enn andre med lav inntekt». Hentet 21.mars 2021 fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/artikler-og-publikasjoner/innvandrere-med-lav-inntekt-darligere-stilt-enn-andre-med-lav-inntekt>

Thorshaug, K. og Valenta, M. (2011). *Et arbeidsmarked for alle? Innvandreres innpass og stilling på det norske arbeidsmarkedet*. NTNU Samfunnsforskning

Tronstad, K.R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet. Holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*, Fafo-rapport 2010:39

Tronstad, K. R., Nygaard, M. og Bask, M. (2018). *Accumulation of welfare problems among immigrants in Norway*. Oslo: NIBR Report 2018:8

Umblis, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter. ISF-rapport 2022:3.

Vrålstad, S. og Wiggen, K. S. (red.) (2017). *Levekår blant innvandrere i Norge 2016*. Oslo: SSB-rapport 2017/13

Wold, M. G., og Håland, I. (2016). «Arbeidskraftundersøkelsen -tilleggsundersøkelse om innvandrere: Hver fjerde innvandrer overkvalifisert i jobben?». I: *Samfunnsspeilet*, 2/2016

Wrench, J. (2007). *Diversity Management and Discrimination. Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*. Research in Migration and Ethnic Relations. Aldershot, UK: Ashgate

8. Vedlegg

Spørreskjema

Velkommen til spørreundersøkelsen!

Du er invitert til å svare fordi du er leder med personalansvar i en virksomhet som er i målgruppen for IMDis tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet.

NTNU Samfunnsforskning og Oxford Research samarbeider om å evaluere tiltakene. Besvarelsen din vil være et viktig bidrag til vurderingen av om tiltakene fungerer etter hensikten.

Det er frivillig å delta og all rapportering vil sørge for at du er anonym. Svarene dine vil kun inngå i statistiske framstillinger som er store nok til at det vil være umulig for andre å identifisere deg.

Du kan navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen ved å klikke på "forrige" og "neste". Ved å klikke på "neste" samtykker du til at vi kan benytte svarene dine som statistikkgrunnlag.

Takk for at du tar deg tiden til å delta!

Med vennlig hilsen
Turid Fånes Sætermo
Prosjektleder

IMDis tiltak

Vi kommer nå til å stille deg noen spørsmål knyttet til tiltakene for økt etnisk mangfold i arbeidslivet.

Har du blitt nådd av budskapet i den landsomfattende informasjonskampanjen "Anbefal mangfold" for økt bevissthet om etnisk mangfold som ressurs?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

Er du kjent med Mangfoldsprisen?

- (1) Ja
- (2) Nei

Hvordan fikk du kjennskap til Mangfoldsprisen?

- (1) Gjennom informasjonskampanjen "Anbefal mangfold"
- (2) Gjennom oppslag i lokalmedier
- (3) Gjennom oppslag i riksmidier
- (4) Gjennom profesjonelt/sosialt nettverk
- (5) Annet _____

Kjenner du til virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen?

- (1) Ja
- (2) Nei

Opplever du at Mangfoldsprisen har påvirket virksomhetens interesse for mangfold?
Utdyp gjerne svaret ditt.

- (1) Ikke i det hele tatt _____
- (2) I liten grad _____
- (3) I noen grad _____
- (4) I stor grad _____
- (5) I svært stor grad _____
- (99) Vet ikke

Har din virksomhet hatt som målsetting å vinne eller bli nominert til Mangfoldsprisen?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

Ville det være knyttet prestisje til å vinne Mangfoldsprisen for din virksomhet?

- (1) Ikke i det hele tatt
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I stor grad
- (5) I svært stor grad
- (99) Vet ikke

Er du kjent med IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet?

- (1) Ja
- (2) Nei

Framstår tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel for å øke rekrutteringen og bedre bruk av innvandreres kompetanse for din virksomhet? Utdyp gjerne svaret ditt.

- (1) Ikke i det hele tatt _____
- (2) I liten grad _____
- (3) I noen grad _____
- (4) I stor grad _____
- (5) I svært stor grad _____
- (99) Vet ikke _____

Har virksomheten søkt om og/eller fått innvilget tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet? Utdyp gjerne hvilke tiltak dere har søkt/vil søke om støtte til.

- (1) Ingen planer om å søke _____
- (3) Planlegger å søke _____
- (2) Fått avslag på søknad _____
- (4) Innvilget søknad _____
- (99) Vet ikke _____

Har du benyttet IMDis nettressurs om mangfold i arbeidslivet?

- (3) Har benyttet tjenesten
- (2) Kjent med tjenesten, men har ikke benyttet den
- (1) Ikke kjent med tjenesten

Ga nettressursen deg nyttig veiledning? Utdyp gjerne svaret ditt.

- (1) Ikke i det hele tatt _____
- (2) I liten grad _____
- (3) I noen grad _____
- (4) I stor grad _____
- (5) I svært stor grad _____
- (99) Vet ikke _____

Etnisk mangfold i virksomheten

Vi kommer nå til å stille deg noen spørsmål om det etniske mangfoldet i virksomheten. Hvis du er leder i en større virksomhet, ber vi deg svare med utgangspunkt i din arbeidsplass, altså for den organisatoriske enheten du faktisk har oversikt over ansattgruppen.

Når vi bruker begrepet "innvandrere" eller "person med innvandrerbakgrunn, sikter vi til personer født utenfor Norge, Sverige, Danmark, Finland eller Island med to utenlandskfødte foreldre og personer født i Norge med to innvandrerforeldre.

Hva er din stillingstittel?

Hvor mange ansatte er dere totalt på din arbeidsplass?

Hvor mange av de ansatte på arbeidsplassen har ikke-nordisk innvandrerbakgrunn?*

* Personer født utenfor Norge, Sverige, Danmark, Finland eller Island med to utenlandskfødte foreldre og personer født i Norge med to innvandrerforeldre.

Hvilke typer arbeidstilknytning har dere blant innvandrere?

- (1) Fast heltid
- (4) Fast deltid
- (2) Midlertidig heltid
- (6) Midlertidig deltid
- (3) Innleie/bemanningsbyrå
- (5) Lærling
- (9) Arbeidsmarkedstiltak fra NAV
- (8) Annet _____

På hvilke(t) stillingsnivå har dere ansatte med innvandrerbakgrunn?

- (1) Ufaglært/Lærling
- (2) Fagarbeiderstilling
- (3) Stilling med krav om UH-utdanning
- (4) Mellomledelse/Særskilt ansvar
- (5) Ledelse/Toppledelse
- (99) Vet ikke

Dersom virksomheten har et styre: Har noen av styremedlemmene innvandrerbakgrunn?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (3) Virksomheten har ikke noe styre
- (99) Vet ikke

Hvor mange personer har dere ansatt i løpet av de tre siste årene?

Hvor mange personer med innvandrerbakgrunn har dere ansatt i løpet av de tre siste årene?

Hvilke rekrutteringskanaler har dere brukt for å ansette personer med innvandrerbakgrunn?

- (1) Offentlig utlyst (stillingsdatabaser, medier, egen hjemmeside)
- (5) Eget nettverk/bekjentskapskrets
- (6) Intern rekruttering
- (4) Via rekrutteringsbistand eller arbeidsmarkedstiltak fra NAV
- (7) Rekrutteringsfirma/bemanningsbyrå eller lignende
- (8) Annet _____

Har dere hatt kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn de tre siste årene?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

Hvordan opplever du at virksomheten blir påvirket av det etniske mangfoldet, alt tatt i betraktning? Utdyp gjerne svaret ditt.

- (1) Påvirket svært negativt _____
- (2) Påvirket negativt _____
- (3) Verken positivt eller negativt _____
- (4) Påvirket positivt _____
- (5) Påvirket svært positivt _____
- (99) Vet ikke

Anser du at en høyere andel med innvandrerbakgrunn i hovedsak vil være et fortrinn eller en ulempe for din virksomhet?

- (1) Stor ulempe
- (2) Ulempe
- (3) Verken eller
- (4) Fordel
- (5) Stor fordel
- (99) Vet ikke

Hvordan tror du din virksomhet vil påvirkes på følgende områder hvis andelen ansatte med innvandrerbakgrunn øker?

	Påvirkes svært negativt	Påvirkes negativt	Verken positivt eller negativt	Påvirkes positivt	Påvirkes svært positivt	Vet ikke/ Ikke relevant
Evnen til å utvikle nye og/eller bedre produkter og tjenester	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Evnen til å utvikle forbedrede arbeidsprosesser	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Produktiviteten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Lønnsomheten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Måloppnåelsen	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Arbeidsmiljøet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Organisasjonskulturen	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Rekrutteringsbasen	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Omdømmet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Evnen til å møte og ivareta brukere med minoritetsbakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Virksomhetens evne til å knytte nettverk med internasjonale samarbeidspartnere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>

Virksomhetens strategier og praksis knyttet til etnisk mangfold

Vi kommer nå til å stille deg noen spørsmål om virksomhetens eventuelle mål og tiltak knyttet til økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og bedre utnyttelse av deres kompetanse.

Har virksomheten som målsetting å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn?
Hvis ja, spesifiser gjerne.

- (1) Ja _____
- (2) Nei
- (99) Vet ikke

Hva er virksomhetens begrunnelser for dette målet?

- (1) Kostnadsreduksjon
- (2) Økt produktivitet
- (3) Økt kvalitet på produkter/tjenester
- (4) Omdømmemessige hensyn
- (5) Verdimessige hensyn (inkluderende samfunn/rettferdighetshensyn)
- (6) Annet _____

Hvilke tiltak benyttes å nå dette målet?

	Benyttes ikke	Planlagt	Påbegynt	Gjennomført	Vet ikke
Personer med innvandrerbakgrunn oppfordres til å søke i utlysningstekst	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Mangfold som verdi vektlegges i (visuell) kommunikasjonsform	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Språkkrav i stillingsannonser vurderes	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Behov for språktest ved nyansettelse vurderes	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Et bestemt antall kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn kalles inn til intervju	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Samme intervjuvalg brukes overfor alle kandidater for å sikre likebehandling	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Kvalifikasjoner innvandrere har på grunn av sin bakgrunn vektlegges (der det er relevant)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Vi foretar moderat kvotering av søkere med innvandrerbakgrunn	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>

Utdyp gjerne hvordan dere arbeider med å øke rekrutteringen av personer med innvandrerbakgrunn

Gjør virksomheten god bruk av innvandreres kompetanse?*

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

- (1) I svært liten grad
- (2) I liten grad
- (3) I noen grad
- (4) I stor grad
- (5) I svært stor grad
- (99) Vet ikke

Legger virksomheten systematisk til rette for kvalifisering og kompetanseutvikling for ansatte med innvandrerbakgrunn?

	Benyttes ikke	Planlagt	Påbegynt	Gjennomført	Vet ikke
Stipend/støtte til videreutdanning	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Tilbyr lederkurs	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Mentor/fadderordning	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Tilpasser intern opplæring for fremmedspråklige	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Tilbyr yrkesrettet norskkurs for ansatte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>
Tilrettelegger for ansattes deltagelse på eksterne norskkurs	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(99) <input type="radio"/>

Har virksomheten tilretteleggingstiltak for religiøse eller kulturelle minoriteter?

- (1) Tar hensyn til religiøse mattabuer ved servering av mat i kantine og sosiale sammenhenger
- (2) Tilpasser sosiale arrangementer også til de som ikke drikker alkohol
- (3) Tillater religiøse hodeplagg, så lenge det ikke hindrer utførelse av arbeidet
- (4) Tilrettelegger for fri på de ulike religiøse helligdagene
- (5) Tilrettelegger for religionsutøvelse i pauser der ansatte ønsker det
- (6) Oversetter intern informasjon til flere språk
- (7) Annet _____

Utdyp gjerne hvordan virksomheten legger til rette for at ansatte med innvandrerbakgrunn skal få utnytte sin kompetanse og trives på arbeidsplassen.

Takk for at du deltok i undersøkelsen!

For å levere besvarelsen, trykk på "Avslutt".