

IMDi-rapport 1-2011

Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010

Mellomlederes perspektiv på mangfoldsledelse



Visjon

**Like muligheter og like levekår
i et flerkulturelt samfunn**

Illustrasjonsfoto: Scanpix.no

Design og trykk: 07 gruppen AS – 05.11

Opplag: 1800

ISBN 978-82-8246-073-6 (trykk)

ISBN 978-82-8246-074-3 (pdf)

ISSN 0809-9677

www.imdi.no/rapporter

Innhold

| | |
|--|-----------|
| Forord | 3 |
| SAMMENDRAG | 4 |
| Del 1. Statusrapport 2010 – Rekrutterings- og mangfoldsarbeid i heleide statlige virksomheter | 5 |
| Del 2. Mellomlederens perspektiv på mangfoldsledelse i hverdagen | 6 |
| ENGLISH SUMMARY | 7 |
| Part 1. Status report 2010– Recruitment and diversity work in wholly-owned state enterprises | 7 |
| Part 2. Middle managers’ perspective on diversity management in day-to-day work | 9 |
| | |
| DEL 1. MANGFOLD I HELEIDE STATLIGE VIRKSOMHETER – STATUS 2010 | |
| 1. INNLEDNING | 11 |
| 1.1 Virksomhetene | 11 |
| 1.2 8,4 % ansatte med innvandrerbakgrunn per 4. kvartal 2009 | 11 |
| 1.3 Egenrapporterte tall | 13 |
| 1.4 Rapportering fra heleide datterselskap gir bredere datagrunnlag | 13 |
| 1.5 Begrepsbruk | 13 |
| 2. REKRUTTERING | 15 |
| 2.1 Flere virksomheter oppfordrer i sine annonser innvandrere til å søke | 15 |
| 2.2 Antallet rekrutteringsplasser har økt fra 2009 til 2010 | 15 |
| 2.3 Andelen flerkulturelle kandidater på rekrutteringsplasser er stabil | 16 |
| 2.4 Antall virksomheter som vil tilby rekrutteringsplasser, er også stabilt | 16 |
| Oppsummering | 17 |
| 3. ANSETTELSESPROSESSER I VIRKSOMHETENE | 18 |
| 3.1 Økende andel nyansatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene | 18 |
| 3.2 Stor variasjon mellom virksomhetene i antall og andel jobbsøkere med innvandrerbakgrunn | 19 |
| Oppsummering | 22 |
| 4. LEDERREKRUTTERING OG INTERN MOBILITET | 23 |
| 4.1 Antall og andel ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene er stabil | 23 |
| 4.2 Færre virksomheter totalt har tilbud om utviklingsaktiviteter for ansatte, men samme antall virksomheter prioriterer også innvandrere til utviklingsaktiviteter | 24 |
| Oppsummering | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 5. STRATEGIER FOR MANGFOLDSARBEID | 26 |
| 5.1 Fokus på mangfold i virksomhetenes plan- og strategiarbeid | 26 |
| 5.2 Fortsatt få virksomheter med egen rekrutteringsplan og måltall..... | 27 |
| 5.3 Færre virksomheter praktiserer å innkalle minst én kvalifisert innvandrertil intervju .. | 27 |
| Oppsummering | 29 |
| | |
| DEL 2. MELLOMLEDERES PERSPEKTIV PÅ MANGFOLDSLEDELSE I HVERDAGEN | 30 |
| Kort om oppgave og metode | 30 |
| Det store spennet i virkefelt blant heleide statlige virksomheter gjør at utfordringene for mangfoldsledelse er svært ulike. | 31 |
| Med unntak for enkelte sektorer, synes det ikke lenger like vanskelig å finne kvalifiserte søkere med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn. | 31 |
| Toppledelsens forventninger til medarbeideres produktivitet og prestasjoner gjør det vanskelig for mellomledere å prioritere etnisk mangfold. | |
| I enkelte tilfeller kan disse «forventningene» være skalkeskjul for egne fordommer. | 32 |
| Det er fortsatt heleide statlige virksomheter hvis ledelse oppfatter inkludering og integrering av ikke-vestlige innvandrere som litt brysom symbolpolitikk..... | 33 |
| Økonomiske støtteordninger til virksomhetene for kortvarige og uforpliktende arbeidsforhold kan være et tveegget sverd. | 34 |
| Er kvinnelige mellomledere mer positivt innstilt til mangfold i arbeidslivet enn de mannlige?34 | |
| Mange mellomledere opplever behov for økt kompetanse og for bedre støtte fra sin HR-avdeling. | 34 |
| Selv i virksomheter som har lyktes godt med integrering og mangfold, virker det som toppledelsen mener at bare etniske nordmenn kan inneha lederstillinger. | 35 |
| Råd fra mellomlederne til toppleder om hvordan virksomheten kan oppnå bedre mangfoldsledelse. | 35 |
| Oppsummering | 36 |
| | |
| Vedlegg 1 | 37 |
| Vedlegg 2 | 46 |

► Forord



«Regjeringen mener det er vesentlig at norsk næringsliv tar i bruk de beste ressursene som finnes for å møte den stadig økende internasjonale konkurransen. Da må den best tilgjengelige kompetansen benyttes i alle ledd, også i toppledelsen. Norske selskaper bør legge strategier for hvordan den beste kompetansen kan benyttes i selskapene, inklusiv hvordan kvinner og minoritetsgrupper kan rekrutteres til topplederstillinger. Regjeringen forventer at selskaper med statlig eierandel utarbeider en strategi for hvordan den beste kompetansen i selskapet benyttes.» (Meld. St. 13 (2010-2011) Aktivt eierskap –

norsk statlig eierskap i en global økonomi)

Dette er femte år på rad at Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) dokumenterer de heleide statlige virksomheters aktiviteter for økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, samt tilrettelegging for mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Virksomhetene har opprettholdt aktivitetsnivået i 2010. Det har vært en svak økning fra 2009 både i antall og andel ledere (og toppledere) med innvandrerbakgrunn i virksomhetene, og andelen intervjuede jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som blir ansatt har også økt.

Synovate har gjennomført en spørreundersøkelse blant 30 mellomledere, samt to fokusgruppeintervjuer med 14 mellomledere. Mellomlederne representerer 11 av de heleide statlige virksomhetene. Det er virksomheter som er ulike i størrelse, forretningsmessig virkefelt, rammevilkår og utfordringer. I denne rapporten settes det særlig fokus på mellomledernes perspektiver på mangfoldsarbeid, og på deres erfaringer med tiltakene som virksomhetene har satt i gang.

Det er vårt hovedinntrykk at mellomlederne som har deltatt i undersøkelsen og fokusgruppeintervjuene opplever mangfold i virksomhetene som både verdifullt og utfordrende. Vi får samtidig inntrykk av at de savner god forankring for innsatsen fra toppledelsen og mer støtte fra HR-seksjoner.

God lesing!

Oslo, våren 2011

Geir Barvik
direktør
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)

SAMMENDRAG

Hensikten med denne rapporten er å dokumentere hvordan de 25 heleide statlige virksomhetene arbeider for økt rekruttering av innvandrere og tilrettelegger for mangfold på arbeidsplassen. Rapporten er en oppfølging av fire foregående rapporter fra 2006, 2007, 2008 og 2009. For femte år på rad har IMDi undersøkt virksomhetenes strategier og konkrete tiltak. Virksomhetene og enkelte aktiviteter er listet i tabell 1. Vi har også sett nærmere på andelen personer med innvandrerbakgrunn blant jobbsøkere

og ledere og som deltakere i ulike rekrutterings- og utviklingsaktiviteter.

Rapporten er delt i to. Den første delen er basert på ordinær statusrapportering fra virksomhetene for 2010. Den andre delen er en artikkel skrevet av Synovate og basert på deres undersøkelse rettet mot 30 mellomledere i et utvalg av virksomhetene. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av spørreskjema og kvalitative fokusgruppeintervjuer.

Tabell 1. Egenrapporterte aktiviteter fra 25 heleide statlige virksomheter i 2010:

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

* Tallene er hentet fra SSBs foretaksregister per 4. kvartal for 2006, 2007 og 2008

Del 1. Statusrapport 2010

– Rekrutterings- og mangfoldsarbeid i heleide statlige virksomheter

Utfordringen fra integreringsmyndighetene til virksomhetene var å opprettholde aktiviteter og tiltak knyttet til rekruttering og arbeid med mangfold. Til tross for økonomiske nedgangstider ser det ut til at aktivitetsnivået når det gjelder mangfoldsarbeid i virksomhetene er opprettholdt i 2010. Det har vært færre jobbsøkere til virksomhetene i 2010, men andelen intervjuede jobbsøkere med innvandrerbakgrunn som ble ansatt, har økt. Andelen ledere med innvandrerbakgrunn har holdt seg stabil fra året før, og det har vært en liten økning i andel toppledere med innvandrerbakgrunn. Antallet virksomheter som har nedfelt arbeid for kulturelt mangfold i sine strategier, har gått ned i 2010.

Rekruttering

- 19 av 25 virksomheter oppfordrer konsekvent innvandrere til å søke i sine stillingsannonser i 2010. Vi ser en positiv utvikling i bruken av virkemiddelet i måleperioden 2007–2010.
- Antall virksomheter som tilbyr rekrutteringsplasser, er stabil i perioden 2009 til 2010. 16 virksomheter i 2010, mot 16 i 2009.
- Lærlingsplasser og praksisplasser er de formene for rekrutteringsplasser som blir benyttet av flest virksomheter i perioden 2006–2010.
- I de ti virksomhetene der vi kan sammenligne tall, har andelen innvandrere eller norskfødte med to innvandrerforeldre på rekrutteringsplasser sunket fra 28 til 12 prosent fra 2007–2010.
- Antall virksomheter som oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser, er stabilt, 16 virksomheter både i 2009 og 2010.

Ansatte og ansettelses

- I 4. kvartal i 2009 var andelen sysselsatte innvandrere og norskfødte med to innvandrerforeldre 8,4 % i statlig heleide foretak. Dette viser tall fra Statistisk sentralbyrås (SSB) foretaksregister. Dette er en økning på 0,4 prosentpoeng fra året før og en økning på 2,2 prosentpoeng fra utgangen av 2006.
- Samlet antall søkere til virksomhetene gikk noe ned fra 2009 til 2010. Andelen søkere med innvandrerbakgrunn av den samlede søkermassen holdt seg på samme nivå.
- Færre søkere med innvandrerbakgrunn ble kalt inn til intervju i forhold til øvrige norskfødte søkere, 15 % mot 23 % i 21 av virksomhetene. Forskjellen mellom søkere med innvandrerbakgrunn og øvrige norskfødte søkere utgjorde dermed 8 prosentpoeng, hvilket er en økning i negativ retning med 3 prosentpoeng fra året før.
- Flere intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn ble ansatt i forhold til i 2009 og i forhold til øvrige norskfødte søkere. 36 % av intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn ble ansatt i 2010, mot 22 % i 2009. 24 % av intervjuede øvrige norskfødte søkere ble ansatt, mot 25 % i 2009.

Lederrekruttering og intern mobilitet

- Halvparten av virksomhetene har ledere med personalansvar som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre. Det har vært en nedgang fra 13 virksomheter i 2009 til 12 i 2010 som svarer bekreftende på dette.
- Det har vært en økning på 0,2 prosentpoeng i andel ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt i 2010 (fra 2,5 % til 2,7 %). Av 3604 ledere hadde 99 innvandrerbakgrunn.
- Det har vært en økning på 2,3 prosentpoeng i andel toppledere i virksomhetene totalt i 2010 (fra 1,4 % til 3,7 %). Av 395 toppledere hadde 15 innvandrerbakgrunn.

- Andel ledere og toppledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene er fortsatt lav sett i forhold til andel ansatte med innvandrerbakgrunn for øvrig.
- Fire av de 11 virksomhetene som har tilbud om utviklingsaktiviteter for ansatte, prioriterte blant annet innvandrere til tilbudene.

Strategier for mangfold

- Antall virksomheter som spesifikt vektlegger det flerkulturelle i sitt mangfoldsarbeid, har imidlertid gått betydelig ned fra 2009 til 2010 (fra 13 til 8 virksomheter).
- 16 av 25 virksomheter har tilrettelegging for mangfold generelt nedfelt i sine planer i 2010 (17 virksomheter i 2009).
- 19 av 25 virksomheter har i 2010 fast praksis med stillingsannonser der innvandrere oppfordres til å søke. Dette er det samme som i 2009.
- Færre virksomheter praktiserer å innkalle minst én kvalifisert innvandrer til intervju i 2010 (11, mot 16 i 2009).

Del 2. Mellomlederens perspektiv på mangfoldsledelse i hverdagen

- Mellomlederne konkretiserer både reelle utfordringer og konstruktive tiltak for bedre integrering av personer med innvandrerbakgrunn i heleide statlige virksomheter.
- Flere virksomheter synes å være sterkt engasjert, og har kommet langt på området. Men det er store forskjeller mellom virksomhetene.
- Blant mellomlederne synes det som at det å kalle inn til intervju og faktisk beslutte ansettelse, er en viktigere og mer reell flaskehals enn å få motivert personer med innvandrerbakgrunn til å søke på ledige stillinger.
- I mange virksomheter opplever mellomledere at klart uttalt intern prioritering og demonstrert egeninnsats fra toppleder er fraværende – og at HR-avdelingene ikke gir dem støtte når det gjelder ansettelse av innvandrere og ledelse av mangfold.
- Mellomlederne foreslår en rekke tiltak for å få satt fokus på viktigheten av mangfoldsledelse. Svært mange av disse må eventuelt initieres og/eller legitimeres av toppleder.

ENGLISH SUMMARY

The purpose of this report is to document how the 25 wholly-owned state enterprises are working to increase the recruitment of immigrants and facilitate diversity in the workplace. The report is a follow-up of four previous reports from 2006, 2007, 2008 and 2009. For the fifth year running, the Directorate of Integration and Diversity (IMDi) has investigated the enterprises' strategies and specific measures. The enterprises and some activities are listed in Table 1. We have also looked more closely at the proportion of persons with an immigrant background among jobseekers, managers and participants in various recruitment and development activities.

The report is divided into two parts. The first part is based on ordinary status reports from the enterprises for 2010. The other part is an article written by Synovate, which is based on its survey targeting 30 middle managers in a sample of the enterprises. The investigation was carried out by means of a questionnaire and qualitative focus group interviews.

Part 1. Status report 2010 – Recruitment and diversity work in wholly-owned state enterprises

The challenge that the integration authorities presented to the enterprises was to maintain activities and measures relating to diversity and to continue to focus on persons with immigrant background in managerial positions. Despite the period of economic downturn, it seems that the activity level in relation to diversity work in the enterprises has been maintained in 2010. Fewer people applied for jobs in the enterprises in 2010, but the proportion of interviewed jobseekers with immigrant background who were employed has increased.

The proportion of managers with immigrant background is stable compared with the previous year, and there has been a slight increase in the proportion of senior executives from immigrant backgrounds. The number of enterprises that have included cultural diversity work in their strategies has declined in 2010.

Recruitment

- In 2010, 19 of 25 enterprises consistently encourage immigrants to apply for positions in their job advertisements. We see a positive development in the use of this policy instrument during the survey period 2007-2010.
- The number of enterprises offering recruitment placements was stable in the period from 2009 to 2010: 16 enterprises in 2010, the same as in 2009.
- Apprenticeships and work experience placements were the forms of recruitment placements used by most enterprises in the period 2006-2010.
- In the ten enterprises whose figures can be compared, the proportion of immigrants or Norwegian-born persons with two immigrant parents in recruitment placements has decreased from 28 to 12 per cent from 2007 to 2010.
- The number of enterprises that state that they will consider employing persons in recruitment placements is stable; 16 enterprises in both 2009 and 2010.

Employees and employments

- In the fourth quarter of 2009, the proportion of immigrants and Norwegian-born persons with two immigrant parents in employment was 8.4 % in wholly-owned state enterprises. This is evident figures from Statistic Norway's Central Register of Establishments and Enterprises. This is an increase of 0.4 percentage points on the year before and an increase of 2.2 percentage points from year end 2006.

- The total number of persons who applied for jobs in the enterprises fell slightly from 2009 to 2010. Of this number, the proportion of applicants from immigrant backgrounds remained at approximately the same level.
- Fewer applicants from immigrant backgrounds were invited for interviews compared with other applicants: 15 % compared with 23 % in 21 of the enterprises. The difference between applicants from immigrant backgrounds and other applicants thereby accounted for 8 percentage points, which is a negative increase of three percentage points on the previous year.
- In 2010, 19 of 25 enterprises have an established practice of encouraging immigrants to apply for positions in their job advertisements. This is the same level as in 2009.
- There has been an increase of 2.3 percentage points in the total proportion of senior executives from immigrant backgrounds in the enterprises in 2010 (from 1.4 % to 3.7 %). Of 395 senior executives, 15 had immigrant background.
- The proportion of managers and senior executives from immigrant backgrounds in the enterprises is still low compared with the proportion of other employees from immigrant backgrounds.
- Four of the eleven enterprises that offer development activities for employees prioritised immigrants for the activities, among other groups.

Diversity strategies

Management recruitment and internal mobility

- Half of the enterprises have managers with personnel responsibility who are immigrants or Norwegian-born persons with immigrant parents. There has been a decline in the number of enterprises that answered this question in the affirmative, from 13 in 2009 to 12 in 2010.
- There has been an increase of 0.2 percentage points in the total proportion of managers from immigrant backgrounds in the enterprises in 2010 (from 2.5 % to 2.7 %). Of 3,604 managers, 99 had immigrant background.
- The number of enterprises that specifically emphasises a multicultural work environment in their diversity work has, however, fallen considerably from 2009 to 2010 (from 13 to 8 enterprises).
- In 2010, 16 out of 25 enterprises have included the facilitation of diversity in their plans as a general measure (17 enterprises in 2009).
- In 2010, 19 of 25 enterprises have an established practice of encouraging immigrants to apply for positions in their job advertisements. This is the same level as in 2009.
- Fewer enterprises have a practice of inviting at least one qualified immigrant for an interview in 2010 (11 compared with 16 in 2009).

Part 2. Middle managers' perspective on diversity management in day-to-day work

- Middle managers specify both actual challenges and constructive measures to improve the integration of persons from immigrant backgrounds in wholly-owned state enterprises.
- Several enterprises seem highly committed to this and have come a long way in this area. However, there are great differences between the enterprises.
- Among the middle managers, it seems that inviting someone for an interview and actually deciding to employ them is a more important and genuine bottleneck than motivating people from immigrant backgrounds to apply for vacancies.
- In many enterprises, middle managers feel that a clearly stated internal prioritisation and demonstrated efforts from the top management are lacking and that the HR department does not support them when it comes to employing immigrants and in relation to diversity management.
- The middle managers propose several measures to put the focus on the importance of diversity management. Very many of these measures must be initiated and/or approved by the top management.

RAPPORTENS FORMÅL

Myndighetene med ansvar for integreringspolitikken har siden 2006 hatt et samarbeid med de heleide statlige virksomhetene for å fremme mål om rekruttering av innvandrere og mangfold. Ulike statsråder har gitt virksomhetene nye oppfordringer hvert år. I 2006 oppfordret daværende arbeids- og inkluderingsminister Bjarne Håkon Hanssen til å innkalle minst én kvalifisert person med innvandrerbakgrunn til intervju, og til å ha stillingsannonser som oppfordret innvandrere til å søke. Virksomhetene ble videre anmodet om å ha rekrutteringsplasser og å sette seg mål for mangfold. I 2007 gjentok statsråden sine oppfordringer. I tillegg anmodet han samtlige virksomheter om å gjennomføre minst ett tiltak for karriereutvikling. I 2008 var utfordringen å fokusere på innvandrere i ledelsen og som kandidater for lederrekrutteringsprogram. I 2009 skulle virksomhetene opprettholde aktivitetsnivået til tross for økonomiske nedgangstider. For 2010 ble virksomhetene oppfordret til å opprettholde aktivitetsnivået og i tillegg fortsatt fokusere på rekruttering av innvandrere til lederstillinger.

Foreliggende rapport er delt i to. Første del er egenrapportering fra virksomhetene ved utgangen av 2010. Virksomhetene rapporterer om status for sitt rekrutterings- og mangfoldsarbeid er en oppfølging av fire foregående rapporter utgitt av IMDi fra 2006, 2007, 2008 og 2009. I årets rapport har vi valgt også å fokusere på hva mellomledere i virksomhetene har av erfaringer med og syn på tiltakene som er iverksatt. Det er nettopp mellomlederne som har det direkte ansvaret for å rekruttere og lede de fleste av medarbeiderne i virksomhetene. Deres opplevelse av situasjonen og de viktigste utfordringene for økt mangfold og bedre mangfoldsledelse vil derfor være av stor interesse. Synovate har gjennomført en kortfattet webundersøkelse med 13 konkrete spørsmål blant 30 mellomledere i heleide statlige virksomheter, og deretter to gruppesamtaler i Synovates egne lokaler med i alt 14 mellomledere fra 11 heleide statlige virksomheter. I andre del oppsummerer Synovate sine funn i en egen artikkel. Alle de intervjuede er anonymisert.



DEL 1. MANGFOLD I HELEIDE STATLIGE VIRKSOMHETER – STATUS 2010

▶ 1. INNLEDNING

Året 2010 var også preget av konjunkturedgang som følge av finanskrisen. Ledigheten blant innvandrere økte med noe i underkant av 1 % fra 4. kvartal i 2009 til 4. kvartal i 2010 ifølge SSB. Utfordringen fra regjeringen til virksomhetene i 2010 var å opprettholde aktiviteter og tiltak knyttet til rekruttering, samt å fokusere på rekruttering av ledere med innvandrerbakgrunn til tross for økonomiske nedgangstider.

1.1 Virksomhetene

Heleide statlige virksomheter er foretak eid av staten, men organisert utenfor forvaltningen som selvstendige rettssubjekter. Tabell 1 gir en innledende oversikt over de 25 virksomhetene og ulike aktiviteter og tiltak ved utgangen av 2010. Antallet virksomheter som rapporterer til IMDi, er redusert i måleperioden. Antallet ble redusert fra 32 i 2006 til 26 i 2007, da helseforetakene ble pålagt å redegjøre for sitt rekrutterings- og mangfoldsarbeid i egne årsrapporter. Statskonsult AS ble omgjort til forvaltningsorganet DIFI samme år.

De 25 heleide statlige virksomhetene skiller seg fra hverandre både når det gjelder hvilket marked de opererer i, og størrelse. Antall ansatte varierer fra Posten Norge AS med litt under 20 000 ansatte til Staur Gård AS med kun tre ansatte. Virksomhetenes ulike rammebetingelser gjør at det i flere sammenhenger gir liten mening å snakke om disse virksomhetene som én gruppe. Å sammenligne virksomhetenes praksis og aktivitetsnivå direkte har heller ingen hensikt. Undersøkelsen gir imidlertid et interes-

sant statusbilde og en viss dokumentasjon på endringer og utvikling fra 2006 til 2009.

1.2 8,4 % ansatte med innvandrerbakgrunn per 4. kvartal 2009

Tall fra SSB¹ viser at andel sysselsatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i statlig heleide statlige foretak for 4. kvartal 2009 samlet lå på 8,4 %. I 2008 lå den samme andelen på 8 %. Det har dermed vært en økning på 0,4 prosentpoeng på ett år. I 2006 var den samme andelen på 6,2 %, hvilket innebærer at det har vært en positiv utvikling i samlet andel sysselsatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i virksomhetene på 2,2 prosentpoeng frem til utgangen av 2009.

Vi registrerer en liten 0,3 prosentpoengsøkning i andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i de heleide virksomhetene og i statlig forvaltning fra 2008 til 2009. Men det er et stykke igjen før sammensetning av befolkningen gjenspeiles med en andel på 11,4 prosent. Dette speiler igjen hvor viktig det er med fortsatt systematisk og målrettet arbeid for å øke andelen med innvandrerbakgrunn i de heleide statlige virksomhetene.

I forbindelse med rapportering for 2010 har 18 av de 24 statlige heleide virksomhetene sendt inn en samtykkeerklæring for å få utlevert tall fra Statistisk sentralbyrå over andel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre blant ansatte i sine virksomheter per 4. kvartal 2009. Tallene hentes fra

¹ Statistisk sentralbyrå. Registerbasert sysselsettingsstatistikk for 4.kvartal 2009.

Tabell 2: Sysselsatte 15-74 år i utvalgte foretak, etter verdensdel 4. kvartal 2009².

| Selskaper og konsern | ansatte | herav innv | % andel innv | Gruppe 1 | Gruppe 2 | %andel gruppe1 | %andel gruppe 2 |
|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------|----------|----------|----------------|-----------------|
| Flytoget AS | 307 | 32 | 10,0 | 12 | 20 | 3,9 | 6,5 |
| Gassco AS | 200 | 9 | 5,0 | 9 | 0 | 4,5 | 0,0 |
| Innovasjon Norge | 681 | 19 | 3,0 | 12 | 7 | 1,8 | 1,0 |
| Mesta AS med datterselskaper | 2064 | 28 | 1,3 | | | | |
| Nationalteateret AS | 284 | 29 | 10,0 | 24 | 5 | 8,5 | 1,8 |
| Norfund | 36 | 10 | 28,0 | 6 | 4 | 16,7 | 11,1 |
| Norsk eiendomsinformasjon AS | 71 | | 0,0 | | | | |
| NRK AS | 4166 | 149 | 4,0 | 84 | 65 | 2,0 | 1,6 |
| Norsk Tipping AS | 381 | 6 | 1,5 | 4 | 2 | : | : |
| NSB AS med datterselskaper | 4452 | 278 | 6,0 | 86 | 94 | 1,9 | 2,1 |
| Nettbuss AS | 802 | 100 | 12,4 | | | | |
| Petoro AS | 66 | : | : | : | : | : | : |
| Posten Norge AS med datterselskaper | 18524 | 2088 | 11 | | | | |
| Statnett SF | 832 | 33 | 3,9 | 22 | 11 | | |
| Statskog SF | 162 | | 0 | | | | |
| UNINETT AS | 60 | : | : | : | : | : | : |
| Vinmonopolet AS | 1894 | 107 | 6,0 | 69 | 38 | 3,6 | 2,0 |
| Totalt | 34982 | 2888 | 8 % | | | | |

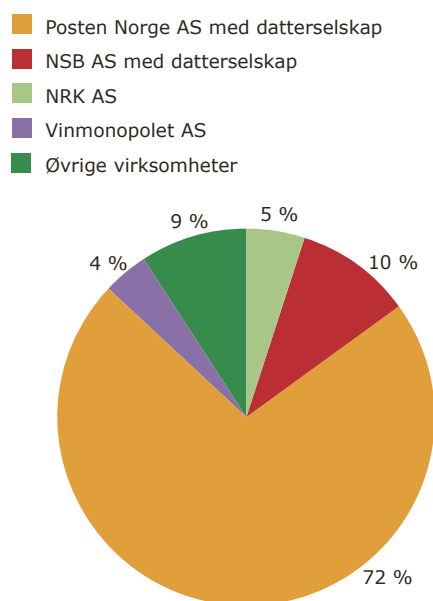
² Begrepene «vestlig» og «ikke-vestlig» har gått ut av bruk i SSB. Disse erstattes av verdensdelene som standard gruppering. SSB benytter i dag følgende inndeling: gruppe 1: EU/EØS, USA, Canada, Australia og New Zealand, og gruppe 2: Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, og Europa utenom EU/EØS. For mer informasjon, se www.ssb.no.

den registerbaserte sysselsettingsstatistikken og omfatter personer i alderen 15–74 år. De statistiske tallene gir et mer solid grunnlag for å kunne si noe om utvikling når det gjelder andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn i den enkelte virksomhet, enn varierende egenregistrering eller tall basert på enhets- og personallederes kjennskap til arbeidsstokken ved utgangen av 2010.

Med tallene fra SSB har vi et godt data-grunnlag for å kunne si noe om det samlede innslaget av ansatte med flerkulturell bakgrunn i heleide statlige virksomheter ved utgangen av 2009. I alt har de 18 statlige heleide virksomhetene vi har mottatt tall for med datterselskap 34982 ansatte.

Av de 34982 ansatte i de 18 heleide statlige virksomhetene (Tabell 2) har 2888 personer, eller 8 prosent innvandrerbakgrunn. Det er imidlertid stor variasjon på tvers av virksomhetene. Det varierer fra null til over ti prosent i Posten Norge AS, Nettbuss AS, og hele 28 prosent i Norfund. Vi ser av figur 1

Figur 1: Ansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i 18 statlige heleide virksomheter, fordelt på virksomheter med flere enn 100 slike ansatte og øvrige virksomheter i prosent. N= 2888.



ovenfor at fire virksomheter står for over 90 prosent av den totale andelen i de 18 virksomhetene.

1.3 Egenrapporterte tall

Undersøkelsen om virksomhetenes arbeid med rekruttering av innvandrere og mangfold er basert på egenrapportering fra virksomhetene i perioden 2006–2010. I spørsmål om rekruttering og representasjon i ulike tiltak og i ledelse etterspør vi antall innvandrere og norskfødte med to innvandrerforeldre. Virksomhetene er følgelig anmodet om å legge SSBs definisjoner til grunn. Vi skiller ikke mellom personer med bakgrunn fra Asia, Afrika, Latin-Amerika og Europa utenom EU/EØS og personer fra øvrige land. Opplysningene er samlet inn ved bruk av elektronisk spørreskjema. Spørsmålene er utformet i samarbeid med virksomhetene og har endret seg noe fra år til år. I den grad det er mulig, sammenligner vi resultater fra 2010 med tilsvarende funn fra tidligere år.

IMDi har ikke noen samlet oversikt over hvorvidt og hvordan virksomhetene teller eller registrerer bakgrunnen til personer blant jobbsøkere eller personer på eksempelvis rekrutteringsplass eller karriereutviklingsprogram i virksomhetene.

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

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

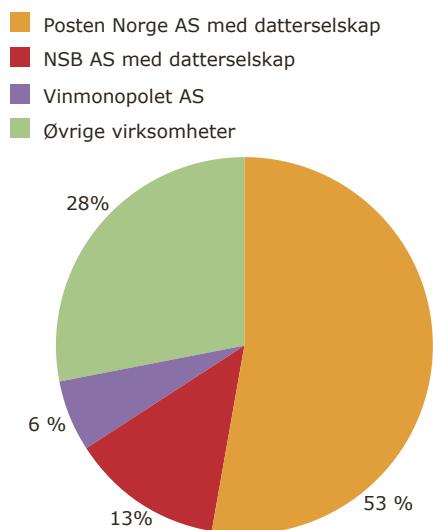
1.4 Rapportering fra heleide datterselskap gir bredere datagrunnlag

Ti av virksomhetene er konsern. De ti virksomhetene har, i tillegg til morselskapet, flere datterselskaper under seg. Et konsernforhold mellom et mor- og datterselskap kan enten oppfylles gjennom aksjeeierskap eller gjennom styreflertall. Datterselskapenes praksis og strategi når det gjelder rekrutterings- og mangfoldsarbeid, kan variere og være ulik morselskapets. Selv om denne typen rapportering baserer seg på helhetsinntrykk og kvalifiserte anslag, kan dette gjøre innrapportering for de største konsernene vanskelig. De ti konsernene fikk derfor både i 2008, 2009 og 2010 muligheten for individuell rapportering fra sine heleide datterselskap. Posten Norge AS, NSB AS og Mesta AS har valgt denne løsningen. Vi har følgelig et bredere datagrunnlag fra disse tre virksomhetene for 2008, 2009 og 2010. I behandlingen av data for 2008, 2009 og 2010 er datterselskapenes innrapportering slått sammen med morselskapets. I den grad praksis og aktiviteter varierer mellom mor- og datterselskap, har dette gitt positiv uttelling for virksomheten som helhet. Hvis eksempelvis bare ett datterselskap har et lederrekrutteringsprogram, har dette gitt positiv uttelling for konsernet som helhet.

1.5 Begrepsbruk

SSB har innført ny standard for gruppering av personer med innvandringsbakgrunn. Fra nå brukes betegnelsene innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre. Begrepene vestlig og ikke-vestlig blir erstattet av verdensdelene. Fra nå blir alle utenlandsfødte med to utenlandsfødte foreldre betegnet som «innvandrere», og barn med to innvandrerforeldre «norskfødte med innvandrerforeldre». Virksomhetene rapporterer om innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, uten å differensiere i forhold til landgrupper eller verdensdeler. Flere steder i denne rapporten benyttes begrepet «*personer med innvandrerbakgrunn*» som samlet betegnelse, andre steder i rapporten

Figur 2. Ansatte i 18 heleide statlige virksomheter fordelt på tre konsern med datterselskap, og øvrige virksomheter i prosent. N=34982.



benyttes beskrivelsen «*innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre*» helt ut.

Figur 2 er basert på registret SSBs sysselsettingstall i 18 av de heleide statlige virksomheter for 4. kvartal 2009. I denne sammenheng har virksomhetene også gitt oss muligheten til å innhente tall for konsernene og deres datterselskaper. Som figur 2 ovenfor viser, står Posten Norge AS, NSB AS og Mesta AS med sine datterselskaper for hele 72 prosent av alle ansatte i de 18 heleide statlige virksomhetene.



2. REKRUTTERING

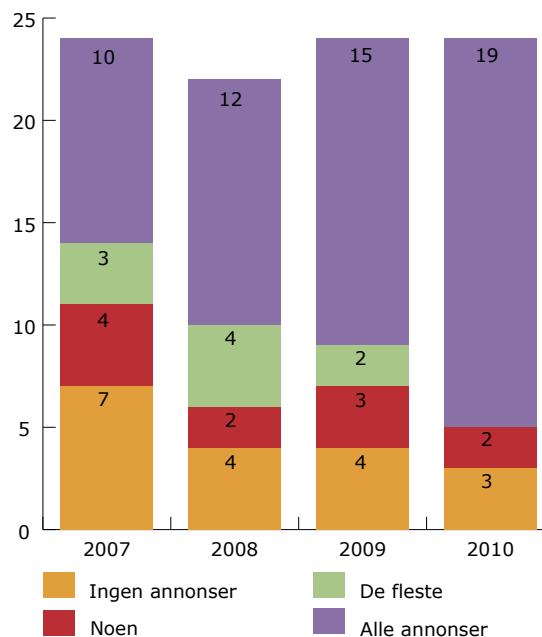
2.1 Flere virksomheter oppfordrer i sine annonser innvandrere til å søke

Det er en målsetting at de heleide statlige virksomhetene skal ha en praksis der stillingsannonser oppfordrer innvandrere til å søke. Oppfordringen skal vise at en etnisk heterogen arbeidsstokk er ønskelig. I kontakten mellom myndighetene og virksomhetene har skepsis til virkemiddelet kommet til uttrykk fra både ansatte og ledere. Annonser med en inkluderende virksomhetsvisjon eller bilder som viser et mangfoldig sammensatt personale, kan også motivere personer med flerkulturell bakgrunn til å søke stillinger i virksomheten.

Med unntak av én virksomhet har alle ansatt personer til nye stillinger i 2010. Av de 24 virksomhetene er det 19 som oppgir at de har oppfordret innvandrere til å søke i alle sine stillingsannonser (se figur 3) i løpet av året. 15 virksomheter oppga dette i 2009, 12 i 2008 og 10 i 2007.

I 2006 rapporterte virksomhetene kun på antallet annonser. Bare fire virksomheter hadde en oppfordring til innvandrere om å søke i alle sine annonser den gangen. Hele ti virksomheter oppfordret aldri innvandrere om å søke spesielt. Vi ser følgelig en positiv utvikling i måleperioden. Vi registrerer en økning fra 4 til 19 virksomheter som sier at de har benyttet standardformuleringen konsekvent.

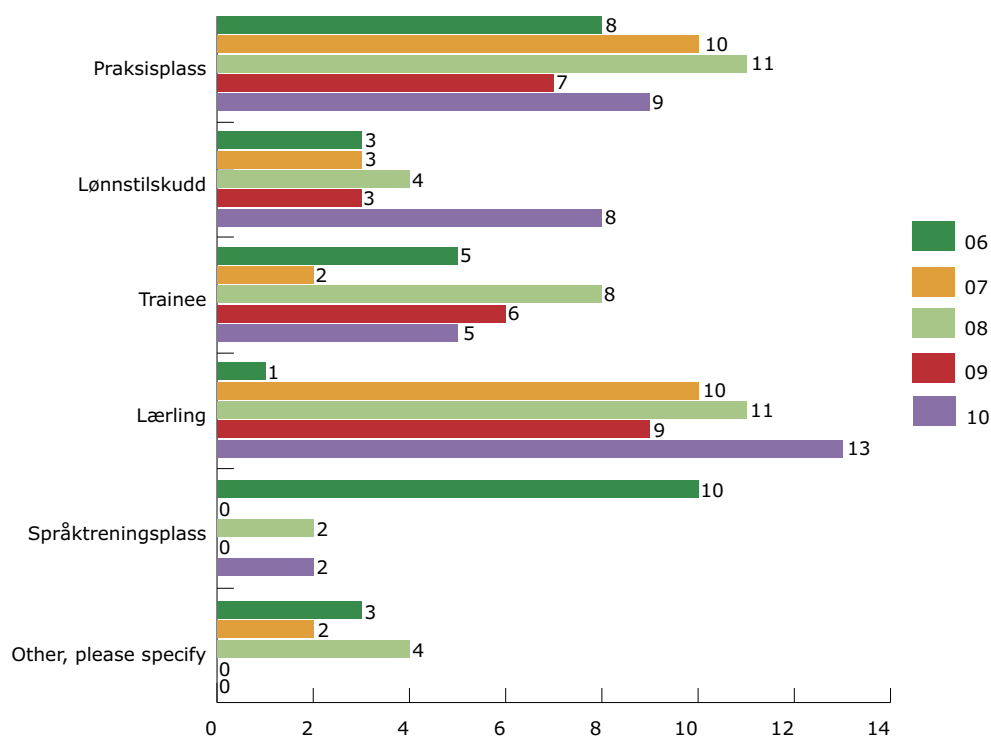
Figur 3. Virksomhetenes tilbakemelding på hvor mange stillingsannonser som har oppfordret innvandrere til å søke, i 2007, 2008, 2009 og 2010. Absolutte tall basert på tilbakemelding fra 24 virksomheter i 2007, 2009, 2010 og 20 virksomheter i 2008.



2.2 Antallet rekrutteringsplasser har økt fra 2009 til 2010

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

Figur 4. Antall virksomheter som benytter ulike former for rekrutteringsplasser. Tall for 2006–2010. Absolutte tall. N=25.



I 2010 har antallet virksomheter som tilbyr slike plasser, økt i forhold til i 2009. 16 virksomheter har hatt personer på rekrutteringsplass i 2009, mot 20 i 2008 og 17 i 2007 og 2006. Virksomhetene rapporterer om hvilke typer rekrutteringsplasser de har tilbudt hvert år. I figur 4 ser vi at lærlingsplasser og praksisplasser var de formene for rekrutteringsplasser som ble benyttet av flest virksomheter i alle de fem årene. Figuren viser også at det har vært en generell reduksjon fra 2008 til 2009 i antall plasser, men at dette tar seg opp igjen i 2010. Tallene var totalt 30 i 2006, 27 i 2007, 40 i 2008, 25 i 2009 og 37 i 2010.

2.3 Andelen flerkulturelle kandidater på rekrutteringsplasser er stabil.

20 virksomheter har rapportert om antall personer på rekrutteringsplasser i virksomheten i 2010, samt andelen av disse som enten selv er innvandrere eller født i Norge med to innvandrerforeldre. Antallet rekrutteringsplasser har sunket fra 427 i 2008, 412 i 2009 til 406 i 2010. 9 av de 20 virksomhetene svarer at ingen innvandrere eller

norskfødte med innvandrerforeldre benyttet rekrutteringsplasser i virksomheten i 2010.

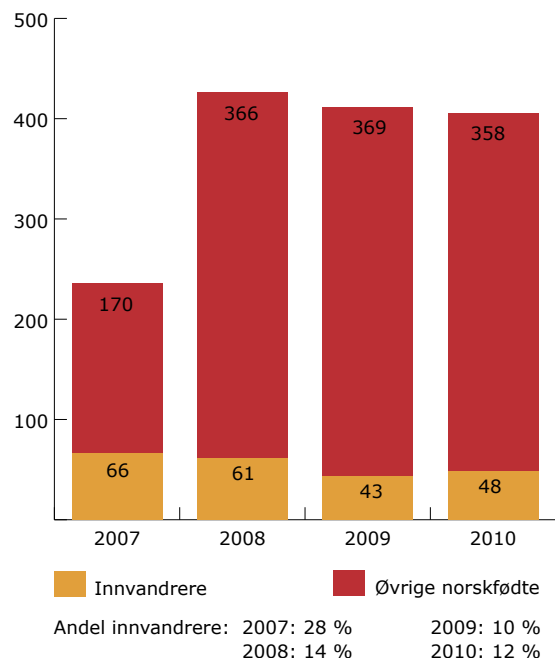
Ti virksomheter rapporterte om antall innvandrere på rekrutteringsplasser både i 2007, 2008 og 2009 (jf. figur 5).

Andel personer på rekrutteringsplasser som er innvandrere eller norskfødt med to innvandrerforeldre har i disse virksomhetene økt fra 10 % til 12 % i perioden 2009 til 2010. Av figuren ser vi at antallet rekrutteringsplasser økte betydelig fra 2007 til 2008, fra 236 til 427 plasser. Antallet plasser har holdt seg like høyt i 2009. Andelen personer på slik plass som er innvandrere eller norskfødt med to innvandrerforeldre, sank imidlertid fra 28 til 10 prosent i samme periode.

2.4 Antall virksomheter som vil tilby rekrutteringsplasser, er også stabilt

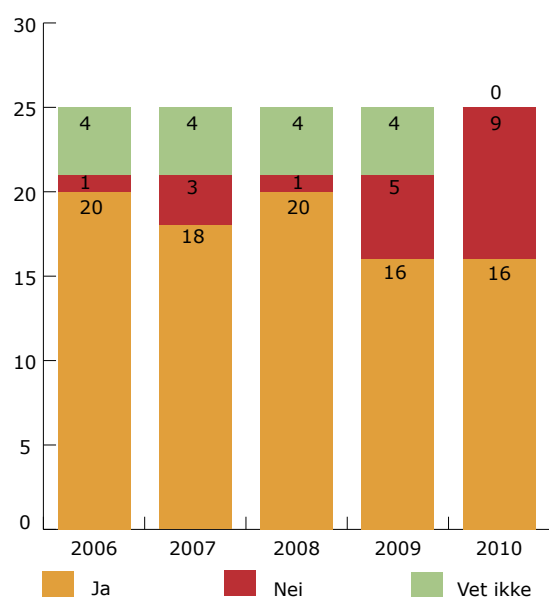
16 av virksomhetene oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser i 2010 (figur 6). Men hele ni virksomheter, dvs. resten av virksomhetene, er tydelige på at de ikke ønsker dette. I figur 6

Figur 5. Personer på rekrutteringsplass fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i 10 virksomheter. Tall for 2007, 2008, 2009 og 2010. Absolutte tall. N=236, 427, 412 og 406.



Figur 6. Vil virksomheten være åpen for å ta inn personer på rekrutteringsplasser til neste år?

Svar i 2006, 2007, 2008, 2009 og 2010 i absolutte tall. N=25.



ser vi at holdningene til bruk av rekrutteringsplass er blitt noe mer negativ etter 2008.

Oppsummering

- 19 virksomheter oppfordrer konsekvent innvandrere til å søke i sine stillingsannonser.
- Vi ser en positiv utvikling i bruken av virkemiddelet i måleperioden fra 2007–2010.
- Antall virksomheter som tilbyr rekrutteringsplasser er 16 – det samme som i 2009.
- Lærlingsplasser og praksisplasser er de formene for rekrutteringsplasser som blir benyttet av flest virksomheter i perioden 2006–2010.
- I de ti virksomhetene der vi kan sammenligne tall fra 2007–2009, er antallet plasser stabilt i 2008 og 2009, mens andelen innvandrere eller norskfødte med to innvandrerforeldre på rekrutteringsplasser har sunket fra 28 til 10 prosent.
- Antall virksomheter som oppgir at de vil være åpne for å ta inn personer på rekrutteringsplasser, er stabilt, 16 virksomheter både i 2009 og 2010.

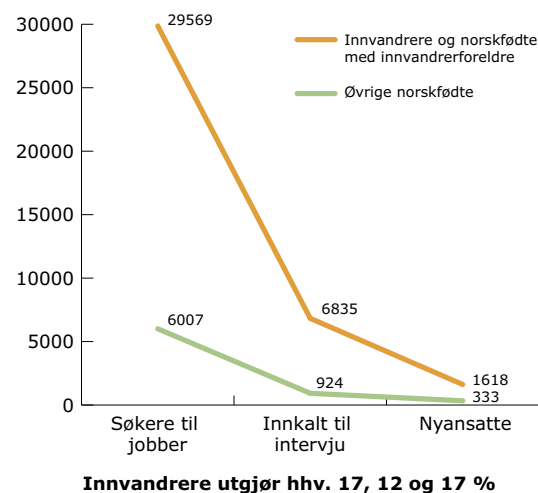
3. ANSETTELSESPROSESSER I VIRKSOMHETENE

I dette kapittelet skal vi se nærmere på i hvilket omfang de 25 virksomhetene som har rekruttert i 2010, har intervjuet og ansatt jobbsøkere med innvandrerbakgrunn i løpet av året. Vi vil også se nærmere på eventuelle endringer fra tidligere år.

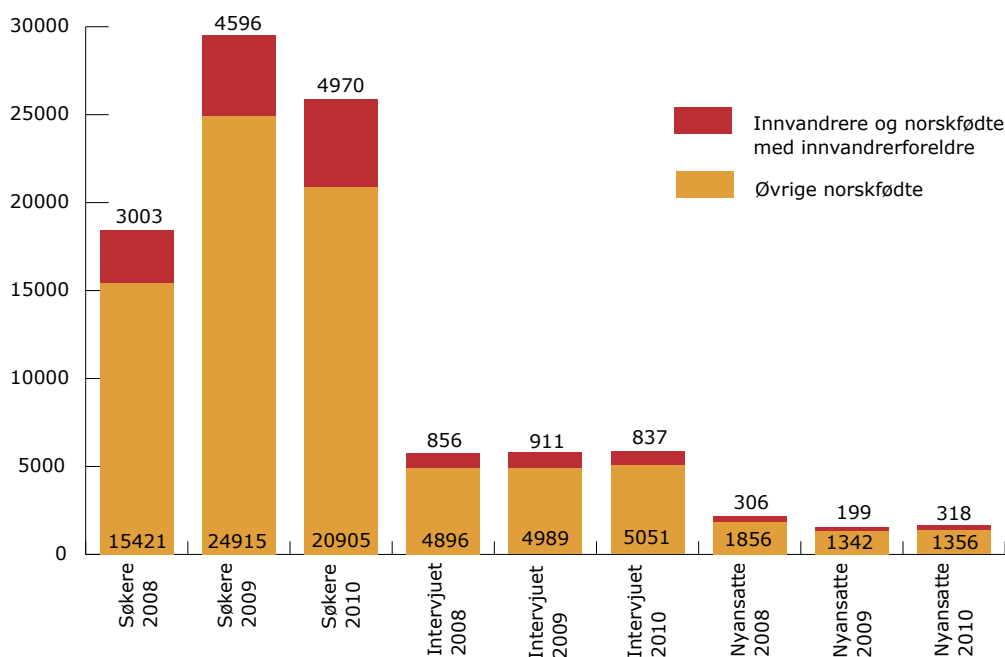
3.1 Økende andel nyansatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene

Som vi ser av figur 7, utgjør innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 17 % av søkere til virksomhetene, 12 % av de som ble innkalt til intervju, og 17 % av de som ble ansatt i 21 av virksomhetene i 2010. I 2009 var tilsvarende fordeling på henholdsvis 18, 15 og 13 %. Det har dermed vært en økning både i andelen som blir kalt inn til intervju og i andelen nyansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre.

Figur 7. Søkere, innkalte til intervju og nyansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i 2010 i 21 virksomheter. Absolutte tall og prosent.³



Figur 8a. Søkere, innkalte til intervju og nyansatte innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte, i 2008, 2009 og 2010 i 19 virksomheter. Absolutte tall⁴.



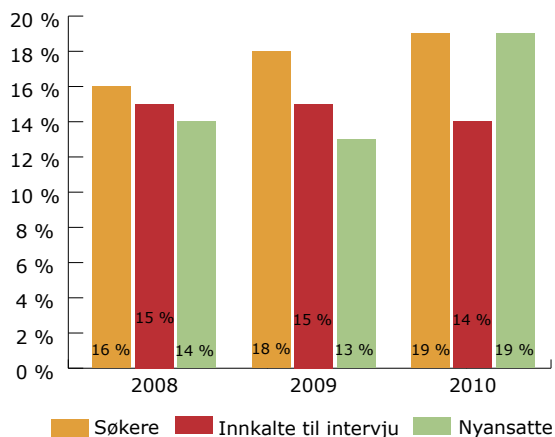
3 De som ikke har rapportert eller oppgitt tilstrekkelige opplysninger i 2010, er Posten Norge AS, Siva, Statskog og Staur Gård.

4 19 av virksomhetene har rapportert fullstendig på spørsmål 6-10 i både 2008, 2009 og 2010. Følgende virksomheter er ikke med: Avinor, Posten, Siva, Statskog, Staur Gård og Vinmonopolet.

Virksomhetene har i varierende grad rapportert inn på spørsmålene knyttet til rekruttering og ansettelse fra år til år. For å kunne se utvikling over tid, presenteres resultatene for de 19 virksomhetene som har rapportert fullstendig om søkere, innkalte til intervju og nyansatte hvert år i perioden 2008-2010.

Ser vi på 19 av virksomhetene, har andelen den samlede søkermassen gått noe ned i 2010 (figur 8a). Av figur 8b ser vi imidlertid at andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre av søkere til virksomhetene og av de som ble innkalt til intervju, har vært stabil, mens andelen nyansatte økte med 6 prosentpoeng i 2010. Figuren viser mao at en økende andel innvandrere får uttelling på jobbsøknaden sin i form av ansettelse.

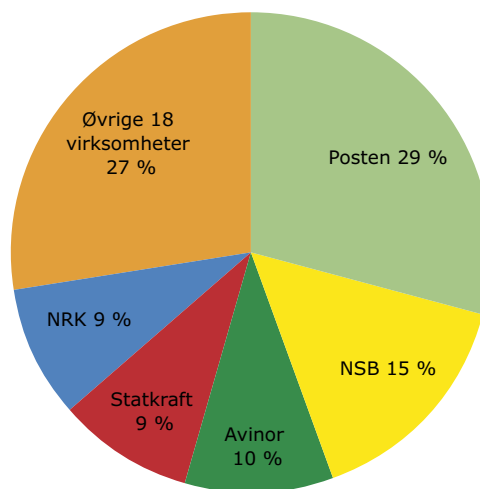
Figur 8b. Andel innvandrere av alle søkere, alle som ble innkalt til intervju, og alle nyansatte i 2008, 2009 og 2010 i 19 virksomheter (ref. fig. 8a). Prosent (tallgrunnlag som fig. 8a).



3.2 Stor variasjon mellom virksomhetene i antall og andel jobbsøkere med innvandrerbakgrunn

Som vi ser av figur 9, har fem av virksomhetene med over 1000 ansatte mottatt 72 % av det totale antallet jobbsøknader til virksomhetene. Disse virksomhetenes praksis i ansettelsesprosesser har derfor stor betydning for det samlede bildet av alle virksomhetene.

Figur 9. Andel jobbsøknader mottatt i 2010 fordelt på virksomheter med over 1000 ansatte og øvrige. 23 virksomheter. Prosent. N=50024.



I tabell 3 presenteres antallet innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre som søkte jobb, som ble intervjuet, som ble ansatt i virksomhetene i 2010, og hvilken andel disse personene utgjorde av alle søkere, intervjuede og nyansatte.

Gitt ulikheten i størrelse på virksomhetene er det naturlig nok store forskjeller i antallet som har søkt til den enkelte virksomhet, fra ingen til 14 448. Som tabell 3 viser, er hovedtyngden av alle søknader fra innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre konsentrert om et fåtall virksomheter. NSB AS, med nesten 2078 flerkulturelle søkere, står alene for 29,1 % av alle søknadene, 32,5 % av alle innkallingene og 17,3 % av det totale antallet nyansettelser i de 25 virksomhetene vi har samtlige tall fra.

Andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i søkerbunken varierer også kraftig mellom de ulike virksomhetene. Hos Flytoget AS, Nationaltheatret AS, NRK AS, NSB AS og Petoro AS utgjorde innvandrere og norskfødte med to innvandrerforeldre mer enn ¼ av søkermassen. I om lag halvparten av virksomhetene utgjør innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre under 10 % av søkermassen.

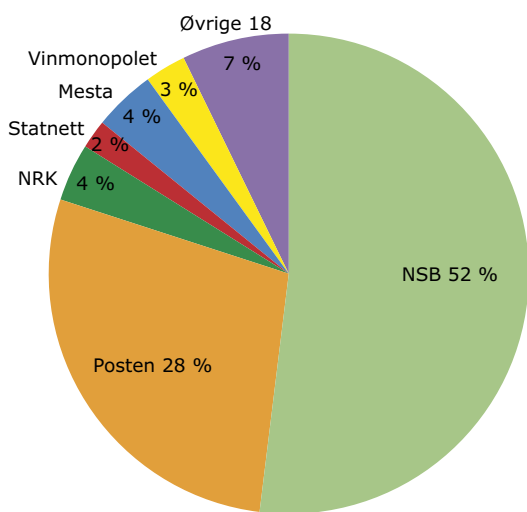
Tabell 3. Søknader, innkallelser til intervju og ansettelser i 2010 i 25 statlige virksomheter. Absolutte tall og prosent. - = foreligger ikke opplysninger.

| | Antall og prosentandel innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i 2010 som: | | | | | |
|---|---|----------------------|--------------------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| | søkte jobb | | ble innkalt til intervju | | ble ansatt | |
| | antall | andel av søkermassen | antall | andel av de intervjuede | antall | andel av de nyansatte |
| Avinor AS | 35 | 2,0 % | 10 | 2,0 % | 5 | 5,9 % |
| Baneservice AS | 50 | 5,6 % | 10 | 4,0 % | 0 | 0,0 % |
| Electronic Chart Centre AS | 3 | 6,0 % | 1 | 14,3 % | 1 | 50,0 % |
| Enova SF | 12 | 4,7 % | 4 | 6,5 % | 0 | 0,0 % |
| Entra Eiendom AS | 37 | 6,2 % | 1 | 1,1 % | 0 | 0,0 % |
| Flytoget AS | 379 | 30,0 % | 87 | 26,4 % | 5 | 10,6 % |
| Gassco AS | 27 | 10,3 % | 2 | 16,7 % | 1 | 12,5 % |
| Innovasjon Norge | 255 | 9,9 % | 21 | 7,4 % | 3 | 3,8 % |
| Mesta AS | 92 | 8,6 % | 18 | 10,4 % | 7 | 6,4 % |
| Nationaltheatret AS | 12 | 30,0 % | 3 | 30,0 % | 0 | 0,0 % |
| Norfund | 30 | 12,0 % | 4 | 20,0 % | 1 | 20,0 % |
| Norsk Eiendomsinformasjon AS | 7 | 8,6 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Norsk Rikskringkasting AS | 753 | 22,4 % | 56 | 11,3 % | 17 | 14,8 % |
| Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS | 19 | 12,7 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Norsk Tipping AS | 30 | 3,5 % | 4 | 2,7 % | 0 | 0,0 % |
| NSB AS | 2078 | 29,1 % | 521 | 32,5 % | 125 | 17,3 % |
| Petoro AS | 35 | 25,0 % | 3 | 25,0 % | 2 | 28,6 % |
| Posten Norge AS | - | - | - | - | 290 | 18,1 % |
| SIVA SF | 5 | 1,4 % | 2 | 6,7 % | 0 | 0,0 % |
| Statkraft SF | 450 | 10,0 % | 150 | 7,5 % | 27 | 17,4 % |
| Statnett SF | 320 | 16,8 % | 25 | 7,6 % | 10 | 7,1 % |
| Statskog SF | 4 | 2,6 % | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Staur Gård AS | - | - | - | - | - | - |
| UNINETT AS | 7 | 5,2 % | 1 | 3,3 % | 0 | 0,0 % |
| Vinmonopolet AS | 16 | 0,4 % | 8 | 0,8 % | 4 | 2,1 % |
| Totalt | 4 656 | | 931 | | 498 | |

Det er likeledes stor variasjon mellom virksomhetene når det gjelder hvor mange søkere med innvandrerbakgrunn som blir kalt inn til intervju. Flytoget AS, Nationaltheatret AS, NSB AS og Petoro AS har innkalt ¼ av søkere med innvandrerbakgrunn til intervju. Bare to av virksomhetene innkalte ikke søkere med innvandrerbakgrunn til intervju. Det skal bemerkes at man ikke kan vite om dette skyldes manglende kvalifiserte søkere, eller om disse to virksomhetene ikke følger oppfordringen om å innkalle kvalifiserte innvandrere til intervju.

Når det gjelder nyansettelse, har tre virksomheter kun ansatt «øvrige norskfødte» i 2010. Dette er en betydelig nedgang fra 2009, der dette gjaldt ti virksomheter. 14 virksomheter har imidlertid ansatt enten innvandrere og/eller norskfødte med innvandrerforeldre (samme som i 2009). Også her er forskjellen i virksomhetenes størrelse tydelig. Av alle nyansatte med innvandrerbakgrunn rekruttert i 2010, står NSB for hele 52 % og Posten for 28 % (se figur 10).

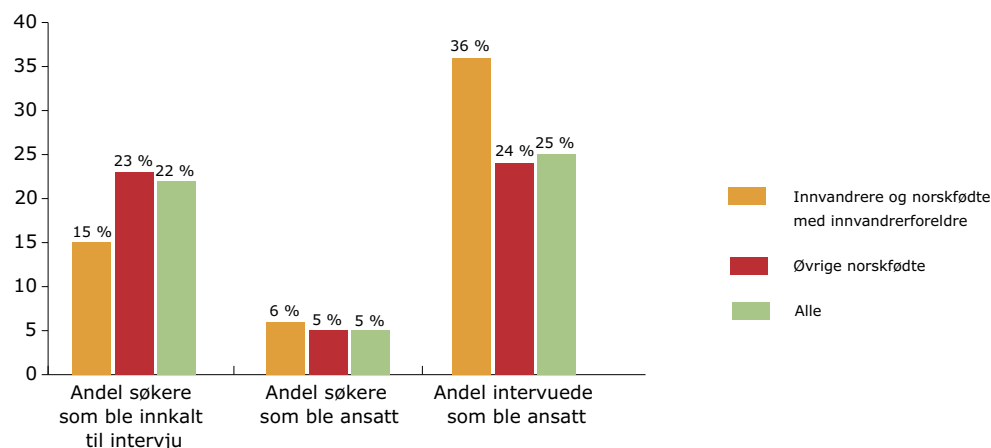
Figur 10. Andel nyansatte innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre i 2010 fordelt på virksomheter med ti eller flere nyansatte med flerkulturell bakgrunn og øvrige virksomheter. N=463.



Ovenfor har vi sett på antallet og andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre som har søkt, som har blitt innkalt til intervju, og som har blitt ansatt i den enkelte virksomhet. Under forutsetning av at søkermassen og de som blir intervjuet, utgjør det samlede potensial for virksomhetens ansettelse i et år, kan vi imidlertid studere ansettelsene på en annen måte.⁵

I figur 11 ser vi det samme mønsteret vi omtaler ovenfor, men fremstilt på en annen måte. Når vi tar utgangspunkt i det totale antallet personer som søkte, og som ble ansatt i 2010, finner vi at fem prosent av søkerne ble ansatt, hvilket er ganske likt 2009, der 6 % ble ansatt. Ser vi separat på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, var denne andelen på 6 % i 2010 og ett prosentpoeng høyere enn for øvrige søkere. Videre viser figur 11 at det er en 8 prosentpoengs lavere andel søkere med innvandrerbakgrunn som fikk komme på intervju, enn øvrige søkere. 15 % av innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre som søkte jobb, ble innkalt til intervju, mot 23 % blant øvrige søkere. Samme tendens gjaldt i 2009. Figuren viser til sist at innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre samlet sett har fått bedre uttelling i intervjusituasjonen enn øvrige innkalte: 36 % som ble intervjuet, fikk jobb, mot 24 % blant de innkalte uten innvandrerbakgrunn. Dette er en motsatt og mer positiv tendens enn året før. Her fikk 22 % av intervjuede kandidater med innvandrerbakgrunn jobb, mot 24 % av de øvrige norskfødte kandidatene.

Figur 11. Søkere som ble intervjuet, søkere som ble ansatt, og intervjuede som ble ansatt i 2010, fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige norskfødte i 21 virksomheter. Prosent.⁶



⁵ Vi gjør oppmerksom på at denne beregningsmåten ikke tar hensyn til at en del ansettelse kommer etter andre typer ansettelsesprosesser enn kjeden utlysning->søknad->intervju->ansettelse. Ifølge rapporteringen fra virksomhetene er det da også noen hvor det er ansatt flere personer i 2010 enn antall personer som har blitt intervjuet. I hvilken grad ansettelse i virksomhetene blir gjort uten bruk av intervju, er ikke mulig å fastslå ut fra dette materialet.

⁶ De som ikke har rapportert eller oppgitt tilstrekkelige opplysninger i 2010, er Posten Norge AS, Siva, Statskog og Staur Gård

I 2010 er det dermed færre søkere med innvandrerbakgrunn som blir kalt inn til intervju, samtidig som det er flere av disse som blir ansatt enn året før. Samlet sett var det færre søkere totalt til virksomhetene i 2010, og færre søkere med innvandrerbakgrunn. Det er usikkert i hvilken grad dette kan ha sammenheng med at større ledighet som følge av finanskrisen i 2009 kan ha ført til flere søkere på utlyste stillinger.

Det er vanskelig å trekke en enkel konklusjon på bakgrunn av materialet. Selv om virksomhetene er oppfordret til å innkalle minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn, ble færre kalt inn til intervju i 2010 i forhold til året før. Samtidig ser vi at en betydelig høyere andel av intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn blir ansatt, også sett i forhold til øvrige norskfødte søkere. Materialet gir oss ikke noe grunnlag for å si noe om årsakene til dette. Vi vet ikke i hvilken grad søkere med innvandrerbakgrunn var tilstrekkelig kvalifisert for stillingen. De utgjorde omtrent like stor andel av den samlede søkermassen som i 2009. Det kan samtidig tyde på at flere søkere med innvandrerbakgrunn som ble intervjuet, var tilstrekkelig kvalifisert for stillingen, da det var en positiv økning av andel som ble ansatt.

Oppsummering

- Samlet antall søkere til virksomhetene gikk noe ned fra 2009 til 2010. Andelen søkere med innvandrerbakgrunn holdt seg på samme nivå.
- Færre søkere med innvandrerbakgrunn ble kalt inn til intervju i forhold til øvrige norskfødte søkere, 15 % mot 23 % i 2009 av virksomhetene. Forskjellen mellom søkere med innvandrerbakgrunn og øvrige norskfødte søkere utgjorde dermed 8 prosentpoeng, hvilket er en nedgang på 3 prosentpoeng fra året før.
- Flere intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn ble ansatt i forhold til i 2009 og i forhold til øvrige norskfødte søkere. 36 % av intervjuede søkere med innvandrerbakgrunn ble ansatt i 2010, mot 22 % i 2009. 24 % av intervjuede øvrige norskfødte søkere ble ansatt, mot 25 % i 2009.

4. LEDERREKRUTTERING OG INTERN MOBILITET

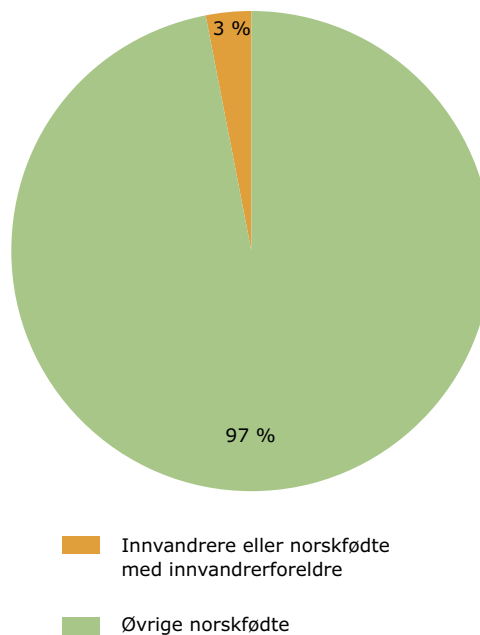
I dette kapitlet rapporterer virksomhetene om antall ledere med innvandrerbakgrunn, samt om aktiviteter knyttet til lederrekruttering og utviklingsmuligheter for ansatte. Bakgrunnen for å undersøke dette er å finne ut om virksomhetene blir mer bevisste på representasjonen av innvandrere i egen ledelse, og om de stimulerer til karriereutvikling og lederrekrutteringsprogram som fremmer like muligheter til avansement og lederverv for talentfulle kandidater med innvandrerbakgrunn.

4.1 Antall og andel ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene er stabil

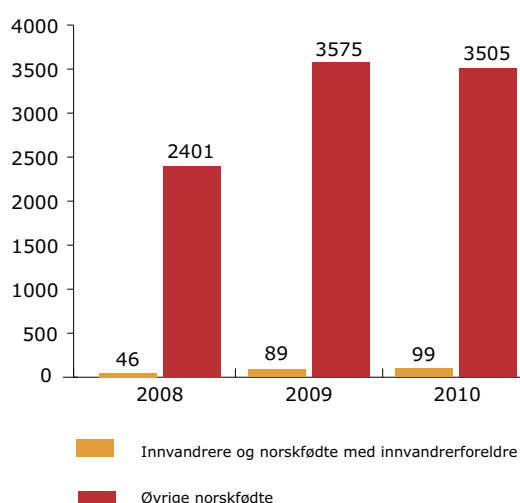
Virksomhetene blir bedt om å redegjøre for hvorvidt de har ledere med personalansvar som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre. Spørsmålsstillingen utelukker lederverv som eksempelvis prosjektleder eller fagleder som ikke medfører personalansvar. I år er det 12 av virksomhetene som svarer bekreftende på dette spørsmålet, mot 13 virksomheter året før. Selv om det i 2010 har vært en liten økning i andel ledere med innvandrerbakgrunn, samt en økning i andel toppledere med innvandrerbakgrunn, er den samlede andelen fortsatt lav sett i forhold til den samlede andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i virksomhetene.

I de 25 virksomhetene rapporteres det at totalt 3604 ledere har personalansvar, og at 99 av disse, 2 %, er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre (se figur 12).

Figur 12. Ledere med personalansvar fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige ledere, i 25 virksomheter.



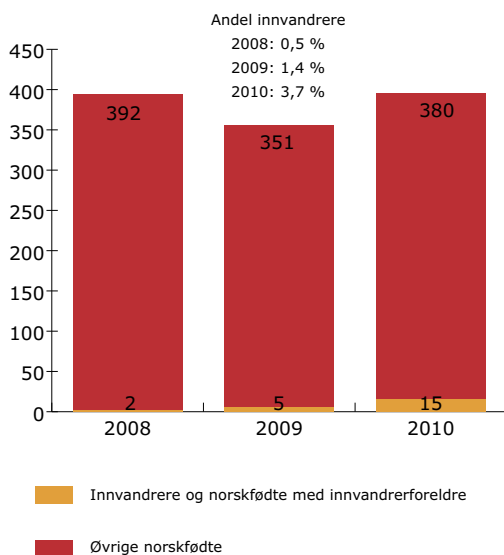
Figur 13. Ledere med personalansvar fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige ledere, i 24 virksomheter i 2008 og 25 i 2009 og 2010. Absolutte tall. N=2447, 3664 og 3604.



Antallet ledere i virksomhetene totalt har gått ned fra 2009 til 2010, men antallet ledere med innvandrerbakgrunn har økt. Andelen ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene har av den grunn økt med 0,2 prosentpoeng fra 2009 til 2010 (se figur 13).⁷

I 2010 var det 3,7 % av topplederne i virksomhetene som hadde innvandrerbakgrunn. Det er en økning på 2,3 prosentpoeng fra året før (se figur 14).

Figur 14. Toppledere fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige toppledere, i 25 virksomheter i 2008, 2009 og 2010. Absolutte tall. N=394, 356 og 395.



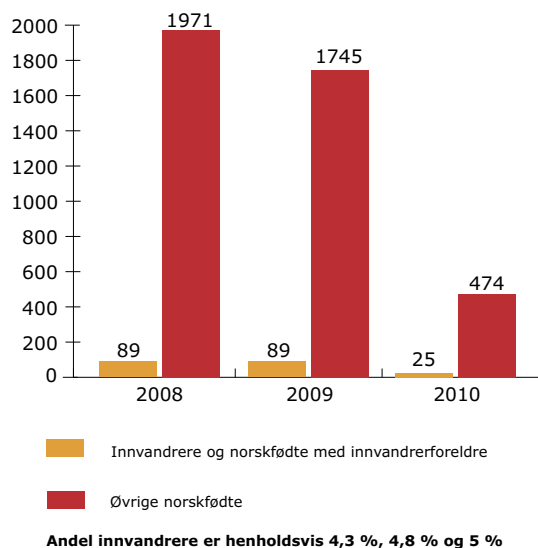
4.2 Færre virksomheter totalt har tilbud om utviklingsaktiviteter for ansatte, men samme antall virksomheter prioriterer også innvandrere til utviklingsaktiviteter

11 av 25 virksomheter har i 2010 gitt tilbud om lederrekrutteringsprogram, eller såkalte utviklingsaktiviteter, til ansatte som ikke har personalansvar, og som aspirerer til leder-

posisjoner. Dette er tre færre enn året før. «Utviklingsaktiviteter» blir i spørreskjemaet definert som opplæring direkte rettet mot rekruttering til lederstillinger (se vedlegg 2). Fire av de 11 virksomhetene med slikt tilbud oppgir at ansatte med innvandrerbakgrunn er en prioritert målgruppe. Dermed er det ingen endring mht. antall virksomheter som prioriterer ansatte med innvandrerbakgrunn for tilbud om utviklingsaktiviteter. Det har vært nedgang både i antall ansatte med innvandrerbakgrunn og i antall øvrige ansatte som deltok i utviklingsaktiviteter i 2010. Andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i utviklingstiltak gikk imidlertid opp (se figur 15).

Tre av virksomhetene rapporterer at de i løpet av de tre siste årene har tilbudt ledere med personalansvar kurs eller opplæring i mangfoldsledelse. Disse er Posten Norge AS, SIVA SF og Statkraft SF.

Figur 15. Ansatte som deltok i utviklingsaktiviteter i 2008, 2009 og 2010, fordelt på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, og øvrige ansatte. Absolutte tall. N=2060, 1834 og 499.



⁷ I 2008 oppga ikke Posten Norge AS antall ledere med innvandrerbakgrunn.

Oppsummering

Halvparten av virksomhetene har ledere med personalansvar som er innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre. 12 virksomheter i 2010, mot 13 i 2009 svarer bekreftende på dette.

Det har vært en økning på 0,2 prosentpoeng i andel ledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene totalt i 2010 (fra 2,5 % til 2,7 %). Av 3604 ledere hadde 99 innvandrerbakgrunn.

Det har vært en økning på 2,3 prosentpoeng i andel toppledere i virksomhetene totalt i 2010 (fra 1,4 % til 3,7 %). Av 395 toppledere hadde 15 innvandrerbakgrunn.

Andel ledere og toppledere med innvandrerbakgrunn i virksomhetene er fortsatt lav, sett i forhold til andel ansatte med innvandrerbakgrunn for øvrig.

Fire av de 11 virksomhetene som har tilbud om utviklingsaktiviteter for ansatte, prioriterte blant annet innvandrere til tilbudene.



5. STRATEGIER FOR MANGFOLDSARBEID

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

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

5.1 Fokus på mangfold i virksomhetenes plan- og strategiarbeid

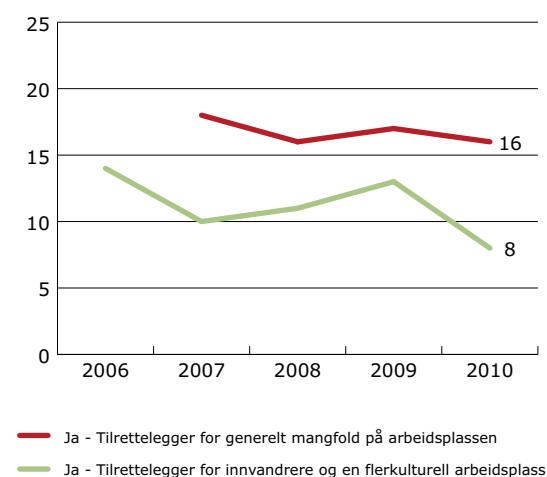
Vi spør først om tilrettelegging for *generelt* mangfold på arbeidsplassen er nedfelt i virksomhetens planer, og henviser til både etnisitet, alder, kjønn og funksjonsnedsettelse. 16 virksomheter svarer bekreftende på spørsmålet i 2010 (17 i 2009). Deretter spør vi direkte om tilrettelegging for en *flerkulturell arbeidsplass og arbeidsstokk* er vektlagt i virksomhetens planarbeid. Åtte virksomheter svarer bekreftende på dette i 2010 mot 13 i 2009, hvilket er en betydelig

nedgang. Syv virksomheter svarer at de både vektlegger det flerkulturelle og mangfold i mer generell forstand i sine virksomhets- og strategiplaner.

Ser vi måleperioden fra 2006 til 2010 under ett, varierer antallet blant de 25 virksomhetene noe fra år til år, men rundt 2/3 vektlegger generelt mangfold i strategier og planer (figur 16). Antall virksomheter som spesifikt vektlegger det flerkulturelle i sitt mangfoldsarbeid, har imidlertid gått betydelig ned fra 2009 til 2010 (figur 16).

Figur 16. Virksomheter som i sitt planarbeid vektlegger tilrettelegging for generelt mangfold og for innvandrere på arbeidsplassen. Tall for 2006, 2007, 2008, 2009 og 2010.

Absolutte tall. N=25.



Figuren viser antall virksomheter som svarte ja på spørsmålene:

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

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

5.2 Fortsatt få virksomheter med egen rekrutteringsplan og måltall

Kun tre virksomheter oppgir at de har en konkret plan for flerkulturell rekruttering ved utgangen av 2010, Entra Eiendom AS, NRK AS og Statnett SF (to i 2009). Fem av virksomhetene oppgir at de har satt seg egne mål og måltall for hvor mange ansatte innvandrere eller personer født i Norge med to innvandrerforeldre de ønsker. Her er hva disse virksomhetene presenterer av rekrutteringsplaner og måltall:

- *Entra Eiendom AS*: To av ti nyansatte skal ha ikke-vestlig bakgrunn. Vi erfarer at vi får lite henvendelser fra denne målgruppen, og at de ikke når opp i forhold til krav.
- *NRK AS*: Minimum ti redaksjonelle medarbeidere skal fast ansettes i løpet av 2011. Måltallet nådd i 2010.
- *Posten Norge AS*: Virksomheten skal speile befolkningen også i fremtiden. Bring Logistics AS: Posten-konsernet har arbeidet målrettet med mangfold i flere år, og personer med minoritetsbakgrunn er representert på alle nivåer i bedriften. Satsing på mangfold har gitt økt medarbeidertilfredshet.
- *SIVA SF*: Vi har hatt 10 % som mål og har oppnådd det i perioder. Praksisen hos SIVA gir så etterspurt kompetanse og framvisning i nettverket at de blir hurtig etterspurt, vår andel er derfor midlertidig nede i 6 %.
- *Statnett AS*: Vi har som mål at 10 % av alle nyansatte skal ha innvandrerbakgrunn. I år var ca. 8 % av de som vi rekrutterte inn, innvandrere.

Hvilke virksomheter som har oppgitt å ha slike måltall og mål, har variert fra år til år. I tidligere år har det også kun vært tre av virksomhetene som hadde utarbeidet måltall for rekruttering.

Hvorvidt man ønsker å operere med måltall og målsettinger om økt antall innvandrere ansatt, kan selvfølgelig avhenge av hvorvidt man har ansettelsesstopp eller planer om å

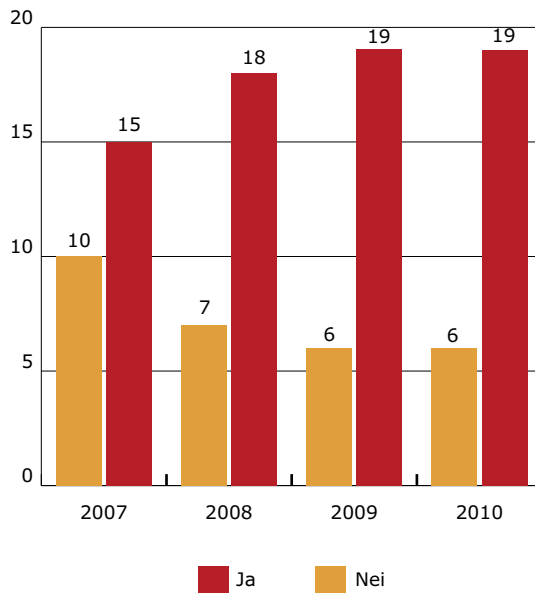
øke bemanningen eller nedbemanne i tiden fremover. Manglende rekrutteringsplaner, strategidokumenter og måltall i virksomhetene betyr heller ikke nødvendigvis at det ikke arbeides målrettet og planmessig med rekruttering og mangfold.

5.3 Færre virksomheter praktiserer å innkalle minst én kvalifisert innvandrertil intervju

De færreste av virksomhetene opererer med spesifiserte måltall eller planer for rekrutteringsarbeidet, og det er få virksomheter som har iverksatt noen konkrete tiltak for å sikre en flerkulturell rekrutteringsbase. I kapittel 2 beskrev vi at mange av virksomhetene oppfordrer i stillingsutlysninger innvandrere til å søke. Vi spurte også virksomhetene om i hvilken grad de har innført dette som fast praksis. I 2010 var det 19 av 25 virksomheter som svarte at de hadde som fast praksis å oppfordre innvandrere om å søke i stillingsannonser. Dette er helt likt med 2009. (figur 17).

Figur 17. Virksomhetenes praksis når det gjelder stillingsannonser. Tall for 2007, 2008, 2009 og 2010. Absolutte tall. N=25.

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



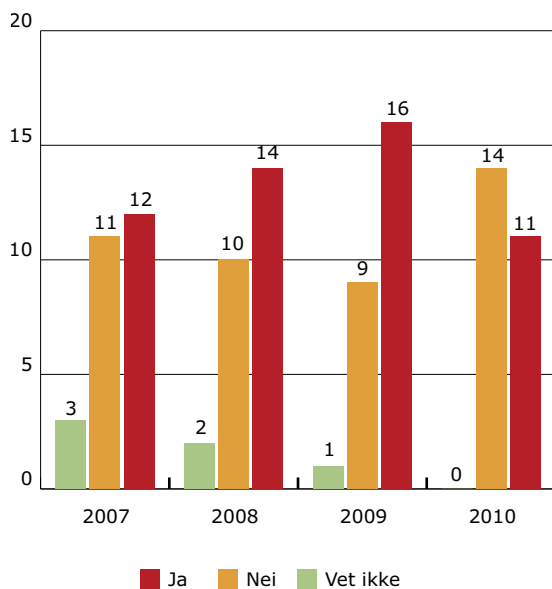
Oppsummering

- Antall virksomheter som spesifikt vektlegger det flerkulturelle i sitt mangfoldsarbeid, har gått betydelig ned fra 2009 til 2010 (fra 13 til 8 virksomheter).
- 16 av 25 virksomheter har tilrettelegging for mangfold generelt nedfelt i sine planer i 2010 (17 virksomheter i 2009).
- Færre virksomheter har i 2010 fast praksis med stillingsannonser der innvandrere oppfordres til å søke (11, mot 14 i 2009).
- Færre virksomheter praktiserer å innkalle minst én kvalifisert innvandrere til intervju i 2010 (11, mot 16 i 2009).

11 virksomheter rapporterer i 2010 at de har fast praksis med å innkalle minst én kvalifisert innvandrere til intervju. I 2009 var det 16 virksomheter som hadde slik praksis (figur 18).

Figur 18. Virksomhetenes praksis når det gjelder innkalling til intervju. Tall for 2007, 2008, 2009 og 2010. Absolutte tall. N=25.

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





DEL 2. MELLOMLEDERES PERSPEKTIV PÅ MANGFOLDSLEDELSE I HVERDAGEN

IMDi har engasjert Synovate til å gjennomføre en undersøkelse av status i heleide statlige virksomheter når det gjelder mangfoldsledelse. En liknende undersøkelse ble gjort i 2010, den gangen i form av dybdeintervjuer og gruppesamtaler med ansatte med innvandrerbakgrunn. I år bestemte IMDi seg for å sette fokus på mellomlederne. Det er nettopp mellomlederne som har det direkte ansvaret for å rekruttere og lede de fleste av medarbeiderne i virksomhetene. Deres opplevelse av situasjonen og de viktigste utfordringene for økt mangfold og bedre mangfoldsledelse vil derfor være av stor interesse.

Nedenfor følger de viktigste inntrykkene fra undersøkelsen utformet av Synovates kvalitative spesialist og moderator Lasse Thorkildsen, som ledet gruppesamtalene.

Kort om oppgave og metode

Synovate ble anmodet om å gjennomføre en kortfattet webundersøkelse med 13 konkrete spørsmål blant 30 mellomledere i heleide statlige virksomheter, og deretter 2 gruppesamtaler i Synovates egne lokaler med i alt 14 mellomledere fra 11 heleide statlige virksomheter. Et hovedformål var å få respondentenes syn på hvor skoen trykker når det gjelder likebehandling på etnisk grunnlag, både hva angår utvelgelse, integrering i det daglige arbeidslivet og karriereutvikling. Spørreskjemaet til webundersøkelsen og intervjuguiden til gruppesamtalene ble utviklet i samarbeid med IMDi. Gruppesamtalene hadde en varighet på litt over 2 timer. Begge undersøkelser ble gjennomført i februar 2011.

Det er rimelig samsvar mellom funnene fra gruppene og svarene fra webundersøkelsen. Selv om vi ikke har tilstrekkelige statistiske kunnskaper om målgruppen «mellomledere i heleide statlige virksomheter» til å kunne uttale oss presist om webundersøkelsens representativitet, og selv om gruppesamtalers sterke side er å forstå enkeltindividers synspunkter og resonnementer snarere enn å tilstrebe representativitet, er nettopp dette samsvaret en indikasjon på at våre funn reflekterer synspunkter som er utbredte blant mellomlederne i disse virksomhetene.

Når man sammenlikner resultatene fra de to delprosjektene, er det imidlertid forhold som tyder på at deltakerne i gruppesamtalene kan være noe mer bevisste når det gjelder spørsmål knyttet til rekruttering og integrasjon av innvandrere på arbeidsplassen og mangfoldsledelse, enn hva man finner hos mellomledere i heleide statlige virksomheter generelt.

I tillegg bør nevnes at gruppesamtalene benyttet begrepet «ikke-vestlige innvandrere» for å få et klarere fokus på integrasjonsutfordringene, som åpenbart er mindre for personer med en kulturbakgrunn mer lik den norske⁸. For å sikre en enkel fremstilling benytter vi denne avgrensningen når vi referer til gruppesamtalene. Denne begrensningen gjelder ikke for spørreundersøkelsen gjennomført på web – som bruker betegnelsen «personer med innvandrerbakgrunn».

I artikkelen skal vi i hovedsak konsentrere oss om funnene i gruppesamtalene, men vi vil også vise og kommentere svarfordelingene på enkelte nøkkelspørsmål fra webundersøkelsen.

⁸ Begrepet «ikke-vestlige innvandrere» er ikke en formelt korrekt betegnelse. Statistisk sentralbyrå anbefaler at denne betegnelsen erstattes av «innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre fra Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania utenom Australia og New Zealand, og Europa utenom EU/ES».

Det store spennet i virkefelt blant heleide statlige virksomheter gjør at utfordringene for mangfoldsledelse er svært ulike.

Statlige heleide virksomheter spenner over et vidt og mangeartert felt. *Hvilken arena den enkelte virksomhet er engasjert på,* synes å være mer avgjørende for hvilke utfordringer virksomheten opplever i arbeidet med å rekruttere og integrere ikke-vestlige innvandrere, enn *hvem som eier den.*

Et viktig skille dreier seg om hvorvidt virkefeltet gjør at kulturforskjeller utover språklig tilhørighet og språkferdigheter er særlig viktig i utøvelsen av yrket. Snakker vi om en IT-bedrift eller en bedrift i transport og distribusjon, er de viktigste utfordringene for en ikke-vestlig innvandrer av språklig karakter, i tillegg til kulturelle forskjeller som fremkommer og oppleves i kollegial samhandling. Men dersom vi har å gjøre med en virksomhet hvis hovedoppgave kan oppfattes å være å reflektere norsk kultur (som for eksempel teater) eller vi snakker om en anleggsentreprenør, en type arbeid som mange ikke-vestlige innvandrerarkulturer oppfatter som sosialt svært lavtstående, melder andre utfordringer seg i tillegg.

«Vi får ikke søkere, for vår bransje ansees for noe av det laveste det går an å jobbe i.»

Mellomleder i anleggsbransjen

Når utfordringene er større, opplever mellomlederne naturlig nok at terskelen for å ansette og fokusere på mangfold blir høyere.

Også andre egenskaper ved virksomheten påvirker hvor aktiv virksomheten er når det gjelder ansettelse og integrering av medarbeidere med ikke-vestlig bakgrunn:

- Enkelte statlige virksomheter har en internasjonal karakter, med virksomhet i mange andre land. Jo mer internasjonal virksomheten er, jo mer åpenbart synes det å være for ledelsen at det å ha en

mangfoldig etnisk arbeidsplass og god forståelse av ulike kulturer, ikke bare gir svært god mening, men kan være avgjørende viktig.

- Det er likeledes en rekke heleide statlige virksomheter som har et tydelig oppdrag om å betjene alle deler av Norges befolkning. Den etterhvert relativt høye andel av personer med innvandrerbakgrunn i Norge bidrar til å tydeliggjøre for disse virksomhetene at de må forstå andre kulturbakgrunner, slik at de kan levere tjenester som tilfredsstiller også denne delen av befolkningen. Dette gir økt interesse for å rekruttere personer som selv har annen kulturbakgrunn.

Med unntak for enkelte sektorer, synes det ikke lenger like vanskelig å finne kvalifiserte søkere med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn.

Tidligere har det vært en utfordring å få ikke-vestlige innvandrere til å søke på ledige stillinger som blir annonsert – blant annet fordi avslag på en søknad oppleves som et tap av ære og et større nederlag enn i vestlige kulturer⁹. Utfordringen er nok fortsatt til stede, men disse undersøkelsene blant mellomlederne indikerer at denne delen av integreringsarbeidet etterhvert går lettere for mange virksomheter.

Bedrifter som profilerer seg aktivt som mangfoldsvirksomheter, rapporterer således at de får søkere med innvandrerbakgrunn. Enkelte virksomheter har god erfaring med tidlig kontakt med relevante undervisningsinstitusjoner for å finne interessante medarbeidere.

Se også rammen neste side, som formidler hvilke metoder som ifølge de 30 mellomleder-respondentene i webundersøkelsen benyttes av deres virksomheter for å sikre

⁹ «Innvandreransattes opplevelse av integrering og diskriminering i heleide statlige virksomheter», Synovate, februar 2010.

kvalifiserte personer med innvandrerbakgrunn blant søkere til ledige stillinger. Trainee-stillinger vurderes som et interessant og viktig tiltak blant deltakerne i gruppesamtalene. Flere peker på at inkludering av personer med innvandrerbakgrunn blant ansatte trainees er en god anledning til å finne frem til dyktige medarbeidere, samtidig som trainee-miljøet er en positiv kraft for å oppnå lettere integrering.

«Vi trenger ikke utdanning (til våre jobber), og nordmenn gidder ikke ta jobbene. Det er en stor masse søkere, vi har mange å velge blant.»

Mellomleder

I enkelte sektorer kan det derimot fortsatt være særlig utfordrende å finne søkere blant ikke-vestlige innvandrere. Et godt eksempel på dette er som nevnt anleggsbransjen. Her er i tillegg særlig god mestring av norsk språk spesielt viktig, ikke minst av sikkerhetsmessige grunner.

Toppleidelsens forventninger til medarbeideres produktivitet og prestasjoner gjør det vanskelig for mellomledere å prioritere etnisk mangfold. I enkelte tilfeller kan disse «forventningene» være skalkeskjul for egne fordommer.

I gruppesamtalene opplever vi mellomledere med ulike erfaringer og holdninger til ansettelse av ikke-vestlige innvandrere og til mangfoldsledelse. Majoriteten av deltakerne er positivt engasjerte for større mangfold.

«Ja, vi har en uttalt strategi om dette, og vi gjennomfører den. Temaet inngår i ledertreningen, og vi måles på det som ledere. Vi har stor glede av det.»

Mellomleder

Flere mellomledere peker imidlertid på at virkeligheten i deres jobbhverdag ikke alltid gjør det enkelt å ansette personer med minoritetsbakgrunn. Som ellers i arbeidslivet er mellomledere under prestasjonspress, og i en slik sammenheng er de opptatt av at både de og deres avdeling eller team skal arbeide effektivt. Personene som jobber for

Spm 7:
Hvilke metoder benytter du for å sikre kvalifiserte personer med innvandrerbakgrunn blant søkere til ledige stillinger i din enhet/ avdeling?

| | |
|--|----|
| Profilere bedriften som flerkulturell (bildemateriale, branding generelt) | 12 |
| Benytter uformelle rekrutteringskanaler – f.eks spør kolleger om potensielle søkere med innvandrerbakgrunn | 9 |
| Gjennom rekrutteringsplasser (traineestill., læringspl., arbeidsmarkedstiltak, osv) | 6 |
| Satser ikke på innvandrere i rekrutteringsprosessen | 5 |
| Oppsøker utd. institusj./ jobbmesser for å rekruttere flerkulturelle jobbkandidater | 2 |
| Benytter rekrutteringsbyråer som profilerer personer med innvandrerbakgrunn | 1 |
| Publiserer stillingsannonser på engelsk | 1 |
| Publiserer stillingsannonser i "Innvandrermedier" på nett og papirutgave | 0 |
| Kontakter innvandrerorganisasjoner | 0 |

synovate
Research & innovation

IMDi

© Synovate 2014

33

dem må kunne jobbe godt sammen, og mellomlederen selv kan være svært travel.

Disse mellomlederne forteller med utgangspunkt i egen erfaring at det å engasjere seg i ansettelse av personer med ikke-vestlig bakgrunn innebærer at man bruker lengre tid både på oppgaven med å ansette, og på oppgaven med å lede. Ofte må mellomleder også vurdere utdanningsmessig og annen bakgrunn han eller hun strengt tatt ikke har forutsetninger for å vurdere. Det innebærer en ansettelsesrisiko de ikke liker å ta. De opplever det som vanskelig nok å ansette riktig person fra en kulturbakgrunn man kjenner.

«Har du utdanning fra et universitet jeg ikke kjenner, er det et handicap. Og kan du ikke norsk, blir det vanskelig.»

Mellomleder

De forestiller seg også at en slik ansettelse – i det minste på kort sikt – kan skape uønskede tilleggsutfordringer for et team som i dag jobber godt sammen, og ikke har overskudd eller ekstra tid til å ta tilstrekkelig hensyn til en person som vil kreve dette – for etterhvert kanskje å kunne fungere godt i teamet.

Det er altså andre effektivitets- og motivasjonsmessige mål av betydning for en mellomleder som oppleves å stå i konflikt med det å skulle ansette og lede for større mangfold. Mange synes også å være personlig usikre vis à vis oppgaven å lede en person fra en annen kulturbakgrunn. I en slik situasjon er det enkelt for en mellomleder å konkludere at hans/hennes primære forpliktelse må være til virksomhetens effektivitet og til dagens «homogene team». Dersom innvandrer kandidaten ikke er klart bedre kvalifisert enn etnisk norske kandidater, oppleves det derfor ofte som enklere og sikrere å velge en etnisk nordmann.

«Sannheten er trist. Jeg velger Tom Olsen fremfor Muhammed hvis de er like godt kvalifisert.»

Mellomleder

I noen grad og i enkelte tilfeller kan slike vurderinger skjule personlig usikkerhet eller fordommer vis à vis ikke-vestlige innvandrere hos mellomleder. Men det er neppe tvil om at disse mellomlederne opplever slike utfordringer og målkonflikter som ekte, og de er ofte erfaringsbasert.

Det er fortsatt heleide statlige virksomheter hvis ledelse oppfatter inkludering og integrering av ikke-vestlige innvandrere som litt brysom symbolpolitikk.

Men det er ikke alltid mellomleder som representerer hinderet. Flere av deltakerne i gruppesamtalene som selv har ansatt innvandrere på bakgrunn av kandidatens kvalifikasjoner rapporterer om initiell motstand mot sin innstilling om ansettelse fra sin overordnede – med utgangspunkt i forestillinger hos denne om hva ulike bakgrunn kan medføre av komplikasjoner og utfordringer på arbeidsplassen.

«Jeg ansatte en andre-generasjons innvandrer med utdanning både fra Norge og England. Men jeg måtte gå en ekstra runde med sjefen min for å få landet den ansettelsen.»

Mellomleder

Andre reflekterer stor personlig entusiasme for større kulturelt mangfold på egen arbeidsplass, men har ikke selv ansettelsesmyndighet, og opplever det som vanskelig å få gjennomslag for sine synspunkter.

Vårt inntrykk fra gruppesamtalene er således at ansettelse av ikke-vestlige innvandrere og oppbygning av etnisk mangfold i statlige heleide virksomheter fortsatt i noen grad oppleves som ytre påført symbol-

politikk i noen virksomheter – både av toppleder og mellomlederne – med den konsekvens at man gjør noen grep for syns skyld, men ikke mer enn strengt nødvendig.

F.eks. er det bare 13 mellomledere av de 30 respondentene i webundersøkelsen som velger svaret «Ja» til spørsmålet «Synes du at betydningen av etnisk mangfold er godt kommunisert innen din virksomhet?».

«Jeg kjenner ikke til noen strategi om dette hos oss, dessverre. Jeg har selv hatt mange praktikanter, men det er mitt eget initiativ. Men jeg får spørsmål fra ledelsen en gang i året om hvor mange jeg har intervjuet.»

Mellomleder

«Så lenge bedriften ikke utsteder noen signaler om en annen retning, er det vanskelig å være den som bryter ny grunn. Vi er alle ansvarlige for å ha en effektiv gruppe.»

Mellomleder

Økonomiske støtteordninger til virksomhetene for kortvarige og uforpliktende arbeidsforhold kan være et tveegget sverd.

Noen mellomledere har benyttet ikke-vestlige innvandrere som praktikanter eller i andre støtteordninger som gir virksomheten nær gratis arbeidskraft. En slik beslutning kan være valgt fordi den gir økonomiske fordeler uten andre formelle forpliktelser for virksomheten, altså i tråd med effektivitets-hensynet diskutert foran. Selv om vårt materiale er tynt, kan mellomledernes utlegninger tolkes dithen at den økonomiske gulroten i slike støtteordninger lett fører til svakere gjennomtenkning av behovet for tilrettelegging av arbeidsforholdene fra mellomleders side vis à vis utfordringene praktikanten vil møte, og likeledes overfor personene som vedkommende skal arbeide sammen med. I slike tilfeller kan en forstå

at det kan oppstå frustrasjoner som kan forsterke mulige negative holdninger til mangfold hos mellomleder. Dette er en interessant konkretisering av at ordninger som innebærer økonomiske incentiver for arbeidsgiver kanskje burde medføre et krav til dokumentert tilrettelegging på en slik måte at både praktikant og arbeidssted får gode forutsetninger for en harmonisk og gjensidig tilfredsstillende opplevelse.

Er kvinnelige mellomledere mer positivt innstilt til mangfold i arbeidslivet enn de mannlige?

Grppesamtalene er et spinkelt grunnlag for å vurdere forskjeller mellom mannlige og kvinnelige mellomledere når det gjelder holdninger til rekruttering og ledelse av etnisk mangfold. (8 mannlige og 6 kvinnelige mellomledere deltok). Gjennomgående er det imidlertid vårt inntrykk at de kvinnelige ledere i gruppene demonstrerte større interesse, utålmodighet og pågangsmot når det gjelder ansettelse og ledelse av ikke-vestlige innvandrere. Som antydning kan dette bero på tilfeldigheter, men på den annen side er det ikke unaturlig å forestille seg at kvinners noe større evne til empati, og deres egen historiske kamp for likestilling, begge er faktorer som kan bidra i en slik retning.

Mange mellomledere opplever behov for økt kompetanse og for bedre støtte fra sin HR-avdeling.

Deltakerne i gruppesamtalene som har begrenset erfaring fra mangfoldsledelse, er interesserte i å høre om erfaringene fra de andre i gruppen som har mange ikke-vestlige innvandrere i sin virksomhet, og som beskriver disse erfaringene som positive. De mindre erfarne gir uttrykk for at det ville være verdifullt om deres HR-avdeling i større grad engasjerte seg i disse utfordringene, og kunne bistå mellomledere som har eller ønsker å ha innvandrere i sine team. De gir uttrykk for at de selv med fordel ville kunne dra fordel av større kompetanse om mangfoldsledelse.

Et nøkkelspørsmål i denne sammenheng er hvor fleksibel arbeidsgiver bør være for å tilpasse seg den innvandrersattes kulturelle/religiøse normer, kontra hvor kategoriske kravene til den nye medarbeiderens egen tilpasningsevne og åpenhet bør være. Det er behov for slik åpenhet og tilpasningsevne både overfor arbeidsstedets etablerte kultur, praksis og arbeidsetikk, og vis à vis andre kulturer enn den norske og vedkommendes egen. Åpenhet og toleranse innvandrer-kulturer imellom oppleves som en reell utfordring av mellomlederne i gruppesamtalene.

«Rasisme mellom utlendinger er et mye større problem enn nordmenns rasisme. Enkelte kulturgrupper går overhodet ikke sammen.»

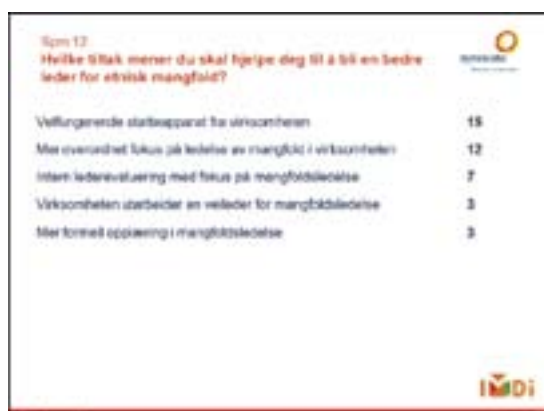
Mellomleder i virksomhet med mange innvandrersatte

«Det er en utfordring for mange innvandrere når de blir spurt om hvordan de vil forholde seg til kvinnelige ledere.»

Mellomleder

I webundersøkelsen blant 30 mellomledere gis også klart uttrykk for interesse for ulike tiltak som «skal hjelpe deg bli en bedre leder for etnisk mangfold», se rammen under.

Disse tiltakene vil forutsette et sterkere og mer tydelig engasjement fra toppledelsen.



Selv i virksomheter som har lykket godt med integrering og mangfold, virker det som toppledelsen mener at bare etniske nordmenn kan inneha lederstillinger.

Det kanskje viktigste funnet i våre gruppesamtaler er at nær samtlige mellomledere opplever at de har toppledere som i for liten grad er tydelige på å gå i bresjen for mangfold på arbeidsplassen. Dels går dette på klar og konkret *kommunikasjon nedover i bedriften* om hvor viktig det er i vår tid å åpne arbeidsplassen også for medarbeidere fra andre kulturer, dels går det på å konkretisere dette for mellomledere ved å sette *mangfoldsledelse opp som et viktig suksesskriterium*, og dels går det på at toppleder for å fremstå som troverdig i saken, selv må bli en mangfoldsleder – dvs. virksomheten bør ha *minst én person med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn i sin ledergruppe*. Ingen av de 11 heleide statlige virksomhetene som er representert i våre gruppesamtaler, har dette.

På denne måten skinner det gjennom at mellomlederne selv i virksomhetene som har kommet et stykke på vei med å bygge et godt etnisk mangfoldsmiljø, vel å merke uten å gi uttrykk for direkte kritikk av sine toppledere, opplever at dette fortsatt er et tema av sekundær betydning for virksomheten.

«Det er naturlig at dette steget tar litt tid – men jeg må si det er svakt at man ikke greier å finne en eneste innvandrertil en mellomleder-rolle.»

Mellomleder

Råd fra mellomlederne til toppleder om hvordan virksomheten kan oppnå bedre mangfoldsledelse.

I gruppesamtalene diskuteres rekruttering og integrering av innvandrere relativt omfattende.

Som siste fase i dialogen bes deltakerne gi konkrete råd til sin toppleder om hvordan virksomheten kan utvikle seg videre når det gjelder rekruttering og ledelse av ikke-vestlige innvandrere.

De viktigste anbefalingene er:

- Fremhev ledere som demonstrerer sin interesse for og evne til god mangfoldsledelse.
- Ansett ledere som har et åpent og positivt sinn til fremmede kulturer.
- Inkluder konkrete mål om mangfoldsledelse i beskrivelsen av lederoppgaver og i resultatmålene som ledere vurderes etter.
- Inkluder mangfoldsledelse som tema i den interne lederopplæringen.
- Hold nær kontakt med relevante utdanningsinstitusjoner når det gjelder mulig rekruttering av særlig kvalifiserte personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn.
- Sett temaet mangfoldsledelse opp som en hovedpost på neste ledersamling.
- Oppnevnt etniske nordmenn som faddere for ansatte innvandrere.
- Krev et antall ikke-vestlige innvandrere til trainee-ordningen hvert år.
- Iverksett et lederutviklingsprogram for virksomheten med kvoter for innvandrere.
- Rekrutter/utnevnt minst én ikke-vestlig innvandrer til ledergruppen.
- Søk kunnskap hos andre virksomheter som er kommet lengre i mangfoldsledelse.

Oppsummering

I lys av det vi har gjort rede for over, er det vårt inntrykk at det er en viss fremgang fra år til år, men at det fortsatt er mye som kan forbedres i statlig heleide virksomheter når det gjelder rekruttering og integrering av ikke-vestlige innvandrere.

- Det er flere virksomheter som er sterkt og klart engasjert, og har kommet langt på området, men det er store forskjeller mellom virksomhetene.
- Blant mellomlederne synes det som det å kalle inn til intervju og faktisk beslutte ansettelse, er en viktigere og mer reell flaskehals enn å få motivert personer med innvandrerbakgrunn til å søke på ledige stillinger.
- Klart uttalt intern prioritering og demonstrert egeninnsats fra toppleder synes å være fraværende i mange virksomheter – og HR-avdelingene synes ikke å fremstå med klar støtte overfor mellomlederne i mange bedrifter når det gjelder ansettelse av innvandrere og ledelse av mangfold.
- En rekke interessante tiltak foreslås av mellomlederne som hensiktsmessige strategier for å få satt klarere fokus på viktigheten av mangfoldsledelse i statlig heleide virksomheter. Svært mange av disse må eventuelt initieres og/eller legitimeres av toppleder.

«Det er mange ting som er viktige i vår lederkultur – HMS og anti-korrupsjon, for eksempel. Men dette er ikke blant dem.»
Mellomleder

Synovate Norge, 20. mars 2011



2010 Rekruttering og mangfoldsarbeid

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

På møte våren 2010 utfordret statsråd Audun Lysbakken virksomhetene til å opprettholde aktivitetsnivået, samt å satse på rekruttering av innvandrere til lederposisjoner.

Svarene fra denne undersøkelsen skal resultere i en rapport som vil overrekkes politsik ledelse på møte med heleide statlige virksomheter våren 2011.

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

Virksomhet:

Velg et alternativ



Nå vil vi stille deg noen spørsmål om rekruttering og annonsering i 2010

Har virksomheten ansatt personer til ledige stillinger i 2010?



ja



nei



Har virksomheten utlyst stillinger offentlig i løpet av 2010?



ja



nei



Hvor mange stillingsannonser i 2010 har oppfordret innvandrere om å søke?

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

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



Begrunn kort hvorfor virksomheten ikke har utlyst ledige stillinger offentlig i løpet av 2010:



Nå følger noen spørsmål om antall søkere, intervjuede og nyansatte i 2010

Hvor mange personer har søkt på ledige stillinger i virksomheten i 2010?

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



Hvor mange av søkerne i 2010 var innvandrer eller hadde to utenlandsfødte foreldre?

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



Hvor mange søkere ble innkalt til intervju i 2010?

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



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

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

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



Hvor mange personer er blitt ansatt i virksomheten i 2010?

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



Hvor mange av de nyansatte i 2010 er innvandrere eller har to utenlandsfødte foreldre?

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



De neste spørsmålene dreier seg om virksomhetens bruk av såkalte rekrutteringsplasser

Med rekrutteringsplass mener vi:

- offentlig ordninger som praksisplass og lønnstilskudd*
- bedriftsinterne ordninger som traineeordning*
- ordninger i samarbeid med utdanningsinstitusjoner og kommuner som språktreningsplass, lærlingplass*

Har personer vært, eller er på, en form for rekrutteringsplass i virksomheten i 2010?



ja



nei



Hvilke former for rekrutteringsplasser har virksomheten hatt i løpet av 2010?

- praksisplass
- lønnstilskudd
- trainee
- lærling
- språktreningsplass
- Other, please specify



Hvor mange personer har vært, eller er, på en rekrutteringsplass i virksomheten i 2010?

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



Hvor mange av personene på rekrutteringsplass i 2010 er innvandrere eller har to utenlandsfødte foreldre?

Vi mener her personer som selv har innvandret til Norge eller noskfødte som har to utenlandsfødte foreldre.

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



Kan du kort beskrive hva slags type rekrutteringsplass innvandrere eller personer med to utenlandsfødte foreldre har hatt i virksomheten i 2010?



Vil virksomheten være åpen for å ta inn personer på rekrutteringsplasser i 2011 ?

- ja
- nei
- vet ikke



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

Hvor mange ledere med personalansvar har virksomheten i Norge totalt?

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



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

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

ja

nei



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

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



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

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

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

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



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

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



Nå vil vi stille deg noen spørsmål om programmer og aktiviteter som sikrer at virksomhetens talenter får lederkompetanse og muligheter for avansement til topp- og mellomlederstillinger, heretter kalt utviklingsaktiviteter.

Vi er interessert i aktiviteter som er direkte rettet mot rekruttering til lederposisjoner (eks. lederaspirantprogram). Vi ber deg derfor se bort i fra mer faglige utviklings- og opplæringstiltak.

Har virksomheten i løpet av 2010 hatt tilbud om slike utviklingsaktiviteter for ansatte som ikke har personalansvar?

- ja
 nei

Var innvandrere eller norskfødte med to utenlandsfødte foreldre en prioritert målgruppe for utviklingsaktivitetene i 2010?

- ja, som eneste målgruppe
 ja, som én av flere målgrupper
 nei
 vet ikke

Hvor mange ansatte deltok i utviklingsaktiviteter i 2010 totalt?

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

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

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



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

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

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

- ja
- nei
- vet ikke



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

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

- ja
- nei
- vet ikke



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

- ja
- nei
- vet ikke



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

- ja
- nei
- vet ikke



Har virksomheten utarbeidet en egen plan for flerkulturell rekruttering?

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

- ja
- nei
- vet ikke



Har virksomheten satt seg mål eller måltall for hvor mange innvandrere eller personer med to utlenlandsfødte foreldre virksomheten ønsker å ha ansatt?

- ja
- nei
- vet ikke



Beskriv kort målet eller måltallet og eventuelle resultater og erfaringer:



Har virksomheten organisert karriereutviklingskurs/ program i 2010 der ansatte innvandrere og/ eller ansatte født i Norge med to utenlandsfødte foreldre er en prioritert gruppe?

- ja
- nei
- vet ikke



Er språk- eller skrivekurs i norsk/ bransjenorsk en del av det ordinære opplæringstilbudet for ansatte i din virksomhet?

- ja
- nei



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

ja

nei



Helt til slutt; beskriv kort eventuelle andre gjennomførte tiltak knyttet til arbeid med mangfold i din virksomhet i 2010:

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 2

Guide

Synovate Norge AS
Christian Krohgs gate 1
N-0133 Oslo
Norge

PB 9143 Grønland
N-0133 Oslo
Norge

Tel: +47 22 95 47 00
Faks: +47 22 95 47 01
www.synovate.no
Org nr: 947 636 936



Intervjuguide gruppesamtale - IMDi

Intervjuguide for fokusgrupper med mellomledere: "Mangfold i heleide statlige virksomheter"

Prosjektnummer: 103837

Prosjekt ansvarlig: Erik Dalen

Kvalitativ ansvarlig: Lasse Thorkildsen

Synovate Norge AS

Februar 2011



1. Introduksjon (10-15 min)

Kvalitativ prosjektleder introduserer seg selv, informerer om gruppesamtaler generelt og om temaet for undersøkelsen:

- Bakgrunnen for denne undersøkelsen er Regjeringens ønske om økt rekruttering av innvandrere i statlige bedrifter og bedre tilrettelegging for innvandrere på arbeidsplassen.

Myndighetene har siden 2006 hatt et samarbeid med heleide statlige virksomheter om økt rekruttering av innvandrere og arbeidet med mangfold i bedriften. IMDi samler hvert år inn rapporter fra virksomhetene, og bidrar med råd og veiledning og kunnskap om mangfold.

Regjeringen ønsker at også heleide statlige bedrifter skal være gode eksempler på flerkulturelle arbeidsplasser. De ønsker at virksomhetene skal sette i gang ulike tiltak for å fremme rekruttering av innvandrere og for å bryte barrierer og fremme likebehandling og resultatlikhet i arbeidslivet.

Tidligere har kontakten med disse virksomhetene vært med toppledere og HR-ansvarlige. Nå ønsker IMDi å forstå hvordan dere som er ansvarlige for å ansatte deres egne medarbeidere og være leder i det daglige, ser på muligheter og utfordringer når det gjelder å rekruttere og integrere innvandrere på egen arbeidsplass.

Hensikten er ikke å sette fokus på deres arbeidsplasser eller deres personlige lederroller, men å forstå hvordan mellomledere i statlige virksomheter ser på disse spørsmålene. Dere kan godt bruke eksempler fra egen virksomhet hvis dere ønsker det.

Alle er anonyme i undersøkelsen og ikke noe navn eller arbeidsplass vil bli nevnt i rapporten. Selv om deres arbeidsgiver vet at dere deltar på undersøkelsen, vil de ikke få vite hva dere har sagt.

Vi i Synovate er en objektiv part i undersøkelsen og vår oppgave er å lytte og registrere det dere tenker, mener, føler og tror om dette temaet. Vi har ingen egne synspunkter på disse spørsmålene

Ber om tillatelse til lydbåndopptak og DVD opptak.

Generell informasjon om gruppesamtaler:

- Ikke noe riktig/galt svar
- Viktig at alle deltar – alle er like viktige
- Kan komme til å avbryte – for at alle skal komme til orde
- Skru av mobil

Presentasjon av respondentene:

Fornavn, alder, hvor lenge i virksomheten, antall medarbeidere i egen avdeling, antall ansatte med innvandrerbakgrunn + litt om egen rolle som leder når det gjelder rekruttering og ansettelser.



2. Oppvarming: Generelt om opplevelse av egen virksomhets interesse for å utnytte innvandrerne som ressurs (15 min)

- Opplever dere at det er noen forskjell mellom statlige og andre arbeidsplasser, f.eks. private bedrifter når det gjelder mulighetene for innvandrere til å få jobb, finne seg til rette og lykkes? Hvordan da?
- Hvordan opplever dere at virksomheten hvor dere arbeider forholder seg til dette spørsmålet om innvandrere som ressurs i arbeidslivet?
 - Kjenner du til om bedriften har noen konkret politikk eller særskilte tiltak med henblikk på innvandrere når det skal ansettes nye medarbeidere? Hvordan da? Andre tiltak du kjenner til?
 - Kan du huske på hvilken måte du ble orientert om tiltakene bedriften bruker, hvis det er noen?
 - Hva tenker du selv om dette?
 - I hvor stort omfang arbeider innvandrere i virksomheten i dag?

3. Rekruttering (35 min)

La oss først starte se på spørsmålet om arbeidssøking og rekruttering generelt. Vi snakket litt om hvor viktig ansettelse er i deres egen arbeidsdag helt innledningsvis.

- Gjør dere særskilte tiltak for å sikre dere at innvandrere søker på disse jobbene, eller lar dere det skje ut fra hva som er naturlig? Hvilke tiltak er det? Kunne man tenke seg andre tiltak?

GÅR RUNDT BORDET

Vi var så vidt inne på at mange statlige virksomheter inkluderer en tekstpassus i sine stillingsannonser som oppfordrer innvandrere til å søke

- Hvilke tanker gjør dere om slike oppfordringer, tror dere det bidrar til større søkning fra innvandrere?
- Har dere selv søkt etter medarbeidere hvor en slik eksplisitt oppfordring var en del av annonsen? Hva førte det til når det gjelder søknader fra innvandrere?
- Kan dere huske hvilke tanker dere gjorde dere i tilknytning til innvandrersøkernes kandidatur?
- Endte dere opp med å intervju enkelte innvandrere? Hvordan gikk det – hvilket inntrykk fikk du av disse kandidatene? Hvordan opplevde du intervjuene?
- Er det andre tiltak enn en oppfordring i annonsen som bør gjennomføres dersom målet er å stimulere innvandrere til å søke på ledige stillinger?

Som vi har berørt, oppfordres statlige virksomheter til å intervju minst en innvandrer i søkermassen ved ledige stillinger.

- Gjelder det i deres virksomhet
- Hva tror dere mellomledere i statlige virksomheter rundt om i landet tenker om dette tiltaket?
- Har dere inntrykk av at tiltaket blir praktisert?
- Har dere noen forestillinger om hvilke forventninger mellomledere flest har til de innvandrerne som kalles inn til intervjuer i henhold til denne bestemmelsen? Kan du si litt mer om det – hva er det som gjør at du sier det slik?
- Sett med deres eget perspektiv som mellomledere, hvordan mener dere selv at heleide statlige virksomheter burde forholde seg til spørsmålet om hvem som ansettes i



annonserte stillinger og hvordan innvandrere blir behandlet og vurdert i slike sammenhenger? Hva får deg til å si det?

I webintervjuer med 30 mellomledere av heleide statlige virksomheter (noen av dere kan ha svart på denne undersøkelsen), spurte vi bl. a. om hvilke metoder man benytter for sikre kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn blant søkere til ledige stillinger, og nevner da 8 mulige tiltak/metoder

VISER TABELL FRA SPM 7, BER OM SYNSPUNKTER PÅ DISSE 8 TILTAKENE

Før vi går videre til neste tema, la oss avslutte denne delen med noen siste spm om ansettelse av innvandrere:

- Opplever dere at kvalifiserte jobbsøkere med innvandrerbakgrunn har større sannsynlighet for å falle fra i rekrutteringsprosessen enn etniske nordmenn med tilsvarende kvalifikasjoner i heleide statlige virksomheter? Hva er situasjonen på din arbeidsplass?
- Hva er typisk årsaken til at innvandrere får avslag på sin jobbsøknad hos din arbeidsgiver?
- Hva er typisk årsaken til at de blir ansatt?

4. Ledelse av mangfold (35min)

La oss nå gå over til å snakke om hvordan arbeidsplassen i heleide statlige virksomheter tilrettelegges for mangfold og et inkluderende og godt arbeidsmiljø.

Myndighetene ønsker som nevnt mangfold og flerkulturelle arbeidsplasser. Det er viktig at det er gode arbeidsplasser med et godt miljø for alle

- Hva legger dere i begrepet "ledelse av mangfold"?
- Hvordan opplever dere at folk med innvandrerbakgrunn blir mottatt og behandlet på statlige arbeidsplasser generelt? Kan du fortelle litt mer?
- Hvordan føler du de blir behandlet på din arbeidsplass?
- Opplever dere at dere selv har tilpasset dere i måten dere leder avdelingen med utgangspunkt i at enkelte av medarbeiderne har annen kulturbakgrunn enn norsk? Hvordan da? Tror du du har endret måten å lede på, også på andre måter?
- Føler dere at dere trenger mer kunnskap eller kompetanse om dette spørsmålet for å bli bedre ledere av mangfold, eller er dere komfortable med måten dere håndterer slike utfordringer på i dag? Hvordan tror dere dette ligger an blant mellomledere mer generelt? Fortell mer, hvor tror du det skorter litt? Er det andre ting mellomledere generelt bør bli flinkere på?

I undersøkelsen vi nettopp erfarte til, ble respondentene bedt om å vurdere 5 slike tiltak når det gjelder dette spørsmålet (VISER TABELL OVER SVARENE PÅ SPM 12).

- Hvilke tanker gjør dere om disse tiltakene? Dere andre? Hvordan da, si litt mer om dette.
- Kan vi tenke oss andre slike tiltak for å gjøre det lettere for at mellomledere skal bli bedre ledere for etnisk mangfold? Hvordan tenker du deg at det skulle virke? Andre ting?



- I hvilken grad opplever dere at det er behov for spesiell tilrettelegging eller tilpasning for personer med innvandrerbakgrunn for å sikre inkludering i arbeidslivet og et godt arbeidsmiljø mer generelt?
- Hva slags tilrettelegging/tilpasning er nødvendig?
 - Kantine/mat, tilpasning av uniform, fridager.
 - Informasjon oversatt til ulike språk?
 - Tilbud om yrkesrelatert norskopplæring?
 - Hva/hvilke tiltak er viktig/ikke viktig for opplevelse av inkluderende arbeidsplass?
 - Er det noe som er vanskelig i forhold til å lage slike tilpasninger/tilretteleggelser?
- I hvilken grad benytter dere som ledere medarbeidersamtalen som ledelsesverktøy?
- Hvordan opplever dere medarbeidersamtalen når dere snakker med innvandreransatte?
 - Opplevs medarbeidersamtalen som en like bra kanal for innvandrere som for personer med norsk kulturbakgrunn? Hva kan eventuelt gjøres for at den kan utvikles til å bli det?

5. Mobilitet/karriereutvikling og lederutvikling (10 min)

- Hvordan er *karrieremulighetene* for ansatte med innvandrerbakgrunn på deres arbeidsplass – sammenliknet med etniske nordmenn?
- I hvilken grad er innvandrere prioritert når det gjelder avansemuligheter, større ansvar, nye og spennende arbeidsoppgaver m.m. på deres arbeidsplass (karriere/lederutvikling)?

I fjor utfordret statsråd Lysbakken lederne av statlige virksomheter til å rekruttere ledere med innvandringsbakgrunn.

- Opplever dere at ledelsen i deres virksomhet arbeider bevisst i retning av å skape et ledermiljø med personer fra ulik kulturbakgrunn? Hvorfor tror dere det er slik? Burde det være annerledes, eller er det OK slik det er nå? Fortell litt mer om hvordan du tenker her.
- Har dere inntrykk av at innvandrere ønsker å bli ledere? HVIS NEI: Har dere noen tanker om hvorfor det er slik?
- Kan en tenke seg tiltak fra myndighetenes side som ville stimulere lederne av statlige virksomheter til i større grad å prøve å bygge et lederteam med litt ulik kulturbakgrunn?

6. Oppsummering – råd til egen toppleder (10 min)

Vår oppgave er å prøve å forstå litt bedre dette temaet om mangfold i heleide statlige virksomheter ved å snakke med den gruppen som kanskje best kjenner virksomhetene på pulsen – nemlig mellomlederne

- Hva synes dere om situasjonen samlet sett – er heleide statlige virksomheter flinke nok på dette området? Hvorfor er det slik?
 - Positive/negative aspekter og årsaker



- Gjøres det andre ting enn hva vi har snakket om så langt?
- Hva fungerer/fungerer ikke?
 - Hvor mener vi flaskehalsen er?
 - Hva er nødvendig å gjøre for å skape større tilfang av innvandrere i statlige virksomheter, utnytte deres karrieremessige potensiale, og få frem flere ledere med innvandrerbakgrunn?

La oss nå til slutt forestille oss at dere har blitt ansatt som rådgiver for deres toppleder om hvordan akkurat deres virksomhet skal bli en bedre mangfoldsleder. I morgen skal dere komme med deres endelige anbefalinger og råd til hvordan man skal jobbe videre med disse og nye tiltak.

- Hva vil dere si? Hva er deres endelige råd?

Takk for deltakelsen!



Velg den beste – skap mangfold!

Mangfold og inkludering på arbeidsplassen er en stor ressurs i en verden som stadig blir mindre. Ta vare på mulighetene for utvikling ved å søke riktig kompetanse.

På **mangfoldsportalen.no** finner du informasjon og tips om hvordan du kan utvikle mangfoldet i din bedrift. Gjennom artikler, presentasjoner, kurs og filmer viser vi deg hvordan du kan gå fram for å skape et inkluderende og flerkulturelt arbeidsliv.

www.mangfoldsportalen.no

Filmer



Gode eksempler



Nettkurs



Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

Postadresse: Postboks 8059 Dep, 0031 Oslo

Besøksadresse: Tollbugata 20, Oslo

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 24 16 88 01

E-post: post@imdi.no

Bestilling av rapporter: bestilling@imdi.no

Pressetelefon: 917 55 351, e-post: presse@imdi.no

www.imdi.no

IMDi regionale enheter:

IMDi Indre Øst

Storgata 16, 2. etg, Postboks 1133, 2806 Gjøvik

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 61 17 08 95

IMDi Midt-Norge

Peter Egges plass 2 (inngang Kjøpmannsgata),

Postboks 2438 Sluppen, 7005 Trondheim

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 73 89 24 31

IMDi Nord

Sleggesvingen 15, Postboks 83, 8502 Narvik

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 76 96 58 38

IMDi Sør

Slottsquartalet, Tordenskjoldsgate 9

Postboks 647, 4666 Kristiansand

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 38 02 04 80

IMDi Vest

Sandbrogaten 5-7, Postboks 159 Sandviken, 5812 Bergen

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 55 30 09 88

IMDi Øst

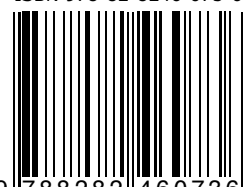
Tollbugata 20, Postboks 8059 Dep, 0031 Oslo

Telefon sentralbord: 24 16 88 00

Telefaks: 24 16 88 01



ISBN 978-82-8246-073-6



9 788282 460736