

Mangfold i arbeidslivet

Sluttrapport fra følgeevaluering av tiltak
rettet mot arbeidsgivere

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



Mangfold og inkludering



Samfunnsforskning AS

Postadresse: Dragvoll allé 38 B, 7049 Trondheim

Besøksadresse: Dragvoll allé 38 B, 7049 Trondheim

Telefon: 91 89 77 27

E-post: kontakt@samforsk.no

Web: www.samforsk.no

Foretaksnr. NO 986 243 836

NTNU Samfunnsforskning AS

Mangfold og inkludering

November 2024

ISBN 978-82-7570-774-9

Omslag: © Shutterstock



Du har lov til:

Dele — kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst medium eller format til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Bearbeide — remixe, endre, og bygge videre på materialet til et hvilket som helst formål, inkludert kommersielle.

Lisensgiver kan ikke kalle tilbake disse frihetene så lenge du respekterer disse lisensvilkårene.

På følgende vilkår:

Navngivelse - Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort. Du kan gjøre dette på enhver rimelig måte, men uten at det kan forstås slik at lisensgiver bifaller deg eller din bruk av verket.

Ingen ytterligere begrensninger - Du kan ikke gjøre

bruk av juridiske betingelser eller teknologiske tiltak som lovmessig hindrer andre i å gjøre noe som lisensen tillater.

Notiser:

Du trenger ikke å rette deg etter lisensen for de deler av materialet som er falt i det fri eller der bruken er tillatt av etter låne-reglene i åndsverkloven eller annen gjeldende rett.

Ingen garantier er gitt. Lisensen gir deg ikke nødvendigvis alle de tillatelse som er nødvendig for din tiltenkte bruk. For eksempel kan andre rettigheter, som reklame-, personvern-, eller ideelle rettigheter, sette begrensninger på hvordan du kan bruke materialet.

[Les mer om kreditering på creativecommons.org](https://creativecommons.org)

Forord

Dette er sluttrapporten i prosjektet Følgeevaluering av tiltak for økt mangfold i arbeidslivet. Prosjektet ble gjennomført i perioden 2021-2024 på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi).

Prosjektets formål har vært å gi kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter iverksatte tiltak for økt mangfold i arbeidslivet bidrar til å oppnå ønskede resultater. Videre har det vært et mål å få bredere kunnskap om mangfoldsarbeid i norske virksomheter. I to tidligere delrapporter har vi presentert funn knyttet til mangfoldsarbeid mer generelt. I denne sluttrapporten er hovedfokus på fire tiltak iverksatt av IMDi; Mangfoldsprisen, tilskuddordningen for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, veiledningstjenesten og informasjonskampanjen Anbefal mangfold. I rapporten diskuteres erfaringer og resultater knyttet til de fire tiltakene, og vi har utarbeidet anbefalinger for det videre arbeidet med dem. Prosjektet har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder for innsamling av data, og sluttrapporten sammenfatter innsiktene fra prosjektets datainnsamling gjennom hele perioden.

Prosjektet er gjennomført som et samarbeid mellom NTNU Samfunnsforskning AS og Oxford Research. I sluttrapporten har Oxford Research hatt ansvaret for innsamling, presentasjon og analyse av kvantitative data fra de årlige surveyundersøkelsene. NTNU Samfunnsforskning AS har hatt ansvar for presentasjon og analyser av alle kvalitative data og for prosjektledelsen.

Vi vil takke Silje Hjelmeland og Lena Vatne Bjørlo fra Oxford Research for bidrag underveis i prosjektet. Vi vil i tillegg takke alle som har stilt opp til intervju eller deltatt i surveyundersøkelsen. Takk også til IMDi som oppdragsgiver for godt samarbeid og gode diskusjoner gjennom evalueringsperioden, og til deltakerne i referansegruppa som bidro med nyttige innspill i oppstarten av prosjektet. Vi håper innsiktene som er sammenfattet i denne sluttrapporten kommer til nytte i det videre arbeidet for økt etnisk mangfold i arbeidslivet.

Trondheim, november 2024
Turid Sætermo
prosjektleder

Innhold

Forord	3
Sammendrag	6
Summary	9
1. Innledning	13
2. Data og metode	16
Kvalitative intervjuer	17
Casestudier	18
Dokumentstudier	18
Survey	19
3. Mangfoldsprisen – statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet.	22
Relanseringen av Mangfoldsprisen	23
Hvordan velges vinnerne?	23
Hva betyr det for virksomheter å vinne prisen?	28
Kjennskap til og vurderinger av Mangfoldsprisen – funn fra survey	33
Kjennskap til Mangfoldsprisen og kjennetegn ved virksomheten	37
4. Veiledningstjeneste – MIKA	42
Konseptutredning fra Knowit og omlegging av veiledningstjenesten	42
MIKA – Mangfold, inkludering, kompetanse, arbeidsliv	43
Innholdet på MIKA	44
Behov og ønsker fra arbeidsgivere	46
Bruk og kjennskap	48

5. Tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet	50
Innledning	50
Antallet tildelinger	50
Kjennskap til tilskuddsordningen	51
Søknadsprosessen	52
Hvem fikk tilskudd i 2024?	53
Bredde og variasjon i tiltakene	54
Innspill fra tilskuddsmottakerne	56
Tilskuddsordningen som virkemiddel videre	63
Kjennskap til og vurderinger av tilskuddsordningen – funn fra survey	65
Kjennskap til tilskuddsordningen og kjennetegn ved virksomheten	68
6. Betydning av mangfoldbevissthet for rekruttering og bruk av innvandreres kompetanse	72
Rekruttering	72
Bruk av innvandreres kompetanse	73
7. Avsluttende refleksjoner og anbefalinger til veien videre	79
Oppsummering og anbefalinger for Mangfoldsprisen	83
Oppsummering og anbefalinger for Veiledningstjenesten/MIKA	86
Oppsummering og anbefalinger for tilskuddsordningen	87
Oppsummering av informasjonskampanjen	89
Hvilke forutsetninger må være på plass for at tiltakene skal gi resultater?	89
Litteratur	93
Vedlegg	94

Sammendrag

Dette er sluttrapporten i prosjektet Følgeevaluering av tiltak for økt mangfold i arbeidslivet som ble gjennomført 2021-2024 på oppdrag fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Formålet med prosjektet har vært å evaluere fire tiltak som IMDi iverksatte i 2021, nemlig en tilskuddsordning (Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet), en veiledningstjeneste (nettressurs, nå mika.no), Mangfoldsprisen (statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet), samt gjennomføring av en informasjonskampanje (Anbefal mangfold) i forbindelse med lansering av tiltakene.

Felles for tiltakene er at de er rettet mot arbeidsgivere. Prosjektet har sett på hvorvidt og på hvilke måter tiltakene har bidratt til å nå målsettingene om økt bevissthet om mangfold i arbeidslivet, økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn og bedre bruk av innvandreres kompetanse. Prosjektet har også hatt som mål å samle kunnskap om mangfoldsarbeid i norske virksomheter generelt.

Følgeevalueringen har hatt et flermetodisk forskningsdesign, og vi har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder for innsamling av data. Prosjektet har gjennomført en årlig spørreundersøkelse, i tillegg til en rekke kvalitative intervjuer med ulike involverte aktører, samt casestudier, dokumentanalyser og deltakende observasjon i forbindelse med casestudier, møter og samlinger. Vi har underveis hatt anledning til å spille inn forslag til justeringer av tiltakene til oppdragsgiver og har formidlet foreløpige innsikter i form av to delrapporter.

Overordnet viser evalueringen at IMDis satsing rettet mot arbeidsgivere oppfattes som relevant av målgruppen. Tiltakene har bidratt til å gjøre IMDi synlig for arbeidsgivere, og IMDi ses på som et viktig kompetansemiljø når det gjelder etnisk mangfold i arbeidslivet. Tilskuddsordningen og veiledningstjenesten/MIKA har et viktig potensial når det gjelder å bidra til utvikling av virkningsfulle tiltak med overføringsverdi, og til innhenting og deling av erfaringer som kan gjøre oppgaven enklere og terskelen lavere for virksomheter som ønsker å starte eller styrke sitt mangfoldsarbeid.

Mangfoldsprisen

Mangfoldsprisen deles ut årlig til virksomheter som gjør fremragende bruk av innvandreres kompetanse, og har som formål å løfte fram gode eksempler på etnisk mangfold i arbeidslivet til inspirasjon for andre. Det deles ut tre regionale Mangfoldspriser i kategoriene 'store og mellomstore virksomheter' og 'små virksomheter', og blant disse kåres vinnere av de nasjonale Mangfoldsprisene for de samme kategoriene. Hvem som helst kan nominere kandidater til prisen. Imidlertid har det vært en klar nedgang i antall nominasjoner de siste årene, til tross for at det har vært forsøkt ulike grep med hensyn til promotering. Medlemmer i de regionale juryene forteller at det kan være utfordrende å finne gode kandidater blant annet på grunn av få nominerte. Det finnes dessuten flere priser med samme navn, noe som gjør det utfordrende for IMDi's mangfoldspris å skille seg ut. Intervjuene viser at prisvinnernes erfaringer er sammensatte. På den ene siden er det å vinne prisen forbundet med stolthet og annerkjennelse, på den annen side er effekten og oppmerksomheten ofte kortvarig. Inntrykket er videre at Mangfoldsprisen ikke har klart å utnytte tilstrekkelig det potensialet som ligger i tilgangen på gode eksempler på mangfoldsarbeid. Spørreundersøkelsen i evalueringen viser også at prisen er lite kjent, og at den har lite å si for arbeidsgiveres interesse for mangfoldsarbeid.

I rapporten konkluderer vi med at det bør vurderes om ressursene som brukes på Mangfoldsprisen, kunne vært bedre anvendt. Prisen har ikke oppnådd den oppmerksomheten og det antallet nominasjoner som må til for at den skal kunne oppfylle sitt formål. Prisens virkning må også vurderes opp mot virkningene av de andre iverksatte tiltakene, og her ser vi for eksempel at tilskuddsordningen og nettsiden MIKA ser ut til å ha et bedre potensial for innhenting og deling av gode eksempler og erfaringer knyttet til mangfoldsarbeid.

Veiledningstjenesten

Veiledningstjenesten ble lansert i april 2021, som en nettside hos IMDi.no med tittelen Mangfold i arbeidslivet. Formålet var å bidra til å gi økt støtte og veiledning til arbeidsgivere som ønsker økt mangfold. Nettsiden bestod både av egenprodusert innhold, som intervjuer med arbeidsgivere og webinarer, og henvisninger til andre nettsider, som for eksempel DFØ. Nett-trafikkdata viste imidlertid at nettsiden var lite besøkt og benyttet, og det ble satt i gang et arbeid for å endre den. I 2024 ble nettstedet MIKA publisert. Formålet med den nye nettsiden er å gi faglig kunnskap, praktiske prosjekterfaringer og gode eksempler på tiltak. Nettsiden har

et tydelig fokus på at gevinster av mangfold kommer i form av innovasjon, vekst og verdiskaping, og den presenterer en rekke konkrete praktiske råd og tips til arbeidsgivere.

Ettersom MIKA ble publisert først i januar 2024, har vi ikke hatt mulighet til å samle data som besvarer spørsmålene knyttet til virkning. Gjennom følgeevalueringen har vi imidlertid et klart inntrykk av at en slik veiledningstjeneste er etterspurt blant arbeidsgivere, og disse gir uttrykk for at de ønsker tilgang til IMDiIs kunnskap og kompetanse om mangfoldsarbeid, forskningsbasert kunnskap om mangfoldsarbeid, samt erfaringer med utprøvde tiltak og verktøy. Det vil i det videre arbeidet være viktig at IMDi jobber for å gjøre MIKA mer kjent blant arbeidsgivere, slik at det potensialet som ligger i denne nettressursen i enda større grad blir nyttiggjort.

Tilskuddsordningen

I løpet av evalueringsperioden har tilskuddsordningen hatt en økning både i antall virksomheter som har fått tilskudd og i størrelsen på tilskuddene, selv om surveydata tyder på at ordningen er lite kjent blant virksomheter generelt. Intervjuer viser at de fleste tilskuddsmottakerne kjenner til ordningen fra mangfoldsnettverk de er med i, fordi de allerede er interessert og engasjert i mangfoldsarbeid. Virksomhetene som har fått tilskudd fra ordningen dekker et spekter av bransjer og har ulik erfaring med mangfoldsarbeid. Det er imidlertid en overvekt av store virksomheter lokalisert i Oslo-området. I de første søknadsrundene var mange av tiltakene rettet mot økt kompetanse i ledelse, i form av mangfoldskursing eller bevisstgjøring av mangfold som ressurs i virksomheten. I senere runder ser vi at det i større grad søkes om dette i kombinasjon med andre tiltak, for eksempel knyttet til økt rekruttering eller bedre bruk av innvandreres kompetanse, noe som kan tyde på et bredere fokus på hva mangfoldsarbeid i virksomheten innebærer.

I intervjuene forteller mange tilskuddsmottakere at tilskuddet har vært økonomisk avgjørende for gjennomføringen av tiltaket. Videre bidrar tilskuddet til å legitimere mangfoldsarbeidet opp mot for eksempel ledelse, og forplikter til fortsatt prioritet og ressursbruk. Tilskuddsmottakere opplever imidlertid at lang behandlingstid av tilskuddssøknadene fører til kort tid for å gjennomføre tiltakene. I tillegg ønsker de seg mer erfaringsdeling og arenaer for å nyttiggjøre seg den overføringsverdien tiltakene i ordningen skal ha. Vi anbefaler derfor at det i større grad legges opp til erfaringsdeling fra tiltakene utviklet under tilskuddsordningen, for eksempel på MIKA. Samtidig vil det være viktig å opprettholde fokuset på kriterier som

overførbarhet, arbeidsgiverfokus og virksomhetsinterne tiltak, i vurdering av søknadene. Dette vil sikre at tilskuddsordningen fortsetter å være treffsikker og målrettet, selv med bredde og variasjon i typen tiltak som prøves ut.

Kapittel 6 i rapporten presenterer funn fra surveydata innhentet gjennom en årlig spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen viser at bevissthet om etnisk mangfold som ressurs ser ut til å ha betydning for både rekruttering av innvandrere, og hvorvidt arbeidsgiver vurderer at de gjør god bruk av deres kompetanse. Vi finner imidlertid ikke at en målsetting om å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn har hatt betydning for det faktiske stillingsnivået de befinner seg på i virksomhetene. Samtidig ser de strukturelle variablene, størrelse, sektor- og fylkestilhørighet ut til å ha relativt sett større betydning enn arbeidsgiveres bevissthet rundt mangfold som ressurs.

Avslutningsvis i rapporten diskuterer vi noen tverrgående spørsmål knyttet til de fire tiltakene. For eksempel adresserer vi spørsmålet om hvilke arbeidsgivere tiltakene bør rettes mot, IMDis bruk av mangfoldsbegrepet i lys av direktoratets mandat, og lønnsomhetsinnrammingen som til en viss grad har preget IMDis nettsider om mangfold i arbeidslivet. Deretter summerer vi opp sentrale funn og innsikter knytte til hvert av tiltakene vi har evaluert, og kommer med konkrete anbefalinger til det videre arbeidet. Helt til sist tar vi for oss noen av de forutsetningene vi mener bør være plass for at tiltakene skal ha den ønskede effekten.

Summary

This is the final report of the project Evaluation of measures for increased diversity in working life, which was carried out in 2021-2024 on behalf of the Directorate of Integration and Diversity (IMDi). The purpose of the project has been to evaluate four measures which were implemented by IMDi in 2021, namely a grant scheme (Grants for increased ethnic diversity in working life), a guidance service (online resource, now mika.no), the Diversity Award (the state's award for outstanding use of immigrants' competence in working life), and the implementation of an information campaign (Recommend diversity) in connection with the launch of the measures.

Common to the measures is that the target group is employers. The project has examined whether and in what ways the measures have contributed to achieving the goals of increased awareness of diversity in working life, increased recruitment of employees with an immigrant background and better use of immigrants' competence. The project has also aimed to gather insights about diversity work in Norwegian enterprises in general.

The evaluation has employed a mixed method research design, and we have used both quantitative and qualitative methods for data collection. The project has conducted an annual survey, in addition to a number of qualitative interviews with various relevant actors, as well as case studies, document analysis and participant observation in connection with case studies, in meetings and gatherings. During the evaluation period, we have had the opportunity to propose adjustments of the measures to IMDi and we have disseminated preliminary insights in two interim reports.

Overall, the evaluation shows that IMDi's effort towards employers is perceived as relevant by the target group. The measures have made IMDi more visible to employers, and IMDi is seen as possessing important competence when it comes to ethnic diversity in working life. The grant scheme and the guidance service/MIKA have a good potential when it comes to contributing to the development of effective measures with transfer value, and to the collection and sharing of experience that can make the task easier and the threshold lower for companies that want to start or strengthen their diversity work.

The Diversity Award

The Diversity Award is awarded annually to companies that make outstanding use of immigrants' competence, and the purpose is to highlight good examples of ethnic diversity in working life in order to inspire others. Three regional Diversity Awards are awarded in the categories 'large and medium-sized enterprises' and 'small enterprises', and among these, winners of the national Diversity Awards are chosen for the same categories. Anyone can nominate candidates for the award. However, there has been a clear decline in the number of nominations in recent years, despite various promotion strategies. Members of the regional juries say that it can be challenging to find good candidates, partly because of the low number of nominees. There are also several other awards with the same name, which makes it challenging for IMDi's Diversity Award to stand out. The interviews show that the winners' experiences are varied. On the one hand, winning the award is associated with pride and recognition, on the other hand, the effect and attention are often short-lived. The Diversity Award has not sufficiently exploited the potential of having access to good examples of diversity work. The evaluation's annual survey also shows that the award is little known, and that it has little impact on employers' interest in diversity work.

In the report, we conclude that it should be considered whether the resources used on the Diversity Award should be used in other ways. The prize has not obtained the attention, and the number of nominations needed for it to fulfil its purpose. The effect of the award must also be assessed against the effects of the other implemented measures, and here we find, for example, that the grant scheme and the MIKA website seem to have a better potential for collecting and sharing good examples and experiences related to diversity work.

The guidance service/MIKA

The guidance service was launched in April 2021, as a website at IMDi.no with the title Diversity in working life. The purpose was to provide support and guidance to employers who want to increase diversity. The website consisted of self-produced content, such as interviews with employers and webinars, as well as links to other websites, such as DFØ. However, web traffic data showed that the website was little visited and used, and work was initiated to change it. In 2024, the MIKA website was published. The purpose of the new website is to provide knowledge and share practical experiences and good examples of diversity work. The website has a

clear focus on the idea that benefits of diversity come in the form of innovation, growth and value creation, and it presents a number of practical advice and tips for employers.

As MIKA was only published in January 2024, we have not been able to collect data related to impact. However, other data from the evaluation indicate that a guidance service is in demand among employers, who express a wish to have access to IMDi's knowledge and expertise on diversity work, research-based knowledge on diversity work, as well as experience with proven measures and tools. In the future, it will be important that IMDi works to make MIKA more known among employers, so that the potential of the website is utilised to an even greater extent.

The grant scheme

During the evaluation period, the grant scheme has seen an increase both in the number of enterprises that have received grants and in the size of the grants, although survey data indicate that the scheme is little known among enterprises in general. Interviews show that most of the grant recipients came to know about the scheme through diversity networks that they are part of. The companies that have received grants from the scheme cover a spectrum of industries and have different experience with diversity work. However, there is a predominance of large enterprises located in the Oslo area. In the first application round, many of the measures were aimed at increasing competence among managers, in the form of diversity courses or awareness-raising around diversity as a resource for the company. In later application rounds, this measure is to a greater extent used in combination with other measures, for example related to increased recruitment or better use of immigrants' skills, which may indicate a broader focus on what diversity work in the enterprise entails.

In the interviews, many grant recipients say that the grant has been financially crucial for the implementation of the measure. Furthermore, the grant contributes to give the diversity work legitimacy vis-a-vis management and commit the enterprise to continued prioritisation and allocation of resources. However, grant recipients find that the long processing time of applications results in a short time to implement the measures. In addition, they wish for more arenas of experience sharing, to have access to and make use of insights from others. We therefore recommend a greater extent of experience sharing related to the measures developed under the grant scheme, for example on the MIKA website. At the same time, it will be important to maintain the focus on criteria such as transferability, employer focus and internal

orientation of measures in the assessment of the applications. This will ensure that the grant scheme continues to be accurate and targeted, even with a breadth and variation in the type of measures being tested.

Chapter 6 of the report presents findings from data collected through an annual survey. The surveys show that awareness of ethnic diversity as a resource seems to have an impact on both the recruitment of immigrants, and whether employers consider that they make good use of their competence. However, we do not find that having a goal of recruiting people with an immigrant background has had an impact on the actual level and position they are at in the enterprises. At the same time, structural variables, size, sector and county affiliation seem to play a more important role than employers' awareness of diversity as a resource.

In the concluding chapter, we discuss some cross-cutting questions related to the four measures. For example, we address the question of which employers the measures should be aimed at, IMDi's use of the concept of diversity in light of the Directorate's mandate, and the profitability framing of diversity in working life that to some extent has characterized IMDi's website. We then summarize key findings and insights related to each of the measures we have evaluated and make concrete recommendations for the further work. Finally, we address some of the prerequisites we believe should be in place for the measures to have the desired effect.

1. Innledning

Formålet med prosjektet *Følgeevaluering av tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet* har vært å evaluere tiltak som skal bidra til økt mangfold i arbeidslivet.

Prosjektet er gjennomført på oppdrag fra IMDi og har vært rettet mot fire tiltak som IMDi iverksatte i 2021, nemlig en tilskuddsordning (*Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet*), en veiledningstjeneste (nettressurs, nå mika.no), Mangfoldsprisen (*statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet*), samt gjennomføring av en informasjonskampanje (*Anbefal mangfold*) i forbindelse med lansering av tiltakene. Prosjektet har evaluert hvorvidt og på hvilke måter tiltakene har bidratt til ønskede resultater, og gir i denne avsluttende rapporten noen anbefalinger knyttet til den videre forvaltningen og utviklingen av dem. Prosjektet har også hatt som mål å samle kunnskap om mangfoldsarbeid i norske virksomheter generelt, for å kunne vurdere tiltakene i lys av samfunnsaktuelle utviklingstrekk, status og behov når det gjelder målsetningen om økt mangfold i arbeidslivet.

De fire tiltakene har det til felles at de er rettet mot arbeidsgivere. Bakgrunnen for dette er at innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre har lavere grad av sysselsetting og jobber oftere i stillinger de er overkvalifiserte for, enn befolkningen for øvrig, og arbeidsgivere anses å ha en nøkkelrolle i å løse disse utfordringene. Derfor har IMDi fått i oppdrag å utvikle tiltak og tjenester rettet mot arbeidsgivere knyttet til etnisk mangfold og rekruttering av innvandrere i virksomheter. Tiltakene som evalueres her, inngår i denne satsingen.

Følgeevalueringen har pågått siden 2021. I løpet av disse årene har det skjedd endringer når det gjelder innvandrere som skal integreres i arbeidslivet, spesielt knyttet til de høye ankomstene fra Ukraina siden 2022. Integreringspolitikken preges generelt av et sterkt fokus på arbeid, eksemplifisert gjennom regjeringens forslag til endringer i integreringsloven (for øyeblikket ute på høring) som vil innebære tydeligere krav til arbeidsrettet innhold i introduksjonsprogrammet for de som har arbeid som sluttmål (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024). Deltakelse i arbeidslivet er et overordnet mål i norsk arbeids- og velferdspolitik, noe som nylig ble bekreftet i Stortingsmeldingen *En forsterket arbeidslinje – flere i jobb og færre på trygd* (St.Meld. 33 (2023-2024) som kom i september 2024, og der innvandrere trekkes frem som en sentral målgruppe. I lys av dette blir det enda viktigere å rette fokuset på arbeidsgiverne rolle. I siste instans er det tross alt de som avgjør hvem som

skal få innpass i det norske arbeidslivet, hvem som skal få fortsette, og hvem som skal få avansere (Rogstad og Sterri, 2018; Rogstad, 2021).

Følgeevalueringen har hatt et flermetodisk forskningsdesign, og vi har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder for innsamling av data. Prosjektet har gjennomført en årlig spørreundersøkelse. I tillegg er det gjennomført en rekke kvalitative intervjuer med ulike involverte aktører, samt case studier, dokumentanalyse (bakgrunnsdokumenter, søknader, rapporteringer, kandidatintervjuer m.m.), og noe deltakende observasjon (i forbindelse med case studier, møter og samlinger). Vi har underveis hatt anledning til å spille inn forslag til justeringer av tiltakene til oppdragsgiver og har formidlet foreløpige innsikter i form av delrapporter.

Prosjektet har produsert tre rapporter. I Delrapport 1 (Sætermo, et al., 2022) tok vi for oss bakgrunnen for utviklingen av tiltakene og hvilke avveininger som lå til grunn for at akkurat de fire tiltakene i evalueringen ble igangsatt. Det gjorde vi ved å gå gjennom bakgrunnsdokumenter og intervjuer nøkkelpersoner i prosessen. Vi gjennomførte også kvalitative intervjuer med tilskuddsmottakere for å få innsikt i prosjektene de planla å gjennomføre og en forståelse av virksomhetens mangfoldstenkning. Intervjuene ble en påminnelse om den variasjonen og bredden som foreligger når det gjelder for eksempel forståelser av mangfold og motivasjoner for mangfoldsarbeid. Hvorvidt virksomhetens fokus på mangfold henger sammen med at den allerede har mange ansatte med ikke-norsk bakgrunn i ansattgruppen og ønsker å ivareta disse best mulig, eller om det skyldes et ønske om å utvikle seg til å bli mer mangfoldig, er et eksempel på en sentral ulikhet. Videre intervjuet vi virksomheter som hadde vunnet den regionale eller nasjonale Mangfoldsprisen, både om deres mangfoldsarbeid og betydningen av å vinne prisen. Overordnede funn fra disse intervjuene var blant annet at prisen var nokså ukjent og at vinnerne først og fremst var glade, men overaskede, over at akkurat de hadde vunnet prisen.

I Delrapport 2 (Sætermo et al., 2023) presenterte vi innsikter fra datainnsamlingen som ble gjennomført i løpet av perioden november 2022 - oktober 2023. Rapporten presenterte funn fra intervjuer med tilskuddsmottakere og fra en gjennomgang av søknadene, som gjorde det mulig å peke på noen mønstre og tendenser både når det gjaldt tiltak det ble søkt om støtte til, og tiltak som ble prioritert av IMDi. Vi deltok også på samlinger for tilskuddsmottakere. Disse ble trukket frem som motiverende og som en 'added value' av deltakerne. Når det gjaldt Mangfoldsprisen, hadde rapporten fokus på juryens arbeid. Veiledningstjenesten var under utvikling og ble ikke evaluert.

I Delrapport 1 og 2 presenterte vi også datamateriale fra casestudiene vi har gjennomført. Disse ble gjennomført som en kombinasjon av intervjuer med ansatte på ulike nivåer i virksomhetene, inkludert ledelse, og gjennomgang av relevante dokumenter, som for eksempel strategier og planer. Casestudiene adresseres ikke i et eget kapittel i sluttrapporten, men innsiktene derfra utgjør en viktig kontekst for analysene. Som beskrevet i de tidligere sluttrapportene ser det ut til at mangfold er blitt et fokusområde i stadig flere virksomheter. Dette mener vi må ses i lys av samfunnsutviklingen og en økende oppmerksomhet rundt inkluderings- og ekskluderingsmekanismer i arbeidslivet, og en erkjennelse av arbeidsgiveres nøkkelrolle. Vår studie av mangfoldsarbeid i norske virksomheter viser også at de i økende grad tar inn over seg at kunder, klienter, tjenestemottakere, pasienter og ikke minst arbeidssøkere er mangfoldige og at det forventes at dette reflekteres hos virksomheten. Videre viser caseintervjuene at mangfold, mangfoldsarbeid og mangfoldsledelse er begreper som oppfattes ulikt i ulike virksomheter og også internt i virksomhetene. På hvilke måter mangfold anses som en ressurs varierer også, blant annet avhengig av bransje, arbeidsoppgaver, og arbeidskraftsbehov. Det er et spenn mellom virksomheter som har fokus på å løfte frem mangfold som en ressurs, og virksomheter som ønsker å fokusere på likheter snarere enn forskjeller. Mens mangfoldsarbeid i mange virksomheter har vært drevet frem og opprettholdt av engasjerte enkeltpersoner – ildsjeler –, eller at mangfoldsarbeid og -kompetanse har vært konsentrert hos for eksempel ledere eller mellomledere, ser det også ut til at flere virksomheter har innarbeidet fokuset på mangfold i strategier og rutiner som inngår i virksomhetens infrastruktur, og dermed gjort det litt mindre personavhengig.

Gjennom datainnsamlingen har vi først og fremst møtt virksomheter med et engasjement for mangfold, men det har vært en bredde mellom de som er i startfasen og de som har hatt fokus på mangfold i lang tid. Vi har ikke tallmateriale som viser at fokuset på mangfold blant norske virksomheter er raskt økende, men intervjuene vi har gjennomført, antallet virksomheter som inngår samarbeid med kommersielle aktører i mangfoldsfeltet, antallet virksomheter som søker om tilskudd fra IMDi og lignende, gir et klart inntrykk av at mangfoldssatsingen til IMDi har truffet en tidsånd. Virksomhetene engasjerer seg for økt etnisk mangfold både fordi de ønsker å styrke egen virksomhet, men også fordi de føler et ansvar for å bidra til inkludering. Å styrke alles muligheter i norsk arbeidsliv er viktig både av demokratiske og samfunnsøkonomiske grunner, og et godt samarbeid mellom myndigheter og arbeidsgivere er nødvendig for å lykkes. Vi håper at innsiktene som presenteres i de følgende kapitlene kan bidra til dette.

2. Data og metode

Dette prosjektet er en følgeevaluering, med fokus på vurdering av resultater og effekter i tråd med det som er beskrevet som målsettingene for tiltakene. Følgeevalueringen har blitt gjennomført som en kombinasjon av en effektevaluering (summativ evaluering) og en prosessevaluering (formativ evaluering). Det innebærer at datainnsamlingen har vært rettet både mot å fange opp virkninger av tiltakene, og mot selve implementeringen av dem. I tråd med oppdragsgivers ønsker, har det underveis i prosjektet blitt gitt innspill til justeringer for å forbedre resultater og måloppnåelse. Prosjektet har hatt et flermetodisk forskningsdesign der både kvantitative og kvalitative metoder har blitt anvendt. Den kvantitative delen er en survey som hver høst (2021 – 2023) har gått ut til virksomheter, med spørsmål om mangfold, mangfoldsarbeid og kjennskap til /erfaringer med IMDis tiltak. Den kvalitative delen består av intervjuer med relevante informanter, casestudier av enkeltvirksomheter og dokumentstudier.

Vi har gjennomført om lag 80 kvalitative intervjuer med ulike interessentgrupper, samt en mer omfattende casestudie av åtte virksomheter, i tillegg til en årlig spørreundersøkelse gjennomført tre ganger, dokumentgjennomgang av tilskudds-søknader (fire tilskuddsår), rapporteringer, tildelingsbrev og avslagsbrev, samarbeidsdokument og trafikkdata tilknyttet MIKA, dokumentstudier av relevante bakgrunnsdokumenter knyttet til utviklingen av tiltakene, samt deltakelse på flere møter, samlinger, konferanser og prisutdelinger.

Kvalitative intervjuer

Vi har gjennomført kvalitative intervjuer med en rekke ulike aktører, for å innhente erfaringer med de ulike tiltakene. Vi har gjennomført 32 intervju med virksomheter som har mottatt tilskudd fra tilskuddsordningen, og 28 intervju med virksomheter som har vunnet enten en regional eller en nasjonal mangfoldspris. Av disse har vi intervjuet flere i to eller tre omganger, for å få kunnskap om effekt over tid. Informantene har vært ledere, mellomledere eller HR-ansatte i de aktuelle virksomhetene. Intervjuene var rettet mot virksomhetens erfaringer knyttet til å ha søkt om og mottatt tilskudd til mangfoldstiltak, eller å ha vunnet en pris for sitt mangfoldsarbeid, men vi stilte også spørsmål om virksomhetens kjennskap til og eventuelt erfaring med (eller tanker om potensiell nytte av) de andre tiltakene i evalueringen, og om mangfold i virksomheten og forståelser av mangfold og mangfoldsarbeid mer overordnet.

Vi har intervjuet 9 jurymedlemmer om prosessen med å kåre vinnere, og vi har deltatt på to jurymøter, og flere av de nasjonale prisutdelingene. I tillegg har vi intervjuet de tre reklamebyråene som har hatt ansvar for de til sammen fem ulike informasjonskampanjene. Videre har vi gjennomført det som kan betegnes som eksplorative intervjuer, der vi snakket med aktører som var involvert i innspillmøtene som ble gjennomført i utviklingsfasen av tiltakene (NHO, Virke, LO, NAV, KS, KD, Bufdir og IMDi). Vi har også gjennomført flere intervjuer med ansatte i IMDi som har vært involvert i arbeidet med de forskjellige tiltakene.

Casestudier

Det er gjennomført 8 casestudier av virksomheter. Det dreier seg om et NAV-kontor, en barneskole, en kulturinstitusjon, et sykehus, en kommune, en matbutikk, en dyrepark og et entreprenørkonsern. Casene varierer med andre ord både når det gjelder aktivitet, størrelse og struktur. Blant casene var både mangfoldsprisvinnere og tilskuddsmottakere, men også virksomheter som har et fokus på mangfold uten at de har erfaring med tiltakene. Casestudiene har blitt gjennomført som en kombinasjon av gjennomgang av relevante dokumenter (for eksempel handlingsplaner for mangfoldsarbeid) og kvalitative intervjuer med blant andre HR-ansatte, mellomledere, toppledere, tillitsvalgte og mangfoldsansvarlige. Vi har intervjuet 3-8 ansatte i hver virksomhet. Sammensetningen av informanter har variert litt fra virksomhet til virksomhet avhengig av struktur og størrelse. To av casene ble fulgt over to år med oppfølgingsintervju av enkelte nøkkelpersoner.

Dokumentstudier

Vi har gjennomgått dokumentene som lå til grunn for utviklingen av de ulike tiltakene, blant annet kommunikasjonsstrategien for Mangfoldsprisen, IMDis beskrivelse av deloppdrag 2, Mangfold i Arbeidslivet (Agenda Kaupang, 2020) og Rapport om konkretisering og implementering av ny veiledningstjeneste for arbeidsgivere, ny tilskuddsordning for virksomheter, samt informasjonskampanje.

Vi har også gjennomgått dokumenter som har blitt til i tilknytning til gjennomføring av tiltakene. Det er spesielt i tilknytning til tilskuddsordningen at det finnes mye skriftlig materiale, i form av for eksempel søknader, rapporter og avslagsbrev. Her har vi gjennomgått alle tilskuddssøknader som har fått tilskudd alle fire år, og alle sluttrapporter. I tillegg har vi gått gjennom en del søknader som har fått avslag, tildelingsbrev og avslagsbrev fra alle fire år. Vi har også gått gjennom skriftlig

materiale som er utarbeidet i forbindelse med ønsket om å endre nettressursen Veiledningstjenesten, samt samarbeidsdokument og trafikkdata for nettressursen MIKA. I forbindelse med Mangfoldsprisen har vi gjennomgått kandidatintervjuene gjennomført av IMDi med virksomheter som var blitt nominerte til Mangfoldsprisen.

Survey

For å måle kjennskapen til IMDi sine tiltak og utviklingen i bevissthet blant arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs over tid, samt praksis rundt rekruttering og bruk av personer med innvandrerbakgrunn sin kompetanse i arbeidslivet, har vi gjennomført en årlig survey til ledere med personalansvar. Prosjektteamet har utformet et spørreskjema som har fått kommentarer og innspill fra både referansegruppen og oppdragsgiver og blitt pilotert blant arbeidsgivere. Selve undersøkelsen ble gjennomført hver høst, i perioden 27. oktober til 18. november i 2021, 4. oktober til 24. oktober i 2022 og 26. september til 27. oktober i 2023.

Vi har gjort uttrekk av virksomhetsdata fra regnskapsinformasjonstjenesten Proff Forvalt og Brønnøysundregistrene, der vi har koblet underavdelinger med hovedenheter. Basert på institusjonell sektorgruppering, har vi trukket et utvalg fra de prioriterte bransjene i privat sektor, altså helse- og omsorg, varehandel, samt bygg og anlegg og fra hele offentlig sektor i de to første utsendelsene. I 2023 utvidet vi surveyen til å dekke seksten hovednæringer (se Tabell 2). Utvalget ble stratifisert basert på fylke og størrelse, for å minimere skjevheter i utvalget. I tillegg gjorde vi beregninger av hvor store utvalgene måtte være for å sikre en tilfredsstillende statistisk styrke for å kunne undersøke forskjeller mellom virksomheter i de ulike strataene. Siden vi er kjent med at e-postadresser i Proff Forvalt er en upålitelig informasjonskilde, og at andelen som ikke åpner eller fullfører undersøkelsen kan være betydelig i slike undersøkelser, trakk vi dobbelt så mange virksomheter som styrketesten skulle tilsi.

Skjemaet har benyttet aktiveringer (ruting). Hvilke av surveyens spørsmål som er blitt vist, avhenger dermed av hvordan respondenten har svart, slik at respondenter har sluppet å få irrelevante oppfølgingsspørsmål. Dermed varierer det hvor mange observasjoner som ligger til grunn for fordelingene, og derfor varierer også utvalgsstørrelsen (N) som vi oppgir i figurtekstene. I tredje og siste runde av survey-undersøkelsene skjedde det en feil med rutingen i spørreskjemaet. Rutingen

i skjemaet var basert på at bakgrunnsvariabelen «Tidligere respondent» hadde vært kodet som «Ja» og «Nei» (altså tekst), imens det nye datasettet hadde numeriske verdier (0 og 1). Dermed var det ingen som oppfylte betingelsen for å få vist spørsmål om kjennskap til virkemidlene – og følgelig heller ingen av oppfølgingsspørsmålene som var basert på at respondenten oppga å være kjent med IMDis tiltak. Det ble derfor sendt ut en oppfølgingsundersøkelse i januar 2024 til respondentene som svarte på den siste utsendelsen, men som ikke hadde mottatt undersøkelsen i 2021/2022. Dette er i tråd med hvordan vi har rutet respondentene tidligere: Hvis de ikke var klar over at tiltakene fantes, ville de blitt oppmerksomme på tiltakene da de svarte på undersøkelsen vår. Utvalget ble dermed 1250 av 1844. Av disse svarte 546 ledere. I tabellen nedenfor oppsummerer vi utvalgsstørrelse, svarfrekvenser (fullstendige og ufullstendige besvarelser) og svarprosent for de ulike utsendelsene:

Tabell 1: Utvalgsstørrelse, svarfrekvens og svarprosent fordelt på utsendelser

År	Utvalgsstørrelse	Svarfrekvens	Svarprosent
2021	13 680	1839	13 %
2022	11 943	2004	17 %
2023	19 018	1848	10 %
2024 (oppfølging)	1250	546	44 %

I omtalen av utsendelsene gjør vi for enkelhets skyld ikke noe skille mellom utsendelsene i 2023 og 2024, ettersom de er gjennomført med kort mellomrom.

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

For å belyse sammenhenger mellom kjennetegn ved virksomhetene og forhold som er undersøkt i spørreskjemaet, har vi gjort analyser på et samlet («pooled») datasett fra de ulike utsendelsene. Det samlede datasettet består av 5517 besvarelser, fra ledere med personalansvar i en virksomhet. Av disse, er det 306 virksomheter (ca. 5 prosent) som har besvart undersøkelsen ved alle utsendelser, mens det er 1490 (ca. 27

prosent) som har svart på undersøkelsen to ganger. I metodelitteraturen omtales slike datasett som *delvis overlappende utvalg* («partially overlapping samples»). Det er ikke etablert noen allment akseptert fremgangsmåte for analyser av delvis overlappende utvalg (Derrick og White, 2022). En vanlig tilnærming, hvis antallet gjentatte målinger av de samme virksomhetene er stort, er å utføre statistiske tester kun på de avhengige observasjonene (målinger av samme virksomhet på ulike tidspunkt). Motsatt, hvis antallet uavhengige observasjoner er stort, er en vanlig tilnærming å utføre tester kun på de uavhengige observasjonene (Looney og Jones, 2003). Begge disse standardmetodene forkaster data, noe som reduserer testenes statistiske styrke. Når antallet observasjoner er høyt, er det relativt uproblematisk å ekskludere de (u)avhengige observasjonene. Vi benytter derfor de uavhengige observasjonene i analyser av de bivariate kryssfordelingene.

I de multivariate analysene benytter vi mixed-effects-modeller for å undersøke den relative effekten av ulike forklaringsvariabler. Mixed-effects-modeller tar høyde for at observasjoner fra samme virksomhet kan være mer like hverandre enn observasjoner fra forskjellige virksomheter. Modellen estimerer et eget konstantledd, kalt *random intercept*, for hver virksomhet i tillegg til et felles konstantledd, kalt *global intercept*, for alle virksomheter. Uten random intercepts ville modellen anta at alle målinger (selv innen samme virksomhet) var uavhengige. Men med random intercepts, justeres modellen slik at den tar høyde for at observasjonene fra samme virksomhet kan være korrelerte. Dette hindrer at vi overestimerer antallet uavhengige observasjoner, og gir riktigere estimater for standardfeilene (Pinheiro og Bates, 2000).

Tabell 2 (i vedlegg) viser deskriptiv statistikk for de inkluderte bakgrunnsvariablene. Tabellen viser at utvalget overveiende består av virksomheter innen privat, kommersiell sektor og kommunal sektor, og den største gruppen har mellom 10 og 29 ansatte. Det er flest virksomheter i Viken, Oslo, Trøndelag og Vestland som har svart, og færrest i Agder, Møre og Romsdal, Nordland og Troms og Finnmark. Den klart største næringen er Helse- og sosialtjenester, etterfulgt av Varehandel, Undervisning, Bygge- og anleggsvirksomhet samt Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter. I tolkningen av resultater er det derfor viktig å ta i betraktning at utvalget i begrenset grad kan sies å være representativt for hele det norske arbeidslivet.

3. Mangfoldsprisen – statens utmerkelse for fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet.

Dette kapitlet handler om Mangfoldsprisen, som IMDi årlig deler ut til virksomheter som gjør fremragende bruk av innvandreres kompetanse. Prisen har som formål å fremme etnisk mangfold, bedre bruken av innvandreres kompetanse og øke rekrutteringen av innvandrere i arbeidslivet. Dette skal skje gjennom å løfte fram gode eksempler på etnisk mangfold i arbeidslivet som kan inspirere andre. Prisen er i så måte et eksempel på hovedlinja i IMDis arbeid opp mot arbeidsgivere, der kunnskap, inspirasjon og bevisstgjøring vektlegges som virkemidler for å styrke etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Mangfoldsprisen som evalueres i dette prosjektet ble først delt ut i 2019, men den var da en relansering av en pris som tidligere var blitt utdelt fra 2005 til 2013. Dette kapitlet tar utgangspunkt i bakgrunnen for beslutningen om å relansere prisen og forventningene om hva den skal bidra til, og drøfter erfaringene med prisen i lys av dette. Det empiriske materialet som ligger til grunn, er 28 intervjuer med prismottakere (regionale og nasjonale). Flere har vært intervjuet to ganger, for å fange opp betydningen og virkninger av prisen over tid. Videre har vi intervjuet 9 jurymedlemmer, 3 reklamebyråer som har jobbet med til sammen 5 kampanjer for prisen, samt at vi har hatt flere samtaler med ansatte i IMDi som har vært involvert i arbeidet med prisen. Vi har også gjennomgått bakgrunnsdokumenter knyttet til prisen, intervjuet representanter for parter i arbeidslivet som var involvert i utviklingen av prisen, gått gjennom kandidatintervjuer som er gjennomført i utvelgelsesprosessen, deltatt på to jurymøter og på flere av de nasjonale prisutdelingene. I de to foregående delrapportene i prosjektet har vi særlig utforsket prisvinneres erfaringer med å vinne prisen og tanker om eget mangfoldsarbeid, og juryenes erfaringer med prosessen med å kåre vinnere. I denne sluttrapporten trekker vi på de samlede innsiktene fra årene med datainnsamling i en drøfting av hvorvidt prisen er virkningsfull og oppfyller sine formål. I kapitlets avsluttende del presenteres det også funn fra surveyen som kan kaste lys over prisens omdømme, relevans og synlighet.

Relanseringen av Mangfoldsprisen

Mangfoldsprisen ble relansert i 2019, og hadde i sin nye form altså vært utdelt to år før følgeevalueringsprosjekt startet opp. Da prisen i perioden mellom 2013 og 2019 hadde vært lagt på is, var det som følge av at en evaluering fant at den var lite kjent og at få kandidater ble foreslått, og at dens formål dermed ikke ble oppfylt. På grunnlag av positive erfaringer med en innsats for mangfold i arbeidslivet i perioden 2006-2019, ble Mangfoldsprisen foreslått utvidet og videreutviklet som en del av en ny programsatsing for mangfoldsarbeid i 2021. Prisen ble i dette satsningsforslaget beskrevet som å ha et klart potensial, som handlet om å lykkes enda bedre i å spre gode eksempler, og i enda større grad fungere som en motivasjon for arbeidsgivere å jobbe med etnisk mangfold. Prisens overordnede hensikt er med andre ord å bidra til å spre gode erfaringer og eksempler på godt mangfoldsarbeid blant arbeidsgivere, og derigjennom inspirere flere til mangfoldsarbeid.

Mangfoldsprisen deles ut både til regionale vinnere (3 regioner; Nord- og Midt-Norge, Vest- og Sør-Norge, og Øst-Norge) og nasjonale vinnere, i to ulike kategorier basert på bedriftsstørrelse (én for små (inntil 19 årsverk), én for mellomstore og store). Det betyr at det har vært mange vinnere i løpet av følgeevalueringsperioden. Vinnerne påskjønnnes med et diplom, og i 2023 ble det også introdusert en fysisk statuett. Videre har vinnere blitt presentert på nettsiden Mangfoldsprisen.no, som i år er flyttet til siden MIKA (se eget kapittel i denne rapporten). De nasjonale prisene har frem til og med 2023 blitt utdelt i forbindelse med IMDIs årskonferanse i slutten av november, mens prisene for 2024 skal deles ut på Mangfoldsprisen i januar 2025. Vinnerne for 2024 blir med andre ord kåret etter slutføringen av dette følgeevalueringsprosjektet.

Hvordan velges vinnerne?

Nominasjon av kandidater

Kandidater til Mangfoldsprisen kan nomineres av hvem som helst, ved å fylle ut et skjema på en egen nettside (nå knyttet til MIKA). Etter at nominasjonsfristen er passert, foretar IMDI en sjekk- og sorteringsjobb før informasjon om de nominerte oversendes regionale juryer, som i løpet av 2 jurymøter diskuterer seg frem til en regional vinner i hver kategori. Vinnerne i de tre regionene er også kandidater til den nasjonale prisen, som kåres av en nasjonal jury.

Mens nominasjonsprosessen på den ene siden er åpen og demokratisk i det at alle som vil kan nominere en kandidat de synes fortjener prisen, så gjør dette også prosessen sårbar fordi man er avhengig av at det er mange som nominerer kandidater, og at kandidatene som nomineres er relevante og gode. Juryen, som bl.a. består av representanter for partene i arbeidslivet og næringsforeninger, med god oversikt over virksomheter i sine regioner, kan ikke selv foreslå kandidater de mener er gode. Selv om de skulle oppleve at nominasjonslisten er tynn, må de forholde seg til de virksomhetene som er blitt foreslått. Det er derfor helt avgjørende at man lykkes med å få folk til å nominere kandidater, det vil si, at man klarer å gjøre prisen kjent og muligheten for å nominere attraktiv og enkel. Imidlertid har det de siste årene vært en klar nedgang i antall nominasjoner. Mens det i følgeevaluerings første år ble nominert totalt 350 kandidater til Mangfoldsprisen, var antallet året etter sunket til 250, deretter til 170 i 2023, mens det i 2024 var så få som 90 nominasjoner.

I lys av denne utviklingen har det vært forsøkt ulike grep, ikke minst med hensyn til promotering. I løpet av følgeevalueringsårene har 3 reklamebyråer vært engasjert til å ta hånd om denne jobben, med ulike strategier for gjennomføring. Erfaringene knyttet til dette oppsummeres nedenfor, men i korte trekk kan det sies at ingen av kampanjene helt har oppnådd det man hadde håpet på. For å forsøke å oppnå flere nominasjoner, har IMDi også tatt for seg selve nominasjonsskjemaet som skal fylles ut, for å se om det kunne gjøres enklere og mer inspirerende. Dette ble gjort på bakgrunn av trafikkdata som viste at mange som besøker nominasjonsnettsiden ender opp med å ikke sende inn en nominasjon. En utfordrende balansegang har vært å gjøre skjemaet for nominasjon enkelt, men samtidig klare å innhente nok informasjon til å kunne gjøre en første vurdering av kandidaten. Det har blitt lagt vekt på at skjemaet skal være lett å sende inn, noe som i sin tur betyr at IMDi må bruke en god del ressurser til å innhente utfyllende informasjon. En annen utfordring er å ha kriterier som er tydelige og kortfattede nok til at personer som vurderer å nominere, lett kan gjøre seg opp en mening, og samtidig omfattende nok til å rettlede juryens diskusjoner. Av de 10 tildelingskriteriene som er valgt ut for prisen, fordrer de fleste at man har en mer inngående kjennskap til virksomheten enn det en ordinær ansatt eller kunde e.l. normalt vil ha. Kriteriene er med andre ord utformet som et verktøy for juryene i deres arbeid, mens en forenklet versjon har blitt presentert ut mot publikum, for å gjøre terskelen for å nominere lavere.

Kampanjer

Følgeevalueringen har gjennomført intervjuer med de tre reklamebyråene som har vært involvert i kampanjer knyttet til Mangfoldsprisen, der to byråer har vært involvert én gang, mens én har hatt ansvar for tre kampanjer. I intervjuene med byråene kommer det frem at målsetningene for kampanjene og erfaringene knyttet til gjennomføring og resultater har vært litt forskjellige fra år til år. At målsetningene og ønskene med kampanjene fra IMDi side har vært ulike, må ses i lys av utviklingen med antall nominasjoner som har vært nedadgående. Man har derfor forsøkt forskjellige strategier for å snu utviklingen og styrke prisen. For eksempel forteller et byrå at deres kampanje forsøkte å svare ut IMDi ønske om mange nominasjoner, mens et byrå som senere hadde kampanjen fikk i oppdrag å forsøke å få inn mer kvalifiserte kandidater, men ikke nødvendigvis flere nominasjoner. Ut fra disse ambisjonene er det også blitt gjort ulike valg med hensyn til hvilke medier og plattformer kampanjene har vært rettet mot. For eksempel har noen kampanjer hatt et nokså bredt nedslagsfelt, og har vært rettet mot både redaksjonelle medier, sosiale medier og nettsider, mens andre har vært mer spisset mot f.eks. LinkedIn, eller mot store enkeltbedrifter som var ment å fungere som 'influencere' (informanten i byråets begrep), som for eksempel Strawberry og DNB. I fjorårets kampanje ble et tomt podium brukt som visuelt virkemiddel og blikkfang, og det ble laget en fysisk statuett til vinnere, i tillegg til diplomene som vanligvis deles ut. Til tross for disse og andre grep når det gjelder promotering, har man imidlertid ikke lyktes med å øke antallet nominerte. I intervjuene med reklamebyråene kommer det frem at det foreligger noen utfordringer knyttet til utformingen og gjennomføring av Mangfoldspris-kampanjene som er felles. For det første nevner flere at tid og timing kan være vanskelig. Mens reklamebransjen gjerne er rigget for raske beslutninger og endringer, er det i direktoratene ofte nødvendig å avklare spørsmål og sikre forankring av avgjørelser lengre opp i organisasjonen, noe byråene kan oppleve som tidkrevende og ugunstig for fremdriften. En gjenvendende kommentar fra byråene er at kampanjene kommer sent i gang, bl.a. fordi det tar lang tid å forankre ideer hos IMDi. I den sammenheng blir også tidshjulet for nominasjoner trukket frem som en utfordring. Kampanjeforberedelsene har funnet sted på vårparten, men det fortelles at selv små forsinkelser, som f.eks. en ekstra runde med forankring av en kampanje-idé hos IMDi, kan føre til at nominasjonsperioden dermed sammenfaller med sommerferie. Siden den videre prosessen med jury-møter og regionale prisutdelinger har måttet komme i havn før årskonferansen (i årene frem til 2024) har det vært lite mulighet for å hente seg inn når nominasjonstallene har vært lave.

Reklamebyråene peker også på at budsjettene er trange, mens ambisjonene er store for Mangfoldsprisen. Kampanjene skal ofte både skape omdømme og oppmerksomhet rundt prisen, og generere nominasjoner, men byråene mener at midlene som settes av ikke er tilstrekkelige. Det har variert litt fra år til år hvorvidt pressearbeid har vært inkludert i oppdraget eller ikke, og i inneværende år – året med færrest nominasjoner - ble ikke reklamebyrå brukt i det hele tatt. Slike valg ser ut til å ha handlet om trange budsjetter hos IMDi, og ikke først og fremst om hva man tenker vil være fornuftig og gunstig gitt ambisjonene med prisen.

Når det gjelder å oppnå oppmerksomhet og skille seg ut, er det også en utfordring at Mangfoldsprisen har en del navnesøstre, altså at det finnes andre priser med samme navn. For de som har forsøkt å finne informasjon om Mangfoldsprisen på internett, har det for eksempel ikke nødvendigvis vært IMDis pris som har dukket opp først i søketreffene. Det ser dessuten ut til at i løpet av de årene den relanserte prisen har blitt delt ut, har det kommet stadig flere mangfoldspriser, - såpass at én prisvinner vi intervjuet lurte på hvilken mangfoldspris vi ønsket å intervju dem om, da vi henvendte oss til dem. Ulike mangfoldspriser deles ut bl.a. av flere kommuner, Elektrobransjen, Medienettverket og Forsvaret, og det gjør det naturligvis utfordrende for IMDis pris å skille seg ut. I tillegg er det ifølge informantene slik at kampanjer gjerne må tørre mer for å påkalle oppmerksomhet, og at særlig nasjonale medier ikke synes at priser i seg selv er en nyhet, mens byråene opplever at det fra direktoratets side utvises nokså stor forsiktighet.

Intervjuene med reklamebyråene får frem noen av utfordringene knyttet til å skape oppmerksomhet rundt prisen. Selv om de årlige spørreundersøkelsene vi har gjennomført viser at kjennskapen til Mangfoldsprisen har økt noe i løpet av følgeevalueringsperioden, er det fortsatt slik at den er nokså lite kjent, i hvert fall utenfor kretsen av virksomheter som allerede er aktivt engasjert i mangfoldsarbeid. Til tross for at ulike byråer har vært engasjert i arbeidet med å promotere prisen og til tross for ulike grep i kampanjene, er det fortsatt slik at prisen er lite kjent i befolkningen eller blant arbeidsgivere flest.

Juryenes arbeid

Målsetningene knyttet til Mangfoldsprisen som virkemiddel henger sammen med prisens omdømme, fordi den må oppfattes som prestisjefull for å oppnå oppmerksomhet og virke inspirerende. Som nevnt, er det derfor viktig at man lykkes i å få inn gode nominasjoner, og et annet viktig aspekt er arbeidet som juryene

gjør med å kåre vinnere. Juryene for hver av de tre regionene er bredt sammensatt av bl.a. representanter for næringsforeninger, NAV, fylkeskommuner, og partene i arbeidslivet, som til sammen sitter på mye kunnskap om virksomheter og arbeidsliv i sine regioner og som fremstår som engasjerte i tematikken, jamfør intervjuene vi har gjennomført. Kåringen av vinnere i de to virksomhetskategoriene for de regionale mangfoldsprisene gjøres i løpet av to møter som juryene har med tre ukers mellomrom på høsten. I det første møtet skal juryen velge ut fire favoritter fra nominasjonslisten; i det neste møtet velges de endelige vinnerne.

I Delrapport 2 presenterte vi innsikter fra intervjuene vi gjennomførte med jurymedlemmer fra alle de regionale juryene høsten 2023. Samtalene vi hadde med dem omhandlet både prosessen med kåring av vinnere og deres tanker rundt Mangfoldsprisen som virkemiddel. En viktig innsikt som kom ut av intervjuene, er at flere jurymedlemmer opplever at det er utfordrende å velge gode vinnere, både på grunn av få kandidater og på grunn av lite informasjon om de nominerte. Det siste gjaldt spesielt det første møtet, da kandidater velges ut på grunnlag av den informasjonen som er oppgitt av den som har nominert virksomheten. Det er ikke alltid det foreligger noe særlig informasjon og dette har sammenheng med at IMDi har valgt å gjøre bare ett av feltene i skjemaet påkrevd (det feltet der man begrunner nominasjonen) for å unngå at man går glipp av potensielle nominasjoner fordi nominasjonsskjemaet blir for omstendelig. Jurymedlemmer fortalte at det i denne avgjørelsesrunden ofte forelå ulik og ikke minst lite informasjon som valget skulle fattes på grunnlag av. Noen jurymedlemmer hadde på eget initiativ forsøkt å finne mer utfyllende informasjon, men det ble påpekt i intervjuene at det opplevdes litt vilkårlig hvilke virksomheter man hadde god eller mindre god informasjon om.

På tampen av evalueringsperioden, høsten 2024, deltok vi på to jurymøter i to regionale juryer. Begge møtene var første-møter, altså møter der de første favorittene skulle identifiseres på bakgrunn av innmeldt informasjon. Diskusjonene i møtene bekreftet på flere måter utfordringer som var blitt identifisert i intervjurunden året før, blant annet at det forelå få nominerte kandidater, og at informasjonen disse skulle vurderes ut ifra opplevdes som mangelfull. I tillegg gikk det i møtene med en del tid på å tolke kriteriene for prisen og diskutere for eksempel hvorvidt en virksomhet som har som mandat å jobbe med inkludering skal kunne nomineres, eller hvorvidt et arbeidssted som er en del av en stor virksomhet skal regnes som liten eller stor. Selv om de ti kriteriene står oppgitt på prisens hjemmeside, ble det gjennom møtet

åpenbart at det er ulike forståelser av dem blant jurymedlemmene, noe som også påvirker hvem som ses som favoritter.

Før det andre og siste jurymøtet gjennomfører IMDi intervjuer med ledere og ansatte i virksomhetene som blir valgt ut i det første jurymøtet. I kandidatintervjuene blir lederne spurt bl.a. om graden av mangfold i virksomheten, ulike tiltak, eksempler på bruk av innvandreres kompetanse, fokus på verdien av mangfold eksternt, og eksempler på hvordan etnisk mangfold har bidratt til verdiskaping. Ansatte spørres for eksempel om opplevelse av like muligheter og inkludering, betydningen av mangfold for arbeidsmiljøet, og tilrettelegging for et inkluderende arbeidsmiljø. Informasjonen som innhentes er viktig for at juryen skal kunne vurdere kandidaten opp mot prisens kriterier, men noen jurymedlemmer mente at informasjonen i intervjuene burde ha foreligget allerede før det første jurymøtet, slik at alle de nominerte kandidatene kunne vurderes bedre. Samtidig hadde de forståelse for at det ville vært svært ressurskrevende for IMDi å gjennomføre intervjuer med alle nominerte, dermed er utfordringen med mangelfull informasjon om mange av de nominerte uløst. Når det gjelder antall nominasjoner, så er det noe variasjon mellom regionene, men enkelte ganger har det vært ganske få virksomheter for enkelte regionale juryer å velge mellom. I verste fall kunne dette ifølge et jurymedlem ende med at prisen måtte gis til en kandidat de kanskje ikke helt synes hadde fortjent det, i lys av at vinnerne skal være eksempler på fremragende bruk av innvandreres kompetanse i arbeidslivet. Det er rimelig å anta at denne situasjonen gjør det mindre motiverende å engasjere seg som jurymedlem, og at det ikke bidrar til å styrke prisens omdømme. Som påpekt i Delrapport 2, kan jurymedlemmene i kraft av sine posisjoner potensielt gjøre en verdifull jobb i å bidra til å gjøre Mangfoldsprisen kjent, men dette forutsetter at de selv opplever at prisen er et godt og riktig virkemiddel.

Hva betyr det for virksomheter å vinne prisen?

Vi har i følgeevalueringen gjennomført 28 intervjuer med prisvinnere, der samtalene har handlet om virksomhetenes mangfoldsarbeid og om deres erfaringer og tanker rundt det å vinne Mangfoldsprisen. Prosjektets Delrapport 1 tok for seg prisvinnernes mer umiddelbare opplevelser av å vinne Mangfoldsprisen. 8 av prisvinnerne har vi intervjuet to ganger, med 1-2 års mellomrom, noe som har bidratt til innsikt også i erfaringene om prisens betydning for virksomheten på sikt.

Overraskende og kortvarig

Intervjuene viser at erfaringene med å vinne prisen er sammensatte. Det å vinne er på den ene siden forbundet med stolthet og annerkjennelse, men på den annen side har det for de fleste vært slik at effekten og oppmerksomheten har vært kortvarig og at de i liten grad har vært involvert i erfaringsdeling i etterkant. Et gjennomgående funn i gjennomgangen i Delrapport 1, var at prisvinnerne var overrasket, både over at de selv var blitt kåret til vinnere, men også fordi svært få hadde hørt om prisen. «Selv jeg som er opptatt av mangfold, hadde aldri hørt om den», uttalte én av informantene. I siste intervjurunde (våren 2024) var det flere som hadde hørt om prisen før de selv vant den, men likevel er hovedinntrykket at den fortsatt er ukjent for mange, og at den genererer nokså lite oppmerksomhet. Et av reklamebyråene vi intervjuet om prisen påpekte at media har vært lite interessert, og at en pris i seg selv ikke har nyhetsverdi, og dette inntrykket bekreftes i intervjuene med prisvinnere, selv om bildet er nyansert. Mange forteller at det var lite interesse og oppmerksomhet utover kanskje en kort sak i lokalavisa. Prisen er ifølge én informant ikke anerkjent nok til at media er interessert, og én forteller at «ikke engang lokalavisa skrev om oss». I de første utdelingsårene er det relevant å nevne at korona-pandemien umuliggjorde fysiske overrekkelser, og at det var utfordrende å generere blest om utdelinger som foregikk digitalt. Men også de som har vunnet prisen i etterkant av denne situasjonen forteller med få unntak om lite og ikke mist kortvarig oppmerksomhet.

«Det var morsomt, men det sluknet raskt», forteller én informant, som vi intervjuet også et par år etter. At det fort blir glemt, nevnes i flere intervjuer, og de aller fleste svarer nei på spørsmål om prisen har ført til noen endringer eller hatt andre effekter i virksomheten. Samtidig må det også sies at flere forteller at det å vinne ga motivasjon og 'boost' til fortsatt innsats, og noen trodde at oppmerksomheten kanskje hadde ført til at de hadde fått flere søkere til stillinger eller flere henvendelser om praksisplasser. Noen fortalte at prisen hadde ført til en økt bevissthet om mangfold i virksomheten og for eksempel endret måten man snakket om mangfold på. Men det overordnede inntrykket er likevel at det å motta prisen oppleves som en hyggelig og fin påskjønnelse for godt arbeid, men at opplevelsen er kortvarig.

Bekreftelse og legitimering

På den annen side er det også noen virksomheter som peker på positive betydninger som prisen har hatt for dem, som for eksempel at det å vinne prisen både har gitt

et utvidet mulighetsrom for dem (for eksempel aksept fra ledelse til å prioritere mangfoldsarbeid) og at prisen ble en viktig bekreftelse på enkelte retningsvalg som det kunne sås tvil om. Én informant forteller for eksempel at hun av og til syntes at det var vanskelig for henne som avdelingsleder å velge andre arbeidsmetoder enn de øvrige avdelingene i den offentlige virksomheten. Mangfoldsprisen ble for henne en bekreftelse på de utypiske valgene hun hadde tatt og gjorde at hun kunne «senke skuldrene», som hun beskrev det. Gjennom case-studiene som også inngår i følgeevalueringsprosjektet kommer det frem at mangfoldsarbeid ofte drives frem av ildsjeler som ofte på eget initiativ utfordrer og aktivt forsøker å endre gjengs praksis, og i mange virksomheter beskrives dette som et «ensomt arbeid». For de prisvinnerne som befant seg i slike situasjoner bidro prisen til å legitimere innsatsen deres og til en følelse av å «bli sett», samtidig som det også kunne brukes strategisk opp mot styrer, ledelse, osv. til å oppnå større handlingsrom, f.eks. gjennom midler eller ansattressurser. Noen informanter fortalte også at det å vinne prisen 'forpliktet' virksomheten til å fortsette å ha fokus på mangfold, og dette kunne være særlig viktig i perioder med stramme budsjetter. I så måte var det særlig viktig at det var IMDis pris det dreide seg om, fordi det da var en annerkjennelse fra fagekspertene på feltet.

Omdømme

Andre virksomheter som har vunnet Mangfoldsprisen har et mer omfattende og gjennomgående mangfoldsarbeid, som gjerne er forankret i strategier og planer, med ledere som er pådrivere, og med et tydelig definert og plassert ansvar. Dette gjelder både virksomheter med stillinger som krever høy kompetanse og der det er viktig for bedriften å være en attraktiv arbeidsgiver for arbeidssøkere det ofte er konkurransen om, men også virksomheter der en større andel stillinger krever lav eller ingen formell kompetanse, og som i stor grad rekrutterer innvandrere. Som nevnt i rapportens innledningskapittel, ser det ut til at omdømme i stadig større grad kobles til mangfold (i tillegg til f.eks. miljø), og spesielt blant store private virksomheter er det blitt nærmest normen å ha eksplisitte verdier knyttet til mangfold. Det å vinne Mangfoldsprisen kan brukes inn i bedriftens presentasjon av seg selv på dette området, til jobbsøkere, kunder, investorer, osv. I et av intervjuene vi gjennomførte med en mindre virksomhet som hadde vunnet prisen, ble denne forskjellen påpekt, nemlig at store virksomheter ofte har et apparat til å utnytte prisen på denne måten, mens små virksomheter i mer begrenset grad kan trekke slike vekslere på å ha vunnet. En informant i en virksomhet som inngår i et stort konsern påpekte at moderselskapet kunne vise til Mangfoldsprisen på sine nettsider, mens de selv ikke

hadde noen lokale flater de kunne benytte. Dermed ble det konsernet som høstet omdømme-gevinsten av det lokale arbeidet.

Inspirasjon og erfaringsdeling

Et sentralt formål med Mangfoldsprisen er at den skal inspirere virksomheter gjennom å løfte frem gode eksempler på etnisk mangfold i arbeidslivet. Derfor er det viktig at prisen oppnår oppmerksomhet og at erfaringene til prisvinnere blir tilgjengelige for andre. Som nevnt har det vært utfordrende å fange mediernes interesse når det gjelder prisen, og de ulike mangfoldsprisene som nå deles ut av stadig flere aktører gjør ikke denne oppgaven enklere. Virksomhetene som vinner de nasjonale Mangfoldsprisene blir presentert på IMDi sine nettsider, men erfaringene til øvrige prisvinnere har ikke blitt samlet inn og presentert på noen systematisk måte gjennom årene prisen har blitt utdelt. Dette kan delvis henge sammen med overgangen til en helt ny nettside (mika.no) i 2024, som førte til at materiale fra den gamle nettsiden er borte (eventuelt ennå ikke overført, i skrivende øyeblikk). Men det kan også ha sammenheng med at det ikke har vært tilstrekkelig med ressurser hos IMDi til å gjennomføre en slik erfaringsinnhenting, og en del av intervjuene vi har gjort peker mot at virksomhetenes erfaringer og de gode eksemplene som kunne ha inspirert, ikke ble samlet inn. Noen av eksemplene kunne vært innhentet gjennom kandidatintervjuene som IMDi gjennomfører i løpet av prosessen med å kåre vinnere, men så langt har ikke intervjuene blitt brukt til dette. Særlig regionale prisvinnere forteller om lite eller ingen kontakt med IMDi ut over prisoverrekkelsen, og svarer nei på spørsmål om de er blitt kontaktet av IMDi for å dele sine erfaringer. Flere informanter mener imidlertid at dette ville gitt prisen større virkning og understreker at det er andre virksomheters 'suksess-historier' som inspirerer, og at det «ikke er et diplom man vi ha, men tips til positive erfaringer». Noen av informantene etterlyser en slags erfaringsbank som de kan konsultere når de har behov for inspirasjon eller eksempler på løsninger på konkrete utfordringer, men har litt ulike syn på hvordan det burde være organisert. Det som kan slås fast er at Mangfoldsprisen i liten grad har utnyttet potensialet som ligger i tilgangen på gode eksempler på mangfoldsarbeid i ulike virksomheter over hele landet, siden disse ikke er blitt samlet inn og gjort tilgjengelige. Samtidig kan det innvendes at IMDi kanskje har bedre tilgang på gode eksempler og konkrete grep gjennom tilskuddsordningen (kapittel 5), og at denne i så måte har større potensial til å svare på et slikt behov.

Økt synlighet for IMDi

En annen side av dette, er at IMDi er en 'ny' aktør for mange arbeidsgivere, siden direktoratets innsats mot arbeidsgivere er av nokså ny dato. Tiltakene som evalueres i dette prosjektet har på den ene siden bidratt til å gjøre IMDi synligere for mange arbeidsgivere, og flere av informantene vi intervjuet i forbindelse med Mangfoldsprisen ga uttrykk for at de ikke hadde «tenkt på IMDi» før de ble nominerte til prisen, men at de hadde begynt å følge med på IMDis arbeid som følge av prisen. Noen informanter påpeker likevel at de arbeidsgiverne som ser til IMDi er de som allerede er opptatt av mangfold, og at budskapet i liten grad når ut til andre enn de som har et engasjement fra før. Utfordringen ligger i å nå ut til de som ikke ennå har fokus på mangfold (dette diskuteres nærmere i avslutningskapittelet). For eksempel beskrev en informant virksomheter som er opptatt av mangfold som en «klubb for innbyrdes beundring», og en annen mente at Mangfoldsprisen er en «pris til de som er i menigheten». Vi har møtt lignende oppfatninger i intervjuer knyttet til andre deler av evalueringsprosjektet, noe som kan peke mot at mangfoldsarbeid fortsatt forstås som noe for noen få 'innvidde'. Likevel ser vi også at utviklingen går motsatt vei, og at mangfold er kommet sterkere inn på agendaen og i bevisstheten både hos arbeidsgivere og andre aktører, noe veksten i antall mangfoldspriser kan ses som et eksempel på. Det at IMDi allerede har hatt en innsats rettet mot arbeidsgivere over flere år gir direktoratet et godt utgangspunkt når det gjelder å være en relevant aktør, og intervjuene viser at direktoratet ses på som kompetansepersoner på mangfold i arbeidslivet. For å befeste og videreutvikle denne rollen er det viktig at ressursene som settes av hos IMDi brukes fornuftig og at tiltakene svarer på behov og bidrar til endring. Når det gjelder Mangfoldsprisen, viser intervjuene med prisvinnerne at prisen har en nokså begrenset og kortvarig effekt, og at ambisjonene knyttet til å inspirere gjennom eksempler på gode grep heller ikke helt har blitt realiserte. Sammenlignet med de andre tiltakene som evalueres i denne følgeevalueringen brukes det nokså mye ressurser på Mangfoldsprisen: Budsjettet har ligget på rundt 2 millioner årlig (med unntak av 2024, da summen var lavere bl.a. fordi reklamebyrå ikke ble brukt samt at selve prisutdelingen ble forskjøvet til 2025) og det estimeres at det brukes ca. 0,8 årsverk på prisen (ifølge tall oppgitt fra IMDi). Samtidig er det i IMDi et press på budsjett og ressurser, og de siste årene har dessuten vært preget av uforutsette krevende situasjoner, noe som gjør det viktig å gjøre gode vurderinger når det gjelder prioriteringer og innsats. En vurdering av Mangfoldsprisens effekt må også ses i sammenheng med de andre tiltakene som evalueres i denne rapporten, og IMDis øvrige innsats for mangfold i arbeidslivet. Prisens virkning må vurderes opp mot virkningene de andre virkemidlene har, og hvorvidt den oppnår noe annet enn

de andre virkemidlene. På tross av de mange positive fortellinger knyttet til å vinne prisen, er det likevel slik at man 5 år etter relanseringen ikke har løst utfordringene som førte til at prisen ble lagt på is sist, som handlet om få nominasjoner og lite oppmerksomhet. I lys av innsiktene presentert i dette kapittelet kan det være betimelig å diskutere om ressursene som brukes på Mangfoldsprisen kunne vært bedre anvendt. Denne diskusjonen kommer vi tilbake til i det avsluttende kapittelet. I det følgende presenteres kvantitative data knyttet til mangfoldsprisen, basert på de årlige spørreundersøkelsene.

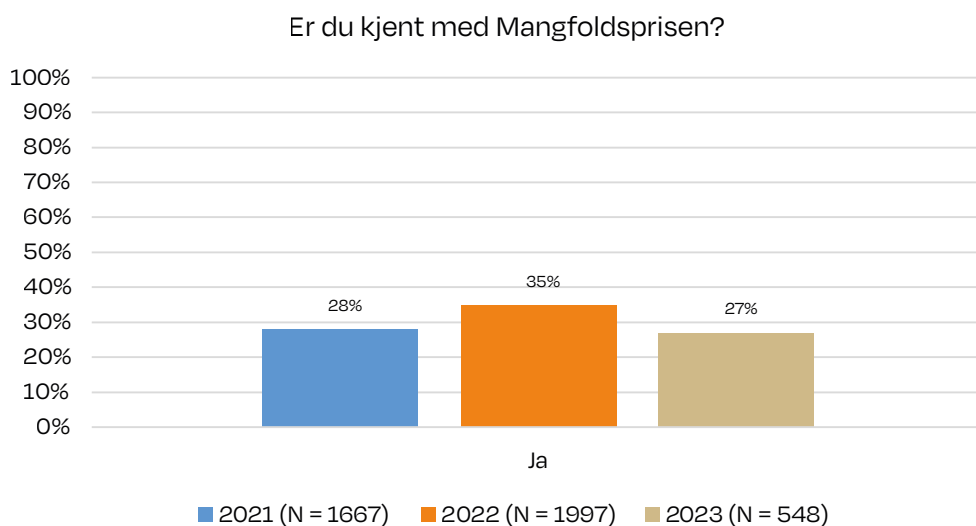
Kjennskap til og vurderinger av Mangfoldsprisen – funn fra survey

Spørreundersøkelsen viser at når det gjelder virksomhetenes oppfatning av Mangfoldsprisen ser vi at selv om det var en økning i kjennskap til Mangfoldsprisen fra 2021 til 2022, er kjennskapen tilnærmet uendret fra 2021 til 2023. En hovedvekt av respondentene oppgir at Mangfoldsprisen har lite å si for deres virksomhets interesse for mangfold. Vi finner statistiske signifikante forskjeller i virksomhetenes kjennskap til Mangfoldsprisen når vi bryter dette ned, både etter ulike sektorer, etter størrelsen på virksomhetene, etter fylkestilhørighet og basert på andel av virksomhetens ansatte med ikke-nordisk innvandringsbakgrunn. Vi finner også en statistisk signifikant økning i virksomhetenes holdninger til hvorvidt de knytter prestisje til det å vinne Mangfoldsprisen, fra 2021 til 2023.

Utvikling over tid i oppfatninger om Mangfoldsprisen

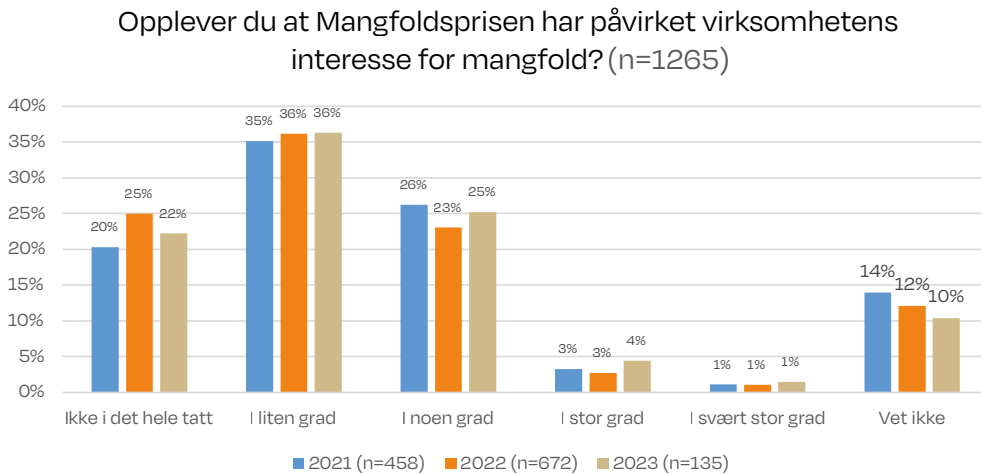
Neste tabell viser en oversikt over respondentenes kjennskap til Mangfoldsprisen over tid. Av tabellen kan vi se at andelen som oppga at de er kjent med Mangfoldsprisen økte fra 28% 2021 til 35% i 2022. For 2023 viser tabellen imidlertid en nedgang til 27% kjennskap til Mangfoldsprisen. Disse endringene er statistisk signifikante ($p < 0,001$).

Figur 1: Kjennskap til mangfoldsprisen, etter utsendelsesår (n=4212)



Neste tabell viser virksomhetenes opplevelse av hvorvidt Mangfoldsprisen har påvirket deres interesse for mangfold, fordelt på utsendelsesår. Tabellen viser at andelen virksomheter som opplever at Mangfoldsprisen ikke har påvirket deres interesse for mangfold i det hele tatt har økt fra 2021 (20%) til 2023 (22%). I 2022 var denne andelen oppe i 25%. Andelen som opplever at prisen har påvirket interessen deres for mangfold i *liten grad* er relativt stabil, fra 35% i 2021 til 36% i 2022 og 36% i 2023. Også andelen respondenter som opplever at Mangfoldsprisen har påvirket interessen deres for mangfold i *stor grad* er også relativt stabil, fra 3% i både 2021 og 2022, til 4% i 2023. Når det gjelder opplevelsen av at Mangfoldsprisen har påvirket interessen for mangfold i *svært stor grad*, gjelder dette kun 1% av respondentene – et resultat som er uendret gjennom 2021, 2022 og 2023. Størst prosentvis endring er det for svaralternativet «Vet ikke», hvor andelen er redusert fra 14% i 2021, til 12% i 2022 og 10% i 2023. Disse endringene er imidlertid ikke statistisk signifikante ($p > 0,05$).

Figur 2: Mangfoldsprisens påvirkning på virksomhetenes interesse for mangfold, etter utsendelsesår (n=1265)



Funnene viser at hovedvekten av respondentene opplever at Mangfoldsprisen har lite å si for deres virksomhets interesse for mangfold. Dette gjenspeiles også i resultatene fra fritekstspørsmålet hvor respondentene ble bedt om å utdype spørsmålet om hvorvidt Mangfoldsprisen har påvirket virksomhetens interesse for mangfold. 26 av virksomhetene som svarte «I liten grad» og 19 som svarte «I noen grad» valgte å utdype. Av de åpne svarene kan det tyde på at flere av virksomhetene allerede hadde fokus på mangfold, også før virksomheten fikk vite om Mangfoldsprisen:

Vi har fokus på mangfold, men opplever ikke at prisen betyr så mye for akkurat oss. Mener allikevel den er viktig for virksomheter som ikke har dette fokuset.
(Respondent, 2023)

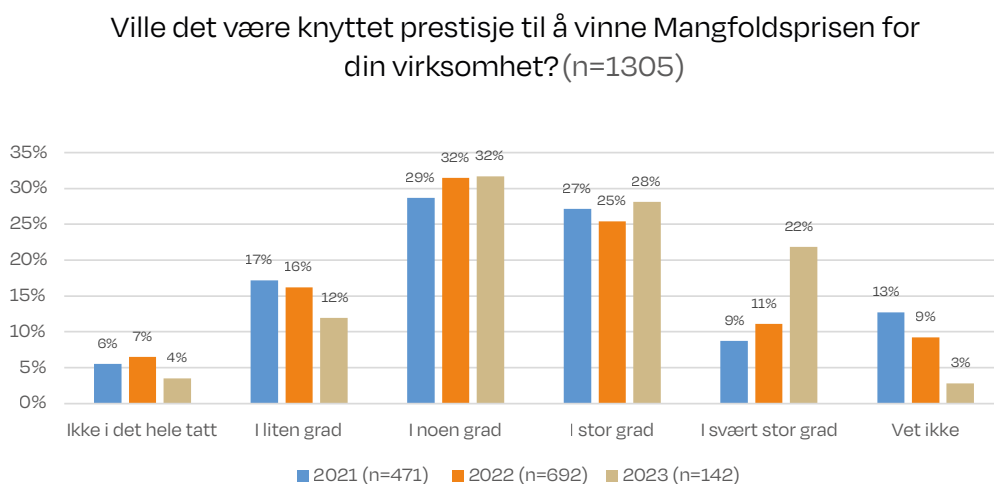
Flere av respondentene utdyper også at de har en arbeidsplass som allerede har stort mangfold, og at mangfold er en verdi som ikke blir påvirket av en slik utmerkelse. En av respondentene skrev for eksempel:

For et publikum som er fokusert på mangfold og jobber for dette vil denne prisen være viktig. For andre som ikke er fokusert rundt dette, vil prisen ha liten til ingen effekt. Sykehuset Innlandet er et stort foretak, men prisen har ingen påvirkning på meg som leder eller de oppgavene jeg har i mitt daglige virke.
(Respondent, 2022)

Samtidig er det også flere av respondentene som trekker fram at det er hyggelig og fint å bli nominert og å kanskje også vinne en pris for godt mangfoldsarbeid: «Vi har alltid vært opptatt av inkludering og mangfold, men var veldig stolte av å bli foreslått».

Neste tabell viser en oversikt over i hvilken grad virksomheter knytter prestisje til det å vinne Mangfoldsprisen, fordelt på utsendelsesår. Av tabellen ser vi at hovedvekten av respondentene oppgir at å vinne Mangfoldsprisen vil «i noen grad» eller «i stor grad» være knyttet til prestisje. Dersom vi ser på utvikling over tid ser vi at «i noen grad» har hatt en svak økning fra 29% i 2021, til 32% i 2022 og 32% i 2023. For «i stor grad» var denne andelen 27% i 2021, mot 25% i 2022 og 28% i 2023. Den største endringen er knyttet til andel virksomheter som oppgir at det å vinne Mangfoldsprisen vil «i svært stor grad» være knyttet til prestisje. Her ser vi en økning fra 9% i 2021, til 11% i 2022, til 22% i 2023. Samtidig har andelen virksomheter som «i liten grad» eller «ikke i det hele tatt» knytter det å vinne Mangfoldsprisen til prestisje gått ned fra 2021 til 2023. Andelen som ikke vet har gått markant ned fra 13% i 2021, til 9% i 2022, til kun 3% i 2023.

Figur 3: Grad av prestisje knyttet til å vinne Mangfoldsprisen, etter utsendelsesår (n=1305)



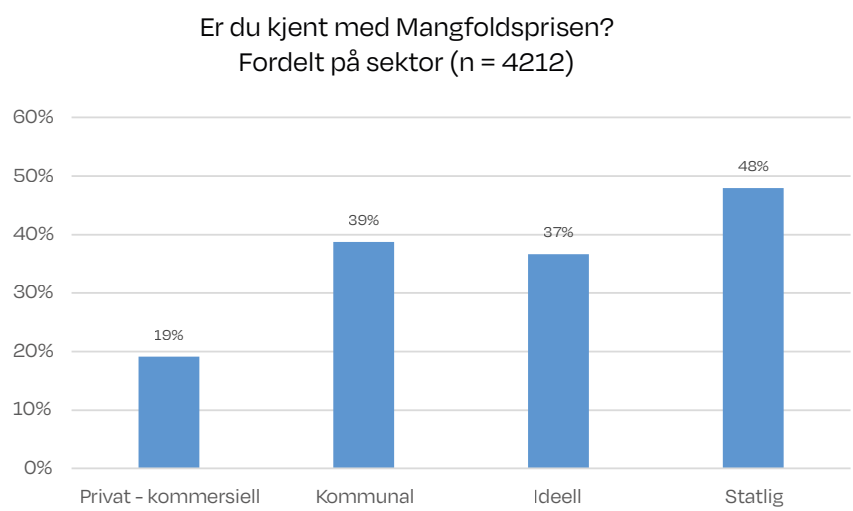
Endringene i virksomhetenes holdninger til hvorvidt de knytter prestisje til det å vinne Mangfoldsprisen, fra 2021 til 2023, er statistisk signifikante ($p < 0,05$). Målt på en skala fra 1-5, hvor 1 tilsvarer “Ikke i det hele tatt” og 5 tilsvarer “I svært stor grad” ser vi at gjennomsnittet øker fra 3,19 i 2021 til 3,20 i 2022, og til 3,54 i 2023. Økningen er med andre ord statistisk signifikant på $p < 0,05$ nivå.

Kjennskap til Mangfoldsprisen og kjennetegn ved virksomheten

Kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på sektor

Neste diagram viser respondentenes kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på sektor. Av diagrammet kan vi se at sektoren som kjenner best til Mangfoldsprisen er Statlig sektor (48%), etterfulgt av Kommunal sektor (39%) og Ideell sektor (37%). Kjennskap til Mangfoldsprisen i Privat sektor er betraktelig lavere (19%). Forskjellene er statistisk signifikante ($p < 0,001$).

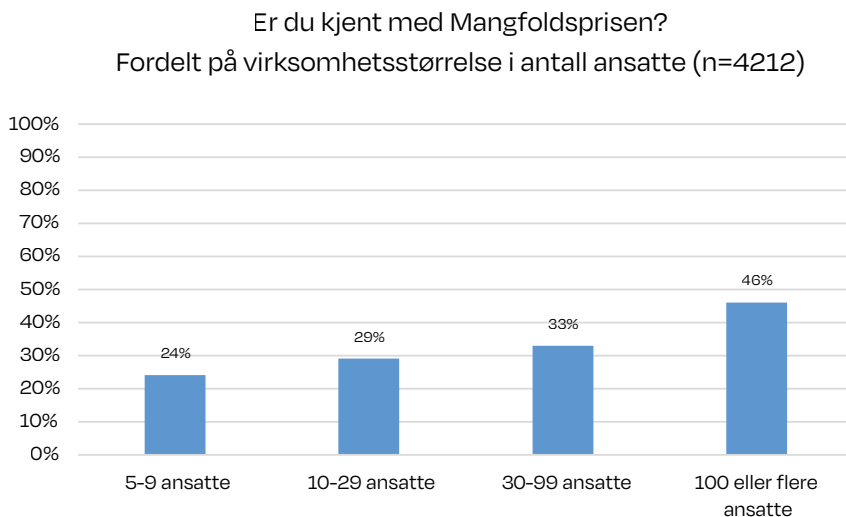
Figur 4: Kjennskap til Mangfoldsprisen, etter sektor (n=4212)



Kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på virksomhetsstørrelse

Neste diagram viser virksomhetenes kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på størrelsen på virksomhetene, målt i antall ansatte. Av diagrammet ser vi at kjennskapen til Mangfoldsprisen er høyest i virksomheter med 100 eller flere ansatte (46%), etterfulgt av virksomheter med 30-99 ansatte (33%), 10-29 ansatte (29%), og til sist 5-9 ansatte (24%). Disse forskjellene er statistisk signifikante ($p < 0,05$). Med andre ord er det sammenheng mellom virksomhetsstørrelse og kjennskap til Mangfoldsprisen – jo større virksomheten er, desto bedre er deres kjennskap til Mangfoldsprisen.

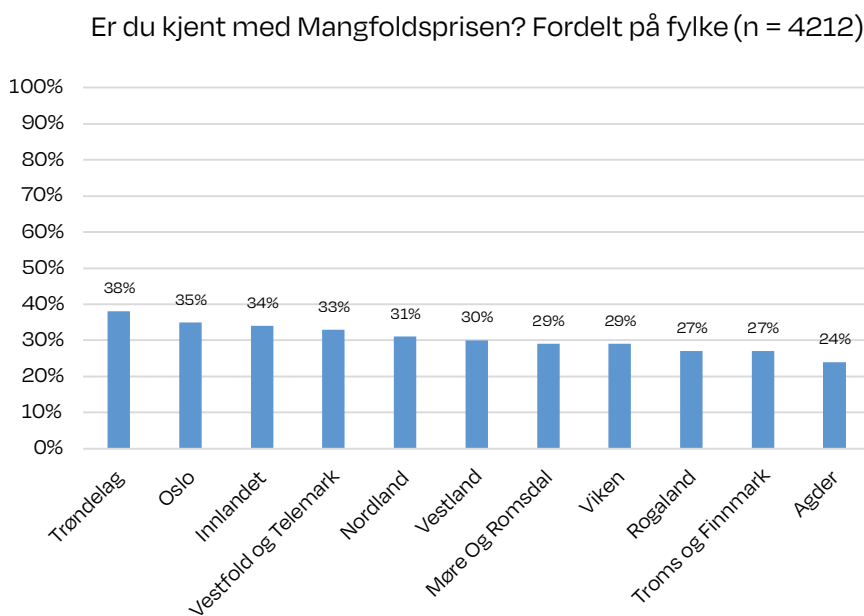
Figur 5: Kjennskap til Mangfoldsprisen, etter virksomhetsstørrelse (n=4212)



Kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på fylke

Neste diagram viser virksomheters kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på fylkestilhørighet. Av diagrammet ser vi at den høyeste kjennskapen er blant virksomheter i Trøndelag (38%), etterfulgt av Oslo (35%), Innlandet (34%), Vestfold og Telemark (33%), Nordland (31%), Vestland (30%), Møre Og Romsdal (29%), Viken (29%), Rogaland (27%), Troms og Finnmark (27%), og Agder (24%).

Figur 6: Kjennskap til Mangfoldsprisen, etter fylke (n=4212)

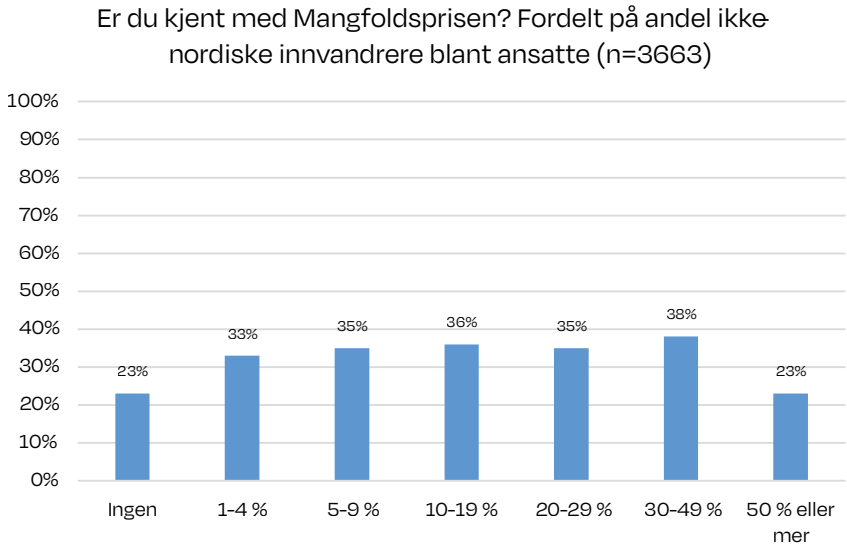


Videre er kjennskap til Mangfoldsprisen i de resterende fylker som følger: Møre og Romsdal (29%), Viken (29%), Rogaland (27%), Troms og Finnmark (27%), og lavest i Agder (24%). Forskjellene i kjennskap til Mangfoldsprisen mellom fylkene er statistiske signifikante ($p < 0,01$).

Kjennskap til Mangfoldsprisen, fordelt på andel ikke-nordiske innvandrere blant ansatte

Fordelt på andel av ansatte med ikke-nordisk innvandringsbakgrunn ser vi at kjennskapet til Mangfoldsprisen øker fra virksomheter med ingen ansatte med ikke-nordiske innvandrere (23%) til 1-4% ansatte med ikke-nordiske innvandrere (33%), og videre til 5-9% ansatte med slik bakgrunn (35%) og 10-19% ansatte (36%). For virksomheter med 20-29% ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn er kjennskapet på 35%, mens 30-49% ansatte med slik bakgrunn er kjennskapet høyest, på 38%. For virksomheter med 50% eller mer ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn faller kjennskapet til 23%. Dette betyr at virksomheter med mellom 1-49% har bedre kjennskap til Mangfoldsprisen enn virksomheter med ingen eller 50% eller mer andel ansatte som er ikke-nordiske innvandrere. Forskjellene i kjennskap til Mangfoldsprisen mellom andel ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn er statistiske signifikante ($p < 0,001$).

Figur 7: Kjennskap til Mangfoldsprisen, etter innvandrerandel (n=3663)



Vi undersøkte hvilke faktorer som har mest påvirkning på virksomheters kjennskap til Mangfoldsprisen, relativt til og kontrollert for hverandre. For å gjøre dette, gjennomførte vi en logistisk regresjonsanalyse. Analysen viste at de viktigste faktorene som påvirker kjennskap til Mangfoldsprisen er virksomhetsstørrelse, sektor og andel ansatte med innvandrerbakgrunn (Se Vedlegg: Tabell 5).

Virksomheter i privat sektor har betydelig lavere sannsynlighet for å kjenne til Mangfoldsprisen enn offentlige virksomheter. Omregnet til marginale effekter (AME), tilsvarer dette en statistisk signifikant reduksjon på 18 prosentpoeng. Virksomheter uten ansatte med innvandrerbakgrunn har 6 prosentpoeng lavere sannsynlighet for å kjenne til tiltakene (AME = -0,0596; $p < 0,001$). Det er regionale forskjeller i kjennskap til tiltakene. Virksomheter i Trøndelag har 13 prosentpoeng høyere sannsynlighet for å kjenne til tiltakene enn virksomheter i referanseregionen, Agder (AME = 0,13; $p < 0,001$). Oslo (AME = 0,117; $p = 0,001$), Innlandet (AME = 0,087; $p = 0,024$) og Viken (AME = 0,069; $p = 0,04$) har også høyere sannsynlighet for kjennskap. Det er en klar sammenheng mellom virksomhetsstørrelse og kjennskap til tiltakene. Virksomheter med 100 eller flere ansatte har 14,39 prosentpoeng høyere sannsynlighet for kjennskap Mangfoldsprisen (AME = 0,1176; $p < 0,001$) sammenlignet med de minste virksomhetene.

Alle kan nominere virksomheter til Mangfoldsprisen. I den siste utsendelsen spurte vi respondentene om deres virksomhet hadde vurdert å nominere noen til prisen. Av 142 respondenter som besvarte spørsmålet, var det hele 136 som svarte at de ikke hadde nominert noen, og 116 som ikke hadde vurdert å nominere noen. Disse ble bedt om å utdype hvorfor de ikke har nominert noen til prisen.

Tabell 3: Hvorfor har dere ikke nominert noen til mangfoldsprisen? (n=136)

Begrunnelse	Andel valgt
Kjenner ikke til virksomheter som fortjener nominasjon	25,0 %
Har lav interesse knyttet til mangfoldsprisen	19,1 %
Var for sent ute	10,3 %
Tildelingskriteriene er for kompliserte	3,7 %
For vanskelig å navigere på nettsiden	1,5 %
Annet	39,7 %

Av de som svarte «Annet» i tabellen valgte 84 respondenter å utdype svaret sitt. Årsakene til hvorfor de ikke har nominert noen, peker i litt ulike retninger. Noen av tilbakemeldingene bekrefter at tid og ressurser er viktige årsaker til at virksomheter ikke har nominert noen til Mangfoldsprisen. En av respondentene oppsummerte sin virksomhets manglende nominasjon slik:

Har hatt størst fokus på jobben med mangfoldsutviklingen i egen organisasjon, strategi og tiltak. Ikke så opptatt av prisutdelinger, heller ikke vært påkoblet eller nok kjent med Mangfoldsprisen og nomineringsprosessen. Vi er en liten organisasjon og må prioritere tiden til de tiltakene vi har i handlingsplanen. Her har ikke Mangfoldsprisen vært inkludert (Respondent, survey).

I likhet med respondenten over, svarer 20 respondenter at mangel på tid og ressurser har ført til at de ikke har nominert noen til Mangfoldsprisen. Det som også er særlig interessant er mangel på kunnskap om at det er mulig å nominere virksomheter til Mangfoldsprisen. Mens 18 svarer at de ikke visste at det var mulig å nominere virksomheter til en slik pris eller at de ikke visste om at det finnes en slik pris trekker fem respondenter frem at de ikke kjenner til kriteriene for nominasjon. Den største andelen, 31 respondenter, svarer i retning av at det ikke er noen spesiell grunn, men at virksomheten har ikke vært bevisst nok på muligheten, eller enkelt at Mangfoldsprisen ikke er et tema i deres virksomhet: «Vi jobber med kultur og mangfold, men har bare ikke tenkt så mye på priser».

4. Veiledningstjeneste – MIKA

Dette kapittelet handler om nettressursen MIKA (mika.no), som er den siste versjonen av veiledningstjenesten, og et av tiltakene som har blitt evaluert i dette prosjektet. I det originale forslaget skulle veiledningstjenesten «bidra til å gi økt støtte og veiledning til arbeidsgivere som ansetter mangfoldig». Veiledningstjenesten ble lansert i april 2021, som en nettside hos IMDi.no med tittelen *Mangfold i arbeidslivet*. Nettsiden bestod både av egenprodusert innhold som intervjuer med arbeidsgivere og webinarer, og henvisninger til andre nettsider som for eksempel DFØ. Nett-trafikkdata viste imidlertid at nettsiden var lite besøkt og benyttet. I forbindelse med en større omlegging av IMDis nettsider ble det våren 2022 bestemt å hyre inn et konsultentselskap til å gjøre en konseptutredning, og undersøke behov og marked for en veiledningstjeneste i en potensielt ny form. Oppdraget gikk til IT-konsultentselskapet Knowit, som leverte en rapport om arbeidet i oktober 2022.

Konseptutredning fra Knowit og omlegging av veiledningstjenesten

Rapporten fra Knowit gjennomgår ulike alternativ for videreutviklingen av veiledningstjenesten, og fremlegger tre muligheter. To alternativ blir fremhevet som potensielle løsninger som innfrir de behovene som ifølge rapporten er viktige for en vellykket veiledningstjeneste. Behovene er blant annet en brukeropplevelse som gir arbeidsgivere en opplevelse av en mindre fragmentert mangfoldsbransje, der man kan finne flere forskjellige aktører og deres tilbud, istedenfor å måtte lete på mange ulike nettsider. I tillegg la Knowit vekt på god gjennomførbarhet og kostnadseffektivitet. De to alternativene er 1.: et IMDi-styrt nettsted for etnisk mangfold med lenker til andre relevante instanser, og 2.: et etat-styrt samarbeidsinitiativ på tvers av aktører som fremmer mangfold i bred forstand. Knowit konkluderer med å anbefale løsning 1., et IMDi-styrt nettsted. De mener at et IMDi-styrt nettsted ved enkle grep kan tilby en tilnærmet lik brukeropplevelse som et etat-styrt nettsted, med samlet informasjon, tjenester og verktøy for mangfold i arbeidslivet på ett sted. I tillegg vil et IMDi-styrt nettsted være mer levedyktig og gjennomførbart enn et etat-styrt samarbeidsinitiativ. Til slutt anbefaler rapporten at veiledningstjenesten utvikles som et IMDi-styrt «stand-alone»-nettsted, som vil kunne utvides på sikt ved å invitere inn andre samarbeidspartnere og aktører, og dermed nærme seg løsningen med «samarbeidsinitiativ» enda mer.

Selv om alternativ 1., et IMDi-styrt nettsted, blir ansett som den beste for den nye veiledningstjenesten, peker rapporten fra Knowit på enkelte utfordringer ved løsningen. Blant annet representerer dette alternativet i utgangspunktet ikke en løsning på arbeidsgiveres behov for en mindre fragmentert mangfoldsbransje. Den kan istedenfor bidra til ytterligere forvirring og en økt opplevelse av fragmentering. For at nettsiden skal presentere en etterspurt brukeropplevelse, vil det ifølge Knowit være viktig å tydeliggjøre IMDis ansvarsområder og mangfoldsdefinisjon, samt gi brukerne informasjon som beskriver resten av mangfoldslandskapet med hensiktsmessig lenking. I tillegg vil et IMDi-styrt nettsted for mangfold kreve en redaksjonell kapasitet som IMDi i dag ikke har, ifølge Knowit. En kritisk suksessfaktor for prosjektet vil ifølge Knowit derfor være å rigge virksomheten til å kunne tåle den ekstra arbeidsbelastningen et nytt nettsted vil kreve. Til slutt peker Knowit på at IMDi i dag er en ukjent aktør blant arbeidsgivere, og ikke en aktør arbeidsgivere går til for å få informasjon om mangfold i arbeidslivet. For at veiledningstjenesten skal lykkes i form av en IMDi-styrt nettside som arbeidsgivere bruker aktivt, må det gjøres et stort kjennsvarsarbeid for nettressursen.

MIKA – Mangfold, inkludering, kompetanse, arbeidsliv

I 2024 ble nettstedet MIKA publisert. Nettstedet er et IMDi-styrt “stand-alone” nettsted med egen adresse, men med et tydelig “IMDi-preg” på grafikk og farger. Ifølge nettsiden selv er formålet å hjelpe arbeidsgivere med å bli mer inkluderende:

Nettsiden skal synliggjøre arbeidet med og for økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Arbeidsgivere har tilgang til faglig kunnskap basert på forskning, praktiske prosjekterfaringer og gode eksempler på tiltak som fremmer etnisk mangfold på arbeidsplassen. (MIKA, 2024).

Et arbeidsliv med et mangfold av mennesker med ulike etniske bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse kan bidra til innovasjon, vekst og verdiskaping. Gevinstene ved økt etnisk mangfold er avhengig av at arbeidslivet ser potensialet og legger til rette for at også innvandrere får brukt sin kompetanse og arbeidskraft. (MIKA, 2024).

Nettsiden har altså et klart fokus på etnisk mangfold og arbeidsliv, noe som henger sammen med IMDis mandat som integrerings- og mangfoldsdirektorat med ansvar for gjennomføring av regjeringens integreringspolitikk. Formålet med nettsiden er videre å gi faglig kunnskap, praktiske prosjekterfaringer og gode eksempler på

tiltak, som skal føre til at arbeidslivet ser potensialet og legger til rette for at også innvandrere får brukt sin kompetanse og arbeidskraft. Slik jobber også MIKA opp mot målene for tiltakene som skal *øke bevissthet hos arbeidsgivere om etnisk mangfold som ressurs, øke rekruttering av innvandrere i arbeidslivet og sikre god bruk av innvandrernes kompetanse.*

Nettsiden har i tekstutdraget over et tydelig fokus på at gevinster av mangfold kommer i form av *innovasjon, vekst og verdiskaping*. Også under temaene *Strategi og ledelse* og *Rekruttering* er fokus på å “utløse potensial i tilgjengelig arbeidskraft og kompetanse” og at mangfold er et “verdifulle fortrinn”. I artikkelen *Etnisk mangfold - IMDi tips til å lykkes*, står det at “Mangfold i seg selv er ikke et mål, men kan være et middel for å oppnå økt verdiskaping”. Fokus er på at virksomheter skal bedrive mangfoldsarbeid fordi det vil ha en merverdi for virksomheten, det vil gi et konkurransefortrinn, og mangfold har et potensial som kan utløses gjennom mangfoldsledelse. De fleste arbeidsgivere har et visst fokus på verdiskaping, og det er naturlig at IMDi framhever disse mulige gevinstene for å trekke flere arbeidsgivere til nettsiden.

Under temaene *Arbeidsplassen som kvalifiseringsarena, Norskopplæring på arbeidsplassen* og *Flyktning i arbeid* kommer et annet fokus frem. Her framheves det at “som arbeidsgiver kan du gjøre en forskjell ved å inkludere innvandrere” og at “det oppleves som en vinn-vinn-situasjon. De følger opp samfunnsansvaret (...) samtidig som de løser oppgaver”. Her kommer samfunnsansvarssiden av mangfoldsarbeid frem, som et bidrag til samfunnet og enkeltpersoner, og en viktig del av integreringsarbeidet. MIKA som nettside er rettet både mot private og offentlige arbeidsgivere, som kan ha ulike oppfatninger av relevansen eller viktigheten av å ta samfunnsansvar som bedrift.

Innholdet på MIKA

Innholdet på MIKA er produsert i avdelingen som har ansvar for arbeidet med etnisk mangfold og kvalifisering, noe som gjenspeiles i innholdet på MIKA. Innholdet finnes under overskrifter som *Strategi og ledelse, Arbeidsplassen som kvalifiseringsarena, Rekruttering, Norskopplæring på arbeidsplassen, Inkluderende arbeidsplass* og *Flyktninger i arbeid*. I tillegg har de to seksjoner om de andre tiltakene, Mangfoldsprisen og Tilskuddsordningen. Innholdet har altså et bredere fokus enn bare etnisk mangfold, og har informasjon om kvalifisering på arbeidsplassen og lærlingplass, for eksempel.

På nettsiden finnes innhold både for de som er helt i startgropen når det gjelder mangfoldsarbeid, og for de som er mer erfarne eller «modne» bedrifter, som ønsker å gå dypere inn i temaet; fra korte, informative tekster om verktøy som lønnstilskudd og praksis med lenker til andre nettsteder, til detaljerte, men praktiske steg for steg-beskrivelser av analyser virksomheter selv kan gjennomføre om egne behov for mangfold, og rekrutteringsprosesser som minsker påvirkning av ubevisste fordommer. Sidene inneholder også mer teoretiske artikler om psykologisk trygghet og mangfoldskommunikasjon. Det er likevel et tydelig fokus på å gi konkrete praktiske råd og tips til målgruppen arbeidsgivere. Et verktøy som har blitt fremhevet ved seminar og frokostmøter om MIKA, er *Kompetansepakke – mangfoldsrekruttering*, et kurs i rekruttering av mangfold.

Kompetansepakke - Mangfoldsrekruttering

Kompetansepakken er et kurs i tre deler om rekruttering av mangfold. Ifølge IMDi er kompetansepakken ment for alle som rekrutterer. Målet er at alle ansatte med rekrutteringsansvar skal kunne lære noe i denne kompetanspakken, uavhengig av bransje. Utviklingen av kompetansepakken er gjort i samarbeid med flere aktører som har gitt innspill til utformingen. Bidragsytere har vært «eksperter, arbeidsgivere, representanter fra ansattgrupper med innvandrerbakgrunn, fagpersoner innen arbeidspsykologi, partene i arbeidslivet, DFØ og DNV» (IMDi, webinar). I tillegg har IMDi utført et litteratursøk i fagfellevurdert litteratur om mangfoldsrekruttering.

Bakgrunnen for utviklingen av kompetansepakken var blant annet at diskrimineringsgraden i Norge i 12 år har vært stabilt på 25 prosent, ifølge IMDi. De ønsket å tilby en rekrutteringspakke «som funket». Kompetansepakken består av tre moduler: *Mangfoldsrekruttering*, *Trakta* og *Valget*. Modulene består av videoer om tema som *Gode grunner til mangfoldsrekruttering* og *Tankesnarveier*, etterfulgt av refleksjonsspørsmål og oppgaver. Forventet tidsbruk, målgruppe, anbefalte forberedelser (som å printe en intervjuguide man skal bruke) og setting som passer for gjennomføringen av modulen (alene og i gruppe, på ledermøte) er beskrevet på starten av hver modul. Modulene bygger på, og supplerer, DFØs gratis e-læringsverktøy.

MIKA er fortsatt i en startfase og det er for tidlig å si noe om det er satt av tilstrekkelig med ressurser til utvikling og vedlikehold av nettsiden. Mesteparten av innholdet på MIKA er publisert i januar 2024 da nettsiden ble publisert, men nettsiden har blitt fylt på med nytt innhold gjennom hele året, i mars, april, mai, juni

og september. Noe av innholdet er også hentet fra den tidligere veiledningstjenesten *Mangfold i Arbeidslivet* på IMDi's nettsider. Vi har siden nettsiden ble publisert, kommet med innspill til forbedringer av MIKA.

Behov og ønsker fra arbeidsgivere

Ettersom MIKA ble publisert først i januar 2024, har vi ikke hatt mulighet til å samle data som besvarer spørsmålene om veiledningstjenesten og dens målgruppe, slik de ble beskrevet i utlysningsteksten: om målgruppen er kjent med nettsiden, hvordan målgruppen bruker nettsiden og hvordan de opplever innholdet. Nettsiden er fremdeles ny, og det vil ta noe tid før den blir tilstrekkelig kjent blant målgruppen til å kunne samle spesifikk data om erfaringene med den.

Derimot har vi, som en del av den overordnede følgeevalueringen, intervjuet arbeidsgivere som har gitt uttrykk for hvilke verktøy, veiledningstjenester og muligheter for erfaringsutveksling de kunne ønske at var tilgjengelig. Vi har snakket med arbeidsgivere som har mottatt tilskudd fra tilskuddsordningen, og noen av ønskene er generelle, mens andre adresseres direkte til IMDi. Disse svarene mener vi kan gi verdifull innsikt i hva målgruppen etterspør av en veiledningstjeneste og av IMDi som aktør, som igjen kan peke på hva MIKA kan levere for målgruppen. I det videre presenterer vi tilskuddsmottakeres innspill knyttet til veiledning og samarbeid med IMDi, og deretter en diskusjon om hvordan MIKA tilbyr eller kan tilby innhold som svarer på dette.

Flere arbeidsgivere uttrykker at de ønsker tilgang til IMDi's kunnskap og kompetanse om mangfoldsarbeid, samt kunnskap om mangfoldsarbeid fra forskning. Noen arbeidsgivere forteller at de sitter mye alene med dette arbeidet, og en arbeidsgiver ønsker for eksempel veiledning fra IMDi på hvordan de kan måle mangfoldet i bedriften:

Vi har telt på utenlandskklingende navn, men det er ingen god måte å gjøre det på. Metodene og etikken kunne vært noe å sparre med IMDi om, i stedet for at alle finner det opp selv. Det er viktig å måle når det for eksempel bare er meg som hvit kvinne som sitter her. Ikke rent viktig i seg selv å måle, men hvordan skal vi vise at vi endrer oss? IMDi kunne veiledet oss på hva man har lov til å spørre om. (Arbeidsgiver)

Arbeidsgivere ønsker altså å kunne sparre med IMDi rundt tiltak og metoder for mangfoldsarbeid. Det handler både om etikk, hva er «lov», og om å vite mer om hva IMDi kan bistå med og gi av råd og tips. Enkelte arbeidsgivere kunne også tenkt seg mer direkte veiledning, eller et møte med en person de kunne diskutere med. En arbeidsgiver fortalte at, mer enn pengene som fulgte med tilskuddet, kunne de ønsket seg et sparringsmøte med rådgivere i IMDi:

*Jeg ville nok heller satt pris på at det var timebasert, at det var noen kloke hoder man kunne diskutere med, sparre med, vi hadde trengt det mer enn pengene.
(...) Vi har ressurser internt, men kunne trengt øye-åpnere, hjelp til å tenke riktig
(...) Det er hode-kapasitet man kunne ønsket seg. (Arbeidsgiver)*

Dette var en del av den originale ideen for veiledningstjenesten, som man senere gikk bort fra. Personlig veiledning er svært ressurskrevende, og man tenker seg at behovet for veiledning bedre kan løses gjennom tilgjengelig støtte på MIKA, kombinert med erfaringsutveksling og nettverk med andre tilskuddsmottakere spesifikt, eller andre arbeidsgivere mer generelt.

Flere arbeidsgivere etterlyser verktøy knyttet til rekruttering og onboarding, for eksempel en veileder for onboarding eller et e-læringsprogram om mangfoldsrekruttering, gjerne utviklet av IMDi. En ressurside eller oversikt over eksternt kompetanse var det også noen som ønsket seg. De opplevde det som vanskelig og ressurskrevende å selv skulle sile potensielle eksterne aktører og kurstilbydere, samt å vurdere deres kvalitet.

Mange av innspillene fra arbeidsgiverne handler om å få tilgang til kunnskap som allerede finnes om prosjekt, tiltak og verktøy. De ønsker å kunne bygge på eksisterende kunnskap, få hjelp til å videreutvikle tiltak, eller kunne bruke andres erfaringer som inspirasjon knyttet for eksempel til søknader om tilskuddsmidler. Enkelte kunne ønske seg tilgang på tidligere søknader til tilskuddsordningen for å se hva andre har tenkt eller prøvd ut, både for å effektivisere mangfoldsarbeidet, slippe dobbelt-arbeid eller unngå at alle skal «finne opp det samme på nytt».

Flere av arbeidsgiverne nevnte samlingene og erfaringsdelingene i Oslo i forbindelse med tilskuddsordningen som positivt, både som kilde til inspirasjon og for å bygge nettverk. Det handlet også om å få en oversikt over eksisterende tiltak og prosjekter, i tillegg til å kunne dele egne erfaringer. De ønsket seg derfor flere

arenaer for formidling og samskaping, og flere mente at IMDi kunne ha spilt en større rolle når det gjelder å legge til rette for det. Flere savner digitale løsninger for erfaringsutveksling, for eksempel en databank eller en digital plattform for samarbeid.

Verktøy utviklet av IMDi som er tilgjengelige for arbeidsgivere på MIKA, for eksempel *Kompetansepakken for rekruttering*, svarer ut noen av ønskene fra arbeidsgivere. I tillegg vil MIKA kunne gjøre tilskuddsordningen mer effektiv, nettopp ved at virksomheter får større mulighet til å bygge på, videreutvikle, eller ta i bruk (deler av) allerede eksisterende tiltak. Også andre ønsker om tips, råd, veiledning og verktøy kan nok i stor grad etterkommes av innholdet på MIKA. Temaene arbeidsgiverne tar opp er alle innenfor områdene som allerede finnes på MIKA. For at innholdet skal kunne tas i bruk av arbeidsgivere vil det være viktig at de får kjennskap til MIKA som en kilde til veiledning rundt mangfoldsarbeid. Det vil vi gå mer inn på i det følgende.

Bruk og kjennskap

Fra lansering i januar 2024 til september 2024, har MIKA hatt 42 987 unike besøkende, med til sammen 48 875 besøk, eller «økter», inne på nettstedet. Nettsiden hadde til sammen 69 130 sidevisninger, altså antall sider på nettsiden brukere klikket seg inn på, i samme periode. De sidene som var mest populære var *Mangfoldsprisen* med 15,6% av sidevisningene, *Flyktninger i arbeid*, med 14,2% av sidevisningene, og *Forslag til kandidat (til Mangfoldsprisen)* med 10,6% av visningene.

Målgruppen for MIKA er arbeidsgivere som ønsker å jobbe med mangfold, og kan potensielt sett være interessant for en svært stor gruppe besøkende. IMDi selv sier at besøkstallene ikke er veldig høye, og viser til en lignende nettside rettet mot kommunene og de ansvarlige for introduksjonsprogrammet, som har mange flere besøkende. Både våre intervjuer med Mangfoldsprisvinnere og Knowit sin utredningsrapport viste at IMDi er en ukjent aktør for mange arbeidsgivere. I motsetning til tilskuddsmottakere, som ofte selv oppsøker IMDis tilskuddsordning, ble de fleste Mangfoldsprisvinnerne nominert av andre, og flere kjente ikke til IMDi på forhånd. Enkelte av dem mente at IMDi bør gjøre en større innsats for å bli bedre kjent i arbeidslivet. Når vi har spurt arbeidsgivere om hvilke kanaler IMDi best kan nå dem på, blir for eksempel LinkedIn, mailinglister til HR eller ledere, sosiale media og webinar nevnt. Knowit skriver i sin rapport at et stort kjentskapsarbeid blant målgruppen vil være avgjørende for nettsidens suksess. IMDi jobber imidlertid på

ulike arenaer for å gjøre MIKA kjent. Blant annet har de arrangert frokostseminaret *Hvordan få til økt mangfold og inkludering på arbeidsplassen?* i samarbeid med IKEA og Equality Check, som tilbyr verktøy for mangfoldsarbeid. Vi ser også et særlig potensial for økt kjennskap gjennom å knytte andre relevante aktører til nettsiden. MIKA er en «stand-alone» nettside med potensiale for å tilknytte seg andre relevante aktører i mangfoldsbransjen, eller andre aktører som står nærmere arbeidsgivere generelt, slik at IMDi kan nå en bredere del av målgruppen.

5. Tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet

Innledning

Tilskuddsordningen *Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet* har som formål å stimulere arbeidsgivere til større bevissthet om mangfold som ressurs, og støtte tiltak for økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av deres kompetanse. I vurderingen av søknader legges det vekt på om tiltaket er forankret i virksomhetens toppledelse, og om den har tydelige resultatmål, om tiltaket kan føre til varige endringer og om det har overføringsverdi til andre virksomheter. I utgangspunktet åpner kriteriene dermed for at det kan ytes støtte til en rekke ulike tiltak. Et viktig element ved ordningen er at den er rettet mot arbeidsgivere og deres ansvar og muligheter til å bidra til økt etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Den omfatter derfor kun tiltak som går ut på å styrke virksomhetsinterne praksiser, og som tar sikte for eksempel på å øke kompetanse på mangfold blant ledere og mellomledere, og ikke tiltak rettet mot ansatte eller kandidater til stillinger.

Vi vil i dette kapitlet først presentere funn fra den kvalitative datainnsamlingen vi har gjennomført. Denne delen baserer seg på caseundersøkelsen, samt til sammen 29 intervjuer med tilskuddsmottakere gjennomført i 2021, 2022 og 2024. I tillegg har vi gjennomgått søknader, tilslags- og avslagsbrev som en del av den kvalitative datainnsamlingen. Den andre delen av kapitlet redegjør for de kvantitative dataene vi har innsamlet gjennom surveyundersøkelse sendt ut til en rekke virksomheter i 2021, 2022 og 2023.

Antallet tildelinger

Siden tilskuddsordningen startet i 2021 har det vært en økning både i antallet søknader og i summene som har blitt tildelt. Tabellen under viser tildelingene for de ulike årene.

Tabell 4: Tildelinger gjennom tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet

År	Antall søknader	Antall innvilgede	Budsjett	Sum tildelt
2021	31	16	10 000 000	3 927 975
2022	28	16	10 000 000	9 999 923
2023	72	26	10 000 000	9 274 345
2024	62	23	11 200 000	10 678 265

Totalt fikk ordningen i 2021 og 2022 59 søknader. 25 virksomheter fikk innvilget tilskuddsmidler. I 2021 ble det delt ut rett under 4 millioner kroner til 16 virksomheter, mens det i 2022 ble delt ut rett over 9 millioner kroner til like mange virksomheter. Fra 2023 var det en kraftig økning i antallet søknader, og det var også flere som fikk tilslag i 2023 og 2024 enn i de foregående årene.

Kjennskap til tilskuddsordningen

Til forskjell fra Mangfoldsprisen er det ingen egen kampanje knyttet til tilskuddsordningen. IMDi legger ut poster i sosiale medier og bruker partene i arbeidslivet for å spre informasjon om ordningen. Både gjennom surveyen som har blitt sendt ut årlig til et stort utvalg virksomheter, og gjennom intervju- og caseundersøkelsene vi har gjennomført, har vi kartlagt i hvilken grad arbeidsgivere kjenner til tilskuddsordningen. Vi vil i slutten av dette kapitlet presentere funn fra surveyen knyttet til tilskuddsordningen, men bare nevne her at de kvantitative dataene for alle de tre utsendelsesårene viser at få av virksomhetene (rundt 10 prosent alle år) kjente til ordningen, og dette var det av virkemidlene til IMDi som scoret lavest når det gjelder kjennskap.

I intervjuene med tilskuddsmottakere spurte vi om hvordan de hadde fått kjennskap til tilskuddsordningen. Mange av informantene svarte at de enten fikk vite om ordningen direkte fra IMDi gjennom for eksempel nyhetsbrev, eller gjennom nettverk med andre som har søkt på ordningen tidligere. Flere sier de kjenner til ordningen gjennom henvendelse fra virksomheter som jobber med mangfold og likestilling i arbeidslivet, som for eksempel Skillhus og Seema. I tidligere delrapporter viste vi til at flere også senere kjøpte tjenester fra disse virksomhetene med midlene fra tilskuddsordningen. Enkelte sier de kjenner til ordningen fordi de har hatt styreverv i for eksempel Catalyst eller Seema, eller de deltar i nettverk der noen tidligere har jobbet i IMDI. Inntrykket er med andre ord at mange får kjennskap til ordningen fordi de allerede har en viss interesse for mangfoldsarbeid og derfor deltar

i nettverk knyttet til dette, eller de har meldt seg på nyhetsbrev fra IMDi. At så få av arbeidsgiverne i surveyen svarer at de kjenner til ordningen, peker imidlertid mot at det er store deler av arbeidslivet som ikke nås med informasjon om ordningen. Inntrykket er også at arbeidsgivere ofte ikke har tenkt på IMDi som et relevant direktorat å se til, før de selv har begynt å fatte interesse for mangfoldsarbeid.

Søknadsprosessen

I intervjurundene i 2021 og 2022 spurte vi informantene om deres erfaringer med søknadsprosessen. Det var da delte meninger om søknadsprosessen og søknadsportalen. Noen mente dette var problemfritt og følte at de fikk god oppfølging fra saksbehandler i IMDi, mens andre opplevde problemer med søknadsportalen eller kontakten med IMDi. Dette er nærmere beskrevet i de tidligere delrapportene.

I intervjurunden i 2024 ble selve søknadsprosessen lite tematisert, men et poeng som har vært gjennomgående gjennom hele evalueringen, kom også opp da, nemlig at mange opplever det som utfordrende at søknadsbehandlingen tar for lang tid. Søknadsfristen de siste årene har vært satt til februar eller mars, og så har det gjerne gått flere måneder før virksomhetene har fått svar. I de tidligere delrapportene har vi kommentert dette og vist til at mange opplever det som vanskelig å gjennomføre tiltak som er planlagt for ett år, når de i realiteten ikke kan starte opp før mange måneder av året allerede har gått. Flere kunne ønske at slutt dato for tiltakene ble satt ett år etter at tilskuddet reelt sett ble tildelt, framfor ved kalenderårets slutt. Andre kunne ønske det var mulig å søke for flere år om gangen, både for å ha bedre tid til å igangsette tiltakene og for å kunne søke om mer langsiktige prosjekt, noe de mener at mangfoldsarbeid krever. Også i intervjurunden vi gjennomførte i 2024 kom altså de samme temaene opp igjen, selv om vi da ikke eksplisitt spurte om erfaringer med søknadsprosessen. Det pekes på at det ofte blir for kort tid til å gjennomføre de tiltakene man har planlagt, noe som går utover kvaliteten på utprøvingen. Det vises til at det «å jobbe med mennesker og menneskeprosesser tar tid og krever mye planleggingsarbeid». Det vises forståelse for at IMDi mottar mange søknader som det er tidkrevende å gå igjennom, men det ytres samtidig et ønske om at det ble satt inn flere ressurser i dette arbeidet, for virksomhetene har ikke mulighet til å igangsette tiltakene før de får svar på om de får tilslag på søknadene.

Det har vært ulike grunner til at søknadsbehandlingen hos IMDi har blitt utsatt. I 2022 fikk direktoratet uventet ekstraarbeid da krigen i Ukraina brøt ut, og håndteringen av de påfølgende flyktningankomstene måtte få prioritet foran

andre arbeidsoppgaver. I 2023 var søknadsbunken nesten tredoblet sammenlignet med året før, noe som forsinket prosessen. Selv om det kan være gode grunner til forsinkelsene, blir resultatet imidlertid knapt med tid til å gjennomføre tiltakene, noe som kan gå utover tiltaksutprøvingene og kvaliteten på det man får ut av midlene.

Hvem fikk tilskudd i 2024?

Fra IMDi side er det et uttrykt ønske at tilskuddsmidlene fordeles slik at det blir bredde og variasjon blant mottakerne, både når det gjelder hvem som tildeles tilskudd og hvilke typer tiltak midlene skal brukes til. Som nevnt innledningsvis i kapittelet, er det også en rekke krav og målsettinger som skal innfris for at søknadene skal kunne få tilslag.

Blant de 23 virksomhetene som fikk tilslag i 2024 representerte seks av dem kommunal sektor, tre var virksomheter i statlig sektor og en var virksomhet innen frivillig sektor. De resterende 13 virksomhetene var private. Når det gjelder bransjetilknytning, var det stor variasjon mellom virksomhetene. De største gruppene var virksomheter knyttet til offentlig administrasjon (5), service og handel (5) og teknologisk og vitenskapelig tjenesteyting (4). Sistnevnte gruppe var i hovedsak konsulentselskaper tilknyttet digital utvikling. Utover dette var også helse, omsorg og sosiale tjenester (3), industri (2), undervisning (1) reise, overnatting og servering (1) og bygg og anlegg (1) representert, i tillegg til en interesseorganisasjon. Det var med andre ord en rekke ulike bransjer som mottok tilskudd i 2024, lignende med det som var tilfellet for 2023.

Det var en overvekt av store virksomheter som fikk tilskudd i 2024. 18 virksomheter oppga å ha mer enn hundre ansatte, mens tre var mellomstore (21-100 ansatte) og to var små bedrifter med 5-20 ansatte. Når det gjelder den geografiske spredningen, var 13 av virksomhetene lokalisert i Oslo og to var i Asker og Bærum. Det var altså en stor andel tilskuddsmottakere lokalisert i det man kan kalle Oslo-området. Fem av de øvrige virksomhetene befinner seg i andre store kommuner (mer enn 50 000 innbyggere) spredt i den sørlige halvdel av landet. En av tilskuddsmottakerne i 2024 var en fylkeskommune. Kun to av virksomhetene var lokalisert i det man kan betegne som små kommuner (under 10 000 innbyggere). Ingen av virksomhetene som fikk tilskudd i 2024 hadde hovedkontor nord for Trøndelag.

Tilskuddene som ble gitt i 2024 varierte fra 55 000 kr til 800 000 kr. Enkelte av tilskuddsmottakerne var førstegangssøkere, og et par av dem beskrev seg som 'helt

i startgropa' når det gjaldt mangfoldsarbeid. Andre har søkt flere ganger, og flere fikk tilskudd til fortsettelse av prosjekter som var påbegynt før 2024. Dette viser at det også er en bredde når det gjelder hvem som får tilskudd; det er ikke bare virksomheter som allerede er godt i gang med mangfoldsarbeid som får tilslag, selv om disse nok er i overvekt.

Bredde og variasjon i tiltakene

I Delrapport I (2022) kommenterte vi at det var en tendens til at noen typer tiltak gikk igjen blant de som fikk innvilget tilskudd, nærmere bestemt sertifisering i mangfoldsledelse og andre kurs i mangfold. Vi påpekte også at kurs og sertifisering gjerne var knyttet til noen få aktører på markedet, og at mange tiltak baserte seg på kjøp av tjenester fra disse tilbyderne. I Delrapport II (2023) påpekte vi at søknadsbunken for 2023 både var langt større enn årene før, og den representerte en langt større bredde i typen tiltak. Vi syntes også å se at IMDi hadde prioritert litt annerledes når det gjaldt tilslag i denne runden, og at de derigjennom i større grad hadde bidratt til å gi ordningen en retning. En gjennomgang av søknadene som fikk tilslag i 2024 peker i samme retning.

I motsetning til spredning langs dimensjoner som sektor, bransje og kommune-størrelse, er det vanskeligere å gi konkrete tall for fordelingen av typer tiltak. Hovedgrunnen for dette er at svært mange av søknadene viser til at tiltakene de søker tilskudd til dekker flere av områdene knyttet til ordningen. En gjennomgang av søknadene som fikk tilslag viser likevel at det fremdeles er en overvekt av tiltak som er rettet mot økt kompetanse i ledelsen, mangfoldskursing eller bevisstgjøring av mangfold som ressurs mer generelt i virksomheten. Til forskjell fra tendensene vi beskrev i Delrapport I, er inntrykket imidlertid at flere tiltak i 2024 går bredere ut enn kun å omhandle kursing av ledere. Kursing, bevisstgjøring eller sertifisering skisseres oftere som ett av flere tiltak, framfor å være det eneste tiltaket. Økt kompetanse i mangfoldsledelse knyttets gjerne til videre målsettinger om økt mangfoldsrekruttering eller bedre bruk av innvandreres kompetanse i virksomhetene. Svært få av søknadene i 2024 nevner sertifisering i mangfoldsledelse som en eksplisitt målsetting.

En del av tiltakene som beskrives i søknadene skal gjennomføres i samarbeid med ulike mangfoldsaktører eller de er knyttet til kjøp av tjenester fra eksterne tilbydere. Ikke alle oppgir hvem de tenker å kjøpe disse tjenestene fra. Blant virksomhetene som spesifiserer hvem de skal samarbeide med ser vi større variasjon

nå enn tidligere, noe som antakelig peker på at det har blitt langt flere aktører i 'mangfoldsmarkedet' fra 2021 til 2024. I enkelte av søknadene ønsker virksomhetene dessuten å samarbeide med universitets- og høyskolesektoren om kurs, undervisning og videreutdanning, framfør kommersielle aktører.

I tillegg til at de fleste av tiltakene *på en eller annen måte* er rettet mot kompetanseheving eller økt bevisstgjøring, nevner en overvekt av virksomhetene eksplisitt at målsettingen med tiltaket også er økt rekruttering og/eller bedre bruk av innvandreres kompetanse. Inntrykket er altså at det er et bredere fokus nå på hva mangfoldsarbeid i virksomhetene innebærer, og en større bredde i målsettingene for tiltakene.

I tildelingskriteriene står det at tiltakene skal 'ha overføringsverdi til andre virksomheter' og 'være egnet til å bidra til kunnskaps- og metodeutvikling av nasjonal interesse'. I Delrapport I poengterte vi, som nevnt, at kjøp av kurs og sertifisering fra et fåtall tilbydere dominerte blant de støttede tiltakene. Vi viste videre til at dette kunne ses som en faglig og praktisk utfordring, og vi stilte spørsmål ved hva som skjer med kunnskaps- og metodeutvikling dersom perspektivene på mangfold blir for ensartede. Vi var også kritiske til hva overføringsverdien blir hvis virksomheter gjennomfører de samme 'ferdiglagede' tiltakene som andre må kjøpe for å få tilgang på. Man kan kanskje også stille spørsmål ved hvilken overføringsverdi sertifisering av enkeltindivider kan ha for andre virksomheter. Økt bredde når det gjelder både type tiltak og hvem som får tilskudd, vil kunne øke overføringsverdien, da tiltaksutprøvingen vil kunne generere en variasjon av eksempler som mange vil kunne ta inspirasjon fra. Som en av informantene vi intervjuet sa: «Det er viktig at tilskuddordningen har et handlingsrom, for alle har ulike utfordringer. Det er ikke sånn at one size fits all».

I flere av søknadene som fikk tilslag i 2024 beskrives det hvordan virksomheter ønsker å prøve ut tiltak for å øke mangfoldskompetansen, uten at dette er knyttet til bestemte aktører eller kostbare kurs. Et eksempel på dette er et tiltak som skal kombinere utdanningen i mangfoldsledelse med utvekslingspraksis for lederkandidater. Hensikten er å tilrettelegge for gjensidig læring og erfaringsutveksling ved at lederkandidater jobber i andre avdelinger i virksomheten i 3-månedersperioder. Samtidig skal de ta utdanning i mangfoldsledelse ved en høyskole, samt delta på felles refleksjonssamlinger for ledere ved avdelingene og lederkandidatene. En av kommunene som fikk tilskudd i 2024 planlegger å gjennomføre ledertrening

organisert som et ledernetverk i helse- og omsorgssektoren på tvers av kommuner i fylket. På samlingene for nettverket skal mini-forelesninger gitt av ansatte fra ulike felt innen UH-sektoren kombineres med diskusjoner og refleksjoner om hvordan de ulike temaene kan omsettes i praksis i egen kommune. Miniforelesningene gjøres tilgjengelige som podcaster og kurset skal gradvis bygges opp som en nettløsning (kurside) hvor også andre aktører kan dra nytte av temaene som omhandles. Poenget med å hente ut disse to eksemplene fra tilskuddsmottakere i 2024 er å vise hvordan tiltak som i utgangspunktet er virksomhetsinterne og rettet mot egen ledelse, kan ha god overføringsverdi for andre, da de skal teste ut innovative og relativt 'lavterskel' tiltak som også andre kan hente inspirasjon fra.

Gjennomgangen av avslagsbegrunnelser ga oss også innsikt i hvilken retning IMDi ønsker at ordningen skal ta, og viser at det er ønskelig både med brede tiltak som dekker flere av målsettingene IMDi har for ordningen, men samtidig at tiltakene holder seg innenfor kriteriene som er satt for ordningen og som bidrar til en spissing opp mot formålene. I tillegg til avslagsgrunner som for eksempel at søker ikke fyller kriteriet om å ha minst 5 ansatte, at tiltakene er for løst beskrevet eller at planene virker lite realistiske og gjennomførbare, oppgis 'lav overføringsverdi', 'lite retting mot virksomheten som arbeidsgiver', eller 'lite virksomhetsinternt tiltak' som grunner. Sistnevnte gjelder gjerne for tiltak som primært er rettet mot et publikum utenfor virksomheten, eller der deler av tiltaket omfatter aktiviteter som bør inngå i virksomhetens ordinære tjenestetilbud. 'Lite overføringsverdi' blir blant annet knyttet til tiltak som kun omhandler kurs kjøpt av eksterne leverandører, sertifisering av egne ledere eller målinger av 'mangfoldsmodenhet' som primært kun vil ha interesse for virksomheten selv. Videre fikk flere tiltak med fokus på kommunikasjonsutfordringer innad i ansattgruppa avslag, da dette ikke er tiltak direkte rettet mot målsettingene om økt rekruttering eller bedre bruk av innvandreres kompetanse. Enkelte søknader fikk lav score fordi de ikke har sett på de ulike målsettingene om bevisstgjøring, rekruttering og bruk av kompetanse i sammenheng. Søknaden kan ha fått god score på ett av punktene, men lavt på de andre og dermed avslag. Lite fokus på resultater og varige endringer er også en avslagsgrunn som ble brukt.

Innspill fra tilskuddsmottakerne

Gjennomgangen av søknader og søknadsbehandlingen viser at IMDi har fokus på at tilskudd som innvilges skal ha overføringsverdi og bidra til kunnskapsutvikling. Også tilskuddsmottakere som ble intervjuet mener at overføringsverdi er en viktig del av tiltaksutprøvingen. Flere viser til at de ønsker å dele sine erfaringer med

andre for å kunne bidra til kunnskapsutvikling på mangfoldsfeltet. En av de private bedriftene som har fått tilskudd til å utvikle mangfoldskurs forteller at de har tilbudt alle interesserte frivillige organisasjoner å bruke kursmaterialet deres gratis. Videre ble IMDi oppfordret i dette intervjuet til å i større grad følge opp prosjekter og oppmuntre til at virksomheter deler det de har utviklet. En av de andre informantene opplever at mange føler et eierskap til prosjektene sine, og at dette er noe som bør utfordres. Hun etterlyser en større grad av delingsvilje og en tanke om hva egne prosjekter kan bidra til for andre, både lokalt og nasjonalt. Det savnes også flere arenaer for formidling og samskaping, og at IMDi kunne ha spilt en større rolle knyttet til det. Flere opplevde at samlingene i Oslo for tilskuddsmottakere var svært nyttig, både for å få nye ideer og innspill, og for å knytte kontakter. Videre savner informantene en «erfaringsbank» der rapporteringer fra prosjektene kan samles, noe som vil kunne bidra til at prosjektene ikke tar slutt det øyeblikket tilskuddsperioden er over. En kommune som deltok i ordningen, opplevde i ettertid at enkelte kommuner tok kontakt med dem for å lære av erfaringene deres, men at dette skjedde i for liten grad.

Tilskuddsordningen som relevant virkemiddel?

I intervjuene spurte vi om i hvilken grad tilskuddsmottakerne opplever tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel for å nå målsetningene om økt rekruttering, økt bevissthet og bedre bruk av innvandreres kompetanse. En av informantene svarte følgende:

Mangfold er en typisk ting som alle snakker om at er viktig, men så gjør de bare et eller annet sånn at de kan 'ticke av boksen'. Dette er vanskeligere enn det høres ut som, så det å få støtte utenfra er viktig, i tillegg til å få jobbe med folk som kan dette. Derfor et tilskuddsordningen et viktig virkemiddel.

Gjennom intervjuene får vi også ellers inntrykk av at tilskudd oppleves som et godt virkemiddel og som avgjørende for å få i gang mangfoldsarbeidet. Samtidig fremheves det at deltakelse i tilskuddsordningen kan gi positive virkninger utover de økonomiske midlene man får, gjennom at det legitimerer mangfoldsarbeidet, det forplikter virksomhetene til å gjøre en innsats og det gir innpass til nettverk.

Viktigheten av økonomisk støtte

Mange av dem vi intervjuet peker på at tilskuddordningen er et godt virkemiddel fordi den gir et økonomisk tilskudd. Mange av tilskuddsmottakerne er store, delvis internasjonale konsern, som kanskje kunne forventes å ha økonomi til å selv finansiere mangfoldssatsninger. Likevel peker en del av disse på det økonomiske tilskuddet de har fått som avgjørende for arbeidet de har igangsatt:

Tilskuddet hadde mye å si for oss. Selv om vi mener at dette er et arbeid som skulle vært gjort uansett, så har vi ikke rammer til det. Så dette var et stort løft for oss. Vi hadde måtte gjort dette veldig mye enklere om vi ikke hadde fått tilskudd. Vi hadde ikke kunne få inn eksperter fra Catalyst for eksempel.

Videre forteller denne informanten at tilskuddet de fikk ikke var nok til å gjennomføre de tiltakene de ønsket, og det ble nødvendig å spe på med egne midler. Tilskuddet åpnet likevel for en igangsetting av mangfoldsarbeid, og en økt vilje fra ledelsen til videre finansiering fra virksomheten selv. Også andre har tilsvarende erfaring:

Vi har fått midler fra selskapet til å fortsette dette arbeidet. Det er en bevissthet i selskapet om at dette koster om vi vil satse på det. Det er en seier i seg selv at selskapet ser at det må settes av midler til dette.

En informant fra et annet stort og internasjonalt selskap sier:

Vi hadde ikke noe mangfoldsarbeid før vi fikk tilskuddet. Så for oss så betydde tilskuddet at vi gikk fra ingenting til noe.

Enkelte viser til at virksomheten lenge har hatt en strategiplan for mangfold, men at tilskuddet fungerte som en 'katalysator' som fikk mangfoldsarbeidet i gang på alvor. Flere sier at arbeidet aldri ville ha komme så langt eller så raskt i gang om de ikke hadde fått tilskudd. Tilskuddet «ga fart på agendaen», uttrykker en.

Flere av tilskuddsmottakerne er fra offentlig sektor, og for dem synes den økonomiske siden av tilskuddsordningen å være spesielt avgjørende:

Vi har behov for midler for å kunne frikjøpe folk. Dersom midlene ikke kan brukes til å kjøpe fri ressurser er det vanskelig å prioritere mangfoldsarbeid.

Midlene gjorde at vi fikk kickstartet arbeidet. De ble mest brukt på interne ressurser. Det vanskelig å få til noe uten ekstra lønnsmidler.

En annen informant fra offentlig sektor påpeker at tilskuddet gir mulighet for en kompetanseheving som er nødvendig for deler av kommunal sektor som er helt avhengige av den arbeidskraften som innvandrere utgjør. Kommuneøkonomien har ofte ikke rom for slik kompetanseheving, selv om de har et arbeidskraftsbehov.

Der de private i større grad kan prioritere å bruke ressursene på å innhente ekspertise utenfra, er det for enkelte offentlige virksomheter mer avgjørende at ansatte kan bli frikjøpt til å jobbe med satsninger utenfor ordinære arbeidsoppgaver. Dette blir også tydeliggjort ved at mangfoldsarbeidet fort blir nedprioritert når tilskuddet faller bort:

Tilskuddet ga økt fokus på og vektlegging av mangfold. Dette er noe vi har hatt forankret i planer og politikken lenge. Tilskuddet gjorde at vi kunne følge målsettingene. Det har vært et satsningsområde i kommunen. Det var derfor de opprettet mangfoldskoordinator-stillingen for eksempel. Vi er veldig avhengig av ekstern finansiering.

Informanten forteller videre at koordinatorstillingen ble fjernet da tilskuddet tok slutt. Denne utfordringen gjelder imidlertid ikke bare for offentlig sektor. Vi har også eksempler i materialet vårt på private virksomheter som har nedprioritert stillinger knyttet til mangfoldsarbeid i tider der økonomien har blitt strammere.

Tilskuddet som legitimerende og forpliktende

Relativt mange av tilskuddsmottakerne vi intervjuet sier at det å få innvilget søknaden hadde betydning utover det å få økonomisk støtte. Enkelte opplevde at de fikk en 'push' da de fikk tilslag på søknaden for da kunne de vise til ledelsen og andre kollegaer at IMDi hadde 'bekreftet' at arbeidet var viktig. Fokuset de ønsket å ha på mangfold fikk med andre ord mer legitimitet i virksomheten da de kunne vise til at en fagekspertise sto bak og støttet dem. «Jeg kunne vise til at dette ikke bare var noe jeg hadde funnet på selv», sier en informant. En annen opplevde at det å få midler fra IMDi ga mangfoldsarbeidet kredibilitet, og førte til bedre gehør i ledelsen. Også andre opplevde at tilskuddordningen i større grad gjorde at hele organisasjonen ble med på mangfoldsarbeidet, det ble skapt et fellesskap der dette ble gjort relevant for alle.

Andre beskriver det som 'forpliktende' (i positiv forstand) å få tilslag på tilskuddsøknaden. En informant i et privat selskap sier for eksempel: «Det som betydde mest med tilskuddet var at vi ble forpliktet til å gjøre noe. Selve midlene var mer en positiv overraskelse». Flere viser altså til at tilskuddet ble en viktig start på arbeidet, enten fordi man fikk ekstra økonomiske ressurser eller fordi tilskuddet økte bevisstheten i virksomheten og engasjementet til å fortsette å jobbe. Flere forteller at de har videreført arbeidet etter at tilskuddet tok slutt, eller de har ikke søkt mer tilskudd fordi de ønsker å videreutvikle det de har startet først:

Vi har ikke søkt om tilskudd i år. Det vi har satt i gang så langt må også få tid til å modnes hvis flere skal få nytte av dette. Hvis vi skulle søkt på tilskudd til nye prosjekter nå, så måtte vi ha satt i gang noe nytt igjen. Vi har sådd masse frø og nå er det tid for en vekstperiode før vi kan se fruktene.

Mange av dem vi intervjuet opplever at tilskuddet ga effekt. Samtidig er det mange som påpeker at tiltakene de satte i gang gjennom tilskuddet gjerne var del av et større arbeid og det er vanskelig å si akkurat hva det var som ga effekt og resultater. Enkelte mener at hovedgrunnen til at mangfoldsarbeidet har utviklet seg i virksomheten ikke handler så mye om tilskuddet, men heller om at tidene endre seg, og arbeidslivet må ha et mangfoldsfokus i dag i større grad enn tidligere.

Del av et nettverk

Flere nevner at tilskuddet er et godt virkemiddel fordi det innebærer kontakt med andre som er opptatt av samme tematikk. IMDi har jevnlig arrangert fellessamlinger for tilskuddsmottakere, noe mange satte pris på:

Det var veldig fint å få være med på samlingene. Det er forskjellige ting folk får tilskudd til, så det å se hva andre gjør og dele erfaringer var viktig. De gjorde ting vi ikke hadde tenkt på. Tilskuddsordningen stimulerer bransjen som driver med dette og vi snakket med å samarbeide med sosiale entreprenører. Det var interessant å treffe andre som jobber med det samme.

Flere opplevde at det å ha kontakt med IMDi var en spesielt nyttig del av tilskuddsordningen, i tillegg til andre nettverk som oppsto i løpet av tilskuddsperioden.

Tilskudd som virkemiddel for å nå de konkrete målsettingene?

Tilskuddsordningen, på lik linje med de andre virkemidlene til IMDi, har tre hovedmålsettinger: øke bevisstheten om mangfold, bedre bruk av innvandreres kompetanse og økt rekruttering av innvandrere. Gjennom intervjuene kom det fram flere eksempler på hvordan tilskuddsordningen bidrar til å oppnå disse målsettingene.

For det første er der flere av virksomhetene som beskriver hvordan tilskudd kan bidra til en økt bevissthet. Et eksempel er følgende:

På hvert allmøte så snakkes det om økonomi først, men så er mangfold og forskjeller blitt tema nummer to. Jeg syns lederen er ganske modig, for eksempel ved at han sier høyt at vi skal jobbe for at alle skal føle seg trygge – og tar opp utfordringer rundt det. Det har blitt en merkbart endring fra den første runden da vi fikk tilskudd til nå. Nå blir dette mottatt mer positivt.

Flere av informantene mener det har blitt helt nødvendig for arbeidslivet å ha en bevissthet om mangfold som en ressurs, og at mangfold etter hvert må inn som en del av det generelle HMS-arbeidet. En av informantene sammenligner denne bevisstgjøringsprosessen med innføringen av røykeloven: «Det er mye negativitet først, men så blir det etter hvert helt naturlig». Tilskudd kan for mange være avgjørende for å kunne komme dit at mangfold blir en del av rutinen.

Som nevnt tidligere, er det mange virksomheter som har søkt tilskudd for å gjennomføre mangfoldsertifisering for ledere og kursing av ansatte. Dette er opplagt tiltak rettet mot å heve bevisstheten om mangfold i virksomhetene, og mange er veldig positive etter å ha deltatt på slike kurs. En kommune som har satset tungt på mangfoldsertifisering av ledere erfarer at tilskuddet ga en ny forståelse av hvordan de jobber og hvorfor de navigerer som de gjør. De opplever å ha fått en mer åpen og trygg arbeidsplass der ansatte leverer bedre.

Erfaringen enkelte sitter igjen med etter kurs og kompetansehevingstiltak er imidlertid at denne kompetansen forsvinner ut av bedriften om folk skifter jobb. Enkelte syns også det er vanskelig å omsette det de har lært på kurs til praksis. En av bedriftene vi intervjuet har gått litt lenger for å øke bevisstheten om mangfold, og gjennom tilskuddordningen funnet grep som kanskje står seg bedre over tid. Virksomheten har satset på å utvikle kpi'er knyttet til mangfold, noe som 'tvinger' fram en bevissthet i hverdagen i større grad enn det en generell mangfoldsstrategi kan.

Gjennom intervjuene kom det også fram konkrete eksempler på hvordan virksomheter har brukt tilskudd for å nå målsetningen om bedre bruk av innvandreres kompetanse. En bedrift har for eksempel jobbet fram alternative muligheter for ansatte til å kunne dokumentere kompetanse, for å unngå at ansatte med innvandrerbakgrunn blir stående i stillinger de er overkvalifiserte til.

Et annet eksempel vi ønsker å løfte fram er en virksomhet som brukte tilskuddsmidlene til å teste ut 'Reverse mentoring'-program. Målet for virksomheten var at ledelsen skulle få en økt forståelse av hvilke erfaringer unge flerkulturelle arbeidssøkere med høyere utdanning har med arbeidslivet i Norge, og økt innsikt i hvilke barrierer de møter. Det var også en målsetting for tiltaket å rekruttere flere med flerkulturell bakgrunn til virksomhetens lederstillinger, ikke bare utenfra, men også gjennom å gi karrieremuligheter innad i virksomheten. Målsetningen var dermed ikke bare økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn, men også en bedre bruk av den kompetansen ansatte i bedriften har. 'Reverse mentoring' går kort fortalt ut på at det settes sammen mentor-par, der mentien er en ansatte fra ledelsen, mens mentoren er en fra målgruppa man ønsker å forfremme eller rekruttere inn i ledelsen (i dette tilfelle: unge, høyt utdannede personer med innvandrerbakgrunn). Den ansatte vi intervjuet, forteller at de hadde positive erfaringer med utprøvingen, spesielt når det gjaldt å få frem talenter blant egne ansatte. Det å være mentor ga internt ansatte mulighet til å vokse og til å bli bedre kjent både med og i virksomheten. Programmet synliggjorde at enkelte ansatte var overkvalifiserte til de stillingene de hadde, og at virksomheten underbrukte kompetansen deres.

Når det gjelder målsetningen om økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn fikk vi også eksempler på hvordan tilskuddsmidlene hadde bidratt til dette. En informant fra et stort privat selskap opplever for eksempel at tilskuddet har hatt direkte betydning for rekrutteringen blant annet fordi HR-avdelingen og ledelsen har fått en ny bevissthet. «Mangfoldet generelt har økt i virksomheten», sier hun. Virksomheten har også åpnet for å ta inn folk fra NAV i større grad, noe som også har gitt mer mangfoldig rekruttering. På spørsmål om tilskuddet har bidratt med endringer i virksomheten svarer en informant fra et annet privat selskap bekreftende på det, og legger til at rekrutteringsrutiner var det første området de så endringer på. En av fylkeskommunene som har mottatt tilskudd viser til at tilskuddet har styrket samarbeidet mellom ulike aktører, og at dette i neste omgang har påvirket rekrutteringen i positiv retning:

For oss utgjorde tilskuddet en forskjell. Vi fikk med oss NAV og næringslivet, og vi har hatt kurs og samlinger. Vi har brukt både offentlige og private virksomheter som en slags prøvekanin, og nå kan vi rulle det ut i større skala. Vi har hatt fokus på jobbanalyser og på rekrutteringsstrategier. Dette har vært helt 'spot on' for å få flere ut i arbeid. Vi har fått synliggjort hvilke tiltak som er virksomme. Næringslivet har fått mye bedre kjennskap til tiltaksapparat, for eksempel muligheter til språkpraksis, gjennom prosjektene. Vi ser også effektene av at flyktningene selv var med i nettverkene for å utvikle tiltak. Det ble mange gode koplinger og de har fått en helt annen kontakt med arbeidslivet. Vi hadde aktiviteter over tid, og som vi fikk testet ut i 'real life'. Virksomheter sendte ikke bare ansatte fra HR på kursene vi hadde, men også ansatte som faktisk skal ta imot flyktninger på arbeidsplassen. De fikk opplæring i onboarding-verktøy. Dette ble heldigvis ikke et prosjekt som bare hadde en begynnelse og en slutt. Dette ble til verktøy som brukes videre. Før tenkte mange ikke på jobbanalyser, onboarding eller lignende – men nå er mange med. Vi ser at vi nå kan bruke dette for eksempel overfor ukrainere som skal inn i arbeidsmarkedet.

Informanten forteller at modellene de utviklet har blitt videreført til andre fylkeskommuner i ettertid. I prosjektet utviklet fylkeskommunen rekrutteringsverktøy i samarbeid med forskere fra UH-sektoren, noe informanten opplever at ga tiltakene en forsterket gjennomslagskraft. Hun peker videre på at noe av nøkkelen var at de utviklet verktøy som kan brukes på tvers av bransjer, samt at mangfoldsarbeidet ble knyttet opp mot HMS-arbeid mer generelt.

Tilskuddsordningen som virkemiddel videre

Gjennom den kvalitative datainnsamlingen i dette prosjektet ser vi at tilskuddsordningen på ulike måter fungerer som et godt virkemiddel. Til forskjell fra Mangfoldsprisen mener vi at det er langt tydeligere hvordan tilskuddsordningen bidrar til å nå målsettingene om økt bevissthet om mangfold, bedre bruk av innvandreres kompetanse og økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn. Vi mener også at tilskuddsordningen i langt større grad enn Mangfoldsprisen klarer å bevare retningen som er satt for disse virkemidlene. Tilskuddene er mer målrettet mot bedriftsinterne tiltak, har tydeligere fokus på virksomhetene som arbeidsgivere, og vektlegger i stor grad overføringsverdi. Det er med andre ord langt lettere å se at tilskuddordningen som virkemiddel fungerer etter formålet.

Når dette er sagt, viser datainnsamlingen og analysearbeidet vårt samtidig at det også finnes 'forbedringspotensialer' knyttet til tilskuddordningen. I gjennomgangen av tilslag og avslag for søknader i 2024 stilte vi spørsmål ved noen av tildelingene, og vi vil til slutt i denne delen av kapitlet vise til noen av diskusjonene vi har hatt i forbindelse med dette. For oss var det for eksempel uklart hvorfor en privat virksomhet som ønsket tilskudd for å måle eget nivå på mangfoldsmodenhet, likevel fikk tilslag. Det er positivt at statlige midler kan gå til private virksomheter, som kan bruke dette til forsøk som i neste omgang kan generere kunnskap som kommer flere til nytte. Dette forutsetter imidlertid at tiltakene har en overføringsverdi. Tilsvarende diskusjoner har dukket opp i arbeidet med intervjudataene, der vi ser at enkelte private virksomheter har utviklet kurs eller verktøy gjennom tilskuddene, som de i stor grad opplever som 'sine'. Det bør i det videre arbeidet med tilskuddsordningen vurderes i hvilken grad virksomheter som får tilskudd fra det offentlige, i neste omgang da blir forpliktet til å dele resultater og produkter med andre. En utfordring i denne sammenhengen er antakelig at det ofte er uklart i hvilken grad tilskuddet har finansiert produktene, eller om de i stor grad også er resultater av betydelig intern egeninnsats og finansiering.

Vi mener videre at det i noen av tildelingene ikke er helt klart om tiltaket primært er rettet mot virksomhetens interne mangfoldsarbeid, eller om en stor del av tiltaket også handler om å sette ansatte bedre i stand til å møte et mangfoldig og flerkulturelt publikum. I andre tilfeller er det uklart om tiltaket primært er rettet mot virksomheten som arbeidsgiver, eller om tiltakene som skisseres i større grad handler om å sette andre i stand til å bli bedre og mer inkluderende arbeidsgivere. Vi har også stilt spørsmål ved enkelte av tildelingene til store internasjonale selskaper, der hovedfokus synes å være på å rekruttere bredt utover Norges grenser framfor i økt grad å rekruttere innvandrere i Norge. Også i intervjuene kommer det fram eksempler på at tilskuddet primært har vært rettet mot å få internasjonale talenter til å ønske å søke jobb i virksomheten. Dette kan være strategisk gode tiltak for den enkelte virksomheten, og det kan være tiltak som i neste omgang gjør virksomheten mer mangfoldig, men det er kanskje ikke tilskuddsordningens formål å støtte opp om denne typen 'mangfoldstiltak'. Vi ser at de tiltakene som vi vurderer som litt på siden av ordningen til sammen får en betydelig 'del av kaka'.

For at tilskuddordningen også videre skal kunne være målrettet og treffsikker, vil det være viktig at den ikke 'sklir ut'. Samtidig som det er ønskelig at tilskuddordningen beholder en bredde og variasjon i typen tiltak som prøves ut, er det samtidig viktig med en spissing av ordningen rettet mot kriterier som overførbarhet, arbeidsgiverfokus, virksomhetsinterne tiltak og lignende – det er jo nettopp disse kriteriene som skiller denne ordningen fra en del andre ordninger. Samtidig vil nok dette kreve at det tilføres mer ressurser i arbeidet rundt tilskuddordningen, slik at det både kan gjøres grundigere gjennomganger av søknadene i forkant, og et etterarbeid i etterkant av tilskuddsperiodene som kan danne grunnlag for videre retning for ordningen.

Kjennskap til og vurderinger av tilskuddsordningen – funn fra survey

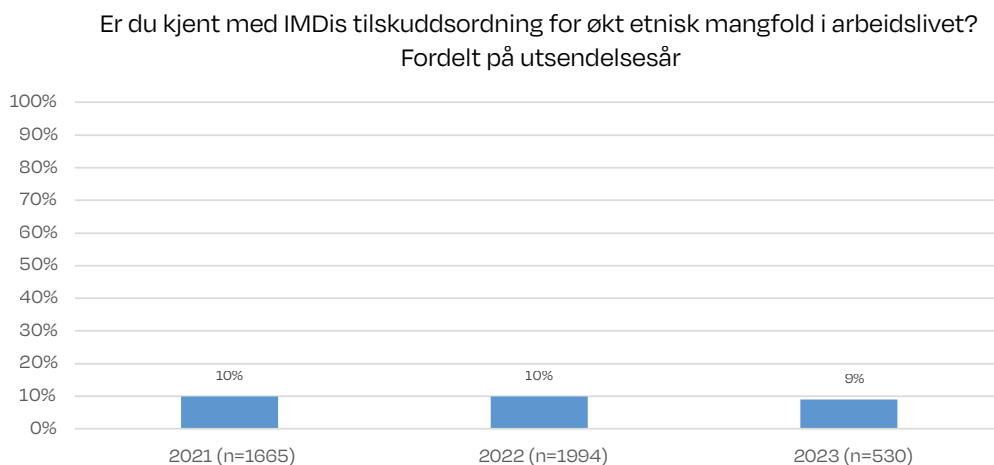
Data fra spørreundersøkelsen viser at virksomhetenes kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet er relativt uendret i løpet av observasjonsperioden. Når det gjelder i hvilken grad virksomhetene opplever tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel for å øke rekruttering, og for å bedre bruken av innvandreres kompetanse for deres virksomhet, ser vi noen endringer over tid, men endringene er ikke statistisk signifikante.

Både når vi bryter endring i kjennskap til tilskuddsordningen ned etter sektor, virksomhetsstørrelse, fylkestilhørighet og basert på andel ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn, finner vi statistisk signifikante forskjeller. Vi merker oss samtidig at sammenlignet med kjennskapen til Mangfoldsprisen, er kjennskapen til IMDis tilskuddsordning betraktelig lavere.

Kjennskap til IMDis tilskuddsordning over tid

Kjennskapen til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet er relativt stabil blant virksomhetene som har svart på undersøkelsen. I 2021 svarte 10% av respondentene at de kjente til tilskuddsordningene. I 2022 var andelen fortsatt 10%, mens den i 2023 hadde en svak nedgang til 9%.

Figur 8: Kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter utsendelsesår (n=4189)



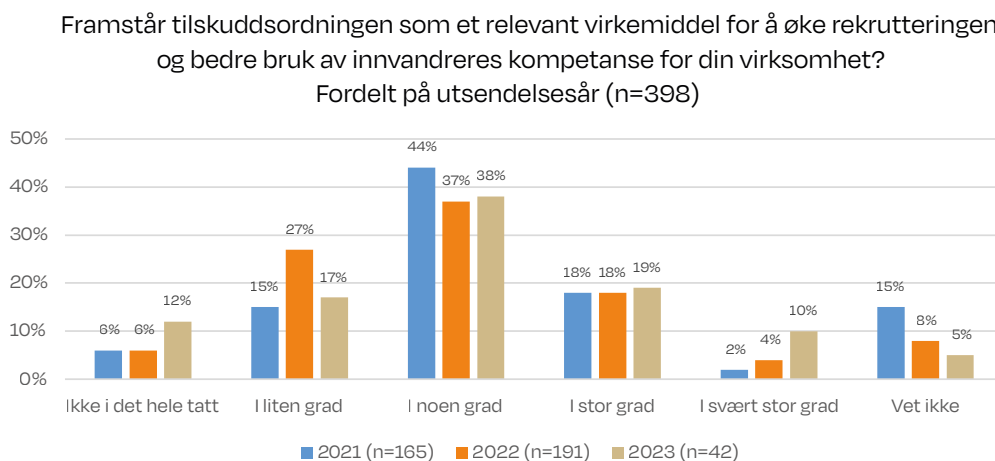
Oppfatning av tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel

Når det gjelder i hvilken grad virksomhetene opplever tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel for å øke rekruttering, og for å bedre bruken av innvandreres kompetanse for deres virksomhet, ser vi noen endringer over tid. Diagrammet viser en økning blant virksomheter som mener tilskuddsordningen ikke fremstår som et relevant virkemiddel «i det hele tatt», fra 6% i 2021 og i 2022, til 12% i 2023. Det er imidlertid også en økning blant virksomheter som mener at tilskuddsordningen «i svært stor grad» fremstår som et relevant virkemiddel, fra 2% i 2021 til 4% til 2022, til 10% i 2023. Andelen som mener tilskuddsordningen «i liten grad» og «i stor grad» er relativt stabil, henholdsvis fra 15% i 2021 til 27%, til 17% i 2023 og 18% i både 2021 og 2022, til 19% i 2023.

Per 2023 opplevde 67 prosent av virksomhetene tilskuddsordningen som noe relevant. Det har vært en nedgang i virksomheter som oppgir at de anser tilskuddsordningen som et relevant virkemiddel «i noen grad», fra 44% i 2021 til 37%

i 2022 og 38% i 2023. Til tross for enkelte endringer fra år til år viser ANOVA-analyse at gjennomsnittet er så å si uendret for opplevd relevans av tilskuddsordningen gjennom de tre årene, og endringene er ikke statistisk signifikante ($p > 0,05$).

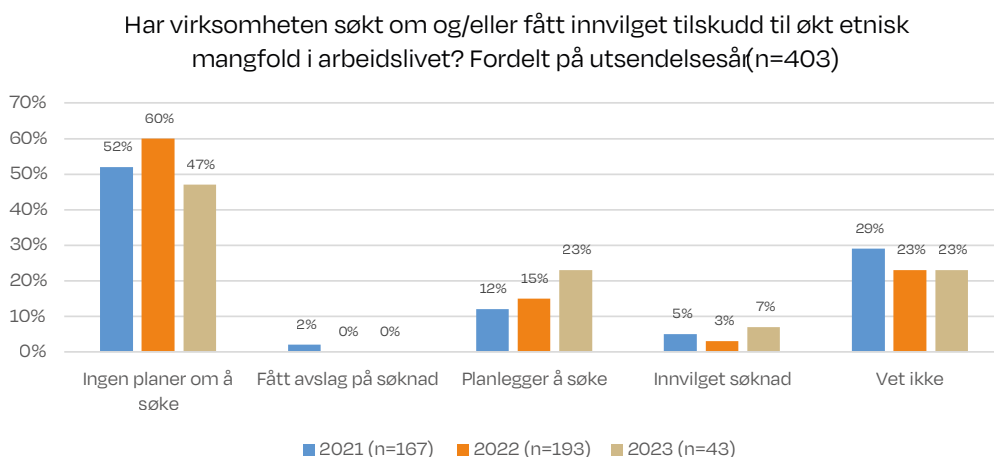
Figur 9: Opplevd relevans av IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter utsendelse (n=398)



Andel virksomheter som har søkt om/fått innvilget tilskudd til økt etnisk mangfold over tid

På spørsmål om virksomheten har søkt om og/eller fått innvilget tilskudd, svarer de fleste at de ikke har planer om å søke tilskudd. Over tid er det en nedgang i andel virksomheter som ikke har planer om å søke om tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet, fra 52% i 2021, til 60% i 2022, og til 47% i 2023. Andel virksomheter som planlegger å søke om tilskudd har økt fra 12% i 2021 til 15%, til 23% i 2023. Vi ser også en svak økning i andel virksomheter som har fått innvilget søknad, fra 5% i 2021 til 3% og til 7% i 2023. Når det gjelder avslag i søknader, ser vi en liten nedgang, fra 2% i 2021 til 0% i 2022 og 2023. Også for dette spørsmålet er det en nedgang i de som ikke vet. Selv om endringene ikke er store, er de største endringene nedgang i andel virksomheter som ikke har planer om å søke og økning i virksomheter som planlegger å søke. Til tross for enkelte endringer fra år til år viser ANOVA-analyse at gjennomsnittet er ikke er signifikant endret ($p > 0,05$) for opplevd relevans av tilskuddsordningen gjennom de tre årene.

Figur 10: Søknader til- og innvilgelser av søknader fra IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter utsendelsesår (n=403)

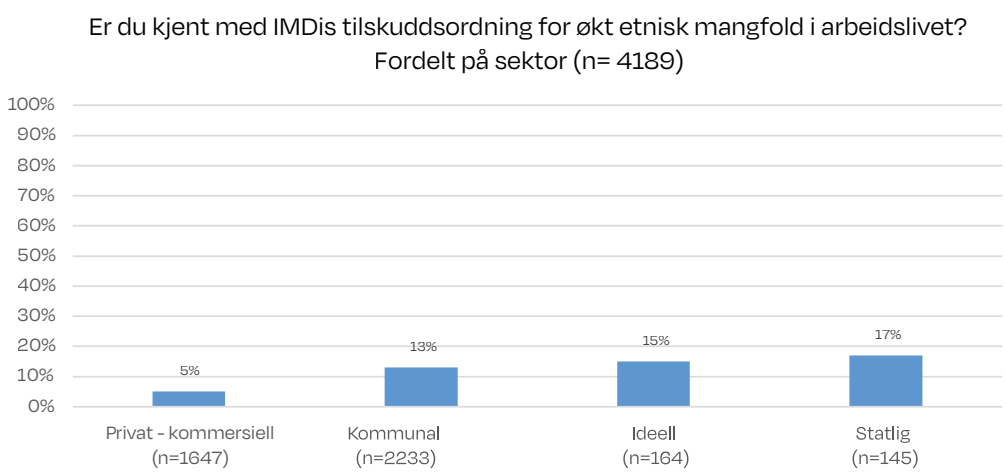


Kjennskap til tilskuddsordningen og kjennetegn ved virksomheten

Kjennskap til tilskuddsordningen, fordelt på sektor

Neste diagram viser respondentenes kjennskap til IMDis tilskuddsordning, fordelt på sektor. Av diagrammet kan vi se at sektoren som kjenner best til Mangfoldsprisen er Statlig sektor (17%), etterfulgt av Ideell sektor (15%), Kommunal sektor (13%) og Privat sektor, som er en del lavere (5%). Forskjellene i kjennskap til tilskuddsordningen mellom sektorer er statistisk signifikante ($p < 0,05$). Sammenlignet med kjennskapen til Mangfoldsprisen på tvers av sektorer er kjennskapen til IMDis tilskuddsordning betraktelig lavere. Dette kan ha sammenheng med at det er få av våre virksomheter som har søkt, eller som har benyttet seg av ordningen. Bare to virksomheter som har søkt og/eller fått innvilget tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet rapporterte i surveyen at de hadde søkt tilskudd. Den ene respondenten rapporterte at hans virksomhet hadde søkt om midler til å få oversatt RVTS-kurs om traumebevisst omsorg til andre språk. Den andre respondenten beskrev ikke hvilke tiltak virksomheten hadde søkt om, men rapporterte at virksomheten hadde fått midler via fylkeskommunen i 2022 for å øke etnisk mangfold.

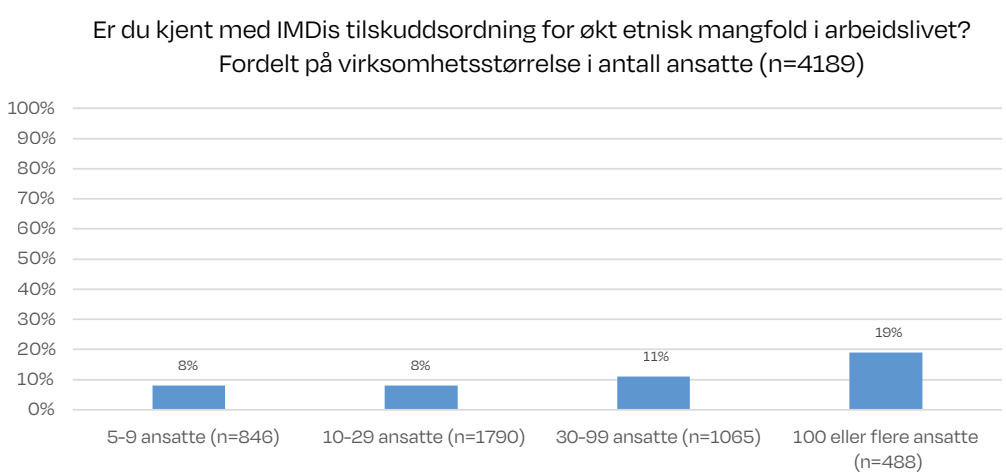
Figur 11: Kjennskap til IMDIs tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter sektor (n=4189)



Kjennskap til tilskuddsordningen, fordelt på virksomhetsstørrelse

Neste figur viser virksomhetenes kjennskap til IMDIs tilskuddsordning, fordelt på størrelsen på virksomhetene, målt i antall ansatte. Av diagrammet ser vi at kjennskapen til tilskuddsordningen er høyest i virksomheter med 100 eller flere ansatte (19%), etterfulgt av virksomheter med 30-99 ansatte (11%), 10-29 ansatte (8%), og 5-9 ansatte (8%). Med andre ord er det sammenheng mellom virksomhetsstørrelse og kjennskap til IMDIs tilskuddsordning - jo større virksomheten er, desto bedre er deres kjennskap til tilskuddsordningen. Forskjellene i kjennskap til tilskuddsordningen basert på virksomhetsstørrelse er statistisk signifikante ($p < 0,001$).

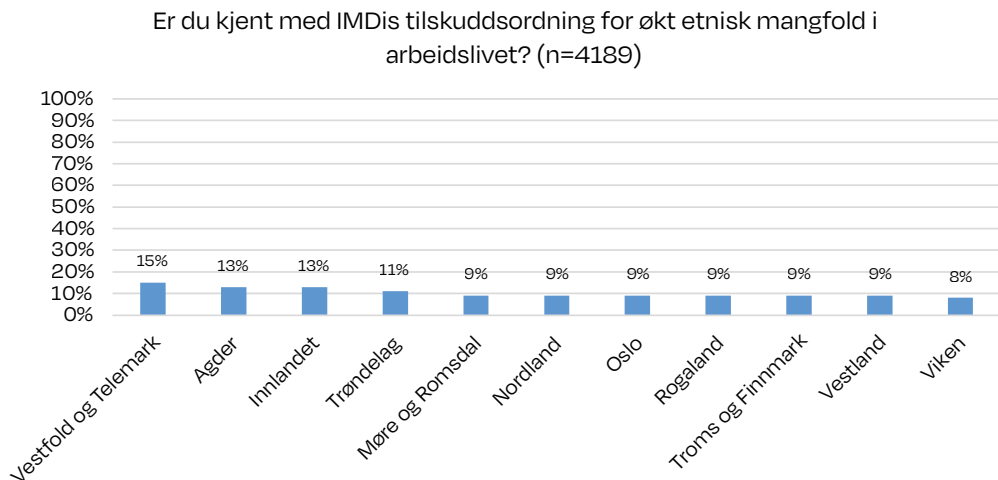
Figur 12: Kjennskap til IMDIs tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter virksomhetsstørrelse (n=4189)



Kjennskap til tilskuddsordningen, fordelt på fylkestilhørighet

Diagrammet viser at de tre fylkene med høyest kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet er Vestfold og Telemark (15%), Agder (13%) og Innlandet (13%). For de resterende fylkene er kjennskapen til tilskuddsordningen tilnærmet lik, med 9% kjennskap i både Møre og Romsdal, Nordland, Oslo, Rogaland, Troms og Finnmark og Vestland, og 8 % i Viken. Det er med andre ord relativt lite som skiller fylkenes kjennskap. Vi merker oss at Agder hadde lavest kjennskap til Mangfoldsprisen av alle fylkene, men når det gjelder kjennskap til tilskuddsordningen er dette fylket med nest høyest kjennskap. Forskjellene i kjennskap til tilskuddsordningen basert på fylkestilhørighet er statistisk signifikante ($p < 0,05$).

Figur 13: Kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter fylke (n=4189)

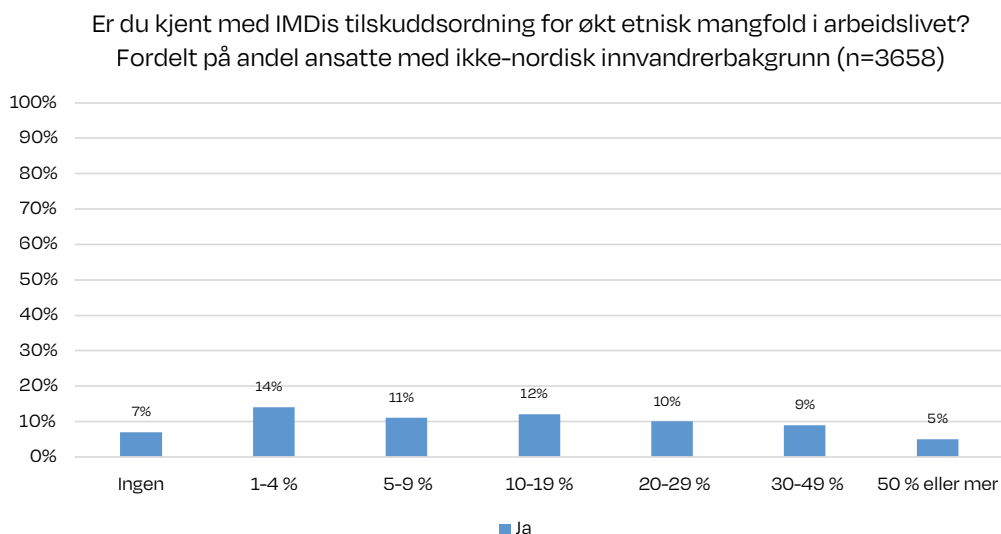


Kjennskap til tilskuddsordningen, fordelt på andel ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn

Resultatene viser at når det gjelder kjennskap til tilskuddsordningen, fordelt på andel ansatte som har innvandrerbakgrunn fra et ikke-nordisk land, er kjennskapen lavest blant virksomheter med 0% og 50% eller mer andel ansatte med innvandrerbakgrunn fra et ikke-nordisk land. Her er kjennskapen på henholdsvis 7% og 5%. Høyest kjennskap til tilskuddsordningen finner vi i virksomheter hvor denne andelen er mellom 1-4% og 10-19%. Her er kjennskapen henholdsvis 14% og 12%. For virksomheter med en andel ansatte med innvandrerbakgrunn fra et ikke-nordisk

land på mellom 5-9%, 20-29% og 30-49%, ligger kjennskapen på henholdsvis 11%, 10% og 9%. Forskjellene i kjennskap til tilskuddsordningen, basert på andel ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn, er statistisk signifikante ($p < 0,01$).

Figur 14: Kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet, etter innvandrерandel (n=3658)



Regresjonsanalyse tillater å se på den relative effekten av de ulike uavhengige variablene, kontrollert for de andre inkluderte variablene. Tabell 6 (i vedlegg) viser at virksomhetsstørrelse har den sterkeste positive effekten på kjennskap til tilskuddsordningen. Private virksomheter har lavere sannsynlighet for å kjenne til tilskuddsordningen, sammenlignet med offentlige virksomheter. Fylkestilhørighet har liten betydning – kun Agder og Innlandet har statistisk signifikant høyere sannsynlighet for å kjenne til ordningen, sammenlignet med referansefylket, Viken. Hvorvidt virksomheten har ansatte med ikke-nordisk innvandrerbakgrunn har ikke en statistisk signifikant effekt på kjennskap til tilskuddsordningen.

6. Betydning av mangfoldbevissthet for rekruttering og bruk av innvandreres kompetanse

Et sentralt spørsmål i oppdraget er hvilken betydning virksomhetens bevissthet og strategier rundt mangfold har for rekruttering av innvandrere og bruk av deres kompetanse. Disse utfallsmålene ligger lengst ute i virkningskjeden, og hovedmålsettingen for innføringen av IMDis tiltak er nettopp å påvirke disse, gjennom å øke bevisstheten og legge til rette for at virksomheter endrer sin rekrutteringspraksis og sitt mangfoldsarbeid. Vi vil i dette kapittelet presentere funn fra surveyen knyttet til dette området.

I de kvantitative analysene har vi valgt å benytte spørsmålet om virksomheten har en målsetting om å rekruttere flere ansatte med innvandrerbakgrunn som en «proxy» for bevissthet rundt mangfold som ressurs. Det er også denne variabelen vi har klart best svargrunnlag for, og som dermed gir tilstrekkelig statistisk styrke til å måle korrelasjoner som er å finne.

Rekruttering

Det er flere mulige måter å operasjonalisere rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn på. Én mulighet er å benytte en ren tellevariabel, altså antall personer med innvandrerbakgrunn en virksomhet har rekruttert. Det hensyntar imidlertid ikke at virksomheter har ulik størrelse. For å ta høyde for ulik virksomhetsstørrelse kan man relativisere antall personer med innvandrerbakgrunn som er blitt ansatt mot antall ansatte i virksomheten. Samtidig kan ulike virksomheter ha forskjellig rekrutteringsbehov, noe en slik tilnærming ikke tar hensyn til. Vi har derfor valgt å operasjonalisere rekruttering av innvandrere som *andelen personer med innvandrerbakgrunn blant personer som er blitt ansatt av virksomheten de siste tre årene.*

Tabell 7 (i vedlegg) viser resultatene av en beta-regresjonsmodell ¹ av sammenhengen mellom andelen innvandrere blant personer virksomhetene har rekruttert de siste tre årene og de relevante forklaringsvariablene. Som tabellen viser, har alle forklaringsvariablene en viss betydning for innvandrерandelen. I tabellen er effektstørrelsene oppgitt i log-odds. Omregnet til predikerte verdier, har virksomheter med målsetting om å rekruttere flere innvandrere i snitt rekruttert rundt 4 prosentpoeng høyere innvandrерandel blant personer de har rekruttert. Størrelse har vesentlig betydning, der de minste virksomhetene har rundt 15 prosentpoeng høyere andel innvandrere blant de nylig rekrutterte enn de største. Blant fylkene er det Oslo og Viken som skiller seg mest ut, der forventningsverdien til disse er ca. 8-9 prosentpoeng høyere enn i referansefylket, Agder (37 %) og Innlandet tilsvarende ca. 9 prosentpoeng lavere. Relativt til de andre forklaringsvariablene, ser det ut til at en målsetting om å rekruttere innvandrere har en begrenset, men positiv betydning for den faktiske rekrutteringen.

Bruk av innvandreres kompetanse

For å undersøke bruken av innvandreres kompetanse, har vi både respondentenes subjektive vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse og det høyeste stillingsnivået respondenten oppgir at ansatte med innvandrerbakgrunn har i virksomheten, som er en mer objektiv, men snevrere, indikator.

Figur 15 viser beskjedne endringer over tid når det gjelder arbeidsgiveres vurdering av hvorvidt virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse. På en skala fra 1-5, hvor 1 tilsvarer «I svært liten grad» og 5 tilsvarer «I svært stor grad», endres gjennomsnittet fra 2021 (3,33) til 2022 (3,31) og til 2023 (3,4). Endringene er ikke statistisk signifikante.

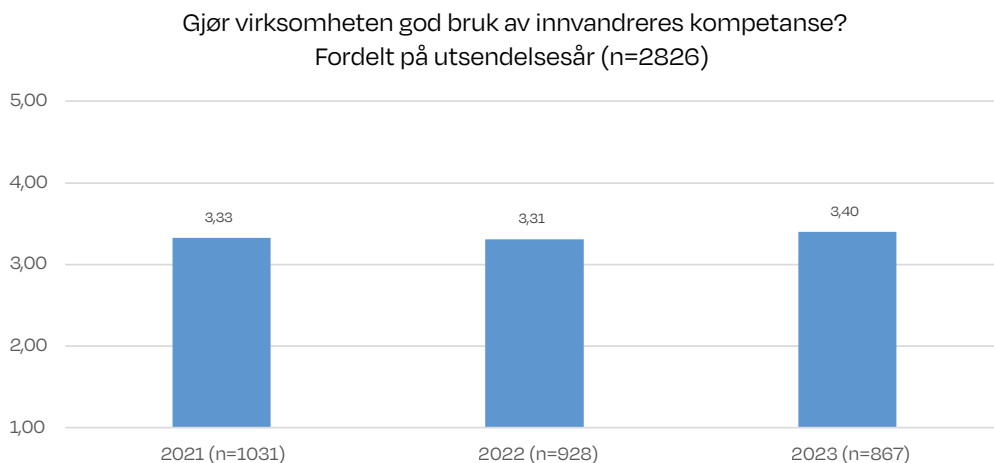
I figur 16 ser vi at det er noen variasjoner i gjennomsnittsskåren mellom ulike sektorer når det gjelder vurderingen av om virksomheten bruker innvandreres kompetanse på en god måte. Ideell sektor har det høyeste gjennomsnittet (3,65), etterfulgt av kommunal sektor (3,42), mens privat - kommersiell sektor (3,21) og statlig sektor (3,20) har de laveste gjennomsnittene. Standardavvikene er relativt små

¹ Beta-regresjon er en velegnet analysemetode når den avhengige variabelen er en kontinuerlig variabel som varierer mellom 0 og 1, altså en proporsjon. I likhet med logistisk regresjon, benyttes en odds-basert transformasjon av forventningsverdien til den avhengige variabelen, slik at sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel blir lineær.

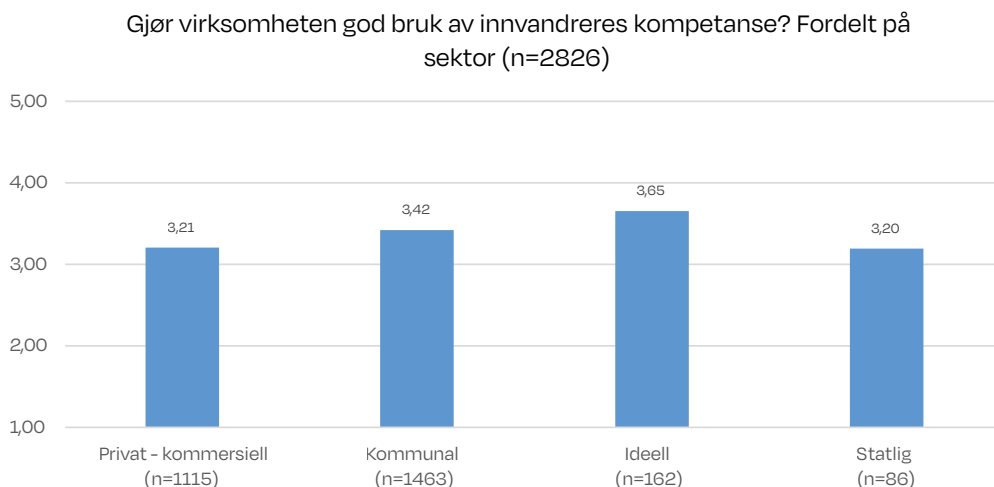
for både kommunal og ideell sektor, noe som antyder en mer likeartet vurdering innen disse sektorene, mens privat og statlig sektor har noe større spredning.

F-testen resulterer i en p-verdi på 0,01, noe som viser at forskjellene mellom sektorene er statistisk signifikante ($p < 0,05$). Dette tyder på at sektortilhørighet påvirker vurderingen av hvorvidt virksomheten utnytter innvandreres kompetanse, med ideelle og kommunale virksomheter som vurderer dette mer positivt enn de private og statlige sektorene.

Figur 15: Vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, etter utsendelsesår (n=2826)



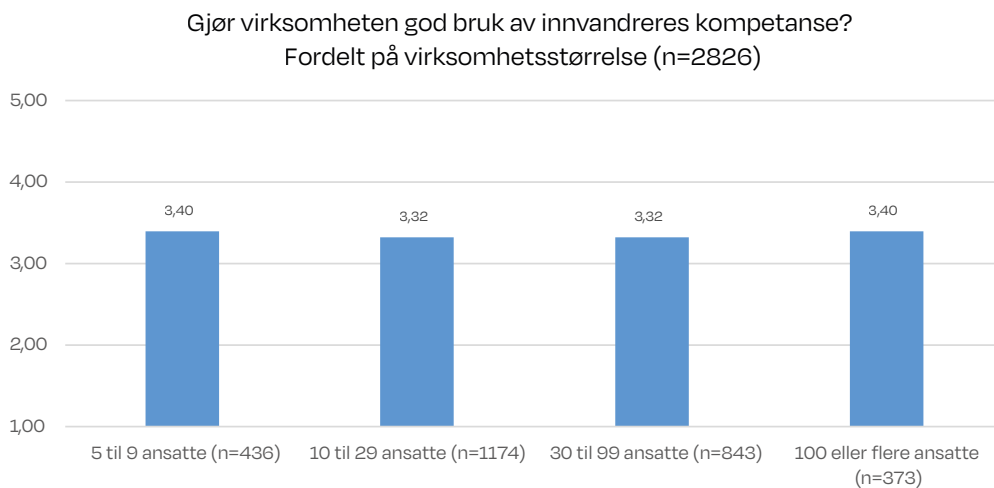
Figur 16: Vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, etter sektor (n=2826)



Figur 17 illustrerer at det er beskjedne variasjoner i gjennomsnittskåren mellom virksomheter av ulik størrelse når det gjelder vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, uten noen tydelige forskjeller. De to størrelseskategoriene med høyest gjennomsnitt er virksomheter med 5–9 ansatte (3,40) og virksomheter med 100 eller flere ansatte (3,40), mens de med lavest gjennomsnitt er virksomheter med 10–29 ansatte (3,32) og virksomheter med 30–99 ansatte (3,32). Standardavvikene er også relativt like på tvers av virksomhetsstørrelser, noe som indikerer en stabil fordeling innen hver størrelseskategori.

F-testen gir en p-verdi på 0,12, som betyr at forskjellene mellom de ulike virksomhetsstørrelsene ikke er statistisk signifikante ($p > 0,05$). Dette indikerer at virksomhetsstørrelse i liten grad forklarer variasjonen i gjennomsnittsscoren, og at vurderingen av om virksomheten utnytter innvandreres kompetanse er tilnærmet lik på tvers av alle størrelseskategorier.

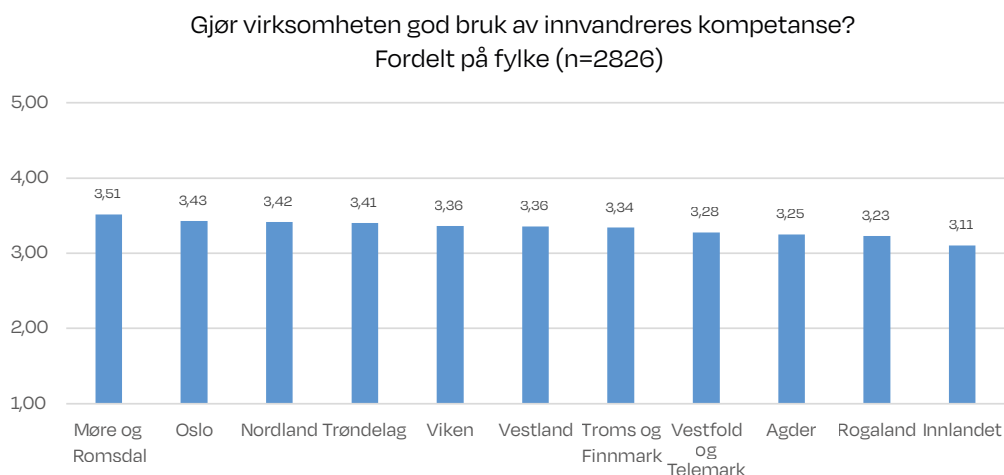
Figur 17: Vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, etter virksomhetsstørrelse (n=2826)



Figur 18 viser at det er små variasjoner i gjennomsnittsskåren mellom fylkene når det gjelder vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, uten noen tydelige forskjeller. De tre fylkene med høyest gjennomsnitt er Møre og Romsdal (3,51), Oslo (3,43) og Nordland (3,42), mens Agder (3,25), Rogaland (3,23) og Innlandet (3,11) har de laveste gjennomsnittene. Standardavvikene er også relativt like på tvers av fylkene, noe som indikerer en stabil fordeling innen hver region.

F-testen viser en p-verdi på 0,82, som betyr at forskjellene mellom fylkene ikke er statistisk signifikante ($p > 0,05$). Dette tyder på at fylkestilhørighet i liten grad forklarer variasjonen i gjennomsnittsscoren, og at resultatene er tilnærmet like for alle fylker.

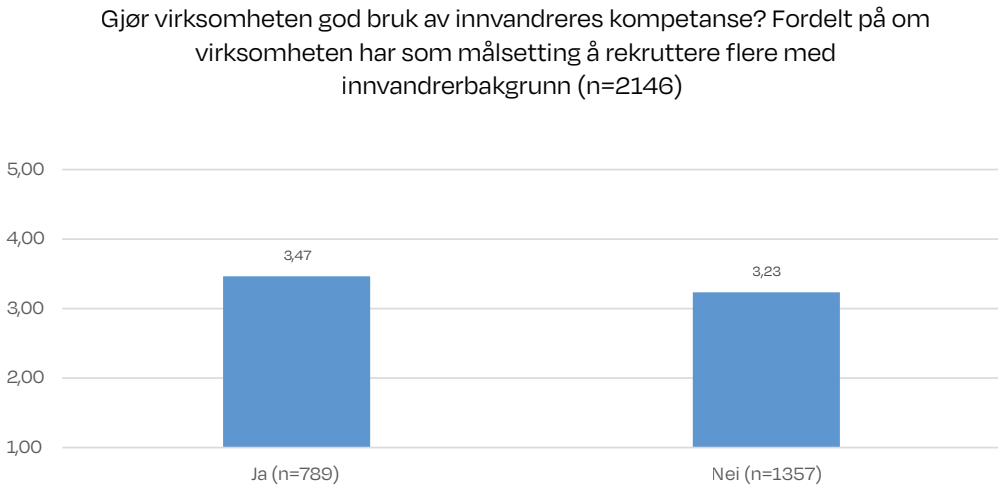
Figur 18: Vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, etter fylke (n=2826)



I Figur 19 nedenfor har vi framstilt forskjellene i vurderinger av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, basert på om virksomheten har en målsetting om å rekruttere flere med innvandrerbakgrunn. Virksomheter som har en slik målsetting, skårer høyere (3,47) enn de som ikke har denne målsettingen (3,23). De vurderer altså at de i større grad gjør god bruk av innvandreres kompetanse. Standardavvikene er relativt like for begge gruppene, noe som antyder en jevn fordeling av vurderingene innen hver kategori.

F-testen gir en p-verdi på 0,013, som viser at forskjellen mellom gruppene er statistisk signifikant ($p < 0,05$). Dette tyder altså på at virksomheter med en høyere bevissthet rundt innvandrere som ressurs vurderer sin egen bruk av innvandreres kompetanse mer positivt enn dem uten en slik målsetting.

Figur 19: Vurdering av om virksomheten gjør god bruk av innvandreres kompetanse, etter målsetting om å rekruttere innvandrere (n=2146)



Tabell 8 (i vedlegg) viser resultatene av en multinomisk regresjonsmodell², der sannsynligheten for å ha ansatte på det aktuelle stillingsnivået sammenlignes med referansekategorien (Ufaglært/læring). Funnene fra den multinomiske modellen viser en varierende log-odds for å tilhøre ulike stillingskategorier, avhengig av forklaringsvariablene virksomhetsstørrelse, sektortilhørighet og fylkestilhørighet.

Når det gjelder sjansen for å ha *fagarbeiderstilling* som høyeste stillingsnivå blant innvandrere ser vi en signifikant positiv effekt av virksomhetsstørrelse, særlig den lineære komponenten ($p = 0,002$). Tilhørighet til privat sektor er forbundet med en signifikant redusert log odds ($p = 0,033$) sammenlignet med referansekategorien.

Å ha ansatte med innvandrerbakgrunn i stillinger som krever *universitets- eller høyskoleutdanning* viser en positiv sammenheng med virksomhetsstørrelse ($p < 0,001$ for lineær effekt, $p = 0,006$ for kvadratisk effekt). Privat sektortilhørighet reduserer log odds for denne kategorien betydelig ($p < 0,001$). Lokalisering i Oslo, Rogaland og Viken øker sjansen, med signifikante effekter for alle tre fylker.

2 Ettersom variabelen er på ordinalnivå, har vi også tilpasset rangert logistiske modeller. Imidlertid viser det seg at forutsetningen om proporsjonale odds ikke holder. Vi har derfor benyttet en multinomisk modell, som innebærer at log-oddsen for å tilhøre hver kategori sammenlignes med referansekategorien. Metoden tilsvarer å benytte flere logistiske regresjonsmodeller.

For å ha ansatte med innvandrerbakgrunn i *Mellomledelse/Særskilt ansvar* fremstår virksomhetsstørrelse som en sentral faktor, med en positiv lineær effekt for størrelse ($p < 0,001$). Virksomheten uten målsetning om rekruttering av innvandrere har lavere log odds for å tilhøre denne kategorien ($p = 0,008$). Oslo utviser en signifikant positiv effekt ($p = 0,001$), noe som indikerer at tilhørighet i hovedstaden øker sjansen for at virksomheter har innvandrere i mellomledelsen.

Når det gjelder å ha etnisk mangfold i *Ledelse/Toppledelse* er virksomhetsstørrelse en signifikant prediktor, både lineært ($p < 0,001$) og kvadratisk ($p < 0,001$). Dette antyder at store virksomheter i større grad har ansatte med innvandrerbakgrunn i topplederstillinger. Dersom virksomhetene ikke har en målsetting om rekruttering av innvandrere, har de også lavere sannsynlighet for å tilhøre denne kategorien ($p < 0,001$). Oslo viser en positiv og signifikant effekt på log odds for å tilhøre topplederstillinger ($p = 0,002$).

Resultatene viser altså at visse faktorer har signifikante effekter på sannsynligheten for å tilhøre forskjellige stillingskategorier, men forskjellene er relativt små i praktiske termer. Å være ansatt i privat sektor reduserer sannsynligheten for ha ansatte i kategorien «Stilling med krav om UH-utdanning» sammenlignet med offentlige virksomheter, med en gjennomsnittlig marginal effekt (AME) som tilsvarende en reduksjon på 3,8 prosentpoeng ($AME = -0,038$; $p < 0,001$). Videre øker sannsynligheten for at virksomheter har innvandrere i «Ledelse/Toppledelse» med 5,7 prosentpoeng ($AME = 0,057$; $p < 0,001$) for større virksomheter.

Når det gjelder fylkesvise forskjeller, har virksomheter i Oslo en noe høyere sannsynlighet for ansatte med innvandrerbakgrunn i topplederstillinger, med en gjennomsnittlig økning på 4,1 prosentpoeng ($AME = 0,041$; $p = 0,004$), sammenlignet med Agder. Virksomheter i Rogaland viser en tilsvarende økning på 3,2 prosentpoeng ($AME = 0,032$; $p = 0,005$) for ledende stillinger. Totalt sett gir modellen et bilde av at sektor, virksomhetsstørrelse og fylke har betydning for innvandreres plassering i stillingshierarkiet i virksomhetene.

7. Avsluttende refleksjoner og anbefalinger til veien videre

Vi har i dette følgeevalueringsprosjektet samlet kunnskap om hvorvidt og på hvilke måter fire iverksatte tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet bidrar til ønskede resultater. Mangfoldsprisen, tilskuddsordningen, veiledningstjenesten og informasjonskampanjen er tiltak som ble utarbeidet som en del av IMDis satsning opp mot arbeidsgivere, med utgangspunkt i den nøkkelrollen arbeidsgivere spiller når det gjelder målsetningen om å gi flere innvandrere et stabilt fofeste i norsk arbeidsliv. Virkemidlenes overordnede formål er å stimulere arbeidsgivere til økt bevissthet om mangfold som ressurs, gjennom økt kunnskap, tilgang på gode eksempler og mulighet for tilskudd til gjennomføring av tiltak.

Følgeevalueringen har utforsket tiltakene og resultatene av dem ved hjelp av et flermetodisk forskningsdesign bestående av ulike kvalitative og kvantitative metoder, og den har hatt som mål å innhente et bredt empirisk materiale for å belyse prosjektets problemstillinger. Det innebærer at vi har innhentet data fra en rekke involverte aktører, både i målgruppen for tiltakene og i forvaltningen av dem, samt blant andre som på ulike måter har vært involverte. Prosjektet har produsert to delrapporter som går i dybden på ulike tiltak og tematikker knyttet til mangfold i norsk arbeidsliv, i tillegg til denne sluttrapporten der innsiktene fra prosjektets arbeid gjennom hele perioden sammenfattes.

Denne rapporten har først og fremst vært rettet mot å drøfte og evaluere tiltakene på bakgrunn av det samlede empiriske materialet. Viktige funn knyttet til hvert av de fire tiltakene er blitt presentert og diskutert i foregående kapitler, mens vi i dette avslutningskapittelet vil gi noen anbefalinger om veien videre. Det er også noen overordnede spørsmål som har dukket opp eller har blitt aktuelle i løpet av evalueringsperioden. Noen av disse vil vi adressere i det følgende, som et oppspill og en innramming til sammenfatningen av de enkelte tiltakene, og av samsillet mellom dem.

Den første problemstillingen dreier seg om hvilke arbeidsgivere IMDis innsats skal rettes mot. I undersøkelsen har vi intervjuet en rekke virksomheter i ulike bransjer

over hele landet, både de som har mottatt tilskudd fra tilskuddsordningen, de som har vunnet regionale eller nasjonale Mangfoldspriser og virksomheter som har vært caser i prosjektet. Samtalene med informantene har belyst viktige tematikker knyttet til etnisk mangfold i arbeidslivet, som for eksempel hvordan man kan skape gode, trygge arbeidsmiljøer, hvordan man kan sikre karriereløp for alle, og hvordan man kan motarbeide rasisme og diskriminering og fange opp uønskede hendelser. Mens innsiktene som oftest er nyttige og overførbare, ser vi at en del av informantene representerer virksomheter som rekrutterer sine ansatte fra et internasjonalt arbeidsmarked, og ikke primært innvandrere som bor i Norge. Virksomhetene er opptatt av å ivareta disse arbeidstakerne og sikre like muligheter for dem, men det kan diskuteres hvorvidt de representerer arbeidsgiver-målgruppen for IMDis innsats. Denne innsatsen skal adressere utfordringer og bekymringer knyttet til antallet innvandrere i Norge som ikke har, eller har en svak, tilknytning til arbeidslivet. De nevnte virksomhetene bidrar med andre ord ikke direkte til det ønskede resultatet for virkemidlene (flere innvandrere i Norge i arbeid), selv om innsiktene og grepene de utvikler kan bidra til å inspirere og gjøre terskler lavere for andre arbeidsgivere. Problemstillingen bør likevel diskuteres for eksempel i forbindelse med tilskuddsordningen som virkemiddel for å sikre at den bidrar til ønskede resultater.

Et annet spørsmål relatert til IMDis satsning som sådan, handler om mangfoldsbegrepet og hvordan det anvendes av IMDI. Dette spørsmålet blir tematisert av flere informanter, som synes at det er utydelig hva direktoratet mener med mangfold, for eksempel når det gjelder Mangfoldsprisen. På den ene siden er direktoratets mandat og profil tydelig rettet mot integrering av innvandrere, og mangfoldsbegrepet brukes på nettsiden med referanse til innvandrere og ellers litt mindre spesifikt om «mennesker med ulik bakgrunn, språkkunnskap og kulturell forståelse». Samtidig er mangfold blitt et viktig begrep i debatter som har preget offentligheten de senere årene og som innebærer en langt bredere forståelse. Når virksomhetene selv bruker mangfoldsbegrepet, noe de i stadig større grad gjør, er det som regel med henvisning til en lang rekke kategorier for sosial differensiering, ofte de som nevnes i Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestillings- og diskrimineringsloven). I så måte er deres forståelse av mangfoldsbegrepet mer på linje med den som benyttes av Bufdir. At forståelsene er ulike og at virksomhetenes forståelse ikke helt matcher IMDis mandat, kan være en utfordring. I enkelte tilfelle gir informantene uttrykk for at de oppfatter IMDis mer snevre bruk av begrepet som utdatert og lite anvendelig, og dette er ugunstig gitt at IMDi ønsker å være en relevant instans for arbeidsgivere. Når det gjelder de spesifikke tiltakene, er det kanskje særlig

for Mangfoldsprisen at problemstillingen er aktuell. Problemstillingen er kjent for IMDi og nettopp fordi deres mandat er rettet mot en enkelt mangfoldsdimensjon, har direktoratet gjort andre grep for å styrke sin relevans ovenfor arbeidsgivere, for eksempel ved at MIKA er utvidet med informasjon og veiledning om virkemidler som er særskilte for denne målgruppen.

Videre har vi i arbeidet med følgeevalueringen støtt på noen spørsmål knyttet til IMDis ønske og ambisjon om å nå ut til arbeidsgivere, der en sentral problemstilling dreier seg om innramming. Det foreligger en rekke studier som viser at for at virksomheter skal ha fokus på mangfold, må de se gevinsten av det. Dette er innsikter som IMDi naturlig nok spiller på i forsøket på å nå ut til flere virksomheter. Gevinster som både studier løfter frem, og som formidles av våre informanter handler gjerne om bedre arbeidsmiljø, bedre arbeidsprosesser, styrket evne til å nå ut til nye grupper eller utvikle mer treffsikre tjenester, og bedre tilgang på arbeidskraft. Mange arbeidsgivere er opptatt av at de som en aktør i samfunnet har ansvar for eksempel for å bidra til inkludering, til at lokal arbeidskraft kommer til nytte, eller til å motvirke fraflytting. Få om noen oppgir at mangfoldsarbeidet er motivert av en tanke om styrket økonomisk lønnsomhet for virksomheten, selv om noen studier har funnet at det under gitte forutsetninger kan være en sammenheng mellom mangfold og lønnsomhet. Lønnsomhetsargumentet kommer med andre ord langt nede på prioriteringslisten hos de vi har intervjuet, og det kan også diskuteres hvorvidt direktoratet bør fronte en tilnærming som kobler inkludering i arbeidslivet til en forventning om lønnsomhet. Et fokus på lønnsomhet og etnisk mangfold reiser både etiske og praktiske utfordringer, for eksempel, hvorvidt det er *riktig* å forvente noe annet/mer av innvandrere man ansetter i forhold til lønnsomhet? Og hva om det viser seg å *ikke* være lønnsomt? Selv om lønnsomhetsbegrepet selvfølgelig kan forstås som også å innbefatte for eksempel innovasjon, bedre produkter, osv., så vil nok folk flest først og fremst assosiere begrepet med kroner, øre og bunnlinje. Å peke på at det er lønnsomt å ansette innvandrere, kan i ytterste fall forstås som at det er kostnadsbesparende å ansette innvandrere.

Gitt at forskning ikke har gitt noen entydige svar på hvorvidt og i hvilke sammenhenger mangfold kan sies å være lønnsomt, kan det også virke mot sin hensikt å legge vekt på dette. Mange arbeidsgivere har høy kompetanse på mangfoldsfeltet og det er derfor svært viktig at utsagn og argumenter som anvendes i innsatsen mot arbeidsgivere har solid belegg. Et eksempel er nettsiden «Hvilken bedrift er best på mangfold?» ([Hvilken bedrift er best på mangfold? | IMDi](#),

konsultert 27.10.24), der det slås fast at forskning viser at mangfold er lønnsomt, med henvisning til en rapport der det i konklusjonen heter at «etnisk mangfold har både positive og negative konsekvenser for lønnsomhet (Umblis m.fl. 2022, s. 175). Følgeevalueringen har gjennom denne og de to foregående rapportene presentert virksomheters ulike motivasjoner og positive opplevelse knyttet til å ha mangfold i sine rekker, og dette tenker vi kan ha bred appell og bør utnyttes i det videre arbeidet for økt etnisk mangfold i arbeidslivet.

Dette er noen av de tverrgående problemstillingene som bidrar til å forme den innsatsen som IMDi ønsker å ha opp mot arbeidsgivere i Norge. Følgeevalueringen har ikke hatt som formål å gi svar på dem, men vi ser klart at de er relevante i drøftinger omkring innrammingen og innrettingen på IMDis innsats for mangfold i arbeidslivet, og at det derfor kan være formålstjenlig å diskutere dem videre.

Hensikten med vårt prosjekt har vært å vurdere hvorvidt tiltakene har den effekten man ønsker at de skal ha, nemlig at de bidrar til økt bevissthet blant arbeidsgivere om mangfold som ressurs, økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av innvandreres kompetanse. Vi har i evalueringen både vurdert resultater av og erfaringer med *hvert enkelt tiltak*, men vi har også sett dem som et *sett med virkemidler* og vært opptatt av hvordan de samlet sett bidrar til økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Som et utgangspunkt for evalueringen, utarbeidet vi en endringsteori som analytisk rammeverk, som la til grunn at for å oppnå ønsket endring, måtte arbeidsgivere 1) få kjennskap til virkemidlene og IMDis satsning, 2) ta dem i bruk og derved oppnå bedre kunnskap og mer bevissthet om mangfold som ressurs, noe som ville kunne gi 3) atferdsendring i form av økt rekruttering av innvandrere og bedre bruk av deres kompetanse. Sentralt i tilnærmingen er også samspillet mellom tiltakene. I det følgende vil vi derfor både sammenfatte vurderingene for de enkelte tiltakene, og beskrive hva vi ser som viktige aspekter i samspillet. Avslutningsvis adresserer vi hvilke forutsetninger vi mener må være på plass for at tiltakene skal kunne oppnå de ønskede resultatene. Når det gjelder enkelttiltakene, vier vi mest plass til tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen. Veiledningstjenesten, nå MIKA, har kommet på plass i sin nåværende form nokså sent i evalueringen, og våre innsikter er derfor færre og nokså foreløpige. Vi har likevel noen innspill til videre arbeid med MIKA. Informasjonskampanjen adresseres veldig kort, gitt at den bare har blitt gjennomført én gang og ikke planlegges gjennomført på nytt. Her vil vi bare kort minne om erfaringene fra 2021, som er beskrevet i Delrapport 1.

Før vi går inn på de enkelte tiltakene, vil vi kort peke på noen positive virkninger av tiltakene samlet sett, og som ikke var definert som en målsetning i utgangspunktet. For det første er det liten tvil om at tiltakene har bidratt til å gjøre IMDi mer kjent og synlig blant arbeidsgivere, selv om spørreundersøkelsen viser at tiltakene fortsatt er lite kjent. I våre intervjuer kommer det frem at tiltakene har gjort mange av informantene oppmerksomme på IMDi sin satsning, og at IMDi nå fremstår som en relevant aktør for dem. Flere påpekte at det er hos IMDi kunnskapen om mangfold i arbeidslivet finnes. Dette er særlig positivt for IMDi i lys av diskusjonene forut for implementeringen av tiltakene, om hvorvidt IMDi er en instans arbeidsgivere ville se til. Selv om vår kvalitative datainnsamling har vært rettet mot virksomheter som allerede har et engasjement for mangfold, og hvorav mange hadde erfaring med IMDis tiltak, tyder for eksempel økningen i søknader til tilskuddsordningen på at flere virksomheter er blitt kjent med direktoratets innsats. Det fremstår ikke lenger relevant å diskutere hvorvidt tiltakene burde være plassert et annet sted.

Videre viser intervjuene at IMDi forstås å ha god kompetanse på feltet og at informantene stoler på IMDi som en faginstans. Dette er viktig, særlig når det gjelder ambisjonene for MIKA og Mangfoldsprisen, men også for IMDis innsats på et overordnet nivå. Arbeidsgivere ser til IMDi både fordi de har tillit til deres kompetanse, og fordi kunnskap om mangfold i arbeidslivet ofte har vært konsentrert hos kommersielle aktører. Gjennom informasjonsartikler, erfaringsdeling osv. kan kunnskapen demokratiseres, slik at de kan tas i bruk av virksomheter uansett økonomisk situasjon. Direktoratets uavhengige og ikke-kommersielle posisjon gjør derfor at kunnskap som virksomheter kan ha nytte av i sitt mangfoldsarbeid blir mer tilgjengelig. Betydningen av å gi virksomheter tilgang på gode eksempler og konkrete grep, adresseres nærmere i forbindelse med tilskuddsordningen og Mangfoldsprisen nedenfor, men det er særlig veiledningstjenesten/MIKA som spiller en viktig rolle i arbeidet med å innhente og tilgjengeliggjøre kunnskap.

Oppsummering og anbefalinger for Mangfoldsprisen

Når det gjelder Mangfoldsprisen, skulle evalueringen svare på hvorvidt prisen skaper oppmerksomhet og interesse blant virksomheter, hvorvidt vinnere av prisen oppnår en prestisje som bidrar til at andre ønsker å vinne prisen, hvorvidt vinnerne fungerer som ambassadører og bidrar til at andre virksomheter får økt bevissthet om mangfold som ressurs, og hvorvidt prisen tiltrekker seg relevante samarbeidspartnere med tanke på å øke oppmerksomheten og styrke omdømmet til prisen. I tillegg til dette ønsket vi å kartlegge hvordan prisen er blitt gjort kjent, i hvilken grad den er

kjent, og i hvilken grad den påvirker vinnernes mangfoldsarbeid og omdømme over tid.

Erfaringene med prisen er undersøkt fra perspektivene til de som har vunnet prisen, juryene som har kommet frem til vinnerne og reklamebyråene som har vært involverte i kampanjene for å gjøre prisen kjent og fremme nominasjoner. I tillegg har spørsmål om Mangfoldsprisen vært inkludert i den årlige surveyen. Oppsummert kan det slås fast at prisen i liten grad har lyktes i å skape oppmerksomhet, at den i liten grad har blitt prestisjefull og at vinnerne i begrenset grad har fungert som ambassadører for prisen eller for mangfoldsarbeid generelt. Gjennom juryene for prisen har IMDi etablert kontakt med relevante samarbeidspartnere, men disse har i liten grad fungert som ambassadører for prisen. En utfordring har vært få og stadig færre nominasjoner, som igjen må ses i sammenheng med at prisen ikke har lyktes i å trekke medias oppmerksomhet, tross ulike grep. Det må dessuten tilføyes at prisen konkurrerer om oppmerksomheten blant stadig flere andre mangfoldspriser. For vinnerne har det stort sett vært veldig positivt å vinne prisen, men den har i liten grad ført til endret praksis. Vinnere har i liten grad hatt anledning til å dele erfaringer og gode grep, utover kandidatintervjuet. I våre intervjuer fremgår det at for mange av vinnere var det overraskende å vinne prisen, og de hadde i mange tilfeller ikke et veldig bevisst eller strategisk mangfoldsarbeid, noe som også vanskeliggjør erfaringsdeling. «Det er bare naturlig for oss å gjøre det slik» var en beskrivelse som gikk igjen i ulike varianter i intervjuene. I andre tilfeller hadde virksomhetene en bevisst satsing på mangfold og gjennomtenkte tiltak som kunne ha inngått i en erfaringsbank, men erfaringene ble aldri samlet inn eller delt. En siste utfordring vi vil nevne knyttet til erfaringsdeling gjennom Mangfoldsprisen, handler om hva virksomheter faktisk har behov for. Intervjuene våre viser at det er konkrete eksempler og løsninger de fleste søker etter, mens artikler om virksomheter som er kåret som 'best' i mangfoldsarbeid er mindre nyttige og kanskje også virker fjernt for en virksomhet som er i oppstartsfasen av sitt mangfoldsarbeid. Vi ser videre at svaret på flere av utfordringene nevnt ovenfor ligger i manglende ressurser hos IMDi.

På bakgrunn av dette anbefaler vi at *dersom* prisen skal videreføres må den tilføres betydelig mer ressurser, for å løse utfordringene beskrevet i denne rapporten. Det vil dreie seg både om økonomiske ressurser til promotering av prisen, men også om mer tid til å arbeide med prisen, for eksempel når det gjelder rollen som sekretariat for juryen, og det viktige etterarbeidet med innhenting og formidling av de gode eksemplene på mangfoldsarbeid.

- Kort oppsummert bør eventuelle tilførte ressurser brukes på å forsøke å sikre økt tilfang av gode nominasjoner. Her er det allerede forsøkt ulike grep, men det kan likevel vurderes for eksempel å bruke mer ressurser på promotering, sikre at promotering kommer i gang tidlig, og ikke forsinkes. Prosessen med å forankre kampanje-ideer kan effektiviseres slik at man oppnår god fremdrift i arbeidet.
- Det kan kanskje være noe å vinne på en mer strategisk bruk av nettverkene til de tidligere vinnerne og jurymedlemmene, og på en analyse av nominasjonsskjemaet i samarbeid med ekspertise på markedsføringsfeltet.
- I lys av at de mange andre mangfoldsprisene som har dukket opp, kan det kanskje vurderes å endre prisens navn slik at det kommer tydeligere frem hvem som er avsender.
- Det må avsettes tilstrekkelig med ressurser til å forsyne juryen med god og utfyllende informasjon om nominerte allerede før første jurymøte slik at man sikrer at gode kandidater ikke glipper og minsker vilkårlighet i prosessen. Juryene bør briefes grundig om prisens kriterier i forkant av prosessen med å kåre vinnere.
- Det må settes av tilstrekkelig med ressurser til å systematisk innhente gode eksempler på mangfoldsarbeid fra prisvinnerne og det må sørges for at eksemplene blir tilgjengelige på MIKA på en bruksvennlig og delbar måte, for eksempel gjennom en erfaringsbank.

For at prisen skal kunne oppfylle sitt formål må det med andre ord brukes langt mer ressurser på den enn i dag.

Evalueringen legger vekt på å se på tiltakene i samspill med hverandre og også vurdere hvor innsatsen ser ut til å gi best utbytte. Direktoratet har ikke ubegrensede med ressurser til arbeidsgiversatsingen, og det er viktig at ressursene brukes hensiktsmessig. Derfor er det relevant å vurdere mangfoldsprisen opp mot tilskuddsordningen og MIKA (se nedenfor) og disse tiltakenes potensial til å oppfylle en del av ambisjonene og formålet med Mangfoldsprisen, for eksempel når det gjelder å samle inn gode eksempler og erfaringer til inspirasjon, og å bruke virksomheter som ambassadører. Vi mener på bakgrunn av innsikter fra de andre tiltakene at det kan være fornuftig å vurdere om ressurser som brukes på Mangfoldsprisen heller burde benyttes til å for eksempel styrke tilskuddsordningen og utløse det potensial den har til å generere kunnskap, oppmerksomhet og engasjement for økt mangfold.

På bakgrunn av innsiktene fra evalueringen anbefaler vi ikke at Mangfoldprisen videreføres *i sin nåværende form*. Den bør enten tilføres de ressursene som skal til for at den skal kunne oppfylle sitt formål (jamfør punktene ovenfor), eller så bør formålet forfølges gjennom en styrking av tilskuddsordningen, MIKA, eller eventuelt nye tiltak.

Oppsummering og anbefalinger for Veiledningstjenesten/MIKA

Når det gjelder veiledningstjenesten (nå MIKA), skulle evalueringen svare på hvorvidt nettsidene er kjent for målgruppen, hva målgruppen ønsker svar på når de bruker nettsiden, om innholdet oppleves relevant og nyttig og om nettsiden har trukket til seg relevante samarbeidspartnere. I tillegg ønsket vi å supplere med spørsmål knyttet til for eksempel hva slags veiledningstjeneste virksomhetene mener de har behov for og hvordan tjenesten burde være organisert. Nettressursen Veiledningstjenesten som ble lansert i 2021 ble i løpet av evalueringsperioden utredet og etter hvert erstattet av den relativt nye MIKA. Innsiktene vi har presentert i rapporten er derfor basert både på intervjuene og spørsmålene i spørreundersøkelsen som var rettet mot den gamle versjonen av tjenesten, og de nokså begrensede innsiktene som vi har kunnet samle om den nye nettsiden. Vi har likevel noen inntrykk av hvorvidt tjenesten treffer målgruppens behov på grunnlag av datainnsamlingen, og videre noen anbefalinger knyttet til det videre arbeidet med tjenesten.

- Basert på inntrykkene fra de arbeidsgiverne vi har snakket med, virker det som at MIKA treffer bra på temaene og innholdet de ønsket seg mer av, som støtte til mangfoldsarbeidet deres. Det handler både om tema som rekruttering og verktøy som veiledere og e-læringsprogram. Her vil vi anbefale å fortsette produksjonen av innhold som planlagt.
- Samtidig var det de fleste arbeidsgiverne ønsket seg, mer erfaringsdeling, både at de selv kunne dele og at de kunne få tilgang til andre arbeidsgivers erfaringer med tiltak og mangfoldsarbeid. Det finnes eksempler på dette på MIKA, men her mener vi at IMDi kan øke fokus på dette innholdet på MIKA.
- Vi anbefaler å systematisere presentasjonen av innholdet ved å lage en «erfaringsbank» av noe slag, der alle erfaringsbeskrivelser kan finnes. En mulighet er å overføre den eksisterende søkemotoren «Lær av andre» fra IMDi.no. Her kan man lese om forskjellige tiltak som kommuner og frivillige organisasjoner har utviklet. Man kan søke etter aktør, målgruppe, tilskuddsordning og arbeidsområde. Tiltakene er beskrevet med målgruppe, organisering og resultat, og med kontaktinformasjon til

de ansvarlige for tiltaket. Dette har et format som fint kunne gått over på MIKA, med tiltak og verktøy fra private og andre offentlige aktører også. Denne løsningen vil gjøre erfaringene mer systematiserte og søkbare, for de som er ute etter erfaringer spesifikt. Her kunne man også lagt inn for eksempel tilskuddsordningssøknader, for de som er interessert i det. Søkeportal-formen gjør at man ikke blir overveldet av irrelevante tiltak, da man kan filtrere hvilke tiltak man får opp.

- Videre har IMDi god tilgang på erfaringer fra arbeidsgivere fra mangfoldsarbeid, tiltak og prosjekt gjennom tilskuddsordningen Tilskudd til økt etnisk mangfold i arbeidslivet. Her kunne IMDi innført en systematisk erfaringsinnhenting i etterkant av prosjektene som får tilskudd fra tilskuddsordningen, som så kan bli presentert på MIKA.
- For at innholdet på MIKA skal nå ut til arbeidsgivere og deres ønsker om erfaringsutveksling, er det nødvendig å gjøre MIKA, som de andre tiltakene, kjent blant målgruppen. Tiltak som gjør IMDi som aktør og de andre tiltakene kjent blant målgruppen, vil sannsynligvis også gjøre MIKA kjent, og omvendt. Et konkret tiltak som kan gjennomføres, er å utnytte muligheten til å knytte MIKA til andre samarbeidspartnere. Det kan gjøres på ulike måter, med en eller flere samarbeidspartnere, og i forskjellig grad. MIKA lenker til flere forskjellige, relevante aktører som DFØ og Nav. En mulighet hadde vært å øke antall lenker til MIKA på nettsidene til de samme aktørene, eller andre relevante aktører som arbeidsgivernes hovedorganisasjoner, for eksempel NHO.
- Det må settes av tilstrekkelig med ressurser til å produsere innhold og vedlikeholde nettsiden.

Oppsummering og anbefalinger for tilskuddsordningen

Når det gjelder tilskuddsordningen, som ble utviklet etter innspill fra bl.a. partene i arbeidslivet, representanter for Avdir, DFØ og Bufdir, ønsket IMDi svar på hvorvidt arbeidsgivere kjenner til ordningen, om den fungerer hensiktsmessig for å oppnå ønskede resultater, og om den bidrar til økt mangfoldsarbeid og til metodeutvikling. Evalueringen har benyttet både intervjuer, dokumentstudier og spørreundersøkelse til å utforske disse spørsmålene. Det overordnede funnet er at tilskuddordningen langt på vei er et tydelig og treffsikkert virkemiddel for å nå målsettingene om økt bevissthet om mangfold, økt rekruttering av ansatte med innvandrerbakgrunn og en bedre bruk av innvandreres kompetanse. Vi har likevel noen innspill som kan være nyttige i det videre arbeidet med tilskuddordningen.

- For at tilskuddordningen også videre skal kunne være målrettet og treffsikker er det avgjørende å jobbe for å holde fokuset på hva denne tilskuddsordningen skal være, og hva som skiller den fra andre ordninger. Det er lagt klare føringer for ordningen når det gjelder for eksempel tiltakenes overførbarhet og arbeidsgiverretting. Dette innebærer at det tilføres nok ressurser i arbeidet rundt ordningen, slik at det både kan gjøres grundige gjennomganger av søknadene i forkant, og et arbeid i etterkant av tilskuddsperiodene som kan danne grunnlag for videre retning for ordningen. Det kan vurderes om deler av tilskuddet burde brukes mer strategisk ut fra erfaringer man har innhentet fra tidligere prosjekter som tilskuddordningen har finansiert, for eksempel kunne IMDi reservere deler av midlene til videreutvikling av utvalgte tiltak som man ser har fungert.
- Samtidig som man ivaretar formålene med tilskuddordningen, er det også viktig å sikre en bredde og variasjon i tiltakene som skal prøves ut og i hvem som mottar midler. God bredde i tiltakene vil for eksempel kunne gi økt overføringsverdi.
- Det er nødvendig ikke bare å sikre at tiltak har overføringsverdi, men også at de erfaringene man høster fra tiltaksutprøvingene blir tilgjengelige og delt med andre. Dette innebærer at det må gjøres en systematisk erfaringsinnhenting i etterkant av prosjektene. Med nettsiden MIKA.no mener vi at IMDi har fått et godt verktøy for erfaringsdeling.
- I denne sammenhengen bør det også vurderes i hvilken grad ordningen skal pålegge tilskuddsmottakere å dele erfaringer, modeller, verktøy eller kurs som utvikles med hjelp av tilskuddsmidler, med IMDi og andre virksomheter.
- Selv om det har vært en økning av søknader til tilskuddordningen de siste årene, viser våre data at ordningen fremdeles er relativt dårlig kjent blant arbeidsgivere. Det vil derfor være relevant å vurdere hvorvidt man ønsker, og eventuelt hvordan, man kan nå enda bredere ut med informasjon om tilskuddsordningen. Man må også unngå at ordningen kun sentreres om store virksomheter, som ligger i sentrale strøk. Kanskje kan man forestille seg en differensiering av virkemidlene mellom store og små virksomheter, da de små virksomhetene gjerne kan ha mindre kapasitet til å skrive søknader som kan konkurrere med de større. En annen mulighet kan være at store virksomheter, med bedre forutsetninger for å prøve ut tiltak, i neste omgang kan fungere som mentorer for de mindre.
- Tilskuddordningen er et viktig virkemiddel for å drive mangfoldsarbeidet framover, og IMDi har forventninger til hva dette skal gi av resultater. Når rammene til tilskuddet er slik at mange opplever at det blir for knapt med tid til gjennomføringen av tiltak, blir ikke potensialet til midlene som gis utnyttet godt nok. Her bør det utredes om man kan endre fristene for slutføring av prosjektene til året etter

slik at tiltaksutprøvingen går over ett reelt år, eller at det i større grad kan søkes om flerårige prosjekter. Det vil også være en fordel med raskere søknadsbehandling.

Oppsummering av informasjonskampanjen

I 2021 lanserte IMDi en landsomfattende informasjonskampanje kalt «Anbefal mangfold» rettet mot offentlige og private arbeidsgivere, med mål om å øke bevisstheten deres om mangfold som ressurs. Denne kampanjen gikk i tillegg til kampanjen for Mangfoldsprisen, som i denne rapporten behandles i sammenheng med prisen. IMDi ønsket at evalueringsprosjektet skulle gi svar på om informasjonskampanjen hadde ført til økt bevissthet og om den hadde ført til at virksomheter søkte om tilskudd fra tilskuddsordningen. Spørsmålet ble delvis adressert i spørreundersøkelsen og delvis i intervjuene vi gjennomførte med virksomheter og med byrået som gjennomførte kampanjen. Siden kampanjen ikke ble gjennomført på nytt, har den ikke vært et tema i intervjuer gjennomført i siste halvdel av evalueringsperioden. Innsiktene knyttet til informasjonskampanjen er presentert i Delrapport 1. Datainnsamlingen peker mot en blandet oppfatning omkring effekten av kampanjene. Spørreundersøkelsen fant at 14-16 prosent av respondentene hadde lagt merke til informasjonskampanjen. Det kom dette året inn relativt få søknader om tilskudd, men antallet har økt betydelig i etterkant. Faktorene som muligens bidro til å begrense utbyttet av kampanjen var, ifølge det involverte reklamebyrået, blant annet begrensede økonomiske midler til gjennomføring, manglende vilje til (oppmerksomhetsvekkende) dristighet i kampanjens form, og organisatoriske forhold hos IMDi som sakket fremdriften. Budskapet i kampanjen ble likevel tatt godt imot av de som hadde lagt merke til den.

Hvilke forutsetninger må være på plass for at tiltakene skal gi resultater?

Vi har i delkapitlene ovenfor presentert hovedkonklusjoner og anbefalinger knyttet til tiltakene vi har evaluert, med et blikk på hvordan samspillet mellom tiltakene bidrar til de overordnede formålene med innsatsen rettet mot arbeidsgivere. Det er imidlertid også noen forutsetninger på tvers av tiltakene som enten må være på plass, eller i hvert fall kan bidra, for at tiltakene skal oppnå best mulig virkning. I denne avsluttende delen tar vi for oss noen av disse.

Det mest åpenbare er at det må sette av tilstrekkelig med ressurser til tiltakene. Dersom tiltakene skal gi ønskede resultater er det avgjørende at IMDi som forvaltere

av dem har ressurser nok til å for eksempel gjøre grundige søknadsvurderinger som sikrer at tilskudd treffer formålet, til å gjennomføre systematisk innhenting og formidling av gode eksempler for at de skal ha overføringsverdi og virke inspirerende, og til å sikre nok gode nominasjoner til Mangfoldsprisen (dersom den videreføres), til å kunne gjøre en grundig jobb som sekretariat for juryen, osv. Det foreligger nokså høye ambisjoner og forventninger til hva tiltakene for økt mangfold i arbeidslivet skal føre til; dette må også gjenspeiles i ressursene som brukes på dem.

Et annet avgjørende moment er at innsatsen mot arbeidsgiverne må lykkes i å nå ut over den kretsen av virksomheter som allerede har et engasjement for økt mangfold. Her kan det tilføyes at spørsmål knyttet til mangfold har vært mye i vinden de senere år og det snakkes for eksempel stadig oftere om de nye generasjonene arbeidstakere som kommer inn med høye forventninger til arbeidsgivere når det gjelder inkluderende praksiser og mangfoldige arbeidsmiljøer. Virksomheter opplever større press om å ikke være bakstreverske i slike spørsmål og mangfold spiller etter hvert en viktig rolle når det gjelder virksomheters omdømme. Dette kan innebære at behovet for å forsøke å nå ut til nye virksomheter og bransjer naturlig minsker, og at IMDi heller må sikre at de er den instansen virksomhetene går til, i spørsmål knyttet til mangfold i arbeidslivet. IMDi kan sikre sin relevans ved å tilgjengeliggjøre gode, anvendelige og konkrete eksempler på hvordan man kan arbeide for økt – eller bedre bruk av – mangfold, sammen med oppdatert og forskningsbasert kunnskap og andre nyttige ressurser på MIKA. IMDi har nå en rekke kontakter å spille på for å nå ut, spredt både geografisk og på bransjer og sektorer, blant annet gjennom tidligere tilskuddsmottakere, prisvinnere, jurymedlemmer (f.eks. parter i arbeidslivet på lokale nivåer, og lokale næringsforeninger), HR-nettverk, næringslivsnettverk, kommuner, samarbeidspartnere i mangfoldsbransjen, osv. Samtidig kan de samlede erfaringene med tiltakene frem til i dag gjøre det enklere for IMDi å identifisere hvilke bransjer, regioner, e.l. som tiltakene og innsiktene i liten grad ser ut til å ha nådd frem til, slik at formidlings-strategier kan utformes slik at de når ut til nye grupper. IMDi beskrives for eksempel av noen informanter som 'langt fra oss på bygda', samtidig som at så å si alle norske kommuner - ikke minst mange distriktskommuner - har bosatt flyktninger de senere årene og er opptatt av å få dem inn i arbeidslivet. Dette kan det med fordel tas hensyn til i strategiene for å stimulere arbeidsgivere til å se mangfold som en ressurs.

Videre vil effekten av tiltakene henge sammen med at IMDi er 'fremoverlent' i sitt oppdrag og fortsetter å videreutvikle fokuset på viktigheten av å bidra til at flere

innvandrere kommer i jobb. Et eksempel kan være å bidra til å gjøre mangfoldsarbeid betydningsfullt i flere sammenhenger. Flere informanter i vår studie mener at mangfoldsarbeid ikke kun kan være frivillighetsbasert eller fundert på 'nudging', men at det også må brukes andre virkemidler. En informant foreslo for eksempel at mangfoldsarbeid/-sertifisering kunne gå inn som et element i anbudskonkurranser, slik miljøhensyn gjør. En annen informant mente at mangfold burde inngå i hms-regler. Hvorvidt disse innspillene er gode ligger er det ikke vår oppgave å vurdere, men det er helt klart at når tiltakene nå er godt innarbeidede, kan man vurdere innsatsens neste steg.

Et særlig viktig element for at alle tiltakene skal gi resultater og best mulig samvirkende effekt er at man lykkes med systematisert erfaringsinnhenting. Når det gjelder tilskuddsordningen, er den kumulative kunnskapsbyggingen knyttet til utprøvede mangfoldstiltak og tilgjengeliggjøring av gode eksempler og konkrete erfaringer svært viktig. Her sitter IMDi på mye verdifullt materiale for eksempel i form av søknader og rapporteringer. Basert på prosjektenes resultater kan man utvikle evidensbasert praksis som flere kan implementere og videreutvikle. MIKA spiller en viktig rolle som plattform der en 'erfaringsbank' e.l. kan utvikles. En tilbakevendende utfordring i mange lignende tilskuddsordninger er at man ikke har en tilstrekkelig god og systematisk praksis når det gjelder å innhente eksempler, og mye verdifull kunnskap går derfor tapt. En mulig strategi kan være å be tilskuddsmottakere om å levere en 'populærvitenskapelig' fremstilling som del av rapporteringen, som deretter kan legges i en erfaringsbank, eventuelt med lenker til ytterligere materiale. Det kan også knyttes forpliktelser til det å motta tilskudd, i form av å for eksempel at prosjektleder må stille seg disponibel for henvendelser i en gitt periode, og at det som produseres av materiale i prosjektet må tilfalle fellesskapet. Andres erfaringer, suksesshistorier og gode eksempler har ofte blitt trukket frem som noe virksomhetene ønsker seg, og for de som rapporterer på gjennomførte tiltak vil det kanskje også gi mer motivasjon til god rapportering når man vet at erfaringene kan komme til å bli brukt og videreutviklet av andre. Videre kan det være kanskje være nyttig for IMDi, som forvalter av ulike tilskuddsordninger (for eksempel TUKI-ordningen) der det er lignende utfordringer knyttet til erfaringsinnhenting og -deling, å sette av tid og ressurser til metodeutvikling når det gjelder dette. Gode overførbare metoder for erfaringsdeling vil både styrke de finansierte prosjektenes overføringsverdi og bidra til å utløse det potensiale som allerede ligger i ordningene.

Et siste premiss for at IMDis tiltak skal ha effekt på rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn og bedre bruk av deres kompetanse i arbeidslivet, er at økt bevissthet om etnisk mangfold som en ressurs for virksomheten også resulterer i atferdsendring. Selv om den årlige spørreundersøkelsen på ingen måte kan betraktes som en rigorøs effektstudie, gir den noen indikasjoner på at arbeidsgiveres målsettinger har betydning for både rekruttering av innvandrere, og hvorvidt de vurderer å gjøre god bruk av deres referanse. Vi finner imidlertid ikke at en slik målsetting har hatt betydning for det faktiske stillingsnivået personer med innvandrerbakgrunn befinner seg på i virksomhetene. Samtidig ser de strukturelle variablene, størrelse, sektor- og fylkestilhørighet ut til å ha relativt sett større betydning enn arbeidsgiveres bevissthet rundt mangfold som ressurs.

- - -

I dette avsluttende kapitlet har vi sammenfattet innsikter, erfaringer og problemstillinger som har kommet ut av mer enn tre år med evalueringsarbeid. Siden prosjektet startet opp, har det skjedd endringer og utviklinger både når det gjelder ankomster av innvandrere til landet, økonomisk situasjon i virksomhetene, og fokuset på mangfold i norsk arbeidsliv. Det aller viktigste funnet i forskningen vi presenterer her, er at stadig flere virksomheter er opptatt av mangfold og inkludering. IMDis innsats mot arbeidsgivere og direktoratets rolle som faginstans for arbeidsgivere i spørsmål om etnisk mangfold i arbeidslivet spiller en viktig rolle og bør derfor opprettholdes og videreutvikles.

Litteratur

- Agenda Kaupang (2020). *Mangfold i arbeidslivet*. Rapport nr. 1021185. Upublisert.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2024). *Høring av forslag til endringer i integreringsloven og tilhørende forskrifter om økt arbeidsretting og formell opplæring i introduksjonsprogrammet mv*. URL: [Høring av forslag til endringer i integreringsloven og tilhørende forskrifter om økt arbeidsretting og formell opplæring i introduksjonsprogrammet mv. - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no) (konsultert 01.09.2024)
- Derrick, B., og White, P. (2022). Review of the partially overlapping samples framework: Paired observations and independent observations in two samples. I: *The Quantitative Methods for Psychology*, 18(1), 55–65. <https://doi.org/10.20982/tqmp.18.1.p055>
- Looney, S. W., og Jones, P. W. (2003). A method for comparing two normal means using combined samples of correlated and uncorrelated data. *Statistics in Medicine*, 22(9), 1601–1610.
- Pinheiro, J. C., og Bates, D. M. (Red.). (2000). Linear Mixed-Effects Models: Basic Concepts and Examples. I *Mixed-Effects Models in S and S-PLUS* (s. 3–56). Springer.
- Rogstad, J. (2021). Innvandrere og ulikhet. I: Sigmund Grønmo, Ann Nilsen og Karen Christensen (red), *Ulikhet. Sosiologiske perspektiver og analyser*. Oslo: Fagbokforlaget
- Rogstad, J. og Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. I *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(01), 41-65. doi:10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03
- St.Meld. 33 (2023-2024). *En forsterket arbeidslinje – flere i jobb og færre på trygd*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Sætermo, T., Øverland, M. B., Svendsen, S., Hauge, E. S., Grønås-Werring, M. og Hjelmeland, S. (2022). *Delrapport 1: Følgeevaluering av tiltak for økt etnisk mangfold i arbeidslivet*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Sætermo, T., Øverland, M. B., Svendsen, S., Hauge, E. S., Grønås-Werring, M. og Hjelmeland, S. (2023). *Delrapport 2: Mangfold i arbeidslivet*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning.
- Umblijs, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Institutt for samfunnsforskning, Rapport 2022:3

Vedlegg

Tabell 2: Deskriptiv statistikk for bakgrunnsvariablene

Sektor	n	prosent
Privat - kommersiell	2279	41 %
Kommunal	2748	50 %
Ideell	319	6 %
Statlig	171	3 %

Størrelse	n	prosent
5 til 9 ansatte	1172	21 %
10 til 29 ansatte	2327	42 %
30 til 99 ansatte	1405	25 %
100 eller flere ansatte	613	11 %

Region	n	prosent
Agder	266	5 %
Innlandet	421	8 %
Møre og Romsdal	280	5 %
Nordland	319	6 %
Oslo	771	14 %
Rogaland	477	9 %
Troms og Finnmark	334	6 %
Trøndelag	584	11 %
Vestfold og Telemark	400	7 %
Vestland	631	11 %
Viken	1034	19 %

Næring	n	prosent
Jordbruk, skogbruk og fiske	30	1 %
Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning	12	0 %
Industri	130	2 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	554	10 %
Varehandel; reparasjon av motorvogner	699	13 %
Transport og lagring	66	1 %

Overnattings- og serveringsvirksomhet	54	1 %
Informasjon og kommunikasjon	78	1 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	6	0 %
Forretningsmessig tjenesteyting	186	3 %
Offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning	355	6 %
Undervisning	628	11 %
Helse- og sosialtjenester	1849	34 %
Kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter	544	10 %
Annen tjenesteyting	150	3 %
Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet	176	3 %

Tabell 5: Modellresultater for logistisk regresjon – kjennskap til Mangfoldsprisen

Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
(Konstantledd)	-0.726***	0.176	-4.123	0.000
Privat sektor	-0.89***	0.078	-11.479	0.000
Størrelse: Lineær	0.366***	0.093	3.946	0.000
Størrelse: Kvadratisk	0.232**	0.078	2.963	0.003
Størrelse: Kubisk	0.132*	0.064	2.053	0.040
Innlandet	0.461*	0.211	2.189	0.029
Møre og Romsdal	0.326	0.233	1.399	0.162
Nordland	0.321	0.222	1.447	0.148
Oslo	0.601**	0.197	3.042	0.002
Rogaland	0.191	0.211	0.904	0.366
Troms og Finnmark	0.15	0.225	0.667	0.505
Region Trøndelag	0.668***	0.202	3.311	0.001
Vestfold og Telemark	0.533*	0.215	2.483	0.013
Vestland	0.32	0.202	1.588	0.112
Viken	0.371	0.191	1.944	0.052
Har ikke ansatte med innvandrerbakgrunn	-0.304***	0.091	-3.328	0.001

Forklaring:

* Signifikant på 5-prosentnivået

** Signifikant på 1-prosentnivået

*** Signifikant under 1-prosentnivået

Tabell 6: Modellresultater for logistisk regresjon – Kjennskap til IMDis tilskuddsordning for økt etnisk mangfold i arbeidslivet

Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
(Konstantledd)	-1.954***	0.146	-13.372	0.000
Privat sektor	-0.913***	0.130	-7.013	0.000
Størrelse (Lineær)	0.475***	0.134	3.538	0.000
Størrelse (Kvadratisk)	0.441***	0.115	3.822	0.000
Størrelse (Kubisk)	-0.026	0.099	-0.259	0.796
Agder	0.512*	0.257	1.993	0.046
Innlandet	0.442*	0.217	2.035	0.042
Møre og Romsdal	0.049	0.285	0.173	0.863
Nordland	-0.017	0.261	-0.066	0.947
Oslo	0.067	0.209	0.320	0.749
Rogaland	0.054	0.234	0.230	0.818
Troms og Finnmark	0.09	0.258	0.349	0.727
Trøndelag	0.259	0.210	1.234	0.217
Vestfold og Telemark	0.707**	0.215	3.281	0.001
Vestland	0.035	0.216	0.164	0.870
Har ikke ansatte med innvandrerbakgrunn	-0.198	0.144	-1.376	0.169

Forklaring:

* Signifikant på 5-prosentnivået

** Signifikant på 1-prosentnivået

*** Signifikant under 1-prosentnivået

Tabell 7: Modellresultater for beta-regresjon – rekruttering av innvandrere

Effekt	Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
fixed	(Konstantledd)	-0.611***	0.134	-4.572	<0.000
fixed	Målsetting om å rekruttere innvandrere	-0.159***	0.043	-3.662	<0.000
fixed	Størrelse: Lineær effekt	-0.463***	0.085	-5.466	<0.000
fixed	Størrelse: Kvadratisk effekt	0.226***	0.067	3.351	0.001
fixed	Privat sektor	0.168**	0.062	2.723	0.006
fixed	INNLANDET	-0.337*	0.166	-2.036	0.042
fixed	MØRE OG ROMSDAL	-0.043	0.182	-0.238	0.812
fixed	NORDLAND	0.104	0.188	0.553	0.581
fixed	OSLO	0.385**	0.146	2.639	0.008
fixed	ROGALAND	0.039	0.162	0.241	0.810
fixed	TROMS OG FINNMARK	-0.113	0.181	-0.624	0.533
fixed	TRØNDELAG	-0.132	0.159	-0.828	0.408
fixed	VESTFOLD OG TELEMARK	0.077	0.167	0.463	0.644
fixed	VESTLAND	0.02	0.153	0.130	0.896
fixed	VIKEN	0.371**	0.143	2.598	0.009
random	Standardavvik (Konstantledd)	0.789			

Forklaring:

* Signifikant på 5-prosentnivået

** Signifikant på 1-prosentnivået

*** Signifikant under 1-prosentnivået

Tabell 8: Modellresultater for multinomisk regresjon – Bruk av innvandreres kompetanse

Kategori	Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
Fagarbeiderstilling	(Konstantledd)	1.01***	0.277	3.645	0.000
Fagarbeiderstilling	Ikke målsetting om å rekruttere innvandrere	-0.133	0.107	-1.240	0.215
Fagarbeiderstilling	Størrelse: Lineær	0.723**	0.231	3.134	0.002
Fagarbeiderstilling	Størrelse: Kvadratisk	0.106	0.187	0.567	0.570
Fagarbeiderstilling	Størrelse: Kubisk	0.043	0.134	0.319	0.749
Fagarbeiderstilling	Privat sektor	-0.304*	0.142	-2.137	0.033
Fagarbeiderstilling	Innlandet	0.182	0.350	0.519	0.604
Fagarbeiderstilling	Møre og Romsdal	0.286	0.400	0.714	0.475
Fagarbeiderstilling	Nordland	-0.495	0.374	-1.324	0.186
Fagarbeiderstilling	Oslo	0.041	0.329	0.125	0.900
Fagarbeiderstilling	Rogaland	0.399	0.363	1.097	0.272
Fagarbeiderstilling	Troms og Finnmark	-0.378	0.354	-1.066	0.286
Fagarbeiderstilling	Trøndelag	0.385	0.350	1.099	0.272
Fagarbeiderstilling	Vestfold og Telemark	0.121	0.352	0.345	0.730
Fagarbeiderstilling	Vestland	-0.092	0.312	-0.294	0.769
Fagarbeiderstilling	Viken	0.182	0.306	0.594	0.552
Stilling med krav om UH-utdanning	(Konstantledd)	1.213***	0.303	4.010	0.000
Stilling med krav om UH-utdanning	Ikke målsetting om å rekruttere innvandrere	-0.203	0.109	-1.867	0.062
Stilling med krav om UH-utdanning	Størrelse: Lineær	1.242***	0.227	5.471	0.000
Stilling med krav om UH-utdanning	Størrelse: Kvadratisk	0.507**	0.186	2.732	0.006
Stilling med krav om UH-utdanning	Størrelse: Kubisk	-0.09	0.136	-0.664	0.507
Stilling med krav om UH-utdanning	Privat sektor	-1.579***	0.151	-10.433	0.000
Stilling med krav om UH-utdanning	Innlandet	0.175	0.385	0.456	0.648
Stilling med krav om UH-utdanning	Møre og Romsdal	0.72	0.427	1.685	0.092
Stilling med krav om UH-utdanning	Nordland	-0.22	0.400	-0.551	0.581
Stilling med krav om UH-utdanning	Oslo	0.995**	0.350	2.847	0.004

Kategori	Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
Stilling med krav om UH-utdanning	Rogaland	1.09**	0.386	2.821	0.005
Stilling med krav om UH-utdanning	Troms og Finnmark	-0.109	0.386	-0.281	0.779
Stilling med krav om UH-utdanning	Trøndelag	0.431	0.382	1.129	0.259
Stilling med krav om UH-utdanning	Vestfold og Telemark	0.479	0.385	1.247	0.213
Stilling med krav om UH-utdanning	Vestland	0.213	0.343	0.621	0.535
Stilling med krav om UH-utdanning	Viken	0.896**	0.334	2.687	0.007
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	(Konstantledd)	0.294	0.320	0.919	0.358
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Ikke målsetting om å rekruttere innvandrere	-0.31**	0.117	-2.653	0.008
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Størrelse: Lineær	1.611***	0.243	6.628	0.000
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Størrelse: Kvadratisk	0.233	0.199	1.172	0.241
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Størrelse: Kubisk	0.11	0.146	0.756	0.450
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Privat sektor	-0.038	0.160	-0.238	0.812
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	INNLANDET	0.079	0.407	0.194	0.846
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Møre og Romsdal	0.425	0.453	0.938	0.348
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Nordland	-0.852	0.469	-1.819	0.069
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Oslo	1.226***	0.356	3.448	0.001
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Rogaland	0.444	0.414	1.073	0.283
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Troms og Finnmark	-0.698	0.440	-1.585	0.113
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Trøndelag	-0.218	0.425	-0.515	0.607
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Vestfold og Telemark	0.145	0.407	0.357	0.721

Kategori	Ledd	Estimat	Standardfeil	Teststatistikk	P-verdi
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Vestland	-0.539	0.379	-1.421	0.155
Mellomledelse/ Særskilt ansvar	Viken	0.573	0.347	1.652	0.099
Ledelse/Toppledelse	(Konstantledd)	-1.137*	0.485	-2.342	0.019
Ledelse/Toppledelse	Ikke målsetting om å rekruttere innvandrere	-0.545***	0.148	-3.681	0.000
Ledelse/Toppledelse	Størrelse: Lineær	1.537***	0.267	5.764	0.000
Ledelse/Toppledelse	Størrelse: Kvadratisk	0.988***	0.231	4.282	0.000
Ledelse/Toppledelse	Størrelse: Kubisk	-0.13	0.194	-0.667	0.505
Ledelse/Toppledelse	Privat sektor	0.292	0.217	1.341	0.180
Ledelse/Toppledelse	Innlandet	-0.749	0.771	-0.971	0.331
Ledelse/Toppledelse	Møre og Romsdal	0.178	0.734	0.243	0.808
Ledelse/Toppledelse	Nordland	-0.077	0.659	-0.117	0.907
Ledelse/Toppledelse	Oslo	1.624**	0.513	3.163	0.002
Ledelse/Toppledelse	Rogaland	0.979	0.582	1.681	0.093
Ledelse/Toppledelse	Troms og Finnmark	-0.931	0.768	-1.211	0.226
Ledelse/Toppledelse	Trøndelag	0.526	0.588	0.895	0.371
Ledelse/Toppledelse	Vestfold og Telemark	0.12	0.634	0.189	0.850
Ledelse/Toppledelse	Vestland	0.364	0.539	0.674	0.500
Ledelse/Toppledelse	Viken	0.948	0.515	1.841	0.066

Forklaring:

* Signifikant på 5-prosentnivået

** Signifikant på 1-prosentnivået

*** Signifikant under 1-prosentnivået

NTNU Samfunnsforskning AS

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

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

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

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