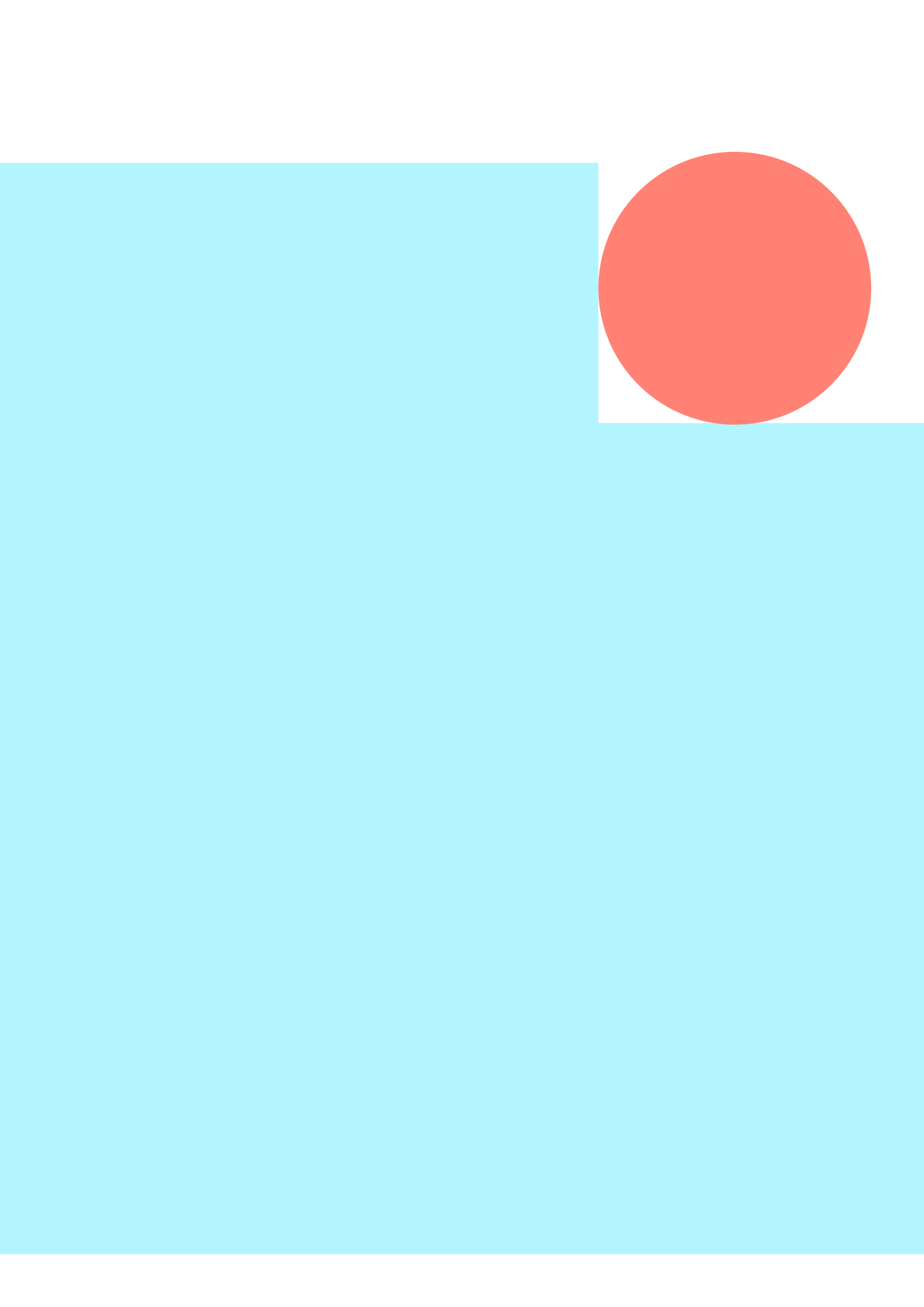


Hvordan styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i Oslo kommune?

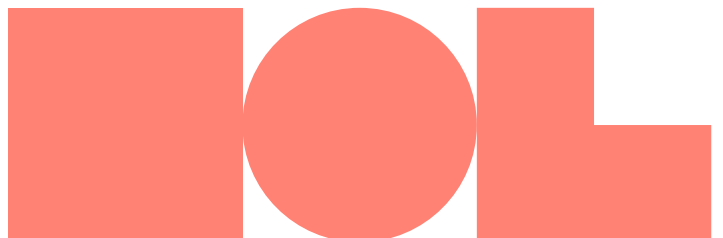


Rapport fra
arbeidsgruppen



Innhold

Definisjon av sentrale ord og uttrykk i denne rapporten.....	4
Sammendrag.....	5
Bakgrunn	7
Hovedutfordringer	9
Tiltak	14
Implementering og organisering av arbeidet.....	19
Vedlegg.....	20
Vedlegg 1: Mandat	21
Vedlegg 2: Tiltak som har vært vurdert og forkastet.....	25
Vedlegg 3: Forslag til implementering av arbeidet.....	28
Vedlegg 4: Kunnskapsgrunnlag – Statistikk fra SSB.....	30
Vedlegg 5: Kunnskapsgrunnlag	35
– Uttrekk fra HR-systemets rekrutteringsmodul	
Vedlegg 6: Kunnskapsgrunnlag – forskning	38
Vedlegg 7: Workshop for kandidatopplevelse	41
Vedlegg 8: Kunnskapsgrunnlag – lederundersøkelse	45
Vedlegg 9: Kunnskapsgrunnlag	47
– Kartlegging av rekrutteringsprosessene	
Vedlegg 10: Kunnskapsgrunnlag	49
– Intervjuer med virksomheter utenfor Oslo kommune	
Vedlegg 11: Kunnskapsgrunnlag – lederintervjuer	50





Definisjon av sentrale ord og uttrykk i denne rapporten

Arbeidsgruppen ønsker å definere noen sentrale begreper for å sikre entydig forståelse av innholdet i rapporten. Nedenfor defineres derfor noen ord og uttrykk slik de brukes i rapporten.

Innvandrere	Personer som selv har innvandret til Norge, og som er født i utlandet av utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre ¹ .	Minoritet	Folkegruppe som utgjør et mindretall av et lands befolkning. I og med at det er et vidt begrep, har mandatet til arbeidsgruppen blitt snevret inn til rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Begrepet minoritet blir derfor brukt i liten grad i denne rapporten.
Landbakgrunn	For personer født i utlandet, er dette eget fødeland. For personer født i Norge er det foreldrenes fødeland. I de tilfeller der foreldrene har ulikt fødeland, er det morens fødeland som blir valgt ² .	Minoritetsbakgrunn	Personer med bakgrunn i en minoritet. I og med at det er et vidt begrep, har mandatet til arbeidsgruppen blitt snevret inn til rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Begrepet minoritet blir derfor brukt i liten grad i denne rapporten.
Landbakgrunnsgruppe 1	EU27/EØS, Storbritannia, USA, Canada, Australia og New Zealand	Norskfødte med innvandrerforeldre	Personer som er født i Norge av to utenlandsfødte foreldre, og som har fire utenlandsfødte besteforeldre ³ .
Landbakgrunnsgruppe 2	Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, og Europa utenom EU27/EØS/Storbritannia	Personer med oppgitt innvandrerbakgrunn	Personer som har søkt jobb i Oslo kommune og frivillig huket av for innvandrerbakgrunn i HR-systemets rekrutteringsmodul.
Mangfoldsrekruttering	Rekruttering som ivaretar mangfoldsperspektivet. I denne sammenheng dekker dette uttrykket: • mål og formål med mangfoldsarbeidet og regler og retningslinjer knyttet til mangfold i rekrutteringen • hvordan tilpasse rekrutteringen gjennom blant annet inkluderende språk og billedbruk for å ta vare på mangfoldsperspektivet • psykologiske mekanismer som skaper diskriminering og fordommer	Personer med innvandrerbakgrunn	Samlebetegnelse for innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre ⁴ .
		Seleksjonsprosessen	Del av rekrutteringsprosessen som omhandler både grovsorteringen (fra kandidater har søkt til kandidater har blitt innkalt til første intervju) og intervjuprosessen (fra første intervju til kandidat er ansatt)

1, 2, 3, 4Tilsvare SSB sin definisjon

Sammendrag

Under kapittel 3, Inkluderende arbeidsliv, beskriver Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2019-2023 følgende ambisjon:

«Byrådet vil: (...)

Lage en handlingsplan for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn.»

I Utviklings- og kompetanseetatens (UKEs) tildelingsbrev for 2021 fikk etaten ansvaret for å lede arbeidet. UKE har siden mai 2021 ledet en arbeidsgruppe som har utarbeidet denne rapporten som skal brukes som grunnlag for utarbeidelse av en handlingsplan. Mandatet er forankret i Byrådsavdeling for Finans. Det avgrenser formålet til å utarbeide en rapport som kan danne grunnlag for utvikling av en handlingsplan for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med innvandrerbakgrunn.

Arbeidsgruppen har samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Materialet er brukt til å definere de største rekrutteringsutfordringene, for deretter å spisse tiltak mot disse. Basert på innsamlet informasjon har arbeidsgruppen i samråd med en referansegruppe definert følgende fire hovedutfordringer:

- ▶ Hvordan kan vi øke forankring, eierskap og konkret handling hos toppledelsen og styrende organer?
- ▶ Hvordan kan vi profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå fallende representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i seleksjonsprosessen?
- ▶ Hvordan kan vi få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger?
- ▶ Hvordan kan vi utvide søkebasen til styrerekruttering til å omfatte flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2?

Basert på forskning, intervjuer med andre virksomheter utenfor kommunen, lederintervjuer, workshop med kandidater med innvandrerbakgrunn og innspill fra

referansegruppen underveis i prosessen, har arbeidsgruppen vurdert en rekke tiltak. Tiltak som har liten eller ingen effekt på hovedutfordringene eller som er vanskelig gjennomførbare i praksis har blitt forkastet. Eksempelvis har forsøk i Oslo kommune, Drammen kommune og i staten vist at bruk av anonyme søknader ikke har ønsket effekt, mens obligatoriske opplærings tiltak for ledere har vist seg vanskelig å gjennomføre i praksis. Slike tiltak har derfor blitt forkastet. En fullstendig oversikt over tiltak som har blitt vurdert og forkastet finnes i *Vedlegg 2: Tiltak som har vært vurdert og forkastet*.

Videre har det vært en overordnet tanke at styrende og støttende tiltak skal samvirke ved at styrende tiltak settes inn mot virksomhetsledelse og byrådsavdelinger, samtidig som det tilbys støttende tiltak til utførende ledd. Arbeidsgruppen ønsker også å understreke at flere av tiltakene vil forsterke hverandre og skape større effekter sammen enn om de gjennomføres enkeltvis.

Arbeidsgruppen anbefaler følgende tiltak:

Hvordan kan vi øke forankring, eierskap og konkret handling hos toppledelsen og styrende organer?

- ▶ Innføre sektormål på representasjon av ledere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.
- ▶ Innføre et mål om at minst 25% av nye styremedlemmer som Oslo kommune utnevner, skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. I 2026 omgjøres målet til et krav om at 20% av styremedlemmene som er utnevnt av Oslo kommune skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.
- ▶ Utarbeide og gjennomføre en kommunikasjonsstrategi rettet mot topp- og mellomledere for å skape forståelse for at det er viktig og nyttig å ha ledere med innvandrerbakgrunn.
- ▶ Forsterke ovennevnte tiltak gjennom å stille krav i tildelingsbrevene.

Hvordan kan vi profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå fallende representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i seleksjonsprosessen?

- › Utarbeide opplæringstiltak innen rekruttering for ledere. Tiltaket skal ha et bredt nedslagsfelt og inkludere opplæring innen mangfoldsrekruttering.
- › Tilby fagforeningene materiell for opplæring i mangfoldsrekruttering.
- › Innføre aktiv begrunnelse i innstillinger der representasjonen av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn er lavere blant innstilte kandidater enn blant søkerne til stillingen.

Hvordan kan vi få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger?

- › Utvikle en sentral employer branding-strategi for å promotere kommunen som en arbeidsgiver som ønsker å speile byens befolkning i arbeidsstokken.
- › Utarbeide maler for stillingsannonser og pakker for annonsekanaler for lederstillinger som i større grad retter seg mot lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.
- › Utvikle et lederprogram for ledertalenter i kommunen der utvelgelseskriteriene sikrer en god representasjon av ledertalenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.
- › Anskaffe en sentral rammeavtale om rekruttering der krav om mangfoldsrekruttering til lederstillinger er en del av anskaffelsesgrunnlaget.

Hvordan kan vi utvide søkebasen til styre-rekruttering til å omfatte flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2?

- › Stille krav om mangfoldsrekruttering til rekrutteringsbyrå for bistand ved styre-rekruttering ved neste utlysning av avtale for bistand til styre-rekruttering.

Pilotering av tiltak

I tillegg til dette anbefaler arbeidsgruppen å pilotere enkelte tiltak som virker lovende, men der effekten foreløpig er udokumentert:

- › Kreve at minst to kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn blir innkalt til intervju i rekrutterings-

prosesser der det er flere kvalifiserte kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn (i dag er det krav om én).

- › Lage en bedre mal og prosess for grundig stillingsanalyse.
- › Innføre en omvendt mentorordning der unge ledertalenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 blir mentorer for virksomhetsledere.
- › Tilby rekrutterende leder styrket opplæring av lederkandidater som er innvandrere fra landbakgrunnsgruppe 2 f.eks. innen språk.

Arbeidsgruppen ser også at dersom arbeidet med rekruttering av ledere, ansatte og styremedlemmer med innvandrerbakgrunn skal institusjonaliseres vil det være fordelaktig med noen organisatoriske grep:

- › Det bør vurderes å opprette en mangfoldskordinator som kan koordinere arbeidet, drive det framover og være en støtte for virksomhetene i sitt arbeid.
- › Det anbefales å tydeliggjøre det strategiske ansvaret knyttet til HR, kompetanse og rekruttering. Ansvaret er i dag fragmentert slik at enkelte HR-områder, som for eksempel rekruttering, ikke har en tydelig eier og enhetlig styring.
- › Det bør vurderes å opprette et eget råd som vil være støtte til mangfoldskordinatoren i oppfølgingen og videreutviklingen av dette arbeidet. Styringen av mangfoldsarbeidet vil følge den normale etatsstyringen.

De følgende kapitlene vil gå mer i dybden i bakgrunnen for disse hovedutfordringene og tiltakene gjennom følgende struktur:

- › **Bakgrunn:** Her beskrives tidligere politiske vedtak og hvordan arbeidsgruppen har jobbet med rapporten.
- › **Hovedutfordringer:** Her beskrives hvorfor de nevnte hovedutfordringene har blitt løftet fram.
- › **Tiltak:** Her beskrives hvert enkelt tiltak mer i detalj.
- › **Implementering og organisering av arbeidet:** Her foreslås hvordan implementeringen av tiltakene bør organiseres.

Bakgrunn

Oslo er en mangfoldig by. Oslo skal være en åpen, inkluderende og tolerant by med likeverd, likestilling og feminisme som viktige verdier (Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2019-2023). Byrådets mål for inkluderende arbeidsliv og Oslo kommune som arbeidsgiver, skal ses i sammenheng med mål for Oslo som en likestilt by uten diskriminering og rasisme. Byrådet vil løfte kompetansen om diskriminering og mangfold for ansatte i kommunen, og utvikle nye verktøy for å forebygge og håndtere rasisme.

Bystyret vedtok allerede i 2001 (sak 2001/219) målet om at kommunens ansatte skal gjenspeile mangfoldet i byens befolkning. Målsettingen ble konkretisert og fulgt opp i bystyresaken Mangfoldets muligheter – om OXLO, Oslo Extra Large (sak 2013/129). OXLO-charteret danner verdigrunnlaget og setter standard for kommunens arbeid med mangfold, inkludering og likeverd. Standarder og anbefalinger for likeverdige tjenester og inkluderende arbeidsplass er kommunisert. For at ledere og ansatte skal forstå og respektere begrepene mangfold og likestilling, tilbys kurs i mangfoldsledelse for ledere med strategisk og operativt ansvar i kommunale virksomheter. Utviklings- og kompetanseetaten (UKE) har prosjektlederansvaret for OXLO-mentorordning (startet i 2015), hvor masterstudenter med flerkulturell bakgrunn kobles til mentorer i kommunen.

Med bakgrunn i et privat forslag fra Ivar Johansen, vedtok Bystyret i 2008 (sak 2008/165) å igangsette et forsøk der jobbsøknader anonymiseres for enkelte kommunale virksomheter. Forsøket ble gjennomført i perioden 2009 – 2010. Resultatet var usikkert grunnet lite tallmateriale, men indikerte at tiltaket har liten effekt. På bakgrunn av andre ulemper knyttet til et slikt tiltak, besluttet FIN i 2012 å ikke innføre tiltaket (Notat nr. 3/2012 til bystyrets organer i Oslo kommune 2012). Tilsvarende forsøk har siden blitt gjort i Drammen kommune og i staten og har vist at et slikt tiltak har liten eller ingen effekt på antall ansatte med minoritetsbakgrunn, men innebærer mange ulemper (14/10783 – 3 – Notat til partssammensatt samarbeidsutvalg i Drammen kommune 2016 og DFØ 2021).

I bystyresaken Mangfoldets muligheter – om OXLO, Oslo Extra Large (sak 2013/129), vedtok bystyret denne overordnede føringen for Oslo kommune som arbeidsgiver:

«Kommunen skal gjøre det som er nødvendig for at kommunens ansatte skal gjenspeile mangfoldet i byens befolkning på alle nivåer; følge opp at alle ansatte blir behandlet rettferdig og likeverdig av sine ledere og kolleger; og sikre at alle ansatte forstår og respekterer begrepene mangfold og likestilling»

Vedtaket forplikter kommunale virksomheter til å gi ledere og ansatte opplæring om respekt, likeverd og mangfold, og innordne mål for mangfold i strategiplaner og sentrale styringsdokumenter. Kommunale virksomheter ble også pålagt å dokumentere innsats og resultater i integrerings- og mangfoldsarbeidet i årsberetningene.

Av obligatoriske tiltak i Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til stillinger i Oslo kommune (sak 2001/219), ble følgende tiltak videreført

- ✦ Dersom det finnes kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, skal minst én av disse innkalles til intervju.
- ✦ I kommunens fellesannonse over ledige stillinger skal det presiseres at alle søkere skal behandles likt i henhold til kommunens verdisyn som understreker at alle mennesker er likeverdige. I tillegg skal man i fellesannonsen spesielt oppfordre personer med minoritetsbakgrunn til å søke de ledige stillingene.

I kommunens Flyktningstrategi (bystyresak 2017/287) omtales føringer for kommunale virksomheter om å legge til rette for ansattes norskopplæring, godkjenning av utenlandsk utdanning, bruk av kvalifiseringstiltak og adekvat vurdering av kompetansekrav i ansettelsesprosesser.

Bystyret vedtok i 2019 (sak 2019/275) at Oslo kommune skulle gjennomgå og oppdatere sitt mangfoldsopplæringsprogram og gjeldende rekrutteringsstrategier og -prosesser, med sikte på å redusere faren for etnisk diskriminering og med mål om et etnisitetsmangfold i kommunen.

Målene om opplæring og kompetanse om mangfold, inkludering og likeverd inngår i flere handlingsplaner – som Ord betyr noe – handlingsplan mot hatefulle ytringer og holdninger (sak 2021/331), Stolt og fri om kjønns- og seksualitetsmangfold (sak 2020/87) og handlingsplan for mennesker med funksjonsnedsettelse (sak 2017/73).

Faglige kompetansemiljøer i Velferdsetaten (Enhet for mangfold og integrering) og UKE har som oppgave å styrke kompetansen i kommunale virksomheter om likeverdige tjenester, inkluderende arbeidsmiljø og holdningsskapende innsats mot hatefulle ytringer og holdninger. Flere bydeler og etater har laget egne mangfoldsplanner.

I Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2019-2023 beskrives følgende ambisjon under kapittel 3, Inkluderende arbeidsliv:

«Byrådet vil: (...)

Lage en handlingsplan for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn.»

I Utviklings- og kompetanseetatens (UKEs) tildelingsbrev for 2021 fikk etaten ansvaret for å lede arbeidet. UKE har siden mai 2021 ledet en arbeidsgruppe som har utarbeidet denne rapporten som skal brukes som grunnlag for utarbeidelse av en handlingsplan. Mandatet er forankret i Byrådsavdeling for Finans. I dette arbeidet har arbeidsgruppen fulgt en 5-steps prosess hvor resultatene fra hvert prosess-steg har vært forankret både hos Byrådsavdeling for Finans og hos en referansegruppe:



Underveis i hele prosessen har arbeidsgruppen samlet inn og dokumentert forslag til tiltak fra alle aktørene som har vært involvert i arbeidet. Disse forslagene har blitt vurdert i prosess-steg 4 og denne vurderingen har ledet til de tiltakene som presenteres i denne rapporten. Arbeidsgruppen mener at det samlede informasjonsgrunnlaget og den brede involveringen i arbeidet sikrer at foreslåtte tiltak svarer på de reelle utfordringene som Oslo kommune står overfor i dag når det gjelder rekruttering av ledere, ansatte og styremedlemmer med innvandrerbakgrunn.

Hovedutfordringer

Arbeidsgruppen har samlet inn kvalitative og kvantitative data. Informasjonen er brukt til å definere de største rekrutteringsutfordringene. Dermed har problemstillingen kunnet snevres inn for å sikre at tiltak som foreslås er mest mulig effektive og målrettede.

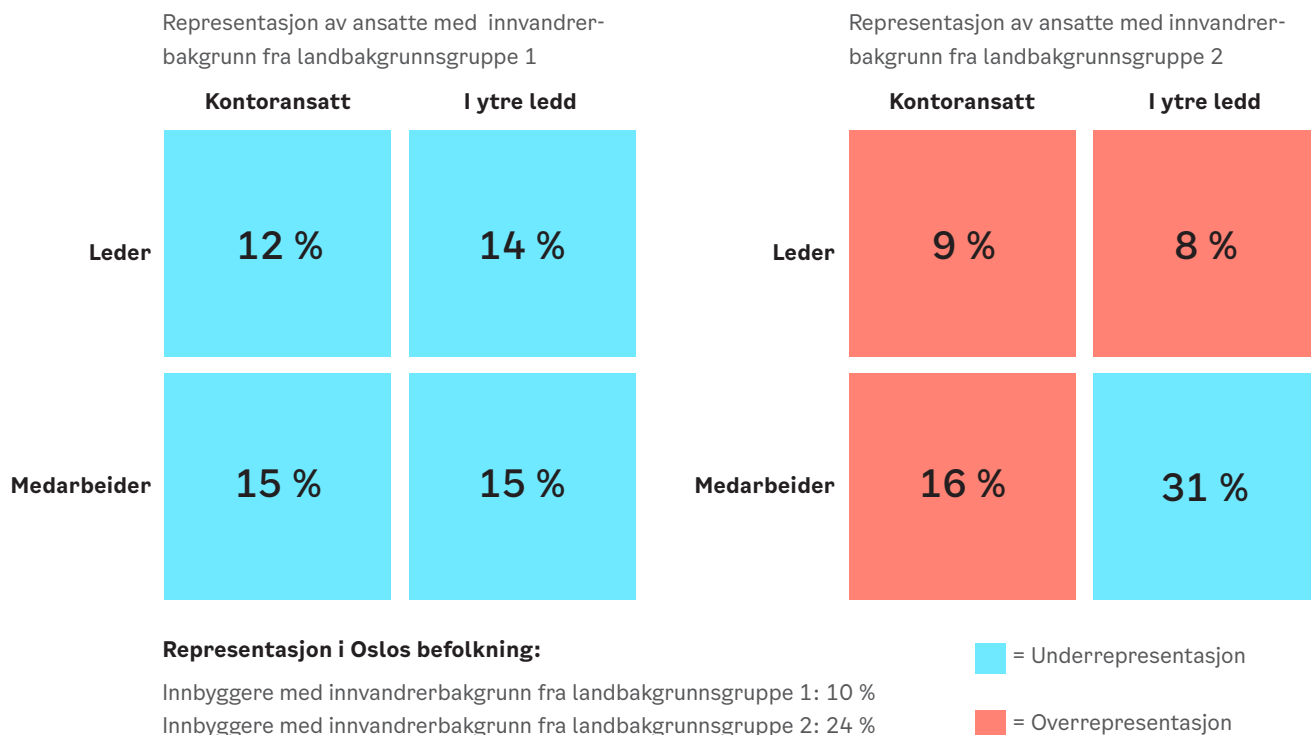
Et eksempel på en slik innsnevring er: Gjennom å koble data fra Oslo kommunes HR-system med SSBs statistikkbank og sammenligne med den totale befolkningssammensetningen i Oslo kommune har arbeidsgruppen blant annet avdekket at

- ▶ ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1 er overrepresentert blant ledere og medarbeidere, både blant kontoransatte og i ytre ledd
- ▶ ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 er overrepresentert blant medarbeidere i ytre ledd

Med disse representasjonsdataene som bakgrunn, vil det være lite effektivt å utarbeide tiltak for å styrke rekrutteringen av ansatte og ledere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1, eller tiltak for å styrke rekrutteringen av medarbeidere i ytre ledd med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.

Gitt funnene som er gjort gjennom informasjonsinnsamlingen, har arbeidsgruppen definert fire hovedutfordringer som vi mener er de viktigste utfordringene som må løses for å oppnå at kommunens arbeidsstokk skal gjenspeile befolkningssammensetningen:

- ▶ Hvordan kan vi øke forankring, eierskap og konkret handling hos toppledelsen og styrende organer?
- ▶ Hvordan kan vi profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå fallende representasjon



Figur 1: Representasjon av ansatte med innvandrerbakgrunn i Oslo kommune sammenlignet med representasjon i Oslo kommunes befolkning. Se for øvrig Vedlegg 4: Kunnskapsgrunnlag – Statistikk fra SSB

av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i seleksjonsprosessen?

- ▶ Hvordan kan vi få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger?
- ▶ Hvordan kan vi utvide søkebasen til styrerekruttering til å omfatte flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2?

Nedenfor drøftes begrunnelsene for valgene:

Hvordan kan vi øke forankring, eierskap og konkret handling hos toppledelsen og styrende organer?

En grunnleggende forutsetning for at tiltak for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn skal virke, er forankring og eierskap hos toppledelsen. Mye av forskningen understreker dette (se blant annet Brekke et. al. 2020 og Bjørnset et. al. 2018).

Et innsiktsarbeid som UKE gjennomførte på vegne av Byrådsavdeling for Finans høsten 2020, understreker poenget. Gjennom analyser av årsberetninger og intervjuer med ressurspersoner ble en av konklusjonene at mye av mangfoldsarbeidet i kommunen drives av ildsjeler med varierende forankring i toppledelsen. Manglende forankring i toppledelsen medfører manglende prioritering og manglende systematikk i arbeidet. Mange av virksomhetene gjennomfører også mangfolds- og likestillingsarbeidet på et minimumsnivå. Denne konklusjonen ble ytterligere styrket gjennom innspill fra referansegruppen.

For at toppledelsen i virksomhetene skal oppleve et eierskap til arbeidet, må også overordnede byrådsavdelinger ha fokus på det i etatsstyringen. Det igjen krever forankring og eierskap i byrådsavdelingene.

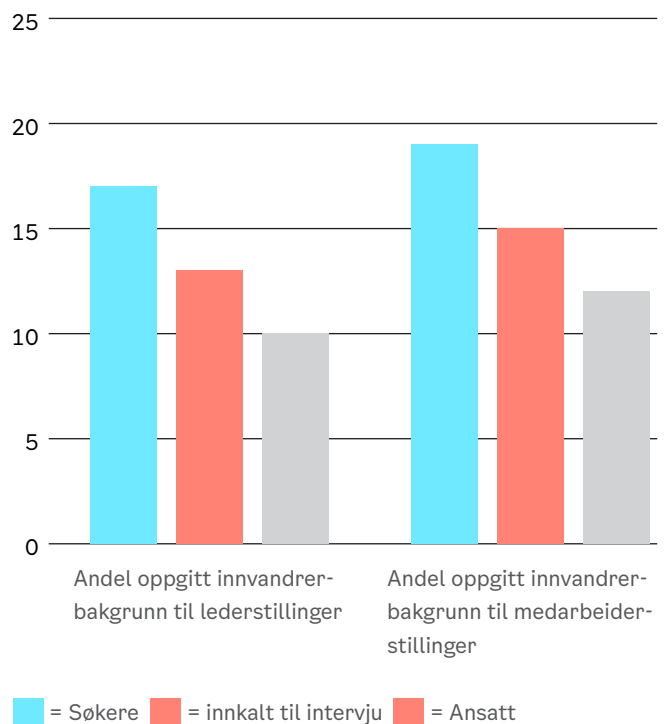
Gjennom intervjuer av ressurspersoner ansvarlige for styrerekruttering har arbeidsgruppen avdekket at det ikke settes krav til minoritetsbakgrunn når styremedlemmer skal rekrutteres. Eiermiljøene stiller krav til relevant faglig erfaring og kompetanse, samt at det kan stilles krav til representasjon av begge kjønn. En styrking av rekruttering av styremedlemmer med minoritetsbakgrunn forutsetter dermed også forankring og eierskap av mangfoldsarbeidet i eiermiljøene.

Arbeidsgruppen ser derfor på forankring og eierskap hos toppledere, byrådsavdelinger og eiermiljøer som en utfordring overordnet de andre utfordringene. Dersom det ikke er et krav eller en forventning fra toppledelsen og styrende organer, blir som regel mangfoldsrekruttering et venstrehåndsarbeid i virksomhetene og i styrerekrutteringen.

Hvordan kan vi profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå fallende representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i seleksjonsprosessen?

Rapporter fra HR-systemets rekrutteringsmodul viser at ved rekrutteringer til både leder- og medarbeiderstillinger faller representasjonen av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn gjennom rekrutteringsprosessen⁵:

- ▶ I grovsorteringsprosessen (fra søknad til innkalling til intervju) faller representasjonen av kandidater med



Figur 2: Andel av kandidatene i søkeprosesser som frivillig har huket av for Innvandrerbakgrunn i HR-systemets rekrutteringsmodul. Se for øvrig Vedlegg 5: Kunnskapsgrunnlag – Uttrekk fra HR-systemets rekrutteringsmodul

oppgitt innvandrerbakgrunn fra 19,1% til 15,1% for medarbeidere og 16,8% til 13,0% for ledere.

- I intervjuprosessen (fra innkalling til første intervju til ansettelse) faller representasjonen av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn fra 15,1% til 11,6% for medarbeidere og 13,0% til 10,2% for ledere. Dette fallet i representasjon kan ha årsaker knyttet til både kandidaten og den som rekrutterer. I grovsorteringen kan det skyldes blant annet at kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn har et lavere utdanningsnivå⁶, kortere erfaring eller fordommer hos den som rekrutterer. I seleksjonsprosessen kan det skyldes blant annet at man gjennom intervjuene avdekker svake språkferdigheter eller at den som rekrutterer ikke tar risikoen på å ansette noen med ulik kulturell bakgrunn fra seg selv.

En forskningsrapport fra FAFO om rekruttering i Staten viser et sammensatt bilde (Bjørnset et. al. 2018). Deler av fallet i representasjon i utvalgte statlige virksomheter skyldes utdanningsnivå og språkferdigheter, mens andre deler sannsynligvis skyldes ikke konkrete seleksjonskriterier. Dette underbygges av funnene i KIFOs rapport om rasisme og diskriminering i møte med Oslo kommune (Bangstad et. al., 2022). Her oppgir 59% av respondentene å ha blitt behandlet dårligere enn andre på bakgrunn av etnisk/nasjonal opprinnelse eller hudfarge når de har vært i kontakt med Oslo kommune som potensiell arbeidsgiver.

Inntrykket balanseres noe av tilbakemeldingene fra vår egen workshop om kandidatopplevelse⁷ der kandidatene mener at Oslo kommune som arbeidsgiver er bedre enn mange andre. Arbeidsgruppen anser det likevel som sannsynlig at deler av fallet i representasjon skyldes bevisst eller ubevisst diskriminering. Et viktig grep for å motarbeide diskriminering er å øke kompetansen og å ha mer profesjonelle og strukturerte rekrutteringsprosesser.

Gjennom lederintervjuer, kartlegging av rekrutteringsprosessen, workshops om kandidatopplevelse og en enkel undersøkelse blant ledere, er også arbeidsgruppens konklusjon at det er stor variasjon i kunnskapsnivået rundt mangfold, gjeldende retningslinjer innen rekruttering og god rekrutteringspraksis hos de som rekrutterer. Det er også stor variasjon i hvor profesjonelt rekrutteringer gjennomføres i kommunen.

Som Figur 1 viser, er medarbeidere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 underrepresentert blant kontoransatte medarbeidere i Oslo kommune.

Beregninger viser at dette med all sannsynlighet skyldes fallet i representasjon i seleksjonsprosessen, ikke mangel på kandidater. Denne konklusjonen underbygges også ved at andelen av synlige minoritetskandidater⁸ i søkermassen til kontorstillingene i den ovennevnte forskningsrapporten fra FAFO tilsvarer andelen i befolkningen (Bjørnset et. al. 2018).

Arbeidsgruppen mener at en profesjonalisering av rekrutteringsprosessen i Oslo kommune, som også innebærer kunnskapsheving om mangfoldsrekruttering, er avgjørende for å redusere fallet i representasjon generelt gjennom rekrutteringsprosessene.

Hvordan kan vi få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger?

Statistikk fra SSB koblet mot data fra Oslo kommunes HR-system viser at det er en stor underrepresentasjon av ledere i hele kommunen med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Mens 24% av Oslo kommunes befolkning har innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2, gjelder dette 8% av lederne i Oslo kommune (Se Figur 1).

En del av problemet skyldes utfordringen i seleksjonsprosessen som beskrevet over. I tillegg ser vi fra Figur 2 at andelen kandidater som oppgir innvandrerbakgrunn i HR-systemets rekrutteringsmodul er lavere til lederstillinger (16,8%) enn til medarbeiderstillinger (19,1%) Figur 2. Selv om vi vet at en viss andel av kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 velger å ikke huke av på den frivillige avkrysningen i HR-systemets rekrutteringsmodul, er det ingen ting som tyder på at det er skjevheter i denne underreporteringen.

Tilbakemeldingene fra vår egen workshop for kandidatopplevelse og fra referansegruppemøtene understreker en tilsvarende utfordring: Det er for få rollemodeller med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 blant ledere generelt. Det skaper en ond sirkel: Få ledere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 å se opp til medfører at færre kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 søker. Med færre søkere blir det også få rollemodeller.

Arbeidsgruppen mener at det er avgjørende å få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger for å øke representasjonen blant ledere i kommunen.

Hvordan kan vi utvide søkebasen til styrerekruttering til å omfatte flere kandidater med

innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2?

Oslo kommune har i dag ansvaret for å utnevne 118 styremedlemmer til 34 ulike stiftelser, AS og kommunale foretak. Utnevnelsene er fordelt på seks forskjellige byrådsavdelinger. I tillegg utnevnes 155 ulike representanter til råd og utvalg fra syv ulike byrådsavdelinger. Etter en manuell kartlegging basert på offentlig tilgjengelig informasjon om kandidatene anslår arbeidsgruppen at 8% av styremedlemmene og 7% av råds- eller utvalgsrepresentantene som Oslo kommune utnevner, har innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. I dette arbeidet har vi konsentrert oss om rekruttering av styremedlemmer. Noen av tiltakene vil også kunne anvendes på rekrutteringen av råds- og utvalgsrepresentanter og vi tar derfor med oss dette inn i beskrivelsen av hovedutfordringer.

I kartleggingen av prosessen for rekruttering av styremedlemmer til styrer der Oslo kommune oppnevner styremedlemmer har arbeidsgruppen konkludert med at når de faglige kravene til et nytt styremedlem er satt, utføres selve rekrutteringen av disse styremedlemmene relativt profesjonelt. Søkebasen der kandidater til styremedlemskap hentes fra er imidlertid begrenset.

Oslo kommune får bistand fra et rekrutteringsbyrå til å finne styremedlemmer i mange av prosessene. For å finne mulige kandidater til styremedlemskap tar man ofte utgangspunkt i eiermiljøenes og rekrutteringsbyråets eksisterende nettverk og noster derfra.

Det er derfor sannsynlig at det finnes flere kvalifiserte styrekandidater fra landbakgrunnsgruppe 2 som ikke blir fanget opp gjennom kandidatsøket fordi de er utenfor nettverket som er utgangspunktet for kandidatsøket.

Flere av styremedlemmene og mange av råds- og utvalgsrepresentantene er avdelingsdirektører eller virksomhetsledere i Oslo kommune i dag. Statistikk fra SSB koblet mot data fra Oslo kommunes HR-system viser at det kun er 7% av lederne på høyere nivå som har innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Gruppen inkluderer seksjonsledere og det er all mulig grunn til å tro at representasjonen blant virksomhetsledere og avdelingsdirektører er enda lavere. Når virksomhetsledere og avdelingsdirektører også er en del av søkebasen til kandidater til styre-, råds- og utvalgsmedlemmer, vil en del av hovedutfordringen også bli at andelen toppledere og avdelingsdirektører med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 er for lav.

Arbeidsgruppen mener at den viktigste hovedutfordringen knyttet til styrekruttering er å sørge for at søkebasen for styremedlemmer utvides til å omfatte flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2, både gjennom mer systematisk arbeid med å finne mulige eksterne kandidater, og gjennom å øke andelen ledere på høyt nivå med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 i Oslo kommune.

⁵ Når en kandidat søker stilling i Oslo kommune kan en velge å markere og bli behandlet som en kandidat med «innvandrerbakgrunn». Kandidaten får presentert følgende:

«Arbeidsplassene i Oslo kommune skal preges av mangfold, og våre ansatte skal gjenspeile byens befolkning. Kommunen har som målsetning at minst én søker med minoritetsbakgrunn skal innkalles til jobbintervju, forutsatt at søkeren er kvalifisert. Søkere med minoritetsbakgrunn oppfordres derfor til å søke våre stillinger.

Personer med minoritetsbakgrunn er i denne sammenheng første- og andregenerasjons innvandrere med opprinnelse fra Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, samt østeuropeiske land utenfor EU/EØS.

Avkryssingen er frivillig og vil hjelpe oss til å identifisere søkere med minoritetsbakgrunn til denne stillingen.»

⁶ Kriteriene for oppgitt innvandrerbakgrunn er nesten identiske med kriteriene for å ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Statistikk fra SSB viser at innbyggere i Oslo med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 i gjennomsnitt har lavere utdanning enn innbyggere med landbakgrunn fra Norge og bakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1. Se for øvrig Vedlegg 4: Kunnskapsgrunnlag – Statistikk fra SSB

⁷ Se Vedlegg 7: Workshop for kandidatopplevelse

⁸ I FAFO-rapporten brukes «Synlig minoritet» som undersøkelsesvariabel for mangfoldsrekrutteringen.



Tiltak

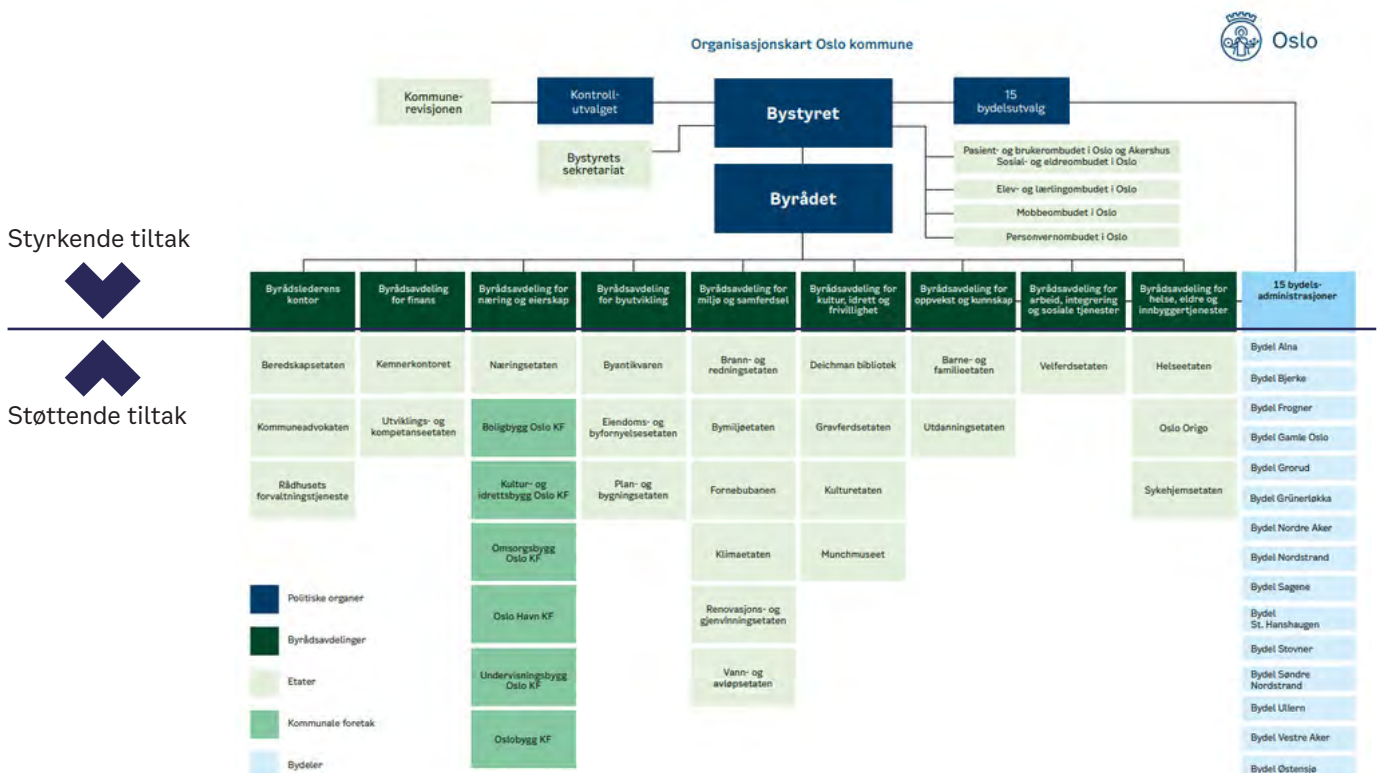
Når man utarbeider tiltak er det en utfordring å finne tiltak som både lar seg gjennomføre i praksis og som har tilstrekkelig effekt. Det er derfor viktig å finne en god balanse mellom styrende tiltak, som kan skape mer byråkrati og derfor kan gi utfordringer i gjennomføringen, og støttende tiltak som kan være lette å gjennomføre, men som kan ha mindre effekt fordi de er frivillige.

Gitt at en av hovedutfordringene er å skape forankring og eierskap hos toppledelsen og i styrende organer, har arbeidsgruppen kommet fram til at den beste strategien vil være å innføre styrende tiltak rettet mot toppledelsen, byrådsavdelinger og kommunens eiermiljøer, og støttende tiltak rettet mot organisasjonen under. På denne måten vil det etterspørres resultater ovenfra, mens resten av tiltakene støtter organisasjonen i å oppnå resultatene.

Arbeidsgruppen har hentet inn en rekke forslag til tiltak gjennom referansegruppen, workshops, forskning, intervjuer med virksomheter utenfor Oslo kommune

og intervjuer med ledere. Alle tiltakene har blitt vurdert. Tiltak som har liten eller ingen effekt på hovedutfordringene eller som er vanskelig gjennomførbare i praksis har blitt forkastet. Eksempelvis har forsøk på anonyme søknader (også kalt blind rekruttering) i Oslo kommune, Drammen kommune og i staten vist at dette har liten eller ingen effekt (Notat 3/2012 til Bystyrets organer i Oslo kommune 2012, 14/10783 – 3 – Notat til partssammensatt samarbeidsutvalg i Drammen kommune 2016 og DFØ 2021). Dette tiltaket har da blitt forkastet grunnet manglende effekt. Å gjøre opplæring i rekruttering obligatorisk for alle ledere har vist seg vanskelig å gjennomføre i praksis grunnet det store antallet ledere og manglende muligheter for oppfølging og konsekvenser. Dette tiltaket har derfor blitt forkastet grunnet svak gjennomførbarhet.

Tiltakene som er gjennomførbare og har størst effekt foreslås implementert i hele kommunen. De blir beskrevet i de neste avsnittene. Tiltakene som har blitt forkastet er listet opp i Vedlegg 2: *Tiltak som har vært vurdert og forkastet*. I tillegg har enkelte tiltak blitt



Figur 3: Strategi for tiltak for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn.

vurdert som lovende, men med usikker effekt. Disse tiltakene foreslår arbeidsgruppen å pilotere i enkelt-virksomheter for å undersøke effekten av. Pilottiltakene er beskrevet i et eget avsnitt mot slutten av kapittelet.

Tiltak for å øke forankring, eierskap og konkret handling hos toppledelsen og styrende organer.

Som omtalt i foregående kapittel er det tre hoved-målgrupper knyttet til denne hovedutfordringen; virksomhetslederne, byrådsavdelingene og eiermiljøene i kommunen.

Opp mot toppledelsen og byrådsavdelingene foreslås å innføre et mål på sektornivå knyttet til representasjon fra personer med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Siden den største utfordringen er knyttet til underrepresentasjon av ledere, og siden en økt representasjon av ledere i høyere stilling også kan ha positiv effekt på representasjonen i styre, anbefales det at målet knyttes til hvor stor andel av lederne i sektoren og virksomheten som har innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Dersom målet ikke oppnås må dette redegjøres for i byrådets årsberetning. For å følge opp dette målet vil det to ganger i året tas ut data fra kommunens HR-system og kobles med SSBs databaser om landbakgrunn for å gi gode KPI-er.

Det foreslås at en mangfoldskoordinator (Se *Implementering og organisering av arbeidet*, side 25) utarbeider rapporter og grunnlaget for målene, og at målene besluttet årlig av Byrådsavdeling for Finans (FIN) i den årlige budsjettprosessen. Ulike sektorer kan ha ulike mål grunnet ulikt utgangspunkt, men alle mål skal innebære en vekst i representasjon inntil representasjonen i sektoren speiler byens befolkning.

Opp mot eiermiljøene i kommunen foreslås det å stille et krav om at minimum 20% av de styremedlemmene som er utnevnt av Oslo kommune skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Det vil imidlertid kreve tid å oppnå en slik representasjon, både fordi måten styremedlemmer blir rekruttert på må justeres og fordi det vil ta litt tid å skifte ut eksisterende styremedlemmer.

Arbeidsgruppen foreslår derfor at det i første omgang innføres et mål om at minimum 25% av alle nye styremedlemmer som Oslo kommune utnevner, skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2, og at kravet til total representasjon i styrene først blir innført i 2026. På denne måten vil kommunen kunne følge opp om utviklingen går i riktig retning samtidig som eiermiljøene får tid til å justere på sin rekrutteringsprosess.

Av personvern hensyn kan det være krevende å ettergå et slikt mål, da det er lite sannsynlig å få tillatelse til å bygge opp en oversikt over styremedlemmers etniske bakgrunn. Rapportering vil da kunne skje ved at mangfoldskoordinatoren årlig får tilsendt en oversikt over nye styremedlemmer. Mangfoldskoordinatoren kan enten manuelt gjennomgå styremedlemmene og gjøre en kvalifisert vurdering ut fra offentlig tilgjengelig informasjon, eller sende ut en anonym spørreundersøkelse til de nye styremedlemmene. I begge tilfeller rapporteres andelen på overordnet nivå. Det samme kan gjøres for utnevning av råds- og utvalgsmedlemmer. Resultatet rapporteres Byrådsavdeling for Næring og Eierskap (NOE) som tar rollen med å rapportere i byrådets årsberetning.

Ved innføring av kravet på 20% representasjon vil sannsynligvis det totale antallet styremedlemmer bli stort nok til å koble oversikt over styremedlemmer med SSB sine databaser for derigjennom å få mer nøyaktige tall.

En fare med denne type styrende tiltak er at topplederne, byrådsavdelingene og eiermiljøene vil kunne jobbe mot målene og kravene med ren etterlevelse som beveggrunn. Om ikke disse får et ektefølt eierskap til at representasjon av etniske minoriteter i ledelsen også er viktig for å løse samfunnsoppdraget, er sannsynligheten stor for at mål og krav blir nedprioritert i hverdagen. Arbeidsgruppen anbefaler derfor i tillegg at det utarbeides og gjennomføres en kommunikasjonsstrategi med tilhørende kommunikasjonsplan rettet mot toppledere og mellomledere. Kommunikasjonsplanen skal løfte frem formålet med mangfoldsarbeidet og hvordan dette er viktig i virksomhetenes tjenesteproduksjon.

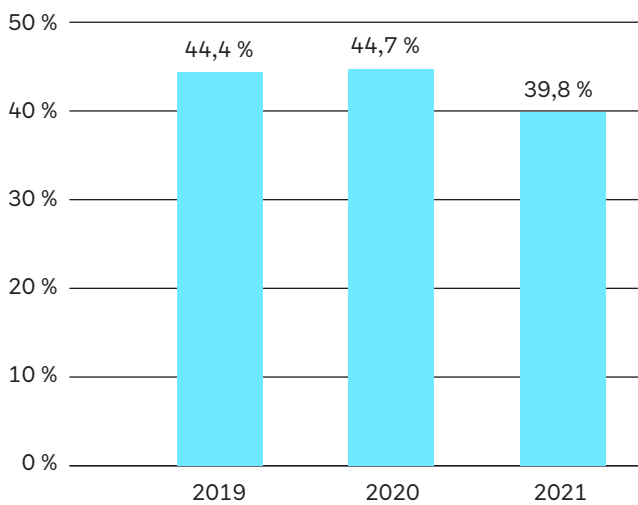
For videre å understøtte målene foreslås i tillegg at representasjon av ledere med innvandringsbakgrunn landbakgrunnsgruppe 2 innføres som mål i virksomhetenes tildelingsbrev.

Tiltak for å profesjonalisere rekrutteringsprosessen for å unngå fallende representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i seleksjonsprosessen

Som tidligere beskrevet er bakgrunnen for en fallende representasjon av kandidater med oppgitt innvandringsbakgrunn i seleksjonsprosessen høyst sannsynlig sammensatt – noe kan skyldes faktiske forhold ved kandidaten og noe kan skyldes forhold hos arbeidsgiver som for eksempel fordommer. I så måte vil det systematiske, generelle mangfolds-arbeidet som gjennomføres i kommunen i seg selv være et viktig

bidrag til å sørge for en god og fordomsfri rekrutteringsprosess. Tall fra HR-systemets rekrutteringsmodul viser at fallet i representasjon i seleksjonsprosessen er redusert det siste året. Det sammenfaller med lansering av ny veileder i systematisk arbeid med likestilling og mangfold og større fokus på mangfold i interne fora i 2021. Vi kan ikke slutte at det er en reell årsaks-sammenheng, men arbeidsgruppen anser det som sannsynlig.

Fall i representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i rekrutteringsprosessen



Figur 4: Utvikling av fall i representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i rekrutteringsprosessen

Imidlertid er den eventuelle effekten av det generelle mangfoldsarbeidet så begrenset at det vil ta lang tid før dette alene løser utfordringen med fall av representasjon i seleksjonsprosessen. Arbeidsgruppen foreslår derfor tre tiltak i tillegg.

For det første foreslås det at det utarbeides et opplæringstiltak i rekruttering rettet inn mot rekrutterende ledere i hele kommunen. Opplæringstiltaket skal dekke

- ▶ hvordan gjennomføre en best mulig stillingsanalyse
- ▶ hvordan gjennomføre rekrutteringsprosessen for å sikre best mulig kandidater
- ▶ gjennomgang av retningslinjer og regler i kommunen
- ▶ mangfoldsrekruttering (formålet med mangfoldsarbeidet, konkrete målsetninger og hvordan lederen kan bidra til dette gjennom rekrutteringsprosessen)

- ▶ hvordan bruke HR-systemets rekrutteringsmodul på mest mulig effektiv måte.

For å understøtte opplæringstiltaket, utarbeides også felles maler og sjekklister for f.eks. stillingsanalyser. Med et slikt opplæringstiltak oppnår vi å:

- ▶ Dekke virksomhetenes behov for kompetanse som de trenger for å jobbe mer effektivt og treffsikkert med rekrutteringer.
- ▶ Kommunisere de føringer som allerede gjelder i kommunen (en enkel lederundersøkelse viser at det er svært varierende kjennskap til kommunens regler og retningslinjer ved rekruttering⁹).
- ▶ Styrke mangfoldsarbeidet i kommunen.
- ▶ Bedre datakvaliteten i HR-systemets rekrutteringsmodul som gir bedre styringstall for mangfoldsrekruttering og for rekruttering generelt i kommunen.

Arbeidsgruppen har vurdert om et rekrutteringskurs burde være obligatorisk for alle rekrutterende ledere, men har kommet fram til at det vil være vanskelig i praksis fordi mange rekrutteringer da vil bli satt på vent inntil rekrutterende leder har gått på kurs. I stedet bør det profileres bredt i kommunen, ha en beskjeden deltakeravgift og kunne gjennomføres digitalt slik at flest mulig deltar.

For det andre foreslås det å tilby fagforeningene materiell for opplæring i mangfoldsrekruttering som kan brukes i deres opplæring av tillitsvalgte. Det kan for eksempel skje ved at det utarbeides et enkelt digitalt kurs som fagforeningene har mulighet til å bruke i internopplæringen. Tillitsvalgte har en viktig rolle i å påse at regler og retningslinjer blir fulgt i rekrutteringsprosesser. Opplæring i mangfoldsrekruttering vil dermed styrke mangfoldsperspektivet også i rekrutteringsprosesser der rekrutterende leder ikke har deltatt på opplæringstiltak innen rekruttering.

Et tredje tiltak som anbefales fra arbeidsgruppen, er å innføre aktiv begrunnelse knyttet til representativitet i innstillingen. Malen for innstillinger i HR-systemets rekrutteringsmodul endres slik at det automatisk oppgis i malen hvor stor andel av kandidatene til stillingen som har oppgitt innvandrerbakgrunn og hvor stor andel av de innstilte til stillingen som har oppgitt innvandrerbakgrunn. Dersom andelen med oppgitt innvandrerbakgrunn blant de innstilte er lavere enn andelen med oppgitt innvandrerbakgrunn blant kandidatene,

⁹ Se Vedlegg 8: Kunnskapsgrunnlag – lederundersøkelse

må rekrutterende leder begrunne dette. I denne begrunnelsen må også lederen angi hvor stor andel av de formelt kvalifiserte kandidatene som har oppgitt innvandrerbakgrunn.

Tiltak for å få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger

Oslo kommune mangler en overordnet strategi for merkevarebygging av Oslo kommune som arbeidsgiver (employer branding-strategi). En slik helhetlig strategi bør blant annet profilere Oslo kommune som en åpen, inkluderende og tolerant arbeidsgiver med likeverd og likestilling som viktige verdier. Strategien vil være nyttig på mange områder i Oslo kommune og vil naturlig også omfatte hvordan Oslo kommune kan bli mer attraktiv overfor lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. I selve profileringen av Oslo kommune bør vi også i større grad bruke ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Spesielt gjelder dette mot universiteter og høyskoler der vi profilerer oss mot neste generasjons ledere. Arbeidsgruppen anbefaler derfor utarbeidelse av en sentral employer branding-strategi som et tiltak.

I forlengelsen av en slik employer branding-strategi vil det også være naturlig å se på stillingsannonser og annonseringen. Det foreslås at det utformes maler for stillingsannonser for lederstillinger med design, språk og bildebruk som treffer lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. I selve annonseteksten kan flerkulturell erfaring legges til som et ønskelig eller absolutt kvalifikasjonskrav. I tillegg bør det lages en pakke for annonseringskanaler til bruk i lederstillinger som i tillegg til de tradisjonelle kanalene har en større treffsikkerhet mot kandidater med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Tiltaket kan også gjennomføres uavhengig av en generell employer branding-strategi.

Oslo kommune hadde i årene 2004 – 2008 et eget program for ledertalenter med minoritetsbakgrunn; *Traineeprogram for fremtidige ledere med minoritetsbakgrunn*. Programmet var et tiltak i Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo Kommune. Av ca. 40 deltakere var 1 av 4 i lederstillinger etter programmet, mens 1 av 3 opplevde programmet som en døråpner. Programmet ble avvirket på grunn av svak rekruttering, noe som skyldes at deltakerne ikke opplevde økt sannsynlighet for lederjobb og fordi de opplevde stigmatisering da de var plukket ut på grunnlag av sin minoritetsbakgrunn.

Det er imidlertid et behov for å identifisere og løfte fram ledertalenter med minoritetsbakgrunn. Parallelt er det et generelt behov for å ta vare på å utvikle ledertalenter og bedre interne karrieremuligheter for dyktige ansatte. Arbeidsgruppen foreslår derfor at det utvikles et generelt lederprogram for ledertalenter i kommunen. I opptaksvilkårene til programmet skal det være en fordel at kandidaten har flerkulturell erfaring. Dermed oppnår vi overrepresentasjon av ledertalenter med minoritetsbakgrunn i programmet, forhåpentligvis uten følelse av stigma.

Programmet bør legges opp til å utvikle både ferdigheter innen ledelse og ferdigheter knyttet til det å få seg en lederjobb. I tillegg bør programmet sørge for å bygge nettverk som er relevante for deltagerne. Både workshopen for kandidatopplevelse og referansegruppen har tatt opp mangel på nettverk som en hindring for at flinke medarbeidere med minoritetsbakgrunn søker og får lederjobber.

Flere virksomheter bruker i dag rekrutteringsbyrå for bistand til rekruttering til lederstillinger. UKE har et eget miljø av rekrutteringskonsulenter som bistår i mange lederrekrutteringer, men vil ikke ha kapasitet til å bistå i alle lederrekrutteringer. Det foreslås derfor at det inngås en sentral rammeavtale med et eksternt rekrutteringsbyrå som alle virksomheten kan gjøre avrop på til lederrekrutteringer og til søk etter kandidater. I denne avtalen stilles krav til mangfoldsrekruttering og til en representativ andel kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 ved søk. Mange av rekrutteringsbyråene som er spesialister på mangfoldsrekruttering er små. Anskaffelsen bør derfor utformes slik at de også kan nå opp i konkurransen.

Tiltak for å utvide søkebasen til styrerekruttering til å omfatte flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2

Som nevnt i det forrige kapittelet er en del av utfordringen knyttet til utnevning av styremedlemmer at nettverket som kandidater til styreverv hentes fra blir for snevert.

Flere av styremedlemmene og råds- og utvalgs-medlemmene som utnevnes av Oslo kommune er imidlertid avdelingsdirektører ansatt i kommunen. Dersom Oslo kommune lykkes med å øke andelen ledere med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2, vil også søkebasen av kandidater internt fra i Oslo kommune kunne øke. Dette vil imidlertid kunne ta lang tid.

Et annet konkret tiltak med kortere tidshorisont vil kunne være å stille krav til rekrutteringsbyrået som

bistår ved styrerekrutteringer. Ved neste anskaffelse kan en del av konkurransegrunnlaget være at det stilles krav til representasjon av kandidater med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.

Tiltak som foreslås å piloteres i utvalgte virksomheter

I utarbeidelsen av tiltak, har arbeidsgruppen identifisert noen tiltak som er lovende, men hvor effekten er usikker. Det foreslås derfor å teste ut disse tiltakene på utvalgte virksomheter. Man kan for eksempel velge ut 2-4 virksomheter med tilnærmet like utfordringer for så å implementere ett tiltak i 1-2 av disse og ha den/de andre som kontrollgruppe.

Følgende tiltak foreslås å piloteres i utvalgte virksomheter:

► **Innkalle minimum to kvalifiserte til intervju:**

Forskning tilsier at der det kalles inn to eller flere kvalifiserte søkere med innvandringsbakgrunn til intervjuer, øker sannsynligheten betraktelig for at en av dem får jobb (McKinsey 2018, Harvard 2015, 2016). I denne sammenheng er det imidlertid ikke et resultat av et krav, men av at to eller flere har blitt innkalt når det har vært ellers like betingelser. Arbeidsgruppen mener likevel at det kan være verdt å pilotere et krav om at dersom det finnes flere kvalifiserte søkere som har angitt innvandrerbakgrunn, så skal minimum to innkalles til intervju.

► **Grundig stillingsanalyse:** Språk, utdanningsnivå og spesifikk fagerfaring kan være konkrete kvalifikasjonskrav som reduserer sannsynligheten for at innvandrere fra landbakgrunnsgruppe 2 blir ansatt. Det har i mange år vært en hypotese om at Oslo kommune stiller unødvendig høye krav til utdanning i stillingsannonsene. Det foreslås at det testes ut en utvidet og tilpasset stillingsanalyse der kvalifikasjonskravene til språk, utdanning og spesifikk fagerfaring vurderes nøye og reduseres der de kan. Ut fra erfaring og ut fra innspill fra referansegruppen har arbeidsgruppen også en hypotese om at til svært mange stillinger kopieres stillingsannonse fra forrige ansettelsesprosess uten at det gjøres en grundig stillingsanalyse. For å tvinge rekrutterende leder til å gjøre en grundigere stillingsanalyse i hvert tilfelle foreslår arbeidsgruppen å pilotere at man fjerner muligheten til å kopiere en tidligere stillingsannonse i HR-systemets rekrutteringsmodul samtidig som man innfører en mal for en grundigere stillingsanalyse basert på stillingsanalysen nevnt over.

► **Omvendt mentoring:** I og med at de aller fleste toppledere og medlemmer av toppleders ledergruppe har landbakgrunn fra Norge eller landbakgrunnsgruppe 1, kan det være vanskelig å forstå hva som kreves for å skape mer representativitet i kontorstillinger, på ledernivå og i tjenesteproduksjonen ut mot innbygger. En måte å hjelpe toppledelsen til en slik forståelse er å innføre omvendt mentoring. En talentfull medarbeider med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 oppnevnes som mentor for en toppleder, evt. en i toppleders ledergruppe. Dette skaper større forståelse hos toppleder, mer fokus på mangfoldsarbeidet og en større mulighet for mentoren til å tre inn i lederstillinger på et senere tidspunkt.

► **Styrket opplæring av innvandrere fra landbakgrunnsgruppe 2:** I forlengelsen av å teste ut lavere kvalifikasjonskrav til språk, utdanning og spesifikk fagerfaring foreslår arbeidsgruppen også at kommunen piloterer et tiltak der ansettende virksomhet kan få utvidet støtte til intensiv opplæring i språk, lovverk, forvaltningspraksis og spesifikk fagkompetanse for å redusere ulempen det medfører å ansette kandidater som er innvandrere fra landbakgrunnsgruppe 2 og som er svakere på nettopp dette.

Implementering og organisering av arbeidet

Ansvar for mangfolds- og likestillingsarbeidet i Oslo kommune er spredt på mange aktører. Virksomhetene har et selvstendig ansvar for mangfolds- og likestillingsarbeidet i egen virksomhet. Byrådsavdeling for arbeid, inkludering og sosiale tjenester (AIS) og Byrådsavdeling for finans (FIN) deler det strategiske ansvaret for mangfolds- og likestillingsarbeidet i Oslo kommune. UKE har målsetninger, effektmål og konkrete leveranser tildelt gjennom Sak 1 og Tildelingsbrevet. Disse følges opp av FIN i styringsdialogen. I tillegg har UKE konkrete oppdrag fra AIS på mangfolds- og likestillingsområdet.

For å sikre at foreslåtte tiltak blir implementert, er det viktig at ansvaret for implementeringen er tydelig. For å sikre at arbeidet fortsetter som en naturlig del av driften i Oslo kommune også etter at en handlingsplan har blitt vedtatt og implementert, er det viktig å bygge et organisatorisk rammeverk som institusjonaliserer arbeidet. Arbeidsgruppen foreslår derfor at det gjøres noen justeringer i dagens organisering av dette arbeidet.

Mange virksomheter har etterspurt en tydeligere mangfoldskoordinator som kan bistå og være en pådriver i virksomhetenes mangfolds- og likestillingsarbeid. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at det vurderes etablert en rolle som mangfoldskoordinator i UKE som kan dekke behovene fra virksomhetene og samtidig koordinere innsatsen fra AIS og FIN. Mangfoldskoordinatoren vil også være den som samler og rapporterer måltall fra sektorer, virksomheter og styrer.

For å sikre en fokusert, systematisk og prioritert innsats i kommunen er det viktig at det strategiske ansvaret er tydelig definert. Det strategiske ansvaret for profilering av kommunen som arbeidsgiver (employer branding) og rekruttering er i dag spredt i kommunen. Det bør tas grep for å profesjonalisere arbeidet og gjøre det mindre sårbart. Rekrutteringskompetanse er avgjørende og et samlet fagmiljø er savnet. Det anbefales derfor å samle og tydeliggjøre det strategiske ansvaret i byrådsavdelingene innen følgende overordnede ansvarsområder:

- Profilering av kommunen som en attraktiv arbeidsgiver
- Forvaltning av retningslinjer og regler for rekruttering i Oslo kommune
- Sektorovergripende maler og avtaler knyttet til rekruttering og annonsering
- Talentutviklingsprogrammer og trainee-ordninger
- Kompetansestrategi

Ved en eventuell tydeliggjøring av dette ansvaret bør man også diskutere om ansvaret for overordnet strategi for mangfolds- og likestillingsarbeid blant ansatte i kommunen bør samles.

Varig effekt av en handlingsplan er avhengig av at tiltak institusjonaliseres, videreutvikles og at utvikling av stadig nye tiltak blir en del av hverdagen. For å sikre dette anbefales det at det opprettes et råd som møtes jevnlig for å få oversikt over status, diskutere tiltak og foreslå nye tiltak, mål og målsetninger. Rådet bør bestå av mangfoldskoordinatoren fra UKE, representanter fra relevante byrådsavdelinger, interesseorganisasjoner og virksomheter. Rådet vil være en viktig støttespiller for mangfoldskoordinatoren slik at denne kan legge fram godt funderte forslag til strategier og planer i den ordinære etatsstyringen.



Vedlegg

Vedlegg 1:

Mandat

Bakgrunn

Under kapittel 3, Inkluderende arbeidsliv, beskriver Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2019-2023 følgende ambisjon:

«Byrådet vil:

(...)

Lage en handlingsplan for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med minoritetsbakgrunn.»

I Utviklings- og kompetanseetatens (UKEs) tildelingsbrev for 2021 har UKE fått tildelt ansvaret med å lede dette arbeidet. Med dette som bakgrunn har FIN/PER satt ned en arbeidsgruppe bestående av:

- Lars Terje Pedersen, UKE: Leder av arbeidsgruppen
- Lisa Cooper, Catalysts/Rådet for flerkulturelle minoriteter: Representerer Rådet for flerkulturelle minoriteter og bidrar med bred leder-, rekrutterings- og mangfoldskompetanse. Cooper erstattet Hassan Harald Mughai og deltok i arbeidsgruppen fra oktober 2021
- Toralv Moe, AIS: Representerer fagmiljø innen mangfold
- Aksel Nikolai Norum, BLK: Representerer fagmiljø for rekruttering
- Gunnar Jørgensen, NOE: Representerer miljø for rekruttering av styremedlemmer

Første versjon av mandatet ble besluttet i juni 2021. Dette dokumentet er versjon 2 av arbeidsgruppens mandat for arbeidet oppdatert pr november 2021. Formålet med mandatet er å målrette og avgrense arbeidet og sikre at arbeidet skjer i overensstemmelse med FIN/PER sine forventninger.

Sammenhenger med andre dokumenter

Det er allerede gjort mye godt arbeid innen mangfold som også berører rekruttering. Arbeidsgruppen vil derfor støtte seg på og koordinere sin innsats og forslag til tiltak opp mot følgende utredninger og styrende dokumenter:

- Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn til stillinger i Oslo kommune. Bystyresak 219/2001
- Rundskriv 26/2013 om mangfold i arbeidsgiverrollen ref. Charter om integrerende byer.
- Veileder for «Systematisk arbeid med likestilling og mangfold»
- Stolt og fri – Handlingsplan for kjønn-, kjønnsuttrykk- og seksualitetsmangfold 2020-2023
- Mangfoldets muligheter – om OXLO, Oslo Extra Large (Byrådets sak 152/12)
- Status 2012 - Kunnskapsstatus om OXLO
- Handlingsplan for hatefulle ytringer (under høring)

Avgrensning

Uttrykket minoritetsbakgrunn kan romme svært mange undergrupper av samfunnet som for eksempel kjønn, seksuell legning/kjønnsuttrykk, funksjonsnedsettelse og etnisk bakgrunn. Dersom man tar utgangspunkt i en bred definisjon av begrepet minoritetsbakgrunn, vil dette medføre generelle tiltak med liten sannsynlighet for faktiske resultater.

Med bakgrunn i dette vil arbeidet handle om etniske minoriteter. Det er da en fordel å støtte seg på en allerede etablert definisjon knyttet til innvandring fra SSB:

- Innvandrere: Personer som er født i utlandet av utenlandsfødte foreldre, og som har fire utenlandsfødte besteforeldre
- Norskfødte med innvandrerforeldre: Personer som er født i Norge av utenlandsfødte foreldre, og som har fire utenlandsfødte besteforeldre
- Innvandrerbakgrunn: Samlebetegnelse for innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre.

Arbeidsgruppen skal jobbe med å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med innvandrerbakgrunn generelt. I innledende analyser vil det også være hensiktsmessig å skille mellom statistikk knyttet til innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre fra Øst-Europa, Afrika, Asia og Sør- og Mellom-Amerika og fra Nord Amerika og Europa. Arbeidsgruppen vil i analysen benytte seg av SSB sin inndeling av innvandrergrupper.

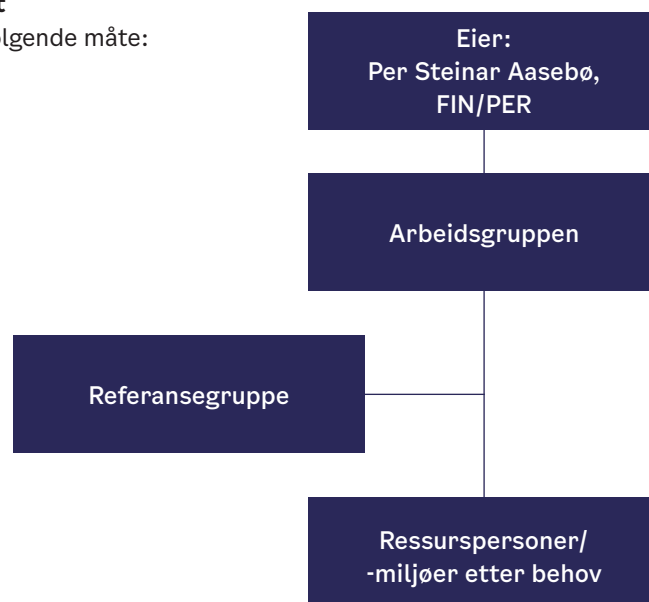
Leveransen

Gitt avgrensningen i foregående avsnitt vil arbeidsgruppen utarbeide en handlingsplan for å styrke rekrutteringen av ledere, ansatte og styremedlemmer med innvandrerbakgrunn.

Handlingsplanen vil være et Word-dokument som omhandler status i kommunen i dag, kunnskap fra forskning og andre arbeidsgivere, hovedutfordringer og tiltak for å møte disse hovedutfordringene. Arbeidsgruppen ser for seg en handlingsplan med et noen få realistiske og effektfulle tiltak. Handlingsplanen vil bli behandlet i Byrådet.

Organisering av arbeidet

Arbeidet organiseres på følgende måte:



Arbeidet eies av FIN/PER ved Per Steinar Aasebø. Arbeidsgruppen vil gjøre nødvendige avklaringer med eier underveis og vil forankre funn og konklusjoner mellom fasene i fremdriftsplanen.

Arbeidsgruppen vil møtes jevnlig i tillegg til å bruke Teams aktivt til kommunikasjon, koordinering og samskaping.

Ved behov vil Arbeidsgruppen trekke på følgende ressurspersoner/-miljøer i Oslo kommune:

- UKEs rekrutteringskonsulenter
- Ressurspersoner i etater og bydeler som er langt framme på feltet
- Enhet for mangfold og integrering (EMI), VEL

Bidrag fra disse vil i størst mulig grad baseres på frivillighet.

I tillegg er det opprettet en referansegruppe som Arbeidsgruppen kan bruke til å få kommentarer og innspill på informasjon, konklusjoner og tiltak. Arbeidsgruppen består av:

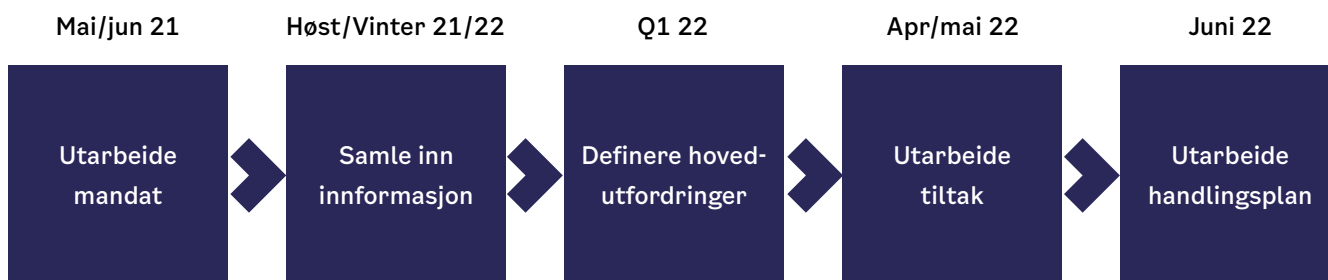
- | | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| ▪ Merete Hanch-Hansen – VEL | ▪ Habib-Ur-Rehman Tahir – BGR | ▪ Marika Becsán Olsen - OBF |
| ▪ Merete Lie – DEB | ▪ Kitty Stensrud – Unikum AS | ▪ Anders Aurmo - NAE |
| ▪ Kari Winqvist – BUN | ▪ Ahmad Ghanizadeh - BFD | ▪ Thu Thi Xuan Nguyen - BSR |
| ▪ Gro Prøis Tynning – SYE | ▪ Nina Braathen - EBY | |

Referansegruppen kan suppleres med flere deltakere underveis dersom Arbeidsgruppen anser det som hensiktsmessig.

Tillitsvalgte informeres om arbeidet gjennom den ordinære dialogen mellom FIN og organisasjonene.

Grov fremdriftsplan

Arbeidsgruppen vil følge følgende grove fremdriftsplan:





Vedlegg 2:

Tiltak som har vært vurdert og forkastet

Tiltak	Formål	Begrunnelse for hvorfor forslaget er forkastet
Obligatorisk opplæring av toppledere.	Skape forankring og eierskap hos toppledere.	Vil være vanskelig å gjennomføre og vil skape motstand.
En tydelig rekrutteringsstrategi. Avhengig av sentralt HR-miljø.	Tiltrekke seg lederkandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn.	Dekkes i stor grad av employer branding strategi og bør tilpasses den enkelte virksomhet.
Løfte fram og promotere muligheten for å markere innvandrerbakgrunn (plassere den et annet sted?)	Få flere til å oppgi innvandrerbakgrunn i HR-systemets rekrutteringsmodul.	Svært usikkert om det vil ha en effekt på representasjon i rekrutteringen om flere oppgir innvandrerbakgrunn.
Anonymiserte søknader.	Unngå diskriminering i grovsorteringen.	Har vært testet både i Oslo kommune, Drammen kommune og staten med liten eller ingen effekt og med flere tilhørende ulemper på andre områder.
Få flere intervjuere/ rekrutterere og rekrutterende ledere med innvandringsbakgrunn fra ikke-vestlige land.	Unngå diskriminering i intervjuprosessen.	Vanskelig å gjennomføre i praksis.
Ansette yngre ledere.	Yngre ledere er mer vant til mangfold og vil gjøre mindre diskriminerende valg.	Kvalifikasjonsprinsippet hindrer gjennomføring av en slik strategi. Det vil ta lang tid å få effekt fra en slik strategi.
Lettere tilgjengelig kontroll av utdanningspapirer fra utlandet).	Skape trygghet for relevant utdanning fra innvandrere hos rekrutterende leder.	Dette vil treffe svært få kandidater og dermed ha liten effekt.
Endre regelverket om utlysninger for å få til større grad av intern karriereutvikling innen ledelse i kommunen generelt.	Oppnå interne lederkarrierer for talenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Vanskelig å endre regelverket. Kan få motsatt effekt ved at interne kandidater med norsk landbakgrunn blir foretrukket når stillingen ikke trenger å lyses ut.
Etterspørre kandidater med innvandrerbakgrunn i utlysningsteksten til lederstillinger og oppfordre tydeligere lederkandidater med innvandringsbakgrunn til å søke - forsikre om seriøs behandling.	Få flere kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 til å søke lederstillinger.	Utlisningsteksten blir skrevet av virksomhetene i HR-systemets rekrutteringsmodul. Det vil være krevende å påvirke alle virksomhetene til dette, samtidig som effekten er usikker. Det forventes større effekt av en tilsvarende oppfordring gjennom employer branding-strategi.

Innføre krav til oversikt over etterfølgerplanlegging og/eller stedfortredere/ konstitueringer og sette krav til representasjon av etterfølgere/ stedfortredere med innvandringsbakgrunn.	Sikre at en større andel ledere/ ledertalenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 blir konstituert i lederstillinger. Konstitueringer er ofte et første trinn til lederjobb.	Vil kreve et nytt, større oppfølgings-system med mye administrasjon. Et slikt system vil være kostbart og møte mye motstand hos virksomhetene. Effekten er også usikker.
Be ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 spre stillingsannonser.	Større sannsynlighet for at stillingsannonser blir sendt til lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2	Av personvernmessige hensyn er det ikke tillatt å lage register over individer med innvandrerbakgrunn.
Tilbakemelding når man ikke får jobben.	Tilbakemelding for å unngå at kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 sitter igjen med inntrykk av at de ble valgt bort grunnet sin bakgrunn.	Vil ikke ha direkte effekt på representasjon i rekrutteringen.
Lederkurs/lederskole for ledere/ ledertalenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Løfte fram lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Virker stigmatiserende. Tidligere dårlig erfaring med et slikt program.
Ledernetttverk.	Skape nettverk blant ledere med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 slik at disse kan gi hverandre råd og bistå i å øke representasjonen.	Virker stigmatiserende. Usikker effekt.
Vikariat som døråpner til stillinger/lederstillinger?	Kandidater trekker fram at man trenger en døråpner. Det kan senke opplevd risiko hos rekrutterende leder for å ansette kandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Ikke spiselig politisk med å øke antallet vikariater.
Fleksible intervjuer til åpne stillinger som kartlegger hvor kan du passe inn – i etterkant matches kandidatene med virksomhetene.	Ved å bruke godt opplærte intervjuere til slike stillinger, sikres god mangfoldsrekruttering.	Vil ha stor grad av økonomisk risiko og stor grad av risiko for at kandidaten går lenge uten jobb. Det vil gjelde et fåtall stillinger og vil derfor ikke få stor nok effekt.
Tvungen bistand (Fra UKE) til lederrekrutteringer.	Sikre at godt mangfoldsoplærte rekrutterere gjør rekrutteringen for å unngå diskriminering i seleksjonsprosessen.	UKE vil ikke ha stor nok kapasitet til å gjennomføre alle nødvendige rekrutteringer.

Tiltak	Formål	Begrunnelse for hvorfor forslaget er forkastet
Holdningsaktiviteter i videregående skole.	Sikre at flere med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 søker lederstillinger senere og at senere rekrutterende ledere gjør riktige vurderinger i sine rekrutteringer.	Vil ta svært lang tid å få effekt fra tiltaket. Usikker effekt.
Bygge en kandidatdatabase for styremedlemmer med krav til representasjon fra kandidater med innvandringsbakgrunn fra ikke-vestlige land.	Sikre tilgang på kandidater til styremedlemmer med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Vil gi liten effekt. Vil sannsynligvis ikke tillattes med tanke på personvern.

Vedlegg 3:

Forslag til implementering av arbeidet

Nedenfor følger forslag til ansvarsfordeling ved implementering av tiltakene foreslått i denne rapporten:

Forslag til tiltak	Forslag til ansvar for gjennomføring
Innføre sektormål på representasjon av ledere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	UKE lager årlig forslag til mål basert på status (rapporter fra SSB). FIN beslutter årlige mål og tar det inn i den ordinære budsjettprosessen. Byrådsavdelingene redegjør for avvik i byrådets årsberetning.
Innføre et mål om at minst 25% av nye styremedlemmer som Oslo kommune utnevner, skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. I 2026 omgjøres målet til et krav om at 20% av styremedlemmene som er utnevnt av Oslo kommune skal ha innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	UKE kartlegger årlig representasjon blant nyutnevnte styremedlemmer og rapporterer til NOE. NOE rapporterer i byrådets årsberetning.
Utarbeide og gjennomføre en kommunikasjonsstrategi rettet mot topp- og mellomledere for å skape forståelse for at det er viktig og nyttig å ha ledere med innvandrerbakgrunn.	UKE lager forslag til kommunikasjonsstrategi. FIN godkjenner strategi. UKE utarbeider kommunikasjonsplan og gjennomfører denne.
Forsterke ovennevnte tiltak gjennom å stille krav i tildelingsbrevene.	Byrådsavdelingene setter mål om representasjon av ledere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 i virksomhetenes tildelingsbrev.
Utarbeide opplæringstiltak innen rekruttering for ledere. Tiltaket skal ha et bredt nedslagsfelt og inkludere opplæring innen mangfoldsrekruttering.	UKE utarbeider og leverer kurs og andre kompetansetilbud.
Tilby fagforeningene materiell for opplæring i mangfoldsrekruttering.	UKE lager forslag til enkelt nettbasert kurs og tilbyr fagforeningene å bruke det i sin opplæring av tillitsvalgte.
Innføre aktiv begrunnelse i innstillinger der representasjonen av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn er lavere blant innstilte kandidater enn blant søkerne til stillingen.	UKE stiller krav til leverandøren av rekrutteringsmodulen for å utvikle og tilpasse mal for innstilling. FIN (eller sentralt miljø for rekruttering og kompetanse) utarbeider rundskriv, kommuniserer policy ut til virksomhetene og oppdaterer personalhåndboken.

Forslag til tiltak	Forslag til ansvar for gjennomføring
Utvikle en sentral employer branding-strategi for å promotere kommunen som en arbeidsgiver som ønsker å speile byens befolkning i arbeidsstokken.	FIN gir oppdrag til UKE om å utarbeide en sentral employer branding-strategi. UKE gjennomfører oppdraget.
Utarbeide maler for stillingsannonser og pakker for annonsekanaler for lederstillinger som i større grad retter seg mot lederkandidater med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	UKE gjennomfører dette i tett samarbeid med virksomhetene. Maler gjøres tilgjengelig gjennom HR-systemets rekrutteringsmodul.
Utvikle et lederprogram for ledertalenter i kommunen der utvelgelseskriteriene sikrer en god representasjon av ledertalenter med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.	Programmet eies av BLK. BLK gir UKE oppdrag i å etablere et lederprogram for ledertalenter. UKE setter opp, gjennomfører og forvalter lederprogrammet.
Anskaffe en sentral rammeavtale om rekruttering der krav om mangfoldsrekruttering til lederstillinger er en del av anskaffelsesgrunnlaget.	UKE gjennomfører sentral anskaffelse.
Stille krav om mangfoldsrekruttering til rekrutteringsbyrå for bistand ved styrerekruttering ved neste utlysning av avtale for bistand til styrerekruttering.	NOE gjennomfører ny anskaffelse når eksisterende avtale utløper.
Pilotering av tiltak	UKE står som ansvarlig for piloteringsforsøkene. Av kapasitetshensyn vil det imidlertid være behov for å pilotere ett tiltak om gangen.

Vedlegg 4:

Kunnskapsgrunnlag – Statistikk fra SSB

Datagrunnlag

UKE gjorde et uttrekk fra HR-systemet på alle faste og midlertidige ansettelse pr. 01.11.21. Der det var flerstillinger ble uttrekket gjort på hovedstillingen (Definert i HR-systemet som den stillingen som har den høyeste prosenten. Hvis lik prosentfordeling, så er det den første stillingen som er registrert).

For hver stilling har det blitt hentet ut fødsels- og personnummer, om stillingen er en lederstilling (med personalansvar) eller ikke, evt. hvilket ledernivå stillingen er på (dvs. høyeste nivå plassering på organisasjons-enheten de er leder for. Dersom en leder er leder for flere organisasjonsenheter, så er det plasseringen til den høyest plasserte organisasjonsenheten som fremkommer her), hvilken sektor (byrådsavdeling) stillingen tilhører og om stillingen kan defineres som i ytre ledd eller kontoransatt. Definisjonen av kontoransatt er basert på en overtids-divisor i HR-systemet, som reglene i dokument 25 sier at alle kontoransatte skal ha.

Dette ga et uttrekk på 49.110 stillinger hvorav 3160 er definert som ledere og 6217 er definert som kontoransatte (både ledere og medarbeidere).

Gjennomføring

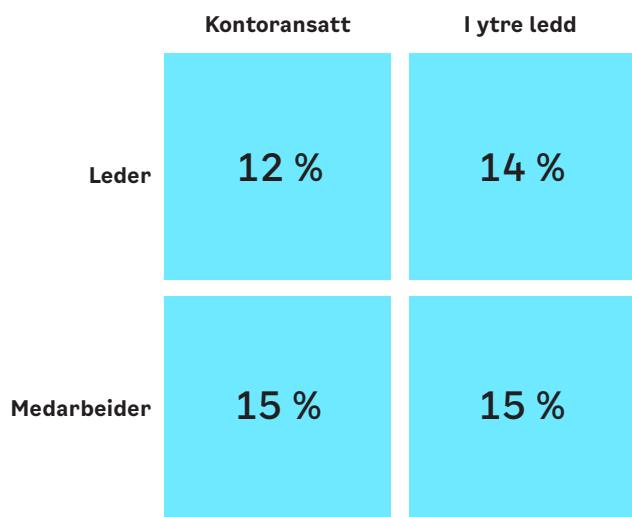
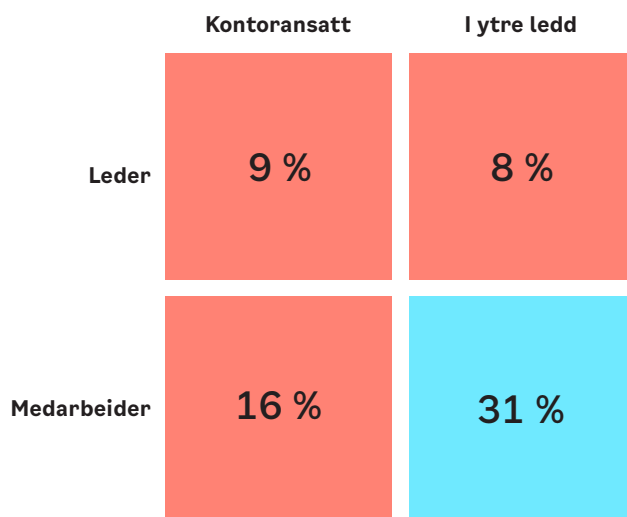
Filen med data ble overført til SSB ved hjelp av SSB sin sikre filslusing og koblet med SSB sine data om landbakgrunn ved hjelp av fødsels- og personnummer. SSB gjorde statistiske analyser og rapporterte tilbake tabeller på overordnet nivå iht. SSBs retningslinjer for persondata.

I tillegg ble det tatt ut statistikk fra SSB gjennom Oslos statistikkbank på representasjon i Oslos befolkning på landbakgrunn, samt utdanningsnivå per landbakgrunnsgruppe.

Hovedfunn

Befolkningsstatistikk for Oslo kommune angir at 24% av Oslos befolkning har innvandrerbakgrunn fra landbakgrunns-gruppe 2 og 10% av Oslos befolkning har innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1. Dersom Oslo kommunes ansatte skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen skal man kunne forvente en tilsvarende representasjon av disse gruppene blant ledere og medarbeidere. Dersom man bare beregner den arbeidsføre delen av befolkningen (15-74 år, sysselsatte med bosted i Oslo) blir representasjonen litt annerledes; 20% av befolkningen har innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 og 11% har innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1. Funnene som angis nedenfor blir imidlertid de samme om man bruker arbeidsfør del av befolkningen eller total befolkning som sammenligningsgrunnlag. I det følgende vil vi derfor bruke representasjon i forhold til den totale befolkningen som grunnlag for våre funn.

Blant Oslo kommunes ansatte (ledere og medarbeidere) er det 15% med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1 og 28% med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Disse fordeler seg slik på leder/medarbeider, kontor/ ytre ledd hvor rød angir underrepresentasjon i forhold til Oslos befolkning generelt, grønn angir representasjon (+/- 10%) i forhold til Oslos befolkning generelt og blå angir overrepresentasjon i forhold til Oslos befolkning generelt:

Representasjon av ansatte med innvandrer-
bakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1Representasjon av ansatte med innvandrer-
bakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2**Representasjon i Oslos befolkning:**

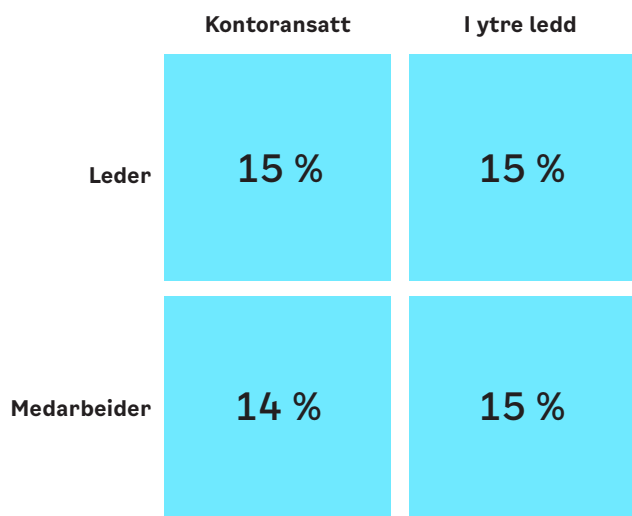
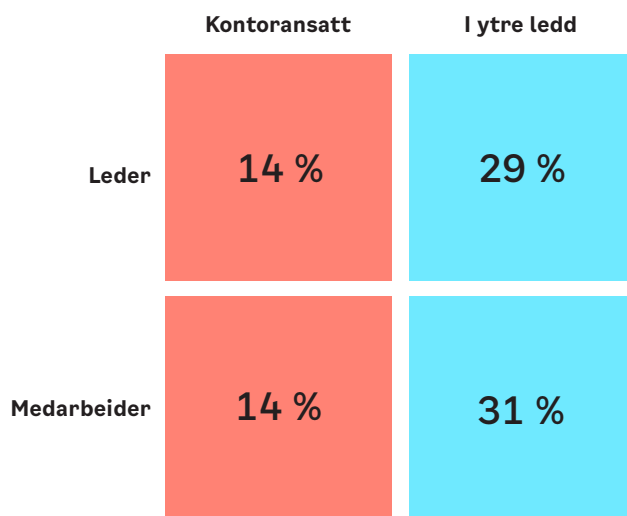
Innbyggere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1: 10 %

Innbyggere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2: 24 %

 = Underrepresentasjon = Overrepresentasjon

Tallene viser at personer med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1 er overrepresentert både blant ledere og medarbeidere i kontorstillinger og i ytre ledd. Personer med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 er imidlertid kraftig underrepresentert blant ledere og blant kontoransatte medarbeidere, men overrepresentert blant medarbeidere i ytre ledd.

Når vi skiller på kvinner og menn får vi følgende bilde:

Representasjon av ansatte med innvandrer-
bakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1Representasjon av ansatte med innvandrer-
bakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2**Representasjon i Oslos befolkning:**

Innbyggere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1: 10 %

Innbyggere med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2: 24 %

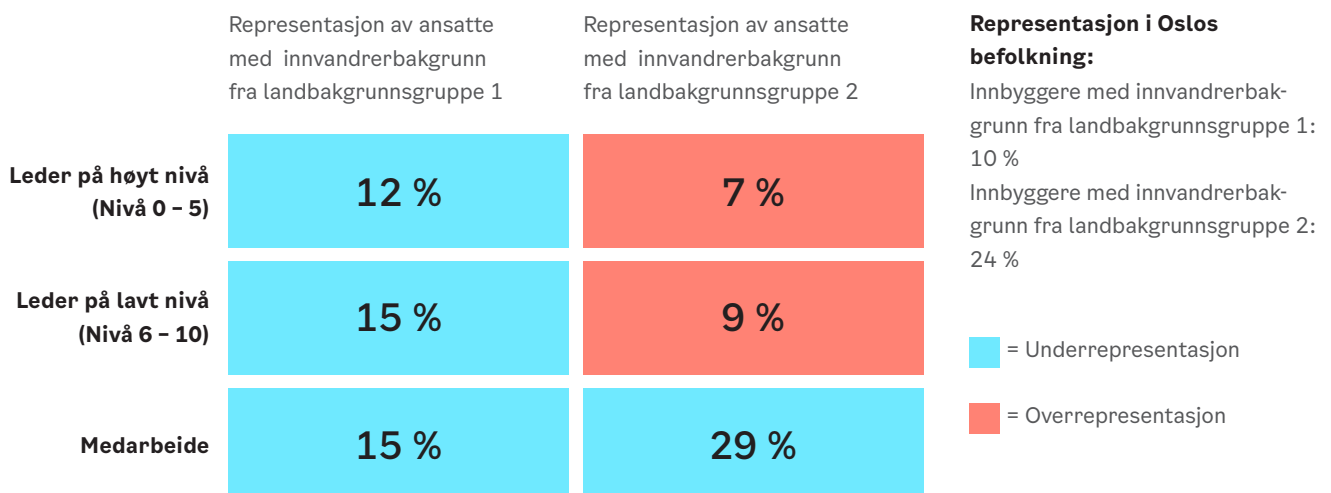
 = Underrepresentasjon = Overrepresentasjon

Det er med andre ord svært små forskjeller mellom representasjonen av kvinner og menn i disse stillingskategoriene blant ansatte med innvandringsbakgrunn, både fra vestlige og ikke-vestlige land.

Ledernivåene i HR-systemet er definert som følger:

- Nivå 0 – Øverste nivå i Oslo kommune
- Nivå 1 – Byråd
- Nivå 2 – Byrådsavdelingene
- Nivå 3 – Etater/Bydeler/toppnivået i virksomheten
- Nivå 3,5 – Assisterende direktør i virksomheten (kun noen få virksomheter har dette nivået)
- •Nivå 4 – Nivå under etatsdirektøren, for eksempel toppledergruppe, avdeling, sektor, skolegruppe
- Nivå 5 – I mange virksomheter er dette seksjoner, mens i UDE er dette skolene (rektornivå), i noen virksomheter kan dette også være avdelingsnivå
- Nivå 6 – I mange virksomheter er dette teamnivå, i UDE er det nivået under rektor, i andre virksomheter kan dette være seksjonsnivå
- Nivå 7 – under teamnivå i mange virksomheter, i UDE er det for eksempel lærere for ett eller flere trinn som har samme inspektør som leder, i andre virksomheter kan dette være teamnivå
- Nivå 8 – Et av de laveste nivåene i organisasjonsstrukturen, for eksempel en avdeling i en barnehage eller gruppering av «ikke ansatte» i en virksomhet
- Nivå 9 – Svært få organisasjonsenheter er plassert på dette nivået
- Nivå 10 – Ingen organisasjonsenheter er plassert på dette nivået

For å unngå at antallet respondenter ble så få at resultatene ikke kunne rapporteres, slo vi sammen nivå 0 til nivå 5 og nivå 6 til 10. Den førstnevnte gruppen kalte vi for Ledere på høyt nivå og den sistnevnte Ledere på lavt nivå. Representasjonen på ulike ledernivå er da som følger:





Vi ser her at det er en liten tendens til at representasjonen minker jo høyere man kommer opp i ledernivåene blant alle ansatte med innvandrerbakgrunn. Det største skiftet i representasjon skjer imidlertid fra medarbeider til leder blant ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.

Når vi sammenligner representasjon av ledere og medarbeidere pr sektor viser dette følgende oversikt:

	Ledere		Medarbeidere		Representasjon i Oslos befolkning:
	Representasjon av ansatte med innvandrings- bakgrunn fra land- bakgrunnsgruppe 1	Representasjon av ansatte med innvandrings- bakgrunn fra land- bakgrunnsgruppe 2	Representasjon av ansatte med innvandrings- bakgrunn fra land- bakgrunnsgruppe 1	Representasjon av ansatte med innvandrings- bakgrunn fra land- bakgrunnsgruppe 2	
BLK	5 %	5 %	17 %	17 %	Representasjon i Oslos befolkning: Innbyggere med innvandrer- bakgrunn fra landbakgrunns- gruppe 1: 10 % Innbyggere med innvandrer- bakgrunn fra landbakgrunns- gruppe 2: 24 % = Underrepresentasjon = Representativ for befolkningen +/- 10% = Overrepresentasjon
FIN	10 %	24 %	15 %	18 %	
BYU	13 %	8 %	18 %	12 %	
NOE	16 %	2 %	16 %	18 %	
OVK	15 %	7 %	15 %	23 %	
MOS	16 %	5 %	19 %	13 %	
HEI	13 %	12 %	14 %	37 %	
KIF	8 %	7 %	20 %	15 %	
AIS	14 %	8 %	15 %	21 %	

Her ser vi at blant ansatte med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2, er det en kraftig underrepresentasjon av ledere i alle sektorer. Blant medarbeidere ser vi en overrepresentasjon av ansatte med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 i HEI-sektor og at det er tilnærmet representativt i OVK-sektor. Det er også i HEI-sektor at vi finner flest ansatte i ytre ledd.

I tillegg hentet vi ut ren statistikk fra SSBs tabeller om høyeste fullførte utdanning på Oslos befolkning over 16 år koblet mot landbakgrunn. Denne oversikten viser at utdanningsnivået blant befolkningen med innvandrerbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2 er vesentlig lavere enn blant befolkningen med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1 og befolkningen med norsk landbakgrunn. Mens 58% av den voksne befolkning med norsk landbakgrunn og 53% med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 1 har høyere utdanning er tilsvarende tall 36% for de med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2.

	Norge	Innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgrunnsgruppe 1	Innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2
Uni/HS høyere nivå	24 %	26 %	14 %
Uni/HS lavere nivå	34 %	27 %	22 %
VGS	18 %	29 %	24 %
Grunnskole	14 %	17 %	37 %
Uoppgitt/Ingen	1 %	1 %	3 %

Vedlegg 5:

Kunnskapsgrunnlag – Uttrekk fra HR-systemets rekrutteringsmodul

Datagrunnlag

Som utgangspunkt for denne analysen er det gjort et uttrekk fra HR-systemets rekrutteringsmodul, Webcruiter, den 24.11.2021 med oversikt over alle publiserte utlyste stillinger i 2021 fram til uttrekksdato.

I perioden 01.01.2021 – 24.11.2021 er det publisert 7.490 stillingsutlysninger. Hver utlysning inneholder fra 0 til 200 stillinger. Til sammen er det lyst ut 13.443 stillinger i denne perioden. Dette gir et gjennomsnitt på 1,79 stillinger per utlysning.

Det er svært varierende datakvalitet i datasettet, grunnet at den enkelte rekrutterende leder i varierende grad bruker statusmarkering underveis i intervjuet. Før justering for manglende datakvalitet ser resultatet slik ut:

Totalt	Søkere	Intervju	Ansatt
Antall søkere	221.764	24.937	8.035
Antall søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn	43.850	4.086	1.056
Andel med oppgitt Innvandrerbakgrunn i %	19,8 %	16,4 %	13,1 %

Ca. 20% av søkerne totalt har oppgitt innvandrerbakgrunn i sin jobbsøknad. Beskrivelsen og definisjonen av "Innvandrerbakgrunn" i Webcruiter for Oslo kommune ser slik ut:

“Arbeidsplassene i Oslo kommune skal preges av mangfold, og våre ansatte skal gjenspeile byens befolkning. Kommunen har som målsetning at minst én søker med minoritetsbakgrunn skal innkalles til jobbintervju, forutsatt at søkeren er kvalifisert. Søkere med minoritetsbakgrunn oppfordres derfor til å søke våre stillinger.

Personer med minoritetsbakgrunn er i denne sammenheng første- og andregenerasjons innvandrere med opprinnelse fra Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, samt østeuropeiske land utenfor EU/EØS.

Avkryssingen er frivillig og vil hjelpe oss til å identifisere søkere med minoritetsbakgrunn til denne stillingen.”

Den enkelte kandidat velger altså selv om hen ønsker å markere seg som kandidat med innvandrerbakgrunn. Vi vet at det er feilkilder i denne markeringen. Mange med innvandrerbakgrunn velger å ikke markere dette fordi de ikke ønsker å bli særbehandlet i noen retning. Noen kandidater markerer også innvandrerbakgrunn selv om de kommer fra land som ligger utenfor definisjonen av innvandrerbakgrunn slik Oslo kommune har definert det i Webcruiter.

Gjennomføring

Talentech gjorde et uttrekk i Webcruiter på alle stillinger registrert i Webcruiter i 2021 fram til uttrekksdato. Til mange av stillingene har det imidlertid ikke blitt markert at noen har blitt ansatt¹⁰. Stillinger der det ikke har blitt markert at noen

er ansatt, ble fjernet fra datagrunnlaget og man satt da igjen med 3.945 stillingsutlysninger for 7.075 stillinger. Dette ga også et gjennomsnitt på 1,79 stillinger per utlysning.

For å finne et godt sammenligningsgrunnlag mellom ledere og medarbeidere fjernet vi først alle midlertidige stillinger fra datagrunnlaget. Vi sitter da igjen med 2.535 utlysninger på faste stillinger med tilhørende 3.945 stillinger. Dette utgjør 1,56 stillinger pr utlysning. Vi ser gjennom dette at det gjennomsnittlig utlyses flere stillinger på midlertidige stillinger enn på faste. Av disse 2.072 utlysningene er 463 utlysninger (623 stillinger) for lederstillinger og 2.072 utlysninger (3322 stillinger) for medarbeiderstillinger.

For å kunne analysere utviklingstrekk hentet vi også ut tilsvarende rapporter fra 2019 og 2020. For 2019 var det 7.465 stillingsutlysninger med tilhørende 10.468 stillinger (1,40 stillinger pr utlysning). For 2020 var det 7.074 stillingsutlysninger med tilhørende 11.593 stillinger (1,64 stillinger pr utlysning). Datakvaliteten på statusrapportering underveis i seleksjonsprosessen har imidlertid vært svak i begge disse årene og vi har derfor valgt å kun rapportere på overordnet nivå etter å ha gjort samme behandling av dataene som for 2021.

Hovedfunn

For både midlertidige og faste stillinger ser vi at generelt sett er det en fallende representasjon av kandidater som har oppgitt innvandrerbakgrunn i sin søknad:

Totalt	Søkere	Intervju	Ansatt
Antall søkere	137.900	22.483	8.035
Antall søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn	26.585	3.502	1.056
Andel med oppgitt Innvandrerbakgrunn i %	19,3 %	15,6 %	13,1 %

Fallet er prosentvis omtrent like stort i grovsorteringen som i intervjuprosessen. Fallet i representasjon i grovsorteringen kan skyldes konkrete forskjeller i kvalifikasjon (som for eksempel utdanningsnivå og språk i søknaden) og fordommer hos rekrutterende leder eller fagpersoner som bistår rekrutterende leder. Fallet i representasjon i intervjuprosessen kan skyldes konkrete forskjeller i kvalifikasjon (som for eksempel svake språkferdigheter) og ikke-konkrete elementer hos rekrutteringsteamet som for eksempel fordommer eller frykt for at en fra en annen kultur ikke passer inn i arbeidsmiljøet.

Hvis vi ser på kun de faste stillingene og skiller mellom ledere og medarbeidere får vi følgende sammenstillinger:

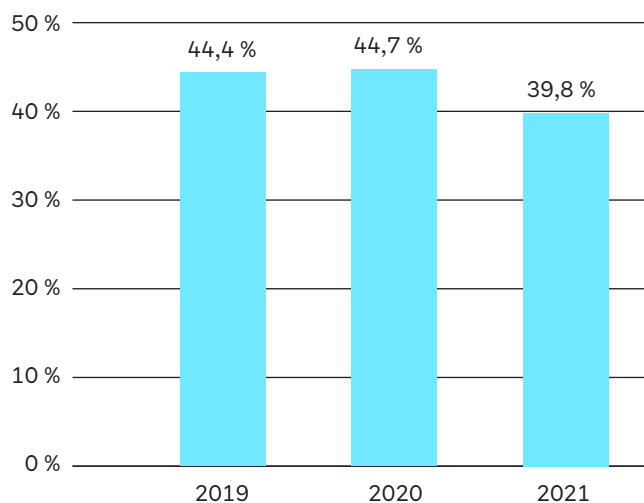
Ledere	Søkere	Intervju	Ansatt
Antall søkere	7.366	1.985	586
Antall søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn	1.239	259	60
Andel med oppgitt innvandrerbakgrunn i %	16,8 %	13,0 %	10,2 %

Medarbeidere	Søkere	Intervju	Ansatt
Antall søkere	77.489	11.393	3.725
Antall søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn	14.805	1.722	431
Andel med oppgitt innvandrerbakgrunn i %	19,1 %	15,1 %	11,6 %

Vi ser gjennom denne sammenstillingen at det er en fallende representasjon av kandidater som har oppgitt innvandrerbakgrunn både blant ledere og medarbeidere. Fallet i representasjon er prosentvis omtrent like stort for ledere som for medarbeidere. Imidlertid er det en lavere andel søkere med oppgitt innvandrerbakgrunn i utgangspunktet til lederstillinger.

Det totale fallet i representasjon av oppgitt innvandrerbakgrunn (fra søknad til ansettelse) er på 39,8%. Ved å ta ut tilsvarende tall for 2019 og 2020 ser vi en utvikling der fallet i representasjon er lavere i 2021 enn i de to foregående årene:

Fall i representasjon av kandidater med oppgitt innvandrerbakgrunn i rekrutteringsprosessen



¹⁰ Dette kan både skyldes manglende logging fra leder og at det faktisk ikke har blitt ansatt noen i stillingen. I de tilfeller det ikke har blitt ansatt noen kan man forvente at stillingen har blitt lyst ut på nytt, noe som kan medføre at utlysningen for slike stillinger har blitt telt med to ganger i bruttotallet på 7490 stillings-utlysninger.

Vedlegg 6:

Kunnskapsgrunnlag – forskning

Datagrunnlag

Følgende forskningsrapporter har blitt brukt som grunnlag for innspill fra forskning:

- Bangstad S, Rønningen N. M., Larsen E. N. Sandset T og Massao P. B.: Kartlegging av rasisme og diskriminering i møte med Oslo kommune. KIFO-rapport 2022
- Berg B, Thorshaug K, Garvik M, Svendsen S og Øiaas S. H.: Hvorfor mangfold? En studie av forståelser og praktiseringer av mangfold. NTNU Samfunnsforskning AS, 2012
- Birkelund G. E., Rogstad J, Heggsbø K: Høy utdanning – ingen diskriminering. Kronikk i Aftenposten 20. mars 2013
- Bjørnset M, Rogstad J og Sterri E. B.: Profesjonell rekruttering er likestilt rekruttering. Rekrutteringspraksis blant virksomheter i det statlige mangfoldsnettverket. FAFO-rapport, 2018
- Brekke J, Fladmoe A, Lidén H og Orupabo J: Etnisk og religiøs mangfold i arbeidslivet. Holdninger, erfaringer, diskriminering og praksis. Institutt for samfunnsforskning, 2020
- Brekke J og Fladmoe A: Holdninger til innvandring, integrering og mangfold i Norge. Integreringsbarometeret 2022, Institutt for samfunnsforskning, 2022
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring: Forsøk med anonyme søknader i staten – et egnet virkemiddel for integrering i arbeidslivet? DFØ-rapport, 2021
- Dobbin F og Kalev A: Why Diversity Programs Fail, Harvard Business Review, 2016
- Dolan K, Hunt V, Prince S og Sancier-Sultan S: Diversity still matters. McKinsey 2020
- Hunt V, Prince S, Dixon-Fyle S og Dolan K: Diversity Wins. How Inclusion matters. McKinsey 2020
- Hunt V, Prince S, Dixon-Fyle S og Yee L: Delivering through Diversity. McKinsey, 2018
- Høy-Petersen N: Civility and rejection: Dual attitudes, self-regulation, and the contextuality of intercultural behaviors. Universitetet i Oslo, 2021
- Lindsey A, King E, Membere A og Cheung H. K.: To Types of diversity Training that Really Work, Harvard Business Review, 2017
- Midtbøen A. H.: The Invisible Second Generation? Statistical Discrimination and Immigrant Stereotypes in Employment Processes in Norway. Journal of Ethnic and Migration Studies, 2014
- Midtbøen A. H.: Discrimination of the Second Generation. Evidence from a Field Experiment in Norway. Journal of International Migration and Integration, 2014
- Midtbøen A. H. og Rogstad J: Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv. Institutt for samfunnsforskning, 2012
- Moe T: Kunnskapsstatus om OXLO. Mangfold, ressurser og muligheter. Byrådsavdeling for kultur og næring, 2012

- Petersen S: Barn av innvandrere tar mye mer utdanning og tjener langt bedre enn sine foreldre. Universitetet i Oslo, 2016
- Schofield D: The Company Chair – Board Leadership Fit for the 2020s. Korn Ferry, 2021
- Staalesen P. D.: Arbeidsgiverperspektiv på integrering. En undersøkelse blant NHOs medlemsbedrifter. PROBA Samfunnsanalyse, 2018
- Umblijs J og Orupabo J: Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter. Institutt for samfunnsforskning, 2022
- Ulvmoen L. S.: Evaluering av Traineeprogram for fremtidige ledere med minoritetsbakgrunn. Utviklings- og kompetanseetaten, 2009
- Vollset H: Fremtidens forvaltning kan ikke baseres på gårdsdagens løsninger. –Om tillit til offentlig forvaltning. Difi-notat, 2019

Hovedfunn

I en gjennomgang av forskning fra Norge og USA, presenteres fire premiss for vurdering av tiltak som skal fremme større mangfold i en organisasjon. Disse fire premissene kan oppsummeres som krav til forankring, begrunnelse og konkretisering:

- Tiltak iverksettes og virker når de er forankret i toppledelsen. Mangfoldstiltakene må være knyttet til organisasjonens formål, forretningsplan eller annen plan for produksjon av varer eller tjenester for å ha effekt.
- Tiltak iverksettes og har langvarig effekt når gjennomføringen er knyttet til måloppnåelse for kjernevirksomheten. Økonomisk gevinst i privat sektor, kvalitet i tjenestene og oppfylling av tjenestenes hensikt i offentlig sektor.
- Andre begrunnelser kan forsterke iverksettelse og effekt, når gevinstmål og kvalitet i tjenestene også kan knyttes til rettferdighet, sosial utvikling og bærekraft.
- Tiltak iverksettes lettest når de er konkrete og enkle å koble til organisasjonens mål og hensikt, og når effekt og gjennomføring kan måles. Eksempler på konkretisering er handlingsplaner med tiltak, oppfølging og rapportering, tallfesting av mål, opprettelse av læringsarenaer, og skriftliggjøring prosedyrer i rekrutteringen knyttet til eksisterende avtaleverk.

Bedrifter og organisasjoners ulike begrunnelser for å iverksette planer og tiltak for mangfold, omtales av NTNU i rapporten Hvorfor mangfold (Berg et. al. 2012). Beskrivelsene av hva som er problemet som skal løses med slike tiltak, kan samles under tre overskrifter:

- Kvalitet og tillit
- Rettferdighet
- Sosial og økonomisk bærekraft

Kvalitet og tillit handler for kommunen om at tjenestene er nyttige og når alle med behov. Tillit handler også om renomme, som en attraktivt arbeidsgiver. Rettferdighet handler for kommunen om forebygging av diskriminering og forskjellsbehandling samt å følge opp der det likevel skjer. Sosial og økonomisk bærekraft handler om å sikre like muligheter for alle uansett ulik bakgrunn og motvirke sosial ulikhet. Mangfold knyttes til FNs bærekraftsmål for sosial utvikling – og da særlige målene om mindre ulikhet (10), bærekraftige byer og lokalsamfunn (11) og fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner (16).

Forskningen dokumenter at det kun er begrunnelser knyttet til kvalitet og tillit som fremmer endringer i organisasjoners praksis. Det gjelder for representativ rekruttering og inkludering på arbeidsplassen, så vel som for tilrettelegging for likeverdige tjenester (Umblijs og Orupabo 2022, Vollset 2019 og Bjørnset et. al. 2018).

At diskriminering skjer er allment erkjent. 8 av 10 nordmenn mener at det skjer diskriminering i arbeidslivet, ifølge ISFs integreringsbarometer 2022 (Brekke og Fladmoe 2022). Institutt for samfunnsforskning har dokumentert at søkere med et utenlands klingende navn har 25 prosent lavere sjanse til å bli innkalt til intervju enn søkere med norske navn (Midtbøen og Rogstad 2012). I KIFOs rapport om rasisme og diskriminering i møte med Oslo kommune oppgir 59% av respondentene å ha blitt behandlet dårligere enn andre på bakgrunn av etnisk/nasjonal opprinnelse eller hudfarge når de har vært i kontakt med Oslo kommune som potensiell arbeidsgiver (Bangstad et. al., 2022). FAFO dokumenterer at når man korrigerer for forskjeller i utdanning og erfaring, faller en større andel av kandidater med synlig minoritetsbakgrunn fra i intervjuprosessen enn andre kandidater (Bjørnset et. al. 2018)

Samtidig dokumenter FAFO og ISF at mål for mangfoldig rekruttering er svakt forankret i norsk arbeidsliv (Brekke et. al. 2020 og Bjørnset et. al. 2018). ISF dokumenterer i sin rapport fra 2020 positive holdninger fra norske ledere til mangfold, men utbredt skepsis til tiltak og planer. FAFO dokumenterer i sin rapport fra 2018 lite bevissthet om mangfold i offentlige virksomheter.

Hovedfunn fra forskning er at det må legges til rette for mangfold i hele organisasjonen, arbeides systematisk og langsiktig. Regjeringens handlingsplan mot rasisme og diskriminering på grunn av etnisitet og religion (2020-23) forsterker statens innsats innen utvikling av kunnskap, deling av erfaringer, og kompetanseheving i offentlige tjenester.

Forskning på tiltak om opplæring og økt kompetanse viser at slik opplæring bør handle om begrunnelse for mangfold, organisering, rutiner og mål. Også her vil begrunnelsen handle om kvalitet og tillit til tjenestene. Forskningen viser at krav til konkret atferd gjennom for eksempel prosedyrer og skriftlige rutiner og prosesser, endrer følelser og holdninger – mer enn omvendt. Lederes frykt for å ta risiko ved å ansette søkere med minoritetsbakgrunn påvirkes i liten grad av lovverket (Høy-Petersen 2021, Dobbin og Kalev 2016 og Lindsey et. al. 2017).

Oppsummert sier forskningen at mangfold fører til økt innovasjonsevne og lønnsomhet – og i offentlig sektor: høyere kvalitet på tjenestene. Mangfold er viktig for å imøtekomme behov for arbeidskraft, sikre kompetanse, forbedre innovasjonsevne, samt gjenspeile brukere og kunder. Både bedrifter og kommuner opererer i en verden som preges av økt globalisering og innvandring, og samarbeid på tvers av landegrenser. I denne konteksten blir internasjonal erfaring og kulturell forståelse på alle nivåer i organisasjonen stadig viktigere for å lykkes

Vedlegg 7:

Workshop for kandidatopplevelse

Datagrunnlag

Det ble gjennomført en workshop med 11 medarbeidere med innvandringsbakgrunn fra landbakgrunnsgruppe 2. Alle deltakerne bortsett fra en jobber i Oslo kommune i dag. Alle har hatt erfaring fra rekrutteringsprosesser i Oslo kommune. En deltaker var født i Norge. Resten var født utenfor Norge.

Gjennomføring

Det ble gjennomført en workshop på Rådhuset 15.02.22 kl. 09:00 – 11:30 etter cafedialog-metoden. Deltakerne ble delt i tre grupper som satt ved hvert sitt bord, hvert bord diskuterte et eget spørsmål:

- Hva fungerte ikke med rekrutteringsprosessen?
- Hva var positivt i rekrutteringsprosessen? Hva kan Oslo kommune gjøre enda bedre?

Hvorfor søkte du jobb i Oslo kommune? Hva er bra med å jobbe i Oslo kommune?

Bordene diskuterte spørsmålene sine i 15 minutter. Deretter byttet alle bord og diskuterte videre i 15 minutter. En bordvert ble sittende igjen. Etter ytterligere 15 minutter byttet man bord igjen slik at alle fikk diskutert alle spørsmålene. Konkrete ideer til tiltak ble notert på egne ark på veggene.

Hovedfunn

Hva fungerte ikke med rekrutteringsprosessen?

Noen har opplevd å søke en stilling og får den ikke grunnet ansiennitet eller manglende utdanning/mindre tilleggsutdanning enn en annen kandidat.

For noen stillinger forventes det spesifikk systemerfaring (f.eks. kunnskap om spesialisthelsetjenesten og eller spesifikt lovverk/regelverk). Dette er kunnskap som kan læres og som derfor ikke strengt tatt er nødvendig for stillingen. Det kan tillegges for stor vekt i ansettelsesprosesser.

I mange rekrutteringsprosesser gjennomføres det personlighetstester og evnetester. Dette kan være utfordrende mht. språk. Svakere språkkunnskaper kan påvirke resultatene både på personlighetstester og evnetester.

I noen stillinger stilles det unødvendig høye språkkrav. I noen rekrutteringsprosesser skal man også gjennom språktester.

Noen ganger er stillinger «luftstillinger». Stillingen er allerede tiltenkt noen og rekrutteringsprosessen er egentlig en skinnprosess.

Kandidater savner tilbakemelding når man ikke får jobben. Manglende tilbakemelding kan gi en følelse av at man ikke fikk jobben grunnet sin innvandringsbakgrunn/religion.

Noen har hatt en opplevelse av at rekrutteringsprosesser i utgangspunktet er ryddige, men at når man havner i «small-talk» i intervjusituasjonen endrer ting seg. Da møter man stereotypier og blir oppmerksom på kulturforskjeller. Basert på uformelle samtaler kan rekruttereren tenke at kandidaten ikke vil passe inn.

Man ser sjeldent at de som intervjuer ikke er etnisk norske. Dette gjør at man får et ekstra press. Man vil gjerne ligne på de som intervjuer slik at man fornorsker eller usynliggjør seg selv.

Det er få ledere i Oslo kommune som har innvandringsbakgrunn. Dette kan gjøre at man legger merke til ledere med innvandringsbakgrunn som evt. ikke fungerer og tillegger dette lederens bakgrunn. Dette kan igjen gjøre at man er forsiktige med å ansette ledere med innvandringsbakgrunn.

Hvorfor søkte du jobb i Oslo kommune? Hva er bra med å jobbe i Oslo kommune?

Mange oppga at en viktig grunn for å søke jobb i kommunen var at stillingen de søkte på hadde arbeidsoppgaver som var relevant for deres kompetanse, de hadde relevant arbeidserfaring og oppgavene oppleves som spennende.

Flere oppga at de søkte jobb i Oslo kommune fordi den oppleves som en trygg arbeidsplass.

Et annet moment som ble tatt opp flere ganger og med flere innfallsvinkler, var at man ønsker å bidra til samfunnet og til lokalsamfunnet, brenner for et samfunnsoppdrag og ønsker å gjøre en forskjell.

Oslo kommune oppleves også som en mangfoldig og inkluderende arbeidsplass med høyere toleranse enn på mange andre arbeidsplasser. Toleransen gjelder både i forhold til forskjellighet og toleranse for at man kan vokse seg inn i en rolle.

Noen mente også at Oslo kommune tilbyr bedre lønn enn i staten.

Noen på workshopen mente også at man kunne søke Oslo kommune av taktiske grunner: Det er gode omplasseringmuligheter i Oslo kommune dersom man skulle bli overtallig.

Hva var positivt i rekrutteringsprosessen? Hva kan Oslo kommune gjøre enda bedre?

De fleste har opplevd at rekrutteringsprosessene har vært veldig ryddige. Det ble imidlertid etterlyst at man får en konkret tilbakemelding på hvorfor man ikke får en jobb. På den måten kan man både utvikle seg og unngå å få en ubehagelig følelse av at avslaget skyldes kulturell/religiøs bakgrunn.

Noen hadde opplevd at alle kandidater ble invitert til et felles informasjonsmøte. Det opplevdes som personlig og bra.

Det ble løftet fram at noen hadde møtt veldig hyggelige og imøtekommande rekrutterere med forståelse for språkutfordringer. Kandidatene ble ivaretatt og sett og følte seg trygge. Det var tydelig at rekruttererne hadde kompetanse på å ansatte folk med minoritetsbakgrunn. Det bør imidlertid bli flere intervjuere/rekrutterere med flerkulturell bakgrunn.

En deltaker meldte også tilbake at i en prosess opplevde denne at hen hadde ønsket å passe inn og dermed prøvde å tilpasse seg noe. I denne situasjonen ble kandidaten gjort oppmerksom på at den flerkulturelle bakgrunnen var verdifull og at dette var en ressurs.

Det ble meldt tilbake at det var en opplevelse av at Oslo kommune er opptatt av mangfold som en ressurs. Man kunne kanskje i stillingsutlysningen også legge inn flerkulturell kompetanse som et kvalifikasjonskrav.

Det oppleves som om Oslo kommune har et klart regelverk på rekruttering. Dette oppleves som veldig positivt.

For de som kjenner til regelverket kan det være bra å kunne huke av for innvandrerbakgrunn. Denne avhukingen kan imidlertid synliggjøres enda mer og det kan være en ide å løfte kompetansen om rekrutteringsregelverket hos kandidaten.

Deltakerne var veldig delt på hvordan de opplevde muligheten til å kunne huke av for innvandrerbakgrunn. Noen syntes det var positivt og en klar fordel for dem når de søkte jobb. Andre opplevde at dette ikke var i tråd med deres integritet og stolthet og derfor ikke ønsket å huke av for dette. Noen meldte også tilbake at de opplevde at dette kunne virke mot sin hensikt: at de trodde de kunne bli holdt utenfor søkeprosessen heller enn å få fordeler. Noen opplevde også at man dermed ble satt i en bås. Noen opplevde at dette ikke gjaldt dem, de opplevde seg som norske. Noen kommenterte også at navnet på registreringen («Innvandrerbakgrunn») ikke nødvendigvis var positivt ladet og at plasseringen av dette var uheldig (Står blant annet sammen med funksjonsnedsettelse og hull i CV-en).

Det ble uttrykt et klart behov for flere ledere med flerkulturell bakgrunn fordi det trengs rollemodeller.

Det er et behov for å ta vare på dem vi har og utvikle dem til en intern karriere.

Noen uttrykte: «Vi trenger ikke mangfoldig ledelse, men mangfoldsledelse»

Det ble ansett som positivt at kandidater med flerkulturell bakgrunn blir oppfordret til å søke.

Det ble uttrykt et behov for å øke nettverkskompetansen og systemforståelsen blant kandidater/ansatte med minoritetsbakgrunn.

I noen rekrutteringsprosesser har man med en representant fra fagutvalget – en fra ansattegruppa som skal sørge for at det blir stilt riktige spørsmål. Derimot var det noen som hadde blitt spurt om deres holdninger rundt seksuell legning under intervjuet, samtidig som de opplevde at andre kandidater med etnisk norsk bakgrunn ikke hadde blitt spurt om det samme. Det ble tolket dithen at grunnet en antagelse om etnisk opprinnelse, ble det trukket en slutning om religion og dermed gjort en antagelse om holdninger rundt ulik seksuell legning. Det ble derfor trukket frem at Fagutvalget bør ha en viktig rolle i å sikre en god, og lik, prosess overfor flerkulturelle kandidater. Dette kan også være relevant for tillitsvalgte.

Forslag til konkrete tiltak:

Underveis i prosessen var det muligheter for å notere ned konkrete forslag til tiltak. Følgende ble nevnt:

- Fleksible intervjuer til å åpne stillinger som kartlegger hvor kan du passe inn – i etterkant matches kandidatene med virksomhetene.
- Karrieredager med fokus på mangfold
- Flere med flerkulturell bakgrunn i rekrutteringsprosessen
- Kompetanseheving innen mangfoldsledelse
- Lederkurs/lederskole for minoriteter
- Hjelp til å bygge kompetanse hos ledere og ansatte som allerede er arbeidstakere i Oslo kommune
- Talentprogrammer/lederprogrammer for minoritetsbakgrunn
- Skape rollemodeller som ledere – tydelig oppfordring i stillingsannonser
- Mentorordning for nettverksbygging.
- Ledernetverk
- Aktiviteter i videregående skole
- Må begynne ganske høyt oppe (Byrådsavdelingene og toppledere)

- Viktig at man har en døråpner. Dette kan være at man kjenner en som jobber et sted og som hjelper deg i prosessen eller f.eks. en mentor fra OXLO mentorprogram. Det kan også handle om strukturelle ting: Vikariat kan for eksempel være en døråpner.
- Kan flere interne utlysninger være et virkemiddel?
- Kunne man lage stillinger som kan være en vei inn for å teste noen?

Det ble også nevnt under diskusjonene at man ofte ikke skiller så mye mellom innvandrere og norskfødte barn av innvandrere. Det kan være en svakhet i analysene/tiltakene, da norskfødte barn av innvandrere i mye større grad føler seg norske, forstår norsk kultur og snakker godt norsk. Det kan være aktuelt å ha ulike tiltak mot 1. og 2. generasjonsinnvandrere.

Vedlegg 8:

Kunnskapsgrunnlag – lederundersøkelse

Datagrunnlag

Det ble gjort et uttrekk av alle ledere ut av HR-systemet med navn og e-postadresse. Fra denne gruppen ble det gjort et tilfeldig utvalg på 10% av lederne. Et anonymt spørreskjema ble da sendt ut til 318 ledere. Det ble purret en gang. Arbeidsgruppen fikk inn 130 svar.

Gjennomføring:

Det ble utarbeidet et enkelt spørreskjema basert på to hypoteser som var kommet opp gjennom referansegruppemøtene:

Hypotese 1: Det er lite kjennskap til reglene rundt gjeldende retningslinjer knyttet til rekruttering av minoriteter. Et mulig tiltak kan derfor være å kommunisere de retningslinjer som allerede gjelder.

Hypotese 2: Mangfoldsarbeidet anses ikke som viktig nok for lederne.

For å undersøke hypotese 1 ble det utarbeidet et spørreskjema som spurte om kjennskapen til rekrutteringsretningslinjer generelt. Det ble presentert 13 retningslinjer for rekruttering hvorav 7 er gjeldende retningslinjer og 6 var fiktive retningslinjer. Respondentene skulle da svare hvorvidt retningslinjene var sanne, usanne eller om de ikke visste. To av disse retningslinjene omfattet mangfoldsrekruttering:

- Dersom det finnes kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, skal minst én av disse innkalles til intervju. (Sant)
- Dersom man har kvalifiserte søkere med innvandringsbakgrunn, skal minst én av disse innstilles. (Usant)

Etter respondenten hadde svart sant/usant/vet ikke på de 13 retningslinjene, fikk de presentert hvilke av retningslinjene som gjelder i dag og hvilke som var fiktive.

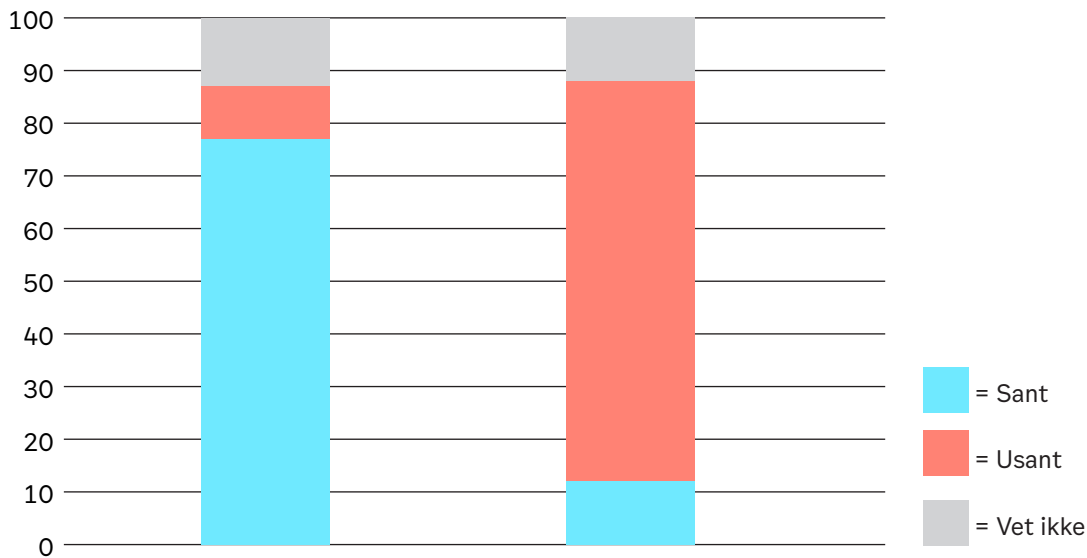
For å undersøke hypotese 2 ble det utarbeidet 8 kriterier knyttet til hva som er viktig for leder når hen rekrutterer. Respondentene skulle rangere disse kriteriene etter viktighet.

Hovedfunn

Når det gjelder retningslinjer for rekruttering indikerer denne enkle lederundersøkelsen at det er en relativt høy kjennskap til gjeldende retningslinjer for mangfoldsrekruttering.

77% av lederne hadde kjennskap til at denne retningslinjen er gjeldende for Oslo kommune, 13% var usikre, mens bare 10% tok feil.

Vi ser ganske tilsvarende tall for den fiktive retningslinjen; 76% vet at retningslinjen ikke er gjeldende, 12% er usikre og bare 12% tar direkte feil.



Dersom det finnes kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, skal minst én av disse kalles inn til intervju.

Dersom man har kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, skal minst én av disse innstilles.

Når det gjelder hypotesen om at mangfold ikke er viktig for ledere når de rekrutterer, indikerer undersøkelsen at hypotesen er delvis riktig. I gjennomsnitt hadde lederne rangert de 8 kriteriene slik:

1. Få tak i den kompetansen som er best egnet for stillingen jeg rekrutterer til
2. Få tak i kompetanse som jeg mener virksomheten trenger på lang sikt
3. Ansette personer med personlighet og verdier som passer til kulturen i min virksomhet
4. Skape jevnere fordeling mellom kvinner og menn i min enhet
5. Skape etnisk representativitet i min enhet
6. Ansette personer som underbygger alderssammensetningen vi ønsker i virksomheten på sikt
7. Bistå Oslo kommune med å få overtallige ut i jobb
8. Ansette personer som kan begynne raskt i stillingen

Vedlegg 9:

Kunnskapsgrunnlag – Kartlegging av rekrutteringsprosessene

Datagrunnlag

For å få innsikt i hvordan rekrutteringsprosesser er strukturert, var følgende person valgt ut til et intervju:

- Anders Berg, Seksjonssjef, Seksjon for eierskap og prosjekter, Byrådsavdeling for næring og eierskap (NOE)
 - Hild F. Kinder, Partner, KinderStiff Consulting
 - Aksel Nikolai Norum, Fagsjef, Seksjon for organisasjons og ledelse, Byrådsleders kontor (BLK)
- Alle tre personer er direkte ansvarlig for rekruttering til enten styre eller ledere i Oslo kommune. KinderStiff Consulting er et privat eid rekrutteringsfirma som har et oppdrag for Oslo kommune for å bistå særskilt med rekruttering til styrene.

Gjennomføring

En intervjujal var utarbeidet og intervjuene ble avholdt digitalt.

Hovedfunn

Rekruttering av styremedlemmer:

Seksjon for eierskap og prosjekter i NOE har ansvar for virksomhetsstyring i ca. 30 aksjeselskaper og 3 kommunale foretak. Seksjonen rekrutterer ca. 10 styremedlemmer i snitt årlig til ulike styrer. Det føres ingen logg eller database på styremedlemmer, og en grov estimat er at ca. 7 av 80 styremedlemmer har flerkulturell bakgrunn basert på navn.

NOE har valgt et rekrutteringsselskap på anbud for å støtte med kandidatsøk og sjekk.

I kandidatsøk-prosessen er det en fokus på kvalifikasjoner og en fordel med topplederansvar. Dette gir et mindre utvalg av kandidater.

Fordi det er et formelt krav om 40% kvinneandel, er kjønn en dimensjon som man er vant til å ta hensyn til.

Det er et utstrakt samarbeide med styrene i virksomhetene og/eller valgkomitéer om sammensetning og behov i styrene. Det oppleves at få eller ingen har fokus på representativitet mht. flerkulturell bakgrunn i styrene, men det er god erfaring fra fokus på kvinneandel.

Berg har ingen formell opplæring i rekruttering, men over 10 års erfaring fra styrerekruttering. Berg anerkjenner at forutinntatthet kan påvirke prosessen og at dagens metoder for kandidatsøk kan gi skjevheter i utvalget.

Seksjonen mangler ressurser og føler at et tydelig krav til etnisk representasjon vil hjelpe i arbeidet.

Mulige tiltak:

Å bygge opp en database over mulige styremedlemmer hadde vært nyttig. Rekrutteringsbyrået har egen database over kandidater.

Rekruttering av ledere:

Det er svært få direktører/ avdelingsdirektører med minoritetsbakgrunn i Oslo Kommune.

Personalhåndboken følges i liten grad – Regelen om å innkalle minst en kvalifisert kandidat med minoritetsbakgrunn er lite kjent, lite fulgt eller ikke forstått.

Ingen organisert opplæring innen rekruttering, prosessen er ikke standardisert og beskrevet.

SOME blir brukt lite på annonsering.

Høye krav til dokumentasjon i prosessen og involvering fra tillitsvalgte er ikke alltid konstruktivt.

Ingen overordnet HR-funksjon for samkjøring av rekrutteringsprosesser på tvers av avdelinger/etater, mål, struktur, oppfølging og overvåking eller organisatorisk læring.

Mulig tiltak:

Bruke rekrutteringsbyråer med rekrutterere med minoritetsbakgrunn

Tallfeste mål og annonsere i flere kanaler

Vedlegg 10:

Kunnskapsgrunnlag

– Intervjuer med virksomheter utenfor Oslo kommune

Datagrunnlag

Intervjuer med relevante referansepersoner i:

- Nærings- og fiskeridepartementet
- Telenor
- IKEA
- Folketrygdfondet
- Oslopolitiet
- OsloMet
- Imdi
- BUFdir

Gjennomføring

Semistrukturerte intervjuer med intervjuer.

Hovedfunn

De som lykkes best har et tydelig «hvorfor» og sørget for at mangfoldstenkning går igjen i hele organisasjonen til enhver tid.

Ingen kan peke på enkle tiltak som løser utfordringen. Det nærmeste vi kommer er å stille tallfestede krav til rekrutteringsselskaper og representasjon. For øvrig er det langsiktig arbeid med rekrutteringsprosesser og utvikling av egne ansatte som fungerer.

Mangfoldsrekruttering står høyt på agendaen, men de fleste er noe fاملende. De som lykkes best har tydelig forankret mangfoldsarbeidet hos ledelsen.

Vedlegg 11:

Kunnskapsgrunnlag – lederintervjuer

Datagrunnlag

Følgende ledere har blitt intervjuet:

Iben Schier van den Berg	avdelingsdirektør	Barne- og familieetaten
Tone Fostervold	seksjonssjef	Velferdsetaten
Anders Aurmo	seksjonsleder	Næringsetaten
Siv Rønneberg	divisjonsdirektør	Bymiljøetaten
Sivakumar Sivananthan	teamleder	Utviklings- og kompetanseetaten

Gjennomføring

Lederne ble invitert til en samtale i perioden 18.-23. mai 2022, med spesialrådgiver Toralv Moe i Byrådsavdeling for arbeid, integrering og sosiale tjenester. Samtalen handlet om kunnskap om hvilke utfordringer kommunen må løse – ut ifra egne erfaringer og ståsted.

Hovedfunn

Vet ledere i kommunen hvorfor kommunen skal speile befolkningen – er dette målet om representativ rekruttering godt forankret og begrunnet?

- Målet om at kommunens ansatte skal speile befolkningen er kjent.
- Forankring av målsettingen – i opplæring og planer – er ujevn.
- Forankring er best i virksomheter hvor mangfoldstiltak er knyttet til virksomhetens formål og planer for tillitsbygging og tjenester som når alle.
- Det er vanlig å begrunne mål for rekruttering i vedtak i byråd eller bystyre og i lovgiving om likestilling og diskriminering.
- Virksomheter som oppfatter mangfold og representativitet som en kritisk faktor for tillit og kvalitet (tjenester som når alle og er til nytte for alle), ser mål om å speile befolkningen i lys av dette.

Hva tror du kan åpne opp muligheter for ansatte med minoritetsbakgrunn på lavere nivåer i virksomhetene, slik at de får større ansvar og lederoppgaver? Vikariater, konstitueringer, nestlederoppgaver i ferie, samt prosjektlederstillinger er vanlige trinn i karriereutvikling fram mot lederstillinger – men er ikke brukt systematisk for å fremme rekrutteringen av ledere med minoritetsbakgrunn.

- En anbefaling – eller oppfordring – gjennom politiske vedtak eller direktørers styringssignaler – vil kunne gjøre flere med rekrutteringsansvar oppmerksom og åpne opp muligheter.

Hvilke barrierer – og fordommer – tror du søkere med etnisk minoritetsbakgrunn møter i rekrutteringsprosessen

- Få innvandrere søker lederstillinger i kommunen.
- Krav om mangfold kan av noen oppfattes som en pliktøvelse.

- Direkte diskriminering basert på fordommer mot innvandrere er ikke vanlig.
- Barrierer kan være språk og krav til skriftlighet, og mangel på relevant utdanning og ledererfaring.

Det kan virke bevisstgjørende å få vite at seleksjon i ansettelsesprosesser faktisk skjer – og at fordommer kan være ubeviste og slike at mange rekrutterer ansatte og ledere «lik en selv».

Kjenner du til hvilke mål byråd og bystyre var vedtatt for rekruttering – og til tilbud om opplæring og verktøy kommunen har – f.eks. beskrevet på kommunens OXLO-sider

- Kjennskap til mål, verktøy og opplæringstilbud er ujevn.
- Nye ledere og ansatte får innføring i mål og planer for mangfold – mer sjelden at ledere med lang fartstid i virksomheten får den samme opplæringen.
- Ledere i virksomheter som har brukt kommunens OXLO-sider i egen planlegging og/eller gjennomfør kurs som f.eks. kommunens e-læringskurs om mangfoldsledelse, er tryggere i ordbruk og terminologi, relevans av overordnede kommunale mål for egen virksomhet, og sammenheng mellom rekruttering og kvalitet og tillit i tjenestene.

Hva slags oppfølging tror du rekrutterende ledere trenger for å styrke rekrutteringen av ledere og ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn?

- Det er lite systematikk i innsats for måloppnåelse på kommune eller virksomhetsnivå, og tiltak og føringer for rekruttering på ulike ledernivåer i virksomhetene – rekruttering er desentralisert og styrt av mål og virkelighetsbeskrivelser på det nivået og området rekrutteringen skjer.
- Systematikken kan bli bedre hvis mål om mangfold reflekteres i jobbannonser, kriterier og andre rutiner knyttet til rekrutteringsprosessen
- I virksomheter med egne planer og tiltak basert på en begrunnelse om mangfold og representativitet som en kritisk faktor, følger ledelsen i større grad opp måloppnåelse for rekruttering nedover i virksomheten.
- I virksomheter med egne planer for mangfold, plasseres ansvar i HR for å overvåke, dokumentere og begrunne hvorfor mål nås, alt. ikke nås.
- Ledere som er opptatt av utvikling av lederutvikling i egen virksomhet, tilbyr potensielle ledertalenter gjerne kurs, muligheter til kombinere jobb og masterutdanning, samt muligheten til å utøve og teste lederferdigheter uten å være ansatt som leder.
- Fagforeninger har/bør også et ansvar for at diskriminering ikke skjer.
- Det er viktig at rekrutterende ledere har en klar oppfatning av fordeler med mangfold (tillit, kvalitet, kontra risiko for feilansettelser – «what's in it for me»).
- Pålegg fra toppen er lite motiverende – men kanskje nødvendig.
- Rekruttering av ansatte med minoritetsbakgrunn oppfattes ikke som en utfordring.
- Et evt. stort antall minoritetsansatte oppfattes av noen en utfordring for arbeidsmiljøet – i.e. deling av det sosiale miljøet på arbeidsplassen etter etniske skillelinjer.



