

Rapport 2008-091

**Evaluering av Handlingsplan  
for likebehandling og økt  
rekruttering av personer  
med minoritetsbakgrunn til  
stillinger i Oslo kommune**



PROGRAM FOR STORBYRETTET FORSKNING

# **Evaluering av Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune**

Utarbeidet for  
Oslo kommune



## **Innhold:**

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER .....	1
1 INNLEDNING .....	9
1.1 Bakgrunn.....	9
1.2 Problemstillinger.....	9
1.3 Nærmere om handlingsplanen .....	10
1.3.1 Bakgrunn og målsettinger.....	10
1.3.2 Tiltak.....	10
1.3.3 Status for arbeidet med handlingsplanen .....	11
2 METODER.....	13
2.1 Dokumentstudie .....	13
2.2 Analyse av statistikk/registerdata .....	13
2.3 En spørreundersøkelse rettet mot ledere i kommunen.....	14
2.3.1 Målgruppe og svar .....	14
2.3.2 Kjennetegn ved respondentene og deres arbeidsplasser .....	16
2.4 Casestudie .....	17
2.4.1 Gjennomføring av casestudien.....	17
2.4.2 Kjennetegn ved casene.....	18
2.5 Sammenhengen mellom metoder og problemstillinger .....	19
3 MÅLOPPNÅELSE .....	21
3.1 Andel av ansatte i Oslo kommune med minoritetsbakgrunn.....	21
3.1.1 Kommunen som helhet .....	21
3.1.2 Ulike deler av kommunen.....	23
3.2 Forholdet mellom arbeidet og kompetansen.....	26
3.3 Oppsummering.....	28
4 REKRUTTERING .....	29
4.1 Kjennetegn ved stillingene og utlysningene .....	29
4.2 Søkere .....	30
4.3 Fra intervju til ansettelse.....	36
4.4 Oppsummering av rekrutteringsprosessene .....	38
4.5 Tiltakene i handlingsplanen .....	40
4.5.1 Iverksetting av tiltakene.....	40
4.5.2 Vurdering av tiltakene og effekt av handlingsplanen .....	41
5 KOMPETANSE, KOMPETANSEUTVIKLING OG HOLDNINGSARBEID ...	45
5.1 Kompetanse og kompetanseutvikling.....	45
5.1.1 Kartlegging av kompetanse og behov for kompetanseutvikling .....	45
5.1.2 Deltakelse i kurs og kompetanseutviklingstiltak .....	47
5.1.3 Vurdering av tiltakene .....	49
5.2 Informasjons- og holdningsarbeid .....	50
5.3 Oppsummering.....	51
6 KVALITETSSIKRING AV TILTAKENE.....	53
6.1 Integrasjon av perspektivene i styringsdokumenter.....	53
6.1.1 Budsjettdokumentene.....	53
6.1.2 Strategiske planer og handlingsplaner .....	54
6.2 Dokumentasjon av gjennomførte tiltak.....	56
6.2.1 Bydelene .....	56

6.2.2	Andre virksomheter .....	57
6.3	Oppsummering.....	58
7	<b>HENSIKTMESSIGHET OG EFFEKT AV TILTAKENE I DEN ENKELTE VIRKSOMHET – ERFARINGER FRA CASENE .....</b>	<b>59</b>
7.1	Erfaringer med å ha ansatte med minoritetsbakgrunn .....	59
7.1.1	Velferdstjenester .....	60
7.1.2	Andre virksomheter .....	62
7.2	Rekrutteringsprosesser.....	64
7.2.1	Organisering av ansettelsesprosesser.....	64
7.2.2	Erfaringer med ansettelser .....	64
7.2.3	Fellestrekk.....	68
7.3	Arbeidets art og viktige kvalifikasjoner.....	68
7.4	Kompetanse-/kariereutvikling .....	71
7.4.1	Kompetansekartlegging .....	71
7.4.2	Tilbud om kompetanseutvikling .....	72
7.5	Handlingsplanen og tiltakene.....	74
7.5.1	De enkelte tiltakene .....	74
7.5.2	Samlet vurdering av tiltakene, mulige forbedringer? .....	84
8	<b>RÅD FOR VIDERE ARBEID I OSLO OG ANDRE STORBYER.....</b>	<b>89</b>
8.1	Styrker og svakheter ved handlingsplanen .....	89
8.1.1	Handlingsplanen som strategidokument.....	90
8.1.2	De enkelte tiltakene .....	91
8.2	Videre arbeid.....	93
8.2.1	Identifisere innsatsområder.....	93
8.2.2	Utarbeide mål og målstruktur .....	93
8.2.3	Utarbeide tiltak relatert til de enkelte målene.....	94
8.2.4	Plassere ansvar for tiltakene .....	95
8.2.5	Indikatorer for måloppnåelse .....	96
8.2.6	Dokument.....	96
VEDLEGG 1:	SPØRRESKJEMA.....	97
VEDLEGG 2:	GRUPPERING AV VIRKSOMHETER I FORBINDELSE MED SPØRREUNDERSØKELSEN .....	113

## Sammendrag og konklusjoner

### Resymé

*Siden 2001 har Oslo kommune hatt en handlingsplan for å rekruttere flere personer med minoritetsbakgrunn til kommunen, og sørge for at de får arbeid som er i tråd med deres kvalifikasjoner og gode muligheter for kompetanseutvikling i jobben. Econ Pöyry har evaluert handlingsplanen. Vi konkluderer med at den har hatt en positiv bevisstgjørende effekt, men det er usikkert i hvilken grad den har bidratt direkte til måloppnåelse. Målet om økt rekruttering er nådd for kommunen som helhet, men i svært varierende grad i ulike deler av kommunen. Kompetansen til ansatte med minoritetsbakgrunn kunne trolig utnyttes bedre med et mer målrettet arbeid for kompetanseutvikling. Vi gir råd til Oslo kommune om hvordan handlingsplanen kan bli mer treffsikker.*

### Bakgrunn

I 2001 utgjorde ikke-vestlige innvandrere og deres etterkommere 15 prosent av Oslos befolkning i yrkesaktiv alder. Deres andel av de ansatte i Oslo kommune var bare 11 prosent. Arbeidsledigheten blant innvandrere fra ikke-vestlige land er høyere enn i resten av befolkningen, og denne gruppa er overrepresentert i vikariater og i ufaglærte yrker, eller yrker som stiller lave krav til utdanning. Videre er det få ledere med minoritetsbakgrunn.

Oslo kommune ønsker at kommunens ansatte skal gjenspeile det etniske mangfoldet i byens befolkning. Bakgrunnen for dette målet er todelt. For det første ønsker Oslo kommune å ta et samfunnsansvar. For det andre har mange kommunale virksomheter problemer med å dekke behovet for kvalifisert arbeidskraft, samtidig som mange personer med minoritetsbakgrunn har vansker med å få jobb.

På denne bakgrunnen ble *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune* vedtatt av bystyret i 2001. Alle Oslo kommunes virksomheter er pålagt å iverksette og gjennomføre handlingsplanens 15 obligatoriske tiltak. Handlingsplanen inneholder tiltak innenfor områdene rekruttering, kompetanseutvikling, informasjons- og holdningsarbeid, samt kvalitetssikringstiltak.

Handlingsplanen skal sikre likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til alle stillingsnivåer i Oslo kommune. Det er et mål å sikre at personer med minoritetsbakgrunn får en rettferdig behandling når de søker jobber, at de får jobber som står i forhold til deres kvalifikasjoner, og at de får mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet. Personer med minoritetsbakgrunn er definert som første- og andregenerasjons innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn.

Oslo kommune har bedt Econ Pöyry om å evaluere handlingsplanen. Prosjektet er delfinansiert av KS ved Program for storbyrettet forskning.

## Problemstilling

Vi har evaluert *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune* på følgende områder:

- *En kartlegging av iverksettingen av de obligatoriske tiltakene i planen i alle deler av kommunen,*
- *en vurdering av den samlede måloppnåelsen, og*
- *en vurdering av hensiktsmessigheten og effekten av tiltakene*

På bakgrunn av resultatene i evalueringen gir vi råd om det videre arbeidet med likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune og storbyene i Norge.

Evalueringen bygger på flere datakilder: Dokumenter, statistikk, en spørreundersøkelse rettet mot ledere i kommunen, samt en casestudie av åtte enheter spredt på ulike typer virksomhet i kommunen.

## Konklusjoner og tilrådinger

### *Måloppnåelse*

Målene for handlingsplanen kan formuleres slik:

- å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor alle typer virksomheter og alle stillingsnivåer
- at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med kvalifikasjonene, og mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet

Når det gjelder andelen av de ansatte i Oslo kommune som har minoritetsbakgrunn, kan vi fastslå at målet er oppfylt for kommunen i gjennomsnitt. Ifølge statistikk fra Statistisk sentralbyrå var andelen 17 prosent i 2006, og nærmer seg den andelen som gruppa utgjør av befolkningen (19 prosent i 2006). Målet er imidlertid å øke andelen av de ansatte i *alle deler* av kommunen. Her er måloppnåelsen vesentlig dårligere.

Andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn er svært lav i yrker som krever kompetanse minst på nivå med høyskoleutdanning og lederstillinger (9 prosent). Det gjelder også i de virksomhetene som ellers har mange ansatte med minoritetsbakgrunn.

Ifølge spørreundersøkelsen er andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn særlig lav i administrative funksjoner (7 prosent), i infrastruktur-/tekniske etater (8 prosent), videregående skole (8 prosent) og etatene innen kulturområdet (9 prosent). Andelen er svært høy i sykehjem (40 prosent), og er relativt høy i barnehage/SFO (26 prosent) og hjemmebaserte tjenester (19 prosent).

### *Rekruttering til stillinger i kommunen*

Flere av tiltakene i handlingsplanen er rettet mot rekrutteringsprosessene. I spørreundersøkelsen finner vi at det ansettes en person med minoritetsbakgrunn i 1/3 av de utlyste stillingene, men at dette varierer svært mye mellom typer virksomheter og typer stillinger. Mekanismer på flere trinn i rekrutteringsprosessen har betydning for om det blir ansatt en person med minoritetsbakgrunn i en stilling:

- *Utlysning og kompetansekrav.* Det kreves ofte en bestemt utdanning og arbeids erfaring i utlysninger av stillinger i Oslo kommune. Et stort flertall av lederne mener imidlertid at de ikke stiller unødvendig høye kompetansekrav. Det er mindre vanlig å stille krav om bestemte norskkunnskaper.
- *Søking – antall søkere og kvalifikasjoner.* Etter ledernes vurdering er det kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn til i underkant av halvparten av alle de utlyste stillingene. Her finner vi det største skillet mellom ulike deler av kommunen:
  - Det er oftest kvalifiserte søkere til stillinger i sykehjem (75 prosent av stillingene), barnehage/SFO (62 prosent) og hjemmebaserte tjenester (54 prosent). Ifølge lederne er det sjelden kvalifiserte søkere til stillinger i etatene på kulturområdet (24 prosent), administrative enheter (31 prosent) og etatene innen infrastruktur/tekniske funksjoner (32 prosent).
  - Videre er det oftest kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn til yrker uten bestemte kompetansekrav, og personlig tjenesteyting som for eksempel hjelpepleiere og barnehageassistenter, mens det er færrest i lederyrker, akademiker-yrker og høyskoleyrker innenfor undervisning (lærere, førskolelærere).
- *Vurdering av søknader og innkalling til intervju.* Så å si alle lederne oppgir at de innkaller minst én til intervju dersom det er kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn (det skjer dessuten ofte selv om det ikke er noen kvalifiserte).
- *Vurderinger på intervju og innstilling.* Det ble ansatt noen med minoritetsbakgrunn i over 60 prosent av stillingene der det var innkalt noen til intervju. Dette varierer lite mellom ulike typer virksomheter.

### *Kompetanse og kompetanseutvikling*

Handlingsplanen har som nevnt som mål at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med kvalifikasjonene, og mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet.

Det er varierende hvor systematisk lederne i kommunen jobber med kompetansekartlegging i sine enheter. Blant de som har ansatte med minoritetsbakgrunn, er det mer vanlig at lederne har samtaler med disse for å vurdere deres *realkompetanse*. I casestudien formidlet lederne at de hadde god oversikt over de ansattes realkompetanse, blant annet gjennom medarbeidersamtaler.

Et stort flertall av lederne oppgir i spørreundersøkelsen at de har hatt samtaler med noen eller alle de ansatte med minoritetsbakgrunn for å vurdere deres behov for *kompetanseutvikling*. Slike samtaler dreier seg oftest om noe annet enn norskopplæring, for eksempel fagutdanning. Over 80 prosent av lederne oppgir at noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn faktisk har deltatt i denne typen opplæringsaktiviteter de siste to årene.

Rundt ¼ av lederne har hatt samtaler med ansatte med minoritetsbakgrunn om behov og muligheter for opplæring i arbeidsnorsk, like mange om generell norskopplæring. Om lag 20 prosent av dem oppgir at noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn faktisk har fått henholdsvis opplæring i arbeidsnorsk og generell norskopplæring de siste to årene. Sykehjemsetaten skiller seg ut med mye bruk av norskopplæring blant de ansatte med minoritetsbakgrunn.

### *Utfordringer for den enkelte virksomhet*

Erfaringer fra casene belyser årsaker til at ansatte med minoritetsbakgrunn er svært skjevt representert i ulike deler av kommunen. Noen jobber krever en helt bestemt utdanning – det gjelder for eksempel sykepleiere, førskolelærere, jurister, eller jobber som krever et fagbrev og/eller sertifikater. Slike krav fører til at virksomheten får få søkere med minoritetsbakgrunn.

I en del av jobbene er dessuten gode norskkunnskaper viktig. For eksempel er det viktig at personalet på et sykehjem eller i en hjemmetjeneste kan kommunisere tydelig med eldre brukere, noe som kan være en utfordring også for personer som har norsk som morsmål. Det er også viktig at personale i skole og barnehage har gode muntlige norskkunnskaper, fordi disse arbeidsplassene er arenaer for barns læring. I noen jobber skal det skrives grunnlag for vedtak eller brev til brukere.

Det oppfattes som uheldig dersom andelen ansatte med minoritetsbakgrunn er svært høy på et arbeidssted. Det vanskeliggjør kommunikasjon mellom kolleger, og gjør det krevende å få til nødvendig læring om norske arbeidsforhold mv.

### *Handlingsplanen og det videre arbeidet*

Vi mener at handlingsplanen har hatt en positiv betydning siden den ble innført i 2001, men først og fremst som et bevisstgjørende dokument. I vår vurdering av handlingsplanen som strategi-/tiltaksdokument, legger vi vekt på forbedringspotensialet for det videre arbeidet i Oslo kommune, og lærdom for andre storbyer i Norge. Erfaringer fra casene er et viktig grunnlag for våre råd.

Det bør identifiseres innsatsområder på grunnlag av en mer nyansert *problemforståelse*. I dag er målene for planen lite treffsikre: Målet om å øke rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn er ikke nødvendigvis relevant i hele kommunen og i alle typer stillinger – i noen sektorer og yrker er ansatte med minoritetsbakgrunn overrepresenterte i forhold til i befolkningen.

Det bør formuleres klare *mål* relatert til problemforståelsen og de valgte innsatsområdene. Målene eller delmålene må være mulig å evaluere. I dag er det vanskelig å skille mellom målsettinger og tiltak i planen. Målene må også være realistiske for å oppleves som reelle. For eksempel er utdanningsnivået i befolkningen en klar begrensning når det gjelder rekruttering til en del stillinger.

I dag er formuleringen av *tiltakene* dels lite konkrete, og *ansvaret* for gjennomføringen er ikke alltid klart plassert. Tiltakene bør være mest mulig konkrete, og man må sikre at ansvaret blir lagt på et organisatorisk nivå som har de nødvendige midlene til å gjennomføre dem.

Mange av tiltakene i handlingsplanen forholder seg til en ”gjennomsnittsvirksomhet” som ikke finnes. Kommunens virksomheter står overfor svært ulike rammebetingelser – både eksterne, i forhold til brukere, tjenester de skal produsere og arbeidsmarkedet, og interne, i form av eksisterende arbeidsstokk, budsjetter mv. Det er et problem at handlingsplanen og tiltakene retter seg mot alle, og ikke mot bestemte problemstillinger. Det gjør at de fleste kan si om flere av tiltakene at ”dette er ikke relevant hos oss”, og ha en plausibel og legitim forklaring på det.

### *De enkelte tiltakene i handlingsplanen*

I Boks A under gjengir vi de obligatoriske tiltakene i handlingsplanen. Så vel spørreundersøkelsen som casestudien tyder på at mange av tiltakene i handlingsplanen blir gjennomført eller fulgt, om enn ikke nødvendigvis fordi de står i handlingsplanen. De aller fleste av tiltakene blir oppfattet som "greie". De fleste informantene våre kan likevel peke ut noen tiltak som de mener er mer hensiktsmessige enn andre.

Flere av tiltakene knyttet til *rekruttering* er konkrete og enkle å følge opp. Det er dermed også disse tiltakene som er mest omtalt i årsberetningene fra de ulike virksomhetene.

Vår vurdering er at tiltak 1 – *tekst i fellesannonser* – og tiltak 5 – *innkalling til intervju* – er de tiltakene som er mest egnet som generelle tiltak. De er relevante uavhengig av type virksomhet. Begge tiltakene er lite ressurskrevende, svært konkrete, og kan ha både en direkte effekt og en indirekte effekt ved at de virker bevisstgjørende.

Tiltak 2 – *ikke stille høyere kompetansekrav enn nødvendig* og tiltak 4 – *vurdere søkere ut fra reell kompetanse, ikke etnisk bakgrunn* – handler på den annen side om bevisstgjøring. De angir ingen konkrete tiltak som kan kvitteres ut, og de kan vanskelig etterprøves. De oppleves dessuten som en selvfølge.

Tiltak 3 – *mal for søknad og CV* – er ment å gjøre det enklere å sammenlikne søknader uten at utenforliggende forhold blir trukket inn i vurderingen. Det kan gjøre søknadsbehandlingen enklere og mer effektiv for arbeidsgiver, men undersøkelsen tyder ikke på at det gir flere kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn.

Tiltak 6 – *bruk av lærlinger og kvalifiseringstiltak* – kan være et godt tiltak, men det forutsetter at virksomheten har mulighet til å ta inn lærlinger eller at det finnes tilgjengelige kvalifiseringstiltak og hensiktsmessige arbeidsoppgaver.

Når det gjelder *kompetanse*, vurderer vi tiltak 7 – *kartlegging av realkompetanse* – som et godt personalmessig tiltak. Hvorvidt det særlig kommer ansatte med minoritetsbakgrunn til gode, er et åpent spørsmål. Vår vurdering er at det ville vært mer treffsikkert dersom tiltaket dreide seg om å identifisere nødvendig kompetansepåfyll for å kunne benytte realkompetansen best mulig.

Tiltak 8 – *legge tilrette for utvikling av språkkunnskaper* – oppfattes som svært relevant av informantene. De fleste oppfatter at dette er et område som er helt kritisk for å ansette ansatte med minoritetsbakgrunn, og for at de skal kunne ha en karriereutvikling. Samtidig oppleves ansvarsforholdene for opplæringstilbud som uklare og mulighetene ofte begrenset.

Tiltak 9 – *vurdering for lederoppgaver* – oppfattes som lite relevant i mange virksomheter. De har få lederoppgaver å tilby internt, og lederoppgavene krever ofte bestemte faglige kvalifikasjoner som ansatte med minoritetsbakgrunn ikke har.

Tiltak 10 – *å kunne kombinere studier og jobb* – er et relevant tiltak som også benyttes en god del. Men det anses som lite aktuelt å *prioritere* ansatte med minoritetsbakgrunn foran andre ansatte når det gjelder generelle videreutdannings- og opplæringstiltak. Andre typer utdanningstilbud som er spesielt tilrettelagt for personer med minoritetsbakgrunn, kan være mer relevant som et konkret tiltak rettet mot denne gruppa.

Tiltak 11 – *å stimulere til respekt og dialog* – egner seg dårlig som et obligatorisk *tiltak* for den enkelte virksomhet. Det bør snarere være en rettesnor for all personalpolitikk i kommunen. Ansvar for å gjennomføre *tiltak* som bidrar til respekt og dialog, bør ligge på et organisatorisk høyere nivå.

Tiltak 12 – *å ha informasjon om godkjenningsrutiner tilgjengelig* – er noe som oppfattes lite relevant for den enkelte virksomhet, og ansvaret bør ligge på et overordnet organisatorisk nivå. Tiltak 13 – *råd om studie- og yrkesvalg* – gjelder bare noen typer kommunale virksomheter, og bør derfor ikke stå som et obligatorisk tiltak i handlingsplanen.

Tiltak 14 og 15 handler om *kvalitetssikring* av at handlingsplanen følges. Tiltakene fungerer i liten grad slik, siden virksomhetene ikke får noen tilbakemelding på arbeidet sitt.

Boks A

*Oversikt over de obligatoriske tiltakene*

- 1. Tekst i fellesannonser over ledige stillinger:** *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.*
- 2. Kompetansekrav ved rekruttering:** *Arbeidsgiver skal ikke stille høyere kompetansekrav enn stillingen fordrer, verken når det gjelder norskkunnskaper eller annen kompetanse.*
- 3. Mal for søknad og CV:** *Virksomheten skal ha mal for å fylle ut CV og søknad om ledig stilling tilgjengelig*
- 4. Vurdering ut fra reell kompetanse:** *Rekrutteringsansvarlig skal i grovsorteringen av søknader vurdere søkere ut fra deres reelle kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn.*
- 5. Innkalling til intervju:** *Dersom det finnes kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn skal minst en av disse innkalles til intervju.*
- 6. Lærlinger og kvalifiseringstiltak:** *Arbeidsgiver skal vurdere å ta inn lærlinger og benytte seg av tilgjengelige kvalifiseringstiltak som et virkemiddel til rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn.*
- 7. Oversikt over realkompetanse:** *Arbeidsgiver skal i samarbeid med arbeidstaker skaffe seg en oversikt over arbeidstakers realkompetanse med sikte på videre kompetanseutvikling og mulig karriereutvikling.*
- 8. Utvikling av språkkunnskaper:** *Arbeidsgiver skal legge tilrette for at ansatte med minoritetsbakgrunn utvikler sine norske språkkunnskaper i tilknytning til arbeidssituasjonen.*
- 9. Vurdering for lederoppgaver:** *Arbeidsgiver skal vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir ledererfaring.*
- 10. Kombinasjon studier og jobb:** *Arbeidsgiver skal så langt det er mulig legge tilrette for at ansatte kan kombinere deltidsstudier og jobb.*
- 11. Formidling av kunnskap og holdninger:** *Arbeidsgiver skal stimulere til respekt og dialog mellom ansatte med ulik kulturbakgrunn gjennom formidling av kunnskap og holdninger i introduksjonsprogram for nytilsatte og i den ordinære lederopplæringen.*
- 12. Informasjon om godkjenningrutiner:** *Arbeidsgiver skal sørge for at informasjon om norske godkjenningrutiner og godkjente utdanningsinstitusjoner er tilgjengelige.*
- 13. Rådgivning:** *Arbeidsgiver med rådgivningsansvar overfor ungdommers studie- og yrkesvalg skal gi råd ut fra den enkeltes potensial og motivasjon.*
- 14. Integrasjon i styringsdokumenter:** *Oslo kommune skal integrere perspektivene i denne handlingsplanen i sentrale styringsdokumenter som omhandler budsjett, personalpolitikk, kompetanseutvikling og likestilling mellom kjønnene*
- 15. Dokumentasjon av tiltak:** *Arbeidsgiver er ansvarlig for å lage kvalitetssikrings- og oppfølgingsrutiner som ivaretar de obligatoriske tiltakene i planen, slik at det går tydelig frem når tiltakene er gjennomført. Et kapittel der det kommer frem hva som er gjort for å bedre rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn, legges inn i etatenes årsberetning f.o.m. 2001.*



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Oslo kommune ønsker at kommunens ansatte skal gjenspeile det etniske mangfoldet i byens befolkning. Det er et mål å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn både blant ledere og andre ansatte, og innenfor alle typer virksomheter.

For å nå dette målet ble *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune* vedtatt av bystyret i 2001. Alle Oslo kommunes virksomheter er pålagt å iverksette og gjennomføre handlingsplanens 15 obligatoriske tiltak. Handlingsplanen inneholder tiltak innenfor områdene rekruttering, kompetanseutvikling, informasjons- og holdningsarbeid.

Handlingsplanen er et tiltak i *Handlingsplan mot etnisk diskriminering – med fokus på arbeidsmarkedet* og en oppfølging av Bystyremelding 2/1996 *Integrering av flyktninger og innvandrere* og Bystyremelding 4/1998 *Arbeidsgiverpolitikken i Oslo kommune – Fremtidig plattform*. Perspektivet i handlingsplanen er også forankret i Oslo kommunes overenskomster med arbeidstakerorganisasjonene (Dokument 25).

Handlingsplanen skal sikre likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til alle stillingsnivåer i Oslo kommune. Det er et mål å sikre at personer med minoritetsbakgrunn får en rettferdig behandling når de søker jobber, at de får jobber som står i forhold til sine kvalifikasjoner, og at de får mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet.

## 1.2 Problemstillinger

Prosjektet er en evaluering av *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune*.

Vi har

- kartlagt iverksettingen av de obligatoriske tiltakene i planen i alle deler av kommunen,
- vurdert den samlede måloppnåelsen, og
- vurdert hensiktsmessigheten og effekten av tiltakene

På bakgrunn av resultatene i evalueringen gir vi råd om det videre arbeidet med likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune og storbyene i Norge. Herunder har vi vurdert hvordan det er hensiktsmessig å organisere data og statistikk for på en enkel måte å kunne følge opp i hvilken grad Oslo kommune når målene med handlingsplanen.

Vi har vurdert handlingsplanen opp mot følgende målsettinger: *Rekruttering* av personer med minoritetsbakgrunn, og muligheter til *kompetanse- og lederutvikling* for ansatte med minoritetsbakgrunn.

## 1.3 Nærmere om handlingsplanen

### 1.3.1 Bakgrunn og målsettinger

Da handlingsplanen ble vedtatt hadde 18,7 prosent av Oslos befolkning innvandrerbakgrunn, 14,3 prosent av befolkningen kom fra ikke-vestlige land. Arbeidsledigheten blant innvandrere fra ikke-vestlige land er høyere enn i resten av befolkningen, og personer med minoritetsbakgrunn er overrepresentert i vikariater og i ufaglærte yrker, eller yrker som stiller lave krav til utdanningsbakgrunn. Videre er det få ledere med minoritetsbakgrunn. En del av bakgrunnen for handlingsplanen er Oslo kommunes samfunnsansvar i forhold til å endre disse skjevhetene. Også for kommunen som arbeidsgiver og tjenesteprodusent har skjevhetene ulemper. Mange kommunale virksomheter har problemer med å dekke behovet for kvalifisert arbeidskraft, samtidig som mange personer med minoritetsbakgrunn har vansker med å få jobb.

Handlingsplanen bygger på at skjevhetene har flere årsaker. Riktignok kan det være manglende norskkunnskaper, godkjenning av utdanning og/eller behov for kjennskap til ”norske koder” i arbeidslivet, men slike faktorer får ofte et ensidig fokus. Planen retter seg mot diskriminering som utestengningsfaktor.

Det er et mål å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor alle typer virksomheter, samt å øke andelen ledere med minoritetsbakgrunn og at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med kvalifikasjonene. Planen er ment å bevisstgjøre virksomhetene på hvilke kvalifikasjoner som er relevante for de ulike stillingene, og å bevisstgjøre ledere på spesielle kvalifikasjoner som personer med minoritetsbakgrunn kan ha som er relevante.

Med *personer med minoritetsbakgrunn* menes innvandrere fra ikke-vestlige land og deres barn.<sup>1</sup> I rapporten bruker vi begrepene personer med minoritetsbakgrunn eller personer med ikke-vestlig bakgrunn.

Kommunens virksomheter er pålagt å iverksette og gjennomføre alle de 15 obligatoriske tiltakene i handlingsplanen. Planen retter seg mot ledere på alle nivåer og personer med ansettelses- og opplæringsansvar, samt mot ansattes organisasjoner, innvandrersorganisasjoner og mot opplærings- og utviklingsfondet.

### 1.3.2 Tiltak

De obligatoriske tiltakene i handlingsplanen består av retningslinjer innenfor rekruttering, kompetanseutvikling, informasjons- og holdningsarbeid, samt hvordan arbeidet skal kvalitetssikres.

- *Rekruttering.* Det er flere tiltak som gjelder rekrutteringsprosedyrer og vurdering av søkere: Utforming av fellesannonse, fastsetting av kompetansekrav, CV-mal, vurdering av søknader, innkalling til intervju, samt bruk av lærlinger og tilgjengelige kvalifiseringstiltak.

---

<sup>1</sup> Det tilsvarer Statistisk sentralbyrås definisjon av ”innvandrerbefolkningen”, det vil se første- og andregenerasjons innvandrere.

- *Kompetanseutvikling.* Arbeidsgiver skal gjennomføre kompetansekartlegging og tilrettelegge for kompetanseutvikling både når det gjelder norskkunnskaper, deltidsstudier og lederutvikling,
- *Informasjons- og holdningsarbeid.* Arbeidsgiver skal formidle kunnskap og holdninger som stimulerer til respekt og dialog mellom ansatte med ulik kultur-bakgrunn, og arbeidsgiver skal sørge for informasjon og råd ift. utdannings-systemet.
- *Kvalitetssikring.* Kommunen og den enkelte arbeidsgiver skal innarbeide handlingsplanens prinsipper i sentrale styringsdokumenter og i den ordinære lederopplæringen, samt rapportere hva som er gjort i virksomhetens årsberetning. Arbeidsgiver skal utarbeide kvalitetssikrings- og oppfølgingsrutiner som ivaretar de obligatoriske tiltakene i planen.

### 1.3.3 Status for arbeidet med handlingsplanen

Oslo kommune ved utviklings- og kompetanseetaten har gjort en statusgjennomgang av tiltakene i Handlingsplanen (mai 2007)<sup>2</sup>. Deres viktigste konklusjoner var:

Rekruttering:

- Alle stillingsannonser i kommunen har utlysningstekst som inkluderer en tekst der det står at personer med minoritetsbakgrunn oppfordres til å søke.
- De fleste virksomheter har en CV-mal liggende lett tilgjengelig på sine nettsider.
- Det har vært arrangert ulike former for samlinger der rekrutterings- og ansettelses-prosesser har vært tema.

Kompetanseutvikling:

- Det pågår et arbeid med utvikling av kompetansekartlegging, enkelte virksomheter har selv gjennomført slike
- Mange virksomheter avholder program for bedre arbeidsnorsk, kurs i bedre norsk mv.
- Trainee-program for ledertalenter gjennomføres.

Informasjons- og holdningsarbeid:

- Det avholdes ulike samlinger og arrangementer.
- Eget servicesenter er opprettet for å sikre informasjon om norske godkjenning-rutiner mv.

Statistisk sentralbyrå har på oppdrag fra Oslo kommune kartlagt andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i Oslo kommune. De fant at andelen ansatte med ikke-vestlig bakgrunn steg fra 11,3 prosent i 2001 til 15,5 prosent i 2005<sup>3</sup>. Samtidig var det en sterk vekst i andelen av befolkningen i yrkesaktiv alder med minoritetsbakgrunn, fra 15,0 prosent i 2001, til 18,3 prosent i 2005.

---

<sup>2</sup> Oslo kommunes hjemmesider, Utviklings- og kompetanseenheten.

<sup>3</sup> Kilde: SSB, referert i *Oslo-Speilet* 1, 2007.



## 2 Metoder

Vi har benyttet ulike datakilder og metoder i evalueringen. I dette kapitlet gjør vi nærmere rede for hver av dem.

I oppstarten av prosjektet gikk vi gjennom dokumentasjon som allerede fantes om status for arbeidet med handlingsplanen. Dette inkluderer den nevnte statusgjennomgangen som kommunen selv hadde gjennomført, annet eksisterende materiale fra Utviklings- og kompetansetaten, og foreliggende statistikk fra Statistisk sentralbyrå.

### 2.1 Dokumentstudie

For å kartlegge iverksetting av de obligatoriske *kvalitetssikringstiltakene* har vi gjennomgått årsberetninger og styringsdokumenter. Vi har sett på årsberetninger fra alle Oslo kommunes etater og bydeler for 2006, samt Byrådets årsberetninger for 2003, 2004, 2005 og 2006. Videre har vi sett på styringsdokumenter som omtaler budsjett og personalpolitisk strategi, og enkelte handlingsplaner som er utarbeidet for deler av kommunen.

Vi har vurdert i hvilken grad dokumentene reflekterer og omtaler handlingsplanen og de ulike tiltakene: Vi har registrert hvorvidt handlingsplanen i det hele tatt er omtalt, hvorvidt innholdet, mål, strategier og tiltak er beskrevet, og på hvilken måte.

### 2.2 Analyse av statistikk/registerdata

For å beskrive og vurdere måloppnåelse for handlingsplanen, har vi analysert registerdata/statistikk over ansatte i Oslo kommune. Statistisk sentralbyrå har produsert tabeller etter våre spesifikasjoner på grunnlag av den registerbaserte sysselsettingsstatistikken. Tall fra NAVs Arbeidstakerregister er hovedkilden.<sup>4</sup> Opplysninger om innvandringskategori, landbakgrunn, kjønn, alder mv er hentet fra Statistisk sentralbyrås Befolkningsstatistikksystem.

Følgende informasjon har vært tilgjengelig for oss:

- Ansatte i Oslo kommune 2001-2006, etter innvandringsbakgrunn og
  - Arbeidssted (bydel)
  - Næring
  - Utdanningsnivå
  - Yrke (kun 2006)
  - Kjønn, alder
- Bosatte 16-74 år, etter innvandringsbakgrunn og
  - Bosted (bydel)
  - Utdanningsnivå
  - Kjønn, alder

---

<sup>4</sup> I tillegg innsamles opplysninger om mindre lønnstakerforhold som ikke er meldepliktige til Arbeidstakerregisteret, fra Lønns- og trekkoppgaverregisteret.

På grunnlag av tabellene har vi analysert utviklingen over tid når det gjelder ansatte med minoritetsbakgrunn i ulike deler av kommunen, og kompetanse blant ansatte med minoritetsbakgrunn.

## **2.3 En spørreundersøkelse rettet mot ledere i kommunen**

### **2.3.1 Målgruppe og svar**

Vi har gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse for å kartlegge tiltak som er gjennomført i den enkelte virksomhet, rekrutteringen til ulike typer stillinger, og ledernes vurdering av de ulike tiltakenes hensiktsmessighet. Spørreskjemaet er gjengitt i Vedlegg 1.

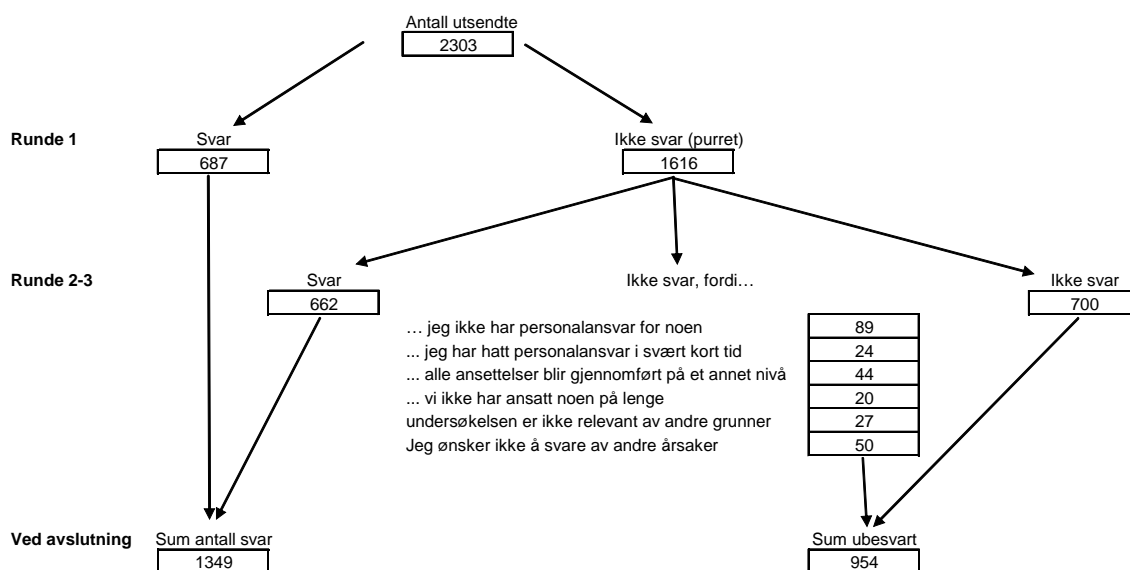
Målgruppa var alle ledere med personalansvar i kommunen. Fra Utviklings- og kompetanseetaten fikk vi e-postadresser til 2.303 ledere, fordelt på toppledere, mellomledere og førstelinjeledere. Undersøkelsen ble sendt ut første gang i uke 10, og det ble sendt to purringer.

Vi fikk en del henvendelser der respondentene oppga at de ikke hadde personalansvar, eller mente at undersøkelsen ikke var relevant for dem av andre grunner, for eksempel fordi de hadde hatt stillingen i svært kort tid. Vi valgte derfor å legge til et spørsmål om dette i de purringene vi sendte ut.

I figuren under viser vi antall mottakere av undersøkelsen og antall svar, samt begrunnelser fra de som har valgt å angi hvorfor de ikke har svart. Vi ser at det i første utsendelse kom 687 svar. Etter to purringer kom det ytterligere 662 svar. Det er altså 1.349 eller 59 prosent av de som fikk undersøkelsen som har svart.

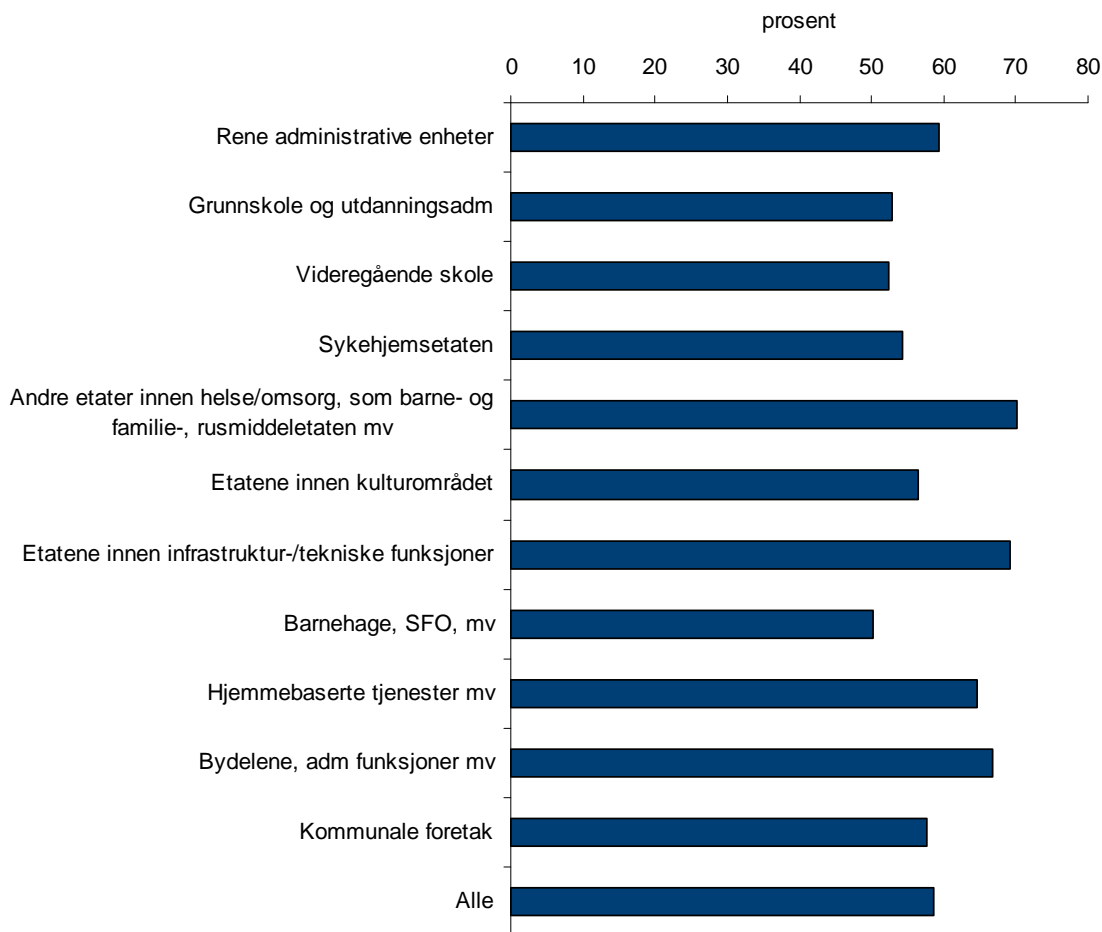
I tillegg er det 254 som har oppgitt grunnen til at de ikke svarte. Over halvparten av dem oppga at de ikke svarte fordi de ikke hadde personalansvar eller fordi ansettelse ikke ble gjennomført på deres nivå. Disse kan altså anses å være utenfor målgruppa. Vi kan imidlertid ikke trekke noen slutninger om hvorfor de resterende 700 ikke har svart, og det er derfor ikke mulig å beregne den reelle svarprosenten. Dersom vi litt spekulativt antar at om lag halvparten av alle som ikke har svart ikke er i målgruppa, er svarandelen i forhold til målgruppa på 74 prosent.

Figur 2.1 Svar på spørreundersøkelsen



Andel svar av antall utsendte skjemaer er noe høyere blant mellomledere enn blant toppledere og førstelinjeledere. Svarandelen varierer en del mellom virksomheter, men kun i 8 av 51 virksomheter er svarandelen lavere enn 50 prosent. Vi ser av Figur 2.2 at det er ledere i barnehager/SFO som har lavest svarandel (her er inkludert all aktivitet i bydelene som er registrert med funksjonskode skole/utdanning). Ledere i etater innen helse/omsorg utenom sykehjemsetaten har høyest svarprosent. Her finner vi rusmiddel-etaten, barne- og familieetaten, legevakten mv.

Figur 2.2 *Andel svar av antall utsendte spørreundersøkelse, etter type virksomhet*



Merknad: Definisjonene av virksomhetstypene er gjengitt i vedlegg 2

En annen måte å vurdere representativiteten ved undersøkelsen, er å beregne hvor mange ansatte svarene ”representerer”. Alle respondentene ble stilt spørsmål knyttet til de ansatte de har direkte personalansvar for. Det vil si at en leder som har ledere med personalansvar under seg, bare skulle svare for sine mellomledere, mens mellomledere igjen skulle svare for ansatte under seg. På denne måten ønsket vi å unngå at ansatte og grupper av ansatte ble talt med flere ganger. Vi fikk noen henvendelser om at man noen steder besluttet at én leder skulle svare for hele virksomheten.

Dersom vi summerer antall ansatte respondentene oppgir at de har svart for, og antar at ingen er med mer enn én gang, har vi svar som representerer 29.800 ansatte, eller 77 prosent av alle ansatte i kommunen.<sup>5</sup>

### 2.3.2 Kjennetegn ved respondentene og deres arbeidsplasser

I Tabell 2.1 viser vi hvordan svarene i spørreundersøkelsen fordeler seg på typer virksomheter/funksjoner. Vi benytter denne grupperingen flere steder i analysen av svarene. Definisjonen er gjengitt i vedlegg 2. Vi ser at ledere i barnehage/SFO og

<sup>5</sup> Det var nesten 38.500 ansatte i Oslo kommune i mars 2008, ifølge Utviklings- og kompetanseetaten.

hjemmebaserte tjenester utgjør en stor andel av de som har svart, deretter kommer ledere i grunnskolen.

*Tabell 2.1 Fordeling av svarene på type virksomhet*

	Antall respondenter	Prosent
Rene administrative enheter	61	4,5
Grunnskole og utdanningsadm.	173	12,8
Videregående skole	55	4,1
Sykehjemsetaten	103	7,6
Andre etater innen helse/omsorg, som barne- og familie-, rusmiddeletaten mv.	75	5,6
Etatene innen kulturområdet	48	3,6
Etatene innen infrastruktur-/tekniske funksjoner	169	12,5
Barnehage, SFO, mv.	243	18,0
Hjemmebaserte tjenester mv.	260	19,3
Bydelene, adm. funksjoner mv.	105	7,8
Kommunale foretak	57	4,2
Sum	1349	100,0

I gjennomsnitt svarte respondentene at de har personalansvar for 22,5 ansatte. (Noen få oppga svært mange på dette spørsmålet, og har trolig svart for alle sine underordnede)

*Tabell 2.2 Antall ansatte som respondentene oppgir å ha personalansvar for*

	Antall respondenter	Prosent
1-4 ansatte	138	10,4
5-9 ansatte	248	18,7
10-19 ansatte	387	29,2
20-29 ansatte	209	15,8
30-39 ansatte	130	9,8
40 el flere ansatte	212	16,0
Sum	1 324	100,0

2/3 av respondentene oppgir at deres enhet først og fremst leverer tjenester direkte til befolkningen, 17 prosent har et overordnet/administrativt ansvar, og 16 prosent leverer tjenester internt i kommunen. Bare 4,2 prosent av de som har svart på undersøkelsen har selv minoritetsbakgrunn.

## 2.4 Casestudie

### 2.4.1 Gjennomføring av casestudien

Et formål med evalueringen har vært å vurdere hensiktsmessigheten og effektene av tiltakene. Ved hjelp av metodene som er nevnt foran, får vi et overordnet bilde av hvilke tiltak som er gjennomført og hvilke resultater man har sett (måloppnåelse). En økning av andelen ansatte med minoritetsbakgrunn kan imidlertid ha flere årsaker. Det kan

være et resultat av tiltak som er iverksatt innenfor handlingsplanen, eller det kan ha andre utenforliggende årsaker.

For å vurdere sammenhengen mellom tiltakene og måloppnåelse, og for å få mer dybdekunnskap om hvordan tiltakene fungerer, har vi benyttet en casestudie-tilnærming. Vi har valgt åtte case, der vi har gått nærmere inn i den enkelte virksomhet, for å studere rekrutterings- og kompetanseutviklingsprosesser.

### **Utvalgsriterier**

I valget av case ønsket vi å få representert ulike deler av Oslo kommune, langs følgende kjennetegn:

- Næring
- Yrkesgrupper og kompetansenivå i arbeidsstokken
- Andel innvandrere blant de ansatte
- Mulighet for karriereutvikling internt i virksomheten

### **Intervjuer**

I casene har vi intervjuet ledere/rekrutteringsansvarlig og representanter for de ansattes organisasjoner. Hvem og hvor mange som er intervjuet varierer mellom ulike typer virksomheter. Noen steder har vi intervjuet ledere på to nivåer i organisasjonen. Temaer i intervjuene har vært:

- Kjennetegn ved virksomhetene, arbeidsoppgavene, formelle kvalifikasjonskrav og brukerne
- Sammensetning av arbeidsstokken med hensyn til minoritetsbakgrunn, funksjoner, kompetanse, lederansvar
- Rekrutteringsprosesser: Organisering, deltakelse i prosessene, vurdering av utfordringer/hindringer for å rekruttere personer med minoritetsbakgrunn. Beskrivelse av noen aktuelle rekrutteringsprosesser
- Kompetanse og kompetanseutvikling: Nødvendig kompetanse i ulike funksjoner, vurdering av utfordringer/hindringer for personer med minoritetsbakgrunn, kompetansekartlegging og -tiltak, karriereutvikling
- Informantenes kjennskap til, bruk av og vurderinger av handlingsplanen: Målene, tiltakene, hensiktsmessighet og effekter.

## **2.4.2 Kjennetegn ved casene**

De valgte casene representerer ikke "virksomheter" slik kommunen bruker betegnelsen (for eksempel er bydelene og etatene virksomheter). Casene representerer enheter av en "håndterbar" størrelse. Det vil si at vi noen steder har valgt ut én avdeling.

Casene og intervjuobjektene er anonyme. Vi omtaler dem derfor i ganske generelle ordelag. De åtte varierer en del i størrelse, fra 17 til 116 ansatte. De dekker store deler av de næringene som Oslo kommune er representert i, og sammensetningen av arbeidsstokken varierer fra så å si utelukkende høyt utdannede til et flertall ufaglærte. De har fra 2 til 41 prosent ansatte med minoritetsbakgrunn i arbeidstokken.

**Barnehageenheten** ligger i en bydel med en stor andel innvandrere. Omtrent halvparten av barna har minoritetsbakgrunn. Caset vi har valgt består av to barnehager med til sammen sju avdelinger og en SFO. Det er også faglige ledere og støttepersonale som ikke jobber i selve avdelingene.

**Skolen** ligger også i en bydel med mange innvandrere. Om lag 70 prosent av elevene har innvandrerbakgrunn. Det er ikke alle som ikke har norsk som førstespråk, men det er relativt mange. Skolen har elever med en rekke forskjellige språkbakgrunner.

Den **hjemmebaserte tjenesten** tilhører en bydel der det er relativt få brukere som har minoritetsbakgrunn. Virksomheten driver hjemmesykepleie og praktisk bistand.

**Sykehjemmet** er lokalisert i en bydel med middels antall innvandrere blant befolkningen. Brukerne deres kommer også fra andre steder i byen, men de har hatt svært få brukere med minoritetsbakgrunn.

Det vi har kalt **formidlingsenheten** tilhører en etat som har brukere fra hele byen. De leverer en flerspråklig tjeneste og kompetanse. Brukerne av tjenesten er både fremmedspråklige og norskspråklige. Denne enheten er relativt liten.

**Driftsavdelingen** driver operativt og til dels manuelt arbeid, og har i tillegg en del kundekontakt. Brukerne er fra hele byen. Avdelingen er en del av en etat.

Den **administrative enheten** er en avdeling i en rent administrativ virksomhet. De leverer ulike forvaltnings- og administrative tjenester internt i kommunen.

Det **kommunale foretaket** har i hovedsak næringslivet som brukere, men dels også byens befolkning. Vårt case er en avdeling i foretaket. Enheten har et stort spenn av oppgaver, men mye av det er operativt arbeid.

## 2.5 Sammenhengen mellom metoder og problemstillinger

I tabellen under viser vi hvordan de ulike kildene belyser de ulike problemstillingene i evalueringen.

Tabell 2.3      *Problemstillinger og datakilder*

Problemstillinger:	Kartlegge iverksetting av tiltakene	Måloppnåelse	Hensikts- messighet og effekt
Metoder/kilder:			
Statistikk/registerdata		X	
Dokumentstudie	X		
Spørreundersøkelse	X	(x)	(x)
Casestudie	(x)	(x)	X

Iverksetting av tiltakene belyses først og fremst gjennom spørreundersøkelsen og dokumentstudien, den samlede måloppnåelsen belyses i statistikken, mens casene gir dybdeinformasjon om hensiktsmessigheten og effekten av tiltakene. Informasjonen fra alle datakildene har vært grunnlag for våre råd om det videre arbeidet i Oslo. På grunnlag av erfaringene i Oslo kommune drøfter vi hvorvidt det er hensiktsmessig å

iverksette en liknende plan i andre storbyer, hva som eventuelt bør gjøres annerledes, og hvilke indikatorer på måloppnåelse som bør etableres.

## 3 Måloppnåelse

I dette kapitlet vurderer vi den samlede måloppnåelsen for handlingsplanen. Vi bygger på analyse av statistikk fra Statistisk sentralbyrå og resultater fra spørreundersøkelsen.

Vi har operasjonalisert målene slik:

- å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor alle typer virksomheter og alle stillingsnivåer
- at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med kvalifikasjonene, og mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet

### 3.1 Andel av ansatte i Oslo kommune med minoritetsbakgrunn

#### 3.1.1 Kommunen som helhet

Handlingsplanen ble implementert i 2001. På det tidspunktet var andelen av de ansatte i Oslo kommune som hadde ikke-vestlig bakgrunn 11 prosent, mens personer med ikke-vestlig bakgrunn utgjorde 15 prosent av Oslos befolkning i yrkesaktiv alder. I Figur 3.1 viser vi utviklingen av de to andelene fram til 2006.

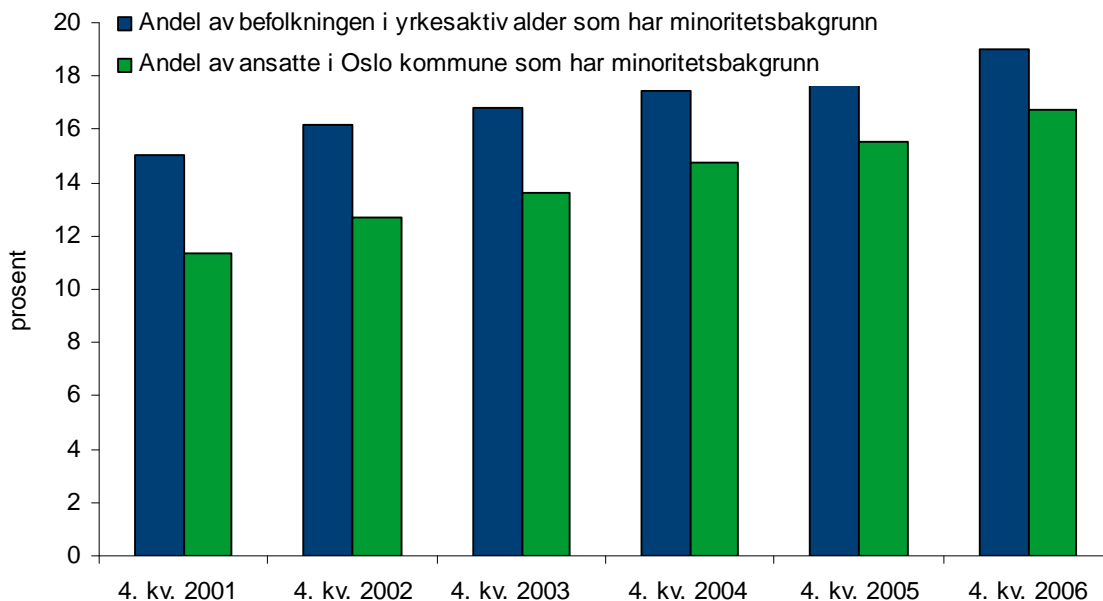
Vi ser at andelen av Oslos befolkning i yrkesaktiv alder som har ikke-vestlig bakgrunn har økt hvert år siden 2001, men at andelen av de ansatte i Oslo kommune som har ikke-vestlig bakgrunn har økt mer. I Figur 3.2 viser vi den årlige økningen i andelen med ikke-vestlig bakgrunn i befolkningen og blant ansatte i Oslo kommune.

I 4. kvartal 2006 utgjorde personer med minoritetsbakgrunn 19 prosent av Oslos befolkning i yrkesaktiv alder og 17 prosent av de ansatte i Oslo kommune. Mens den første andelen har økt med 27 prosent fra 2001 til 2006, har den andre økt med hele 48 prosent.<sup>6</sup> Antall ansatte i Oslo kommune har økt med i overkant av 1.000 personer fra 2001 til 2006. Antall ansatte som har minoritetsbakgrunn har økt med over 2.000 i samme periode. Det betyr at det er blitt 1.000 færre ansatte som ikke har minoritetsbakgrunn.

---

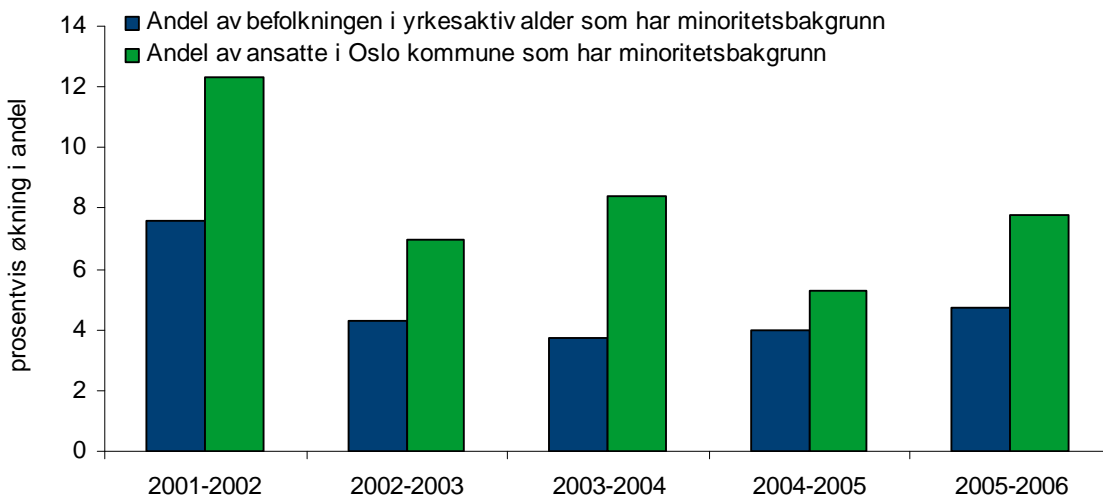
<sup>6</sup> Sykehusansatte er holdt utenfor disse tallene.

Figur 3.1 *Andel personer med minoritetsbakgrunn av alle ansatte i Oslo kommune, og av Oslos befolkning i alderen 16-74 år. 2001-2006*



Kilde: SSB, bearbejdet av Econ Pöyry

Figur 3.2 *Prosentvis årlig endring i andelen med minoritetsbakgrunn av alle ansatte i Oslo kommune, og av Oslos befolkning i alderen 16-74 år 2001-2006*



Kilde: SSB, bearbejdet av Econ Pöyry

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål til lederne om antall ansatte som de har personalansvar for, og antall ansatte med minoritetsbakgrunn. 29 prosent av dem hadde ikke ansvar for noen ansatte med minoritetsbakgrunn.

I gjennomsnitt oppgir respondentene at 17 prosent av deres ansatte har minoritetsbakgrunn (medregnet de som svarte at ingen av de ansatte har minoritetsbakgrunn). Dersom vi summerer antall ansatte som de oppgir å ha ansvar for, og antall ansatte med

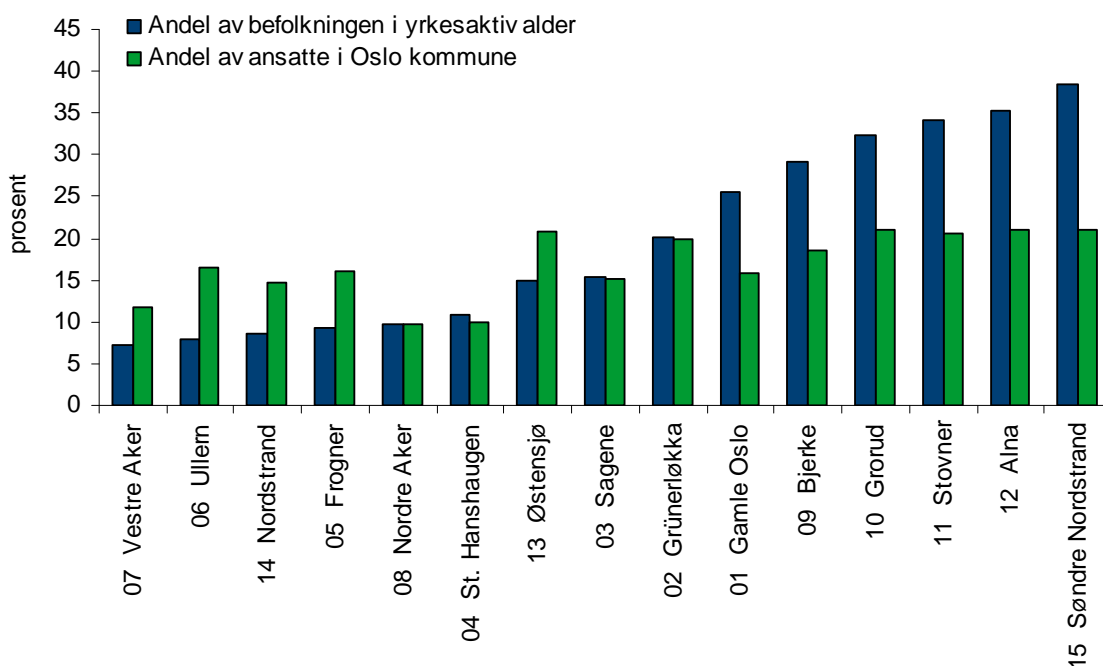
minoritetsbakgrunn, får vi en andel på 19 prosent ansatte med minoritetsbakgrunn. Svarene på undersøkelsen ser med andre ord ut til å være svært representativ for alle ansatte i kommunen.

Samlet sett kan tallene tyde på at man har hatt en tilfredsstillende måloppnåelse. Målet i handlingsplanen er imidlertid å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor alle deler av kommunen. Vi har derfor sett nærmere på hvordan denne andelen har utviklet seg i ulike deler av kommunen; i bydelene, i ulike næringsgrupper og i yrkeskategorier.

### 3.1.2 Ulike deler av kommunen

Av Figur 3.3 ser vi at andelen av befolkningen som har ikke-vestlig bakgrunn varierer svært mye mellom bydelene – fra 7 prosent i Vestre Aker til 38 prosent i Søndre Nordstrand (2006). Andelen av de *ansatte* som har ikke-vestlig bakgrunn varierer mindre geografisk.<sup>7</sup> Det er ikke unaturlig, siden mange jobber i en annen bydel enn de bor. Det er imidlertid noen bydeler som skiller seg ut med en særlig lav andel ansatte med minoritetsbakgrunn, det gjelder Nordre Aker og St. Hanshaugen. St. Hanshaugen er dessuten den bydelen der andelen ansatte med minoritetsbakgrunn har økt minst siden 2001.

Figur 3.3 *Andel med minoritetsbakgrunn av ansatte i Oslo kommune, og av Oslos befolkning i alderen 16-74 år, etter bydel (arbeidssted og bosted), 4. kvartal 2006*



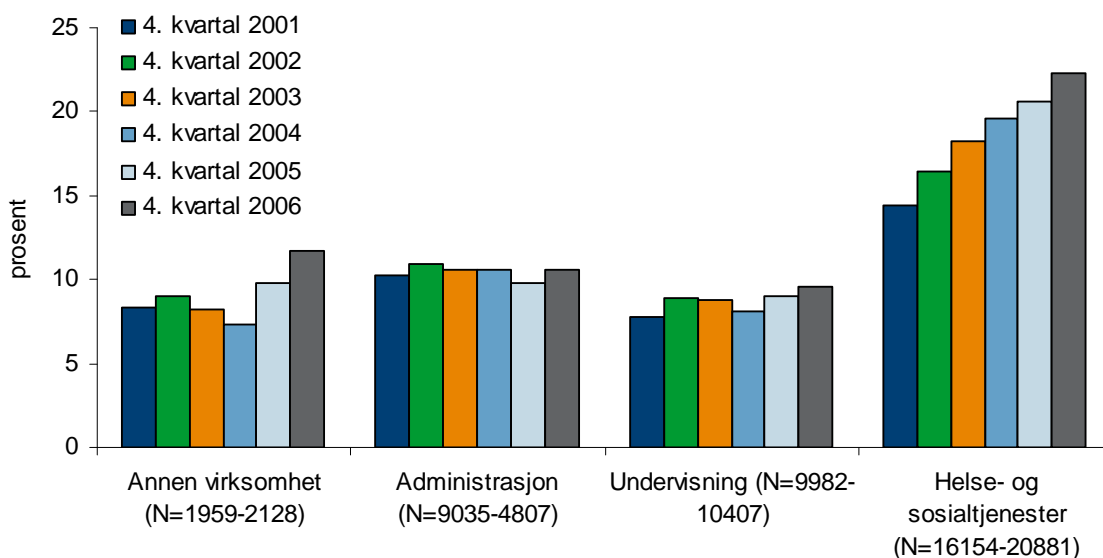
Kilde: SSB, bearbejdet av Econ Pöyry

I Figur 3.4 viser vi hvordan andelen ansatte med minoritetsbakgrunn har endret seg fra 2001 til 2006 i fire næringsgrupper: Helse- og sosialtjenester, undervisning, administrasjon, og "annet". Vi ser at det så å si bare er innen helse- og sosialtjenester at andelen

<sup>7</sup> "Bydel" angir den geografiske plasseringen av arbeidsplassen, og ikke bydelen som arbeidsgiver.

har økt, og andelen ansatte med minoritetsbakgrunn er svært lav i de andre næringsgruppene. Innen helse- og sosialtjenester er imidlertid andelen med minoritetsbakgrunn hele 22 prosent i 2006, altså høyere enn deres andel av befolkningen i yrkesaktiv alder (19 prosent). Andelen av de ansatte med minoritetsbakgrunn er lavest innen undervisning – under 10 prosent i 2006.

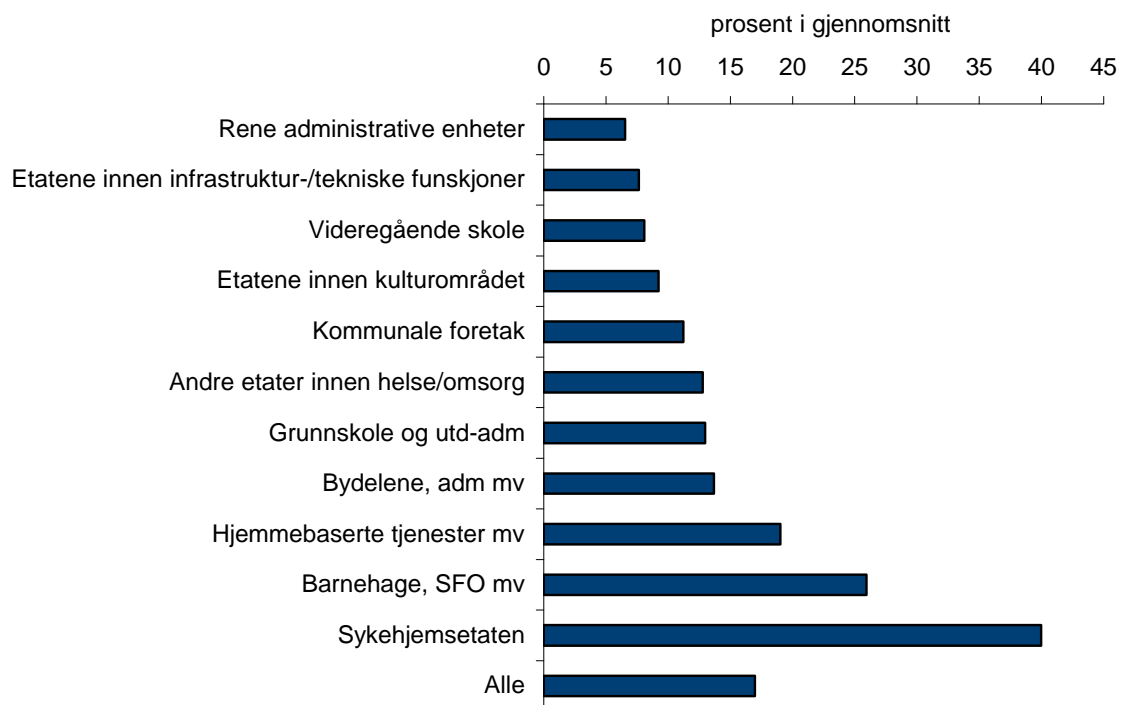
Figur 3.4 Andel med minoritetsbakgrunn av ansatte i Oslo kommune, etter næring, 2001-2006



Kilde: SSB, bearbejdet av Econ Pöyry

Spørreundersøkelsen gir oss en mer detaljert inndeling av typer virksomheter i kommunen. I Figur 3.5 ser vi at den gjennomsnittlige andelen ansatte med minoritetsbakgrunn varierer svært mye. Lederne i sykehjemsetaten svarer i gjennomsnitt at 40 prosent av de ansatte har minoritetsbakgrunn, deretter kommer barnehage, SFO mv., med 26 prosent. Den gjennomsnittlige andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn er lavest i de rene administrative funksjonene (7 prosent), etatene innen infrastruktur/tekniske funksjoner (8 prosent), og videregående skole (8 prosent).

Figur 3.5 Andel ansatte med minoritetsbakgrunn. Gjennomsnitt for virksomheter av ulike typer

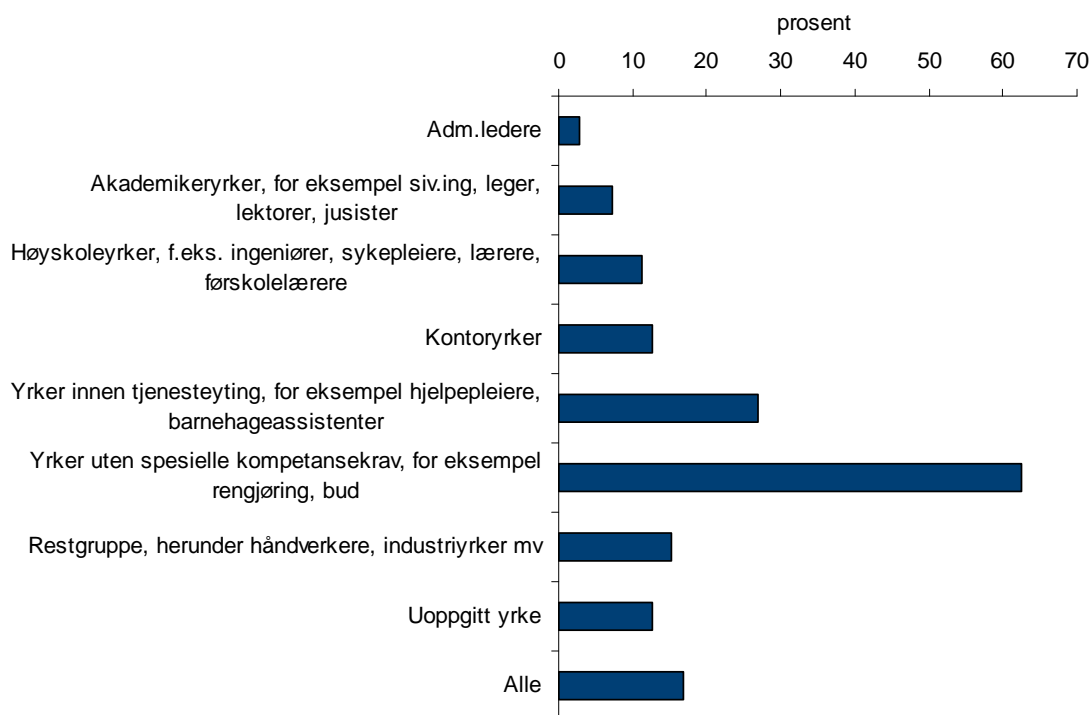


Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

I Figur 3.6 viser vi andelen av de ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor ulike yrkesgrupper i 2006. Disse tallene er hentet fra Statistisk sentralbyrås statistikk, og yrkesgrupperingen er basert på SSBs Standard for yrkesklassifisering. Merk at utdanningsnivået som angis ikke er det utdanningsnivået som den *ansatte* har, men det kompetansenivået som normalt kreves i *stillingen*.

Figuren viser at det er svært store forskjeller i andelen med minoritetsbakgrunn i ulike typer stillinger i Oslo kommune. Andelen er lavest blant administrative ledere (3 prosent), og i akademikeryrker (7 prosent). I to av yrkeskategoriene er personer med minoritetsbakgrunn overrepresentert i forhold til deres andel av befolkningen: I yrker uten spesielle kompetansekrav utgjør de 63 prosent av de ansatte, og i tjenesteyting som for eksempel hjelpepleiere og barnehageassistenter 27 prosent.

Figur 3.6 *Andel med minoritetsbakgrunn av ansatte i Oslo kommune, etter yrkesgruppe. 4. kvartal 2006*



Kilde: SSB, bearbejdet av Econ Pöyry

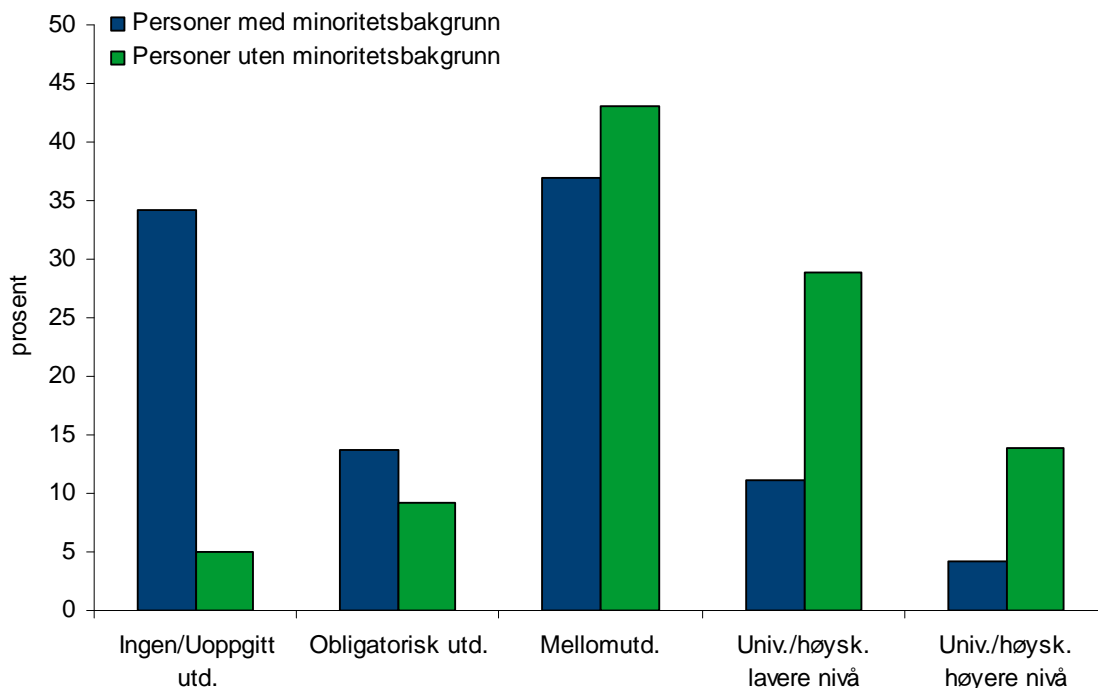
## 3.2 Forholdet mellom arbeidet og kompetansen

Et mål med handlingsplanen er at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med deres kvalifikasjoner. Når andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn er svært lav i noen deler av kommunen og i noen typer stillinger, kan årsaken helt eller delvis være at personer med minoritetsbakgrunn mangler nødvendige kvalifikasjoner. Kvalifikasjoner kan bestå av formell og/eller realkompetanse. I statistikken har vi kun informasjon om formell kompetanse. Den kan likevel gi noen indikasjoner på i hvilken grad ansatte med minoritetsbakgrunn får arbeid som er i tråd med kvalifikasjonene.

Vi så i Figur 3.6 at personer med minoritetsbakgrunn bare utgjør 7 prosent av de ansatte i akademikeryrker. Imidlertid utgjør de også 7 prosent av befolkningen som har universitets- eller høyskoleutdanning på høyere nivå. Mens de utgjør 11 prosent av ansatte i høyskoleyrker, utgjør de bare 9 prosent av befolkningen som har universitets-/høyskole på lavere nivå.

I Figur 3.7 viser vi utdanningsnivået i befolkningen, blant personer med og uten minoritetsbakgrunn. Blant personer med minoritetsbakgrunn er det en vesentlig mindre andel som har høyskole eller universitetsutdanning enn i resten av befolkningen. Figuren illustrerer imidlertid også at det er vanskelig å vurdere kvalifikasjonsnivået, siden det er så mange som 1/3 av personene med ikke-vestlig bakgrunn som ikke er registrert med noe utdanningsnivå.

Figur 3.7 Fordeling på utdanningsnivå i befolkningen i yrkesaktiv alder, blant personer med og uten minoritetsbakgrunn. 2006



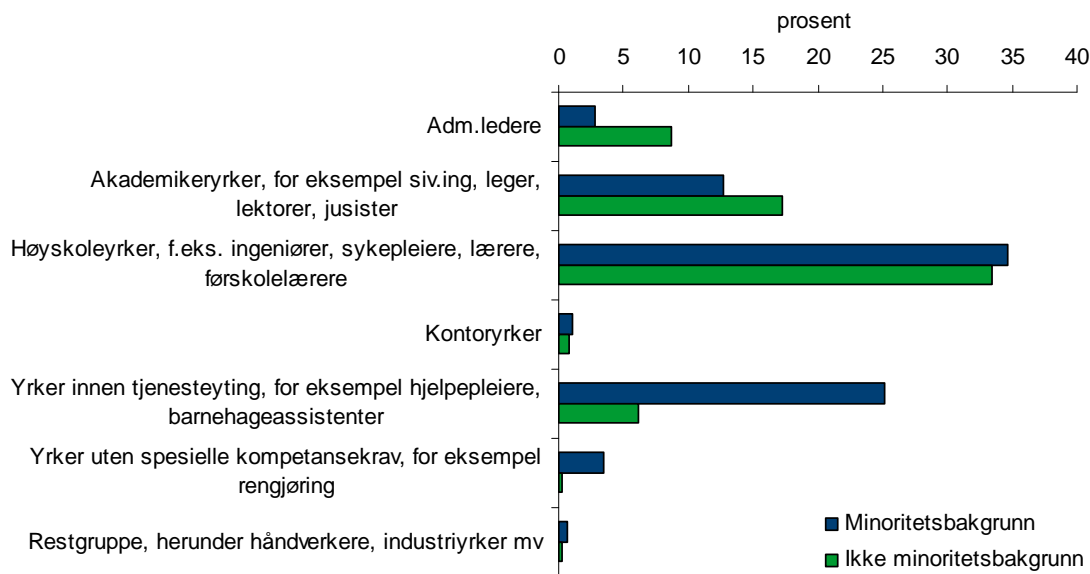
Kilde: SSB, bearbeidet av Econ Pöyry

Et forhold som mer direkte belyser spørsmålet om personer med ikke-vestlig bakgrunn får arbeid i tråd med sine kvalifikasjoner, er å undersøke hva slags jobber personer med et bestemt utdanningsnivå har. I Figur 3.8 viser vi kun de ansatte som har *høyere utdanning*, det vil si utdanning utover videregående skoles nivå.

Blant ansatte med høy utdanning som ikke har minoritetsbakgrunn jobber 59 prosent i yrker som normalt krever minst høyskolenivå, mens den tilsvarende andelen blant ansatte med minoritetsbakgrunn er 50 prosent.

Blant ansatte med høy utdanning som ikke har minoritetsbakgrunn jobber 7 prosent i pleie- og omsorgsykker, som for eksempel hjelpepleiere, barnehageassistenter mv., håndverkeryrker eller yrker med lavere kvalifikasjonskrav. Den tilsvarende andelen blant ansatte med minoritetsbakgrunn er hele 29 prosent. På dette området kan med andre ord statistikken indikere at det er en uutnyttet ressurs blant ansatte med minoritetsbakgrunn.

Figur 3.8 Ansatte i Oslo kommune med høyere utdanning, fordelt på yrkesgrupper for ansatte med og uten minoritetsbakgrunn. 2006



Merknad: Tallene summerer seg ikke til 100 prosent, fordi vi ikke viser "uoppgitt yrke"

Kilde: SSB, bearbeidet av Econ Pöyry.

Selv om andelen ansatte med minoritetsbakgrunn i ulike yrkeskategorier i kommunen er omtrent som utdanningsnivået i befolkningen skulle tilsi, er det altså mye som tyder på at en del ansatte med minoritetsbakgrunn ikke får utnyttet kompetansen sin.

### 3.3 Oppsummering

Resultatene vi har gjengitt i dette kapitlet kan oppsummeres slik:

- Når det gjelder andelen av de ansatte i Oslo kommune som har minoritetsbakgrunn, kan vi fastslå at målet er oppfylt for kommunen i gjennomsnitt. Andelen nærmer seg den andelen som gruppa utgjør av befolkningen. Hvert år har andelen av de ansatte i Oslo kommune som har minoritetsbakgrunn økt mer enn deres andel i befolkningen.
- Målet er imidlertid å øke andelen av de ansatte i alle deler av kommunen. Her er måloppnåelsen vesentlig dårligere.
- Det er bare innen næringsgruppen "helse- og sosialtjenester" at andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn har økt siden 2001. Riktignok utgjør denne næringsgruppa en stor andel av kommunens virksomhet.
- Når vi deler kommunale arbeidsplasser opp i mindre grupper, finner vi at andelen med minoritetsbakgrunn er særlig lav i administrative funksjoner, i infrastruktur-/tekniske etater, videregående skole og etatene innen kulturområdet. Andelen er svært høy i sykehjem, dessuten i og barnehage/SFO og hjemmebaserte tjenester.
- Videre er andelen med minoritetsbakgrunn svært lav i yrker som krever kompetanse minst på nivå med høyskoleutdanning og lederstillinger.
- Det er riktignok en lav andel av ikke-vestlige innvandrere i befolkningen som har høyere utdanning. Men vi finner også at blant de som har det, og er ansatt i Oslo kommune, er det en relativt høy andel som jobber i yrker som ikke krever så høy utdanning (blant annet i hjelpepleierstillinger, barnehageassistenter mv).

## 4 Rekruttering

I dette kapitlet gjør vi rede for implementeringen av rekrutteringstiltakene i handlingsplanen, basert på spørreundersøkelsen til lederne i kommunen. Til slutt i kapitlet gjengir vi ledernes vurdering av tiltakene.

### 4.1 Kjennetegn ved stillingene og utlysningene

Det var 1.207, eller 90 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen, som oppga at det var blitt ansatt nye medarbeidere i deres enhet i perioden 2006-2008. Disse fikk en del spørsmål om den *siste ansettelsen* som ble foretatt i deres enhet. I gjennomsnitt har respondentene over åtte års erfaring med rekrutteringsprosesser i sin virksomhet.

I over 40 prosent av tilfellene hadde den siste ansettelsen skjedd i 2008, og nesten like mange hadde skjedd i annet halvår 2007. De fleste rekrutteringsprosessene vi spurte om hadde altså skjedd relativt nylig.

Hele 42 prosent av stillingene var innen yrker som betegnes som høyskoleyrker, 17 prosent var stillinger innen akademikeryrker etter topplederstillinger, 24 prosent var yrker innenfor tjenesteyting som vanligvis krever fagutdanning (videregående skole), mens 5 prosent var yrker uten noe spesielle kompetansekrav.<sup>8</sup>

Vi ba respondentene angi lønnstrinn som stillingen ble utlyst med (fra og til). Vi har gruppert stillingene etter den middelverdien som ble oppgitt. Noen har svart med kun en nedre eller øvre grense, da har vi brukt denne. Det er en del som ikke har besvart spørsmålet i det hele tatt. Stillingene fordeler seg som følger etter grupper av lønnstrinn:

*Tabell 4.1 Stillingene gruppert etter lønnstrinn*

	Antall	Prosent
Under Lt 20	156	14,6
Lt 20-29	240	22,4
Lt 30-39	342	31,9
Lt 40-49	220	20,5
Lt 50 el mer	113	10,6
Sum	1 071	100,0

Hele 79 prosent av stillingene var stillinger uten noe type lederansvar. 69 prosent av stillingene var faste stillinger, og 76 prosent ble utlyst som heltidsstillinger.

Vi ser av Tabell 4.2 at de fleste utlysningene inneholdt formelle kompetansekrav til den som skulle ansettes i stillingen. I bare 7 prosent av stillingene ble det ikke stilt noen av de kravene vi hadde listet opp i undersøkelsen. Vanligst er det å kreve en bestemt utdanning (det gjelder 56 prosent av stillingene), erfaring fra fagfeltet (52 prosent) og/eller et utdanningsnivå (51 prosent). I de tilfellene det ble stilt krav til utdanningsnivå, er det hele 85 prosent som krevde en form for høyskole-/universitetsutdanning.

---

<sup>8</sup> Respondentene valgte selv blant de kategoriene de ble forelagt – se vedlegg 1.

Krav til norskkunnskaper (skriftlig og/eller muntlig) er også relativt vanlig, for 40 prosent av stillingene muntlig, i 35 prosent skriftlig.

*Tabell 4.2 Hvilke av følgende kompetansekrav ble stilt i utlysningen av stillingen?*

	Antall	Prosent
Krav til utdanningsnivå	610	50,5
Krav til en bestemt utdanning (fagområde/profesjon)	680	56,3
Krav til skriftlige norskkunnskaper	426	35,3
Krav til muntlige norskkunnskaper	477	39,5
Krav til ledererfaring	108	8,9
Krav til erfaring fra fagfeltet	622	51,5
Krav til erfaring fra liknende virksomhet	403	33,4
Ingen av de nevnte kravene ble stilt i utlysningen	88	7,3
N	1 207	

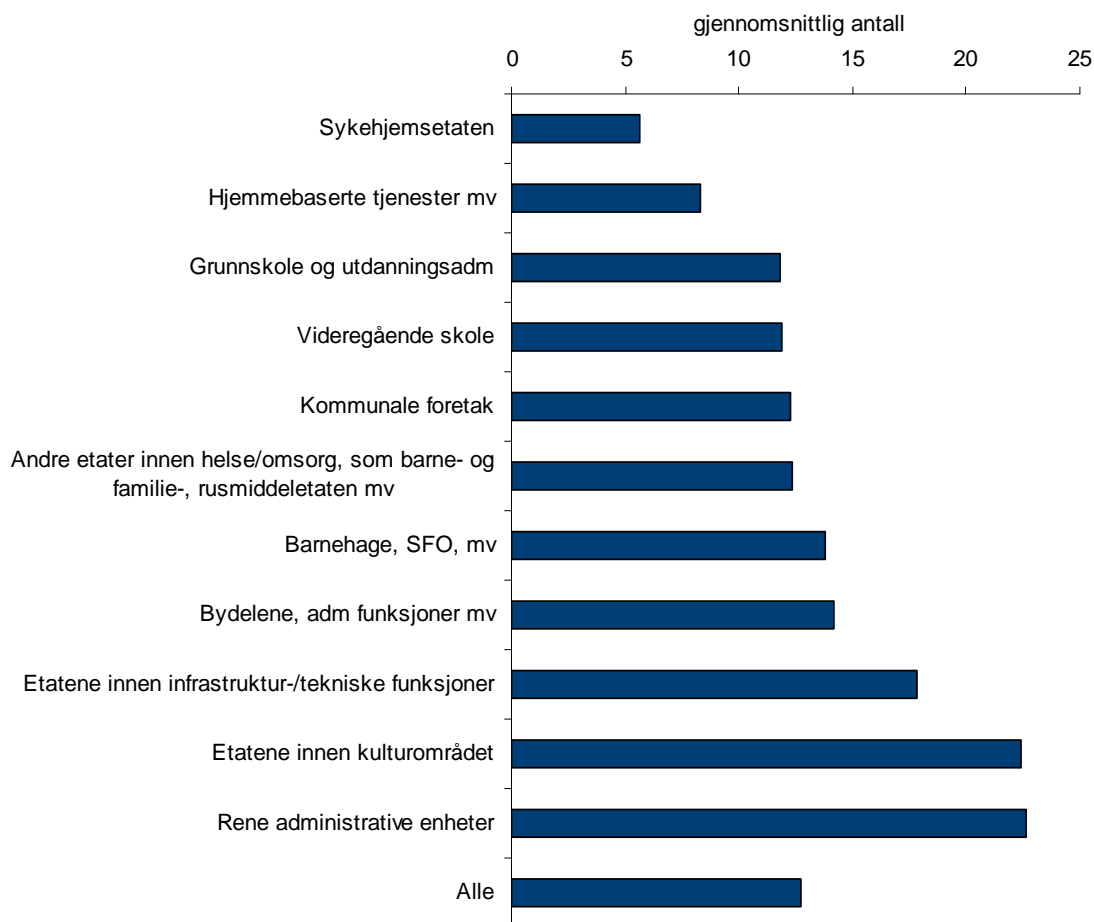
Vi stilte spørsmål om respondentene i ettertid mente at de kompetansekravene de hadde stilt var for høye, passe eller for lave. Spørsmålet ble stilt for hvert av de kravene de hadde oppgitt at de stilte i utlysningen. Det var så å si ingen som mente at noen av kravene de hadde stilt var for høye. Det gjaldt under en halv prosent for alle typene krav. Noen mente at kravene for lave. Det var flest som svarte at kravene til norskkunnskaper var for lave, men likevel bare 3-4 prosent. Det er en viss tendens til at ledere som har ansatt en søker med minoritetsbakgrunn i større grad enn andre vurderer at kravene de stilte til norskkunnskaper var for lave, 7 prosent sier det om kravene til norsk skriftlig, 5 prosent om kravene til norsk muntlig.

På spørsmål om enheten hadde en mal for søknad og CV tilgjengelig, som søkerne kunne bruke, var det 78 prosent som svarte nei, 10 prosent som svarte ”vet ikke”. Andelen som svarte ja på dette spørsmålet var stort sett lav i alle typer virksomheter.

## 4.2 Søkere

I gjennomsnitt var det 13 søkere til hver av de 1.207 stillingene vi stilte spørsmål om (Figur 4.1). Det var færrest søkere til stillinger innen sykehjemsetaten (6 i gjennomsnitt) samt hjemmebaserte tjenester mv (8), mens det var flest søkere til de administrative virksomhetene (23 i gjennomsnitt) og etatene innen kultur (22).

Figur 4.1 Gjennomsnittlig antall søkere til stillingene, etter type virksomhet



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Til 2/3 av stillingene var det søkere med minoritetsbakgrunn, og respondentene oppgir at i 72 prosent av disse tilfellene var det kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn. Alt i alt var det altså kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn til i underkant av halvparten av alle stillingene.

Blant de som svarte at ingen av søkerne med minoritetsbakgrunn var kvalifiserte, er det så mange som 71 prosent som svarer at de hadde vurdert om noen av dem kunne ha realkompetanse (særlig relevant erfaring) som ville kvalifisere til stillingen.

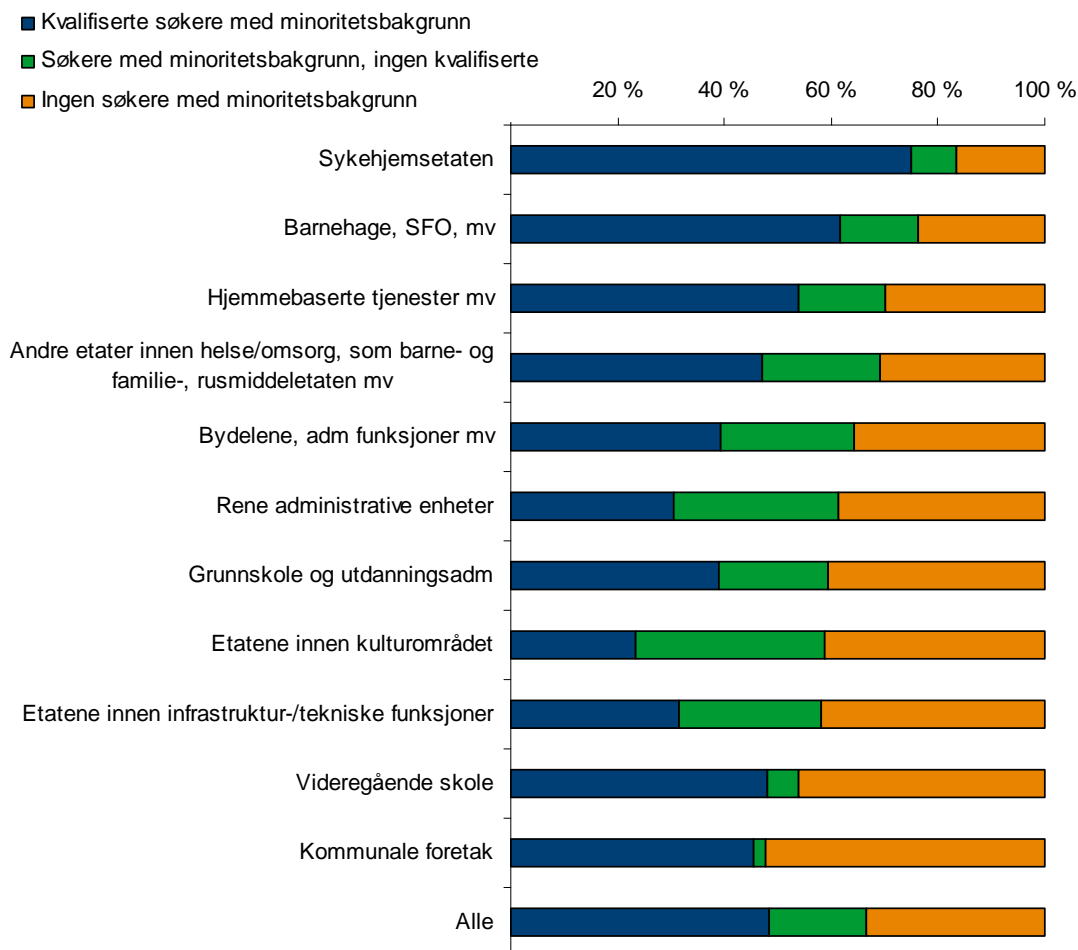
Mens respondentene oppgir at det var kvalifiserte søkerne med minoritetsbakgrunn i 574 av stillingene i datamaterialet vårt, oppgir de at søkere med minoritetsbakgrunn ble innkalt til intervju i 620 av stillingene.

### Søkere til ulike typer virksomheter

I Figur 4.2 viser vi hvordan søkermassen varierer med type virksomhet. Det er størst andel av stillingene som hadde søkere med minoritetsbakgrunn innen sykehjemsetaten (83 prosent), deretter kommer barnehage/SFO, hjemmebaserte tjenester og øvrige etater innen helse/omsorg. Andelen av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn er lavest i de kommunale foretakene (48 prosent) og i videregående skole (54 prosent). De to siste gruppene peker seg imidlertid ut ved at det som regel anses å være kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn dersom det er noen. Sagt på en annen måte: De får sjelden søkere med minoritetsbakgrunn som ikke er kvalifiserte. Andre typer

virksomheter som tilhører denne kategorien er sykehjemsetaten og barnehager/SFO. I den andre enden av skalaen er kulturetatene og de administrative enhetene, hvor man ofte vurderer at ingen av søkerne med minoritetsbakgrunn er kvalifiserte.

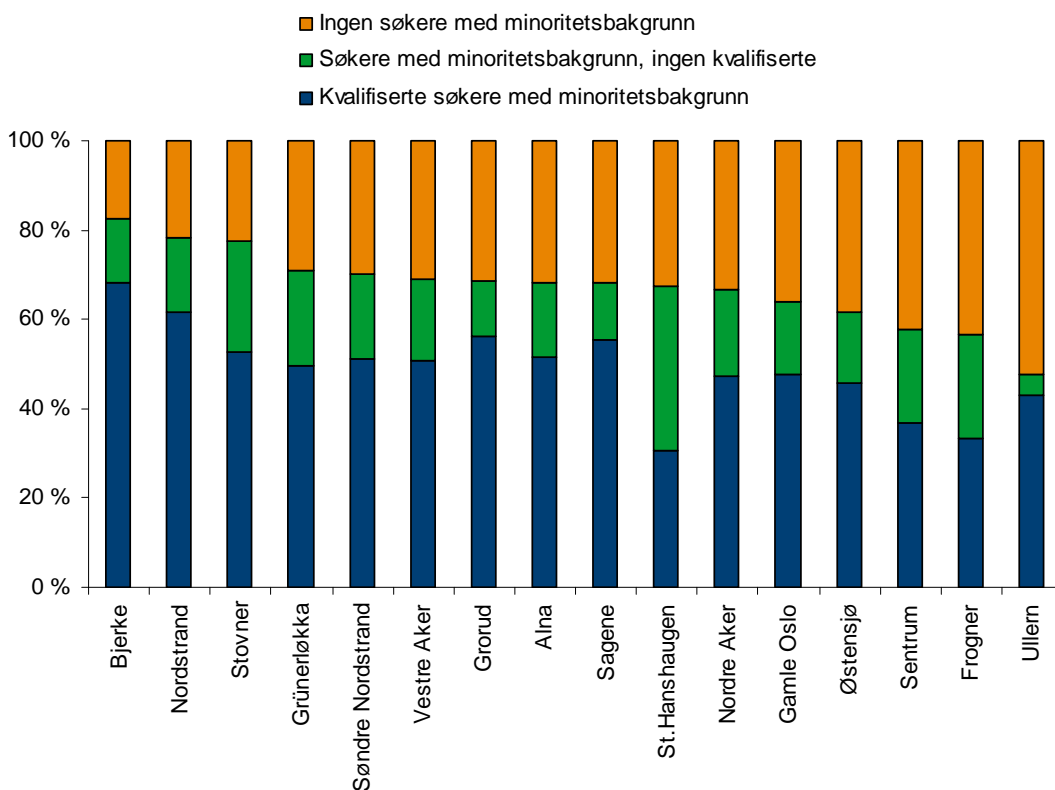
*Figur 4.2 Andel av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn, og kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, etter type virksomhet*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Vi ser av Figur 4.3 at søkermassen også varierer med arbeidsplassens beliggenhet. Arbeidsplasser som er lokalisert i bydelene Bjerke, Nordstrand, Stovner, Grünerløkka og Søndre Nordstrand får søkere med minoritetsbakgrunn til høyest andel av stillingene. Lavest andel minoritetssøkere får arbeidsplasser som ligger i Ullern og Frogner bydeler. Arbeidsplasser som er plassert i St. Hanshaugen bydel, skiller seg ut ved at de relativt ofte får søkere med minoritetsbakgrunn, men ved at lederne ofte vurderer at ingen av dem er kvalifisert. Dette er interessant, siden vi så i kapittel 3.1.2 at måloppnåelsen har vært dårlig i St. Hanshaugen.

Figur 4.3 *Andel av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn, og kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, etter arbeidsplassens beliggenhet*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

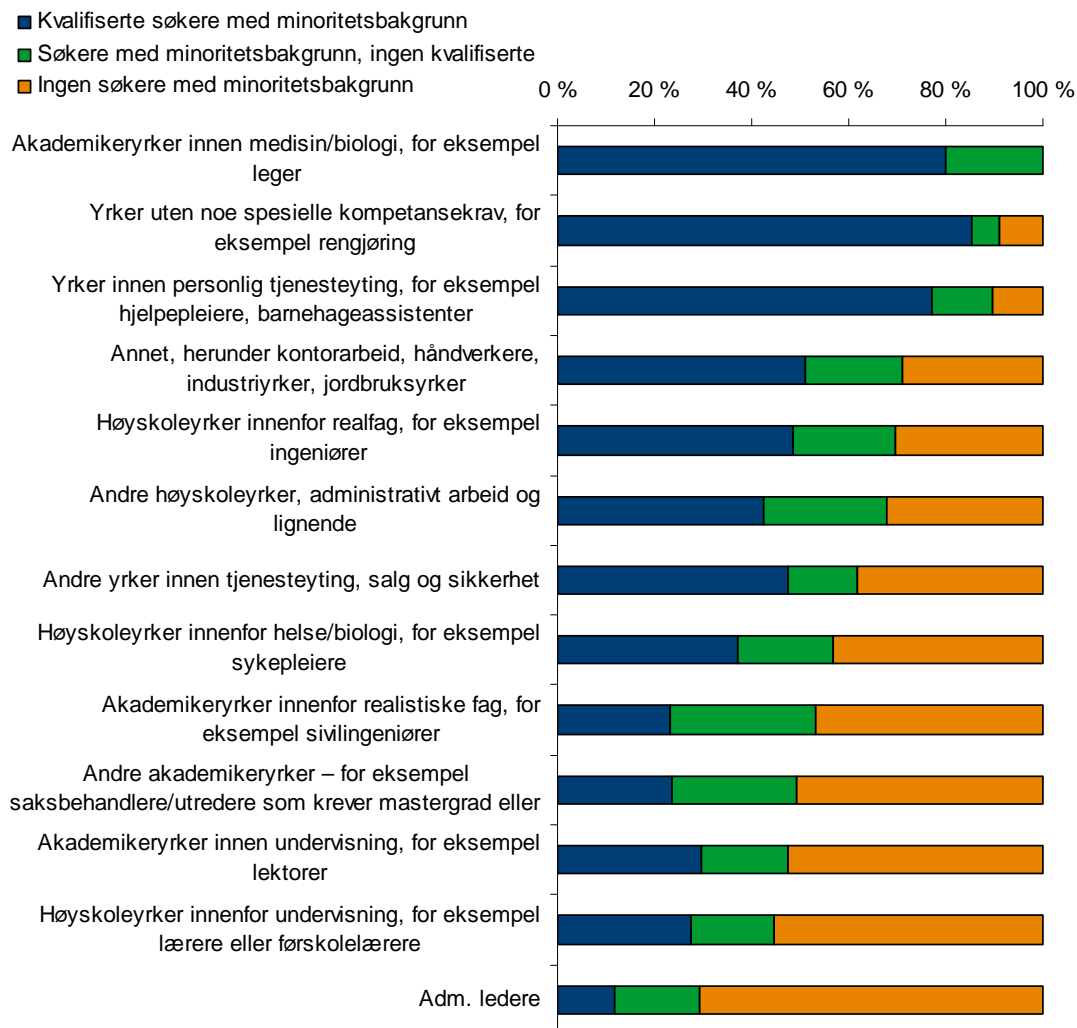
### Søkere til ulike typer stillinger

Like mye som type virksomhet kan ha betydning for hvem som søker stillingene, vil selvsagt kjennetegn ved stillingen ha betydning. I Figur 4.4 viser vi sammensetning av søkermassen etter yrkeskategori for stillingen. Vi ser at det varierer svært mye hvorvidt ulike typer stillinger får søkere med minoritetsbakgrunn. Akademikeryrker innenfor medisin/biologi skiller seg ut, ved at alle stillingene fikk søkere med minoritetsbakgrunn. Det er imidlertid ganske få stillinger i denne kategorien. Blant andre yrker er det de uten spesielle kompetansekrav og yrker innen personlig tjenesteyting (som hjelpepleiere og barnehageassistenter) som oftest får søkere med minoritetsbakgrunn – det gjelder i henholdsvis 91 og 90 prosent av stillingene.

Lavest andel av stillingene som får søkere med minoritetsbakgrunn finner vi innen lederyrker (29 prosent av stillingene), høyskoleyrker og akademikeryrker innenfor undervisning (førskolelærere, lærere, lektorer), samt ”andre akademikeryrker”, som inkluderer for eksempel saksbehandlere/utredere som krever mastergrad eller tilsvarende. I alle disse yrkeskategoriene er det under halvparten av stillingene som har fått søkere med minoritetsbakgrunn.

Det er mindre forskjeller i andelen av stillingene som får søkere med minoritetsbakgrunn som ikke anses som kvalifiserte. Unntaket er naturlig nok yrker uten noen spesielle kompetansekrav, som for eksempel rengjøring, der det forekommer sjelden at de får søkere med minoritetsbakgrunn, men ikke vurderer noen som kvalifiserte.

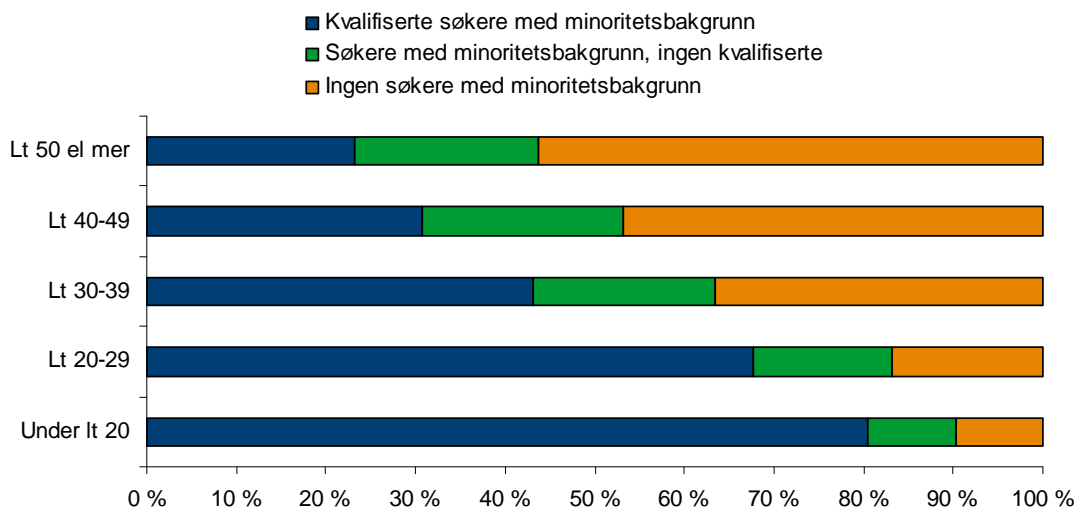
*Figur 4.4 Andel av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn, og kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, etter yrkesgruppe*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

I Figur 4.5 viser vi sammensetning av søkermassen etter stillingens lønns plassering. Denne figuren viser en klar trend: Jo høyere lønnsnivå desto mindre andel av stillingene får søkere med minoritetsbakgrunn. Tilsvarende er det stillinger uten noe lederansvar og deltidsstillinger som oftest får søkere med minoritetsbakgrunn, sammenliknet med stillinger med lederansvar og heltidsstillinger.

Figur 4.5 *Andel av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn, og kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, etter stillingens lønnsplassing*



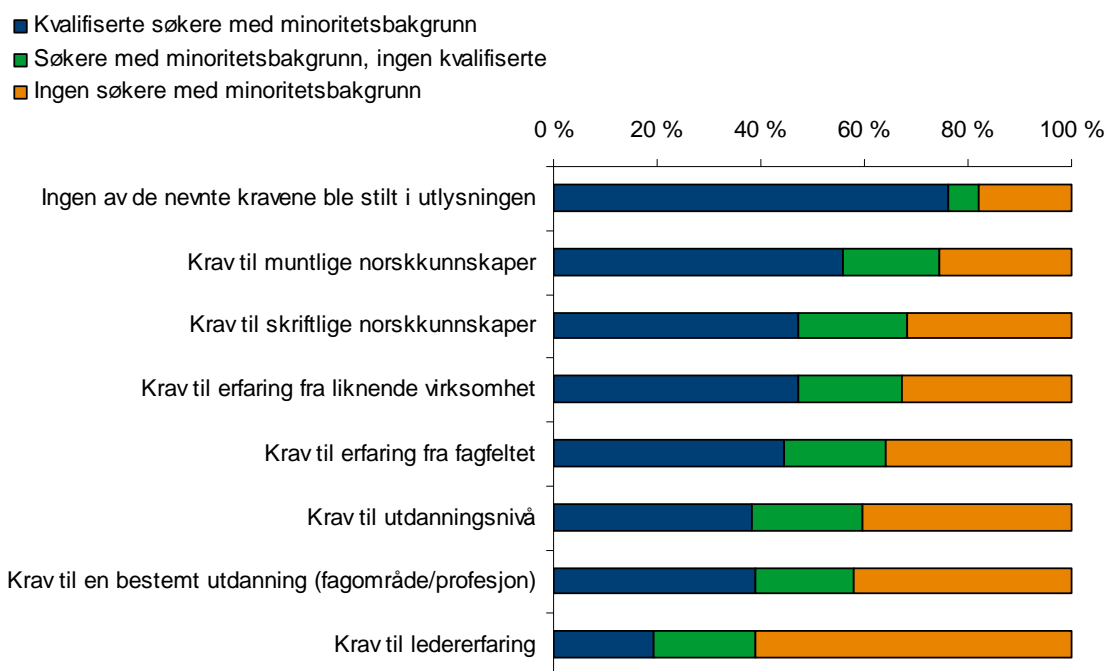
Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Hvordan påvirker kvalifikasjonskravene i utlysningen søkermassen? Her vil det selvsagt være en del samsvar med yrke, men det er ikke noe én-til-én forhold. I Figur 4.6 viser vi søkermassen til stillingene, avhengig av hvilke krav respondentene oppga at de hadde stilt i utlysningen.

Den høyeste andelen av stillingene som får søkere med minoritetsbakgrunn finner vi dersom det ikke stilles noen av de aktuelle kravene i utlysningen. Naturlig nok er det da også svært få som ikke anses som kvalifiserte.<sup>9</sup> Det er minst sannsynlig at det kommer søknader med minoritetsbakgrunn dersom det stilles krav til ledererfaring – det gjelder bare i 39 prosent av stillingene. Det er dessuten relativt lav andel av stillingene som får søkere med minoritetsbakgrunn dersom det stilles krav til utdanningsnivå og/eller en bestemt utdanning (60 og 58 prosent). Med unntak av stillinger hvor det ikke ble stilt noen av disse kravene i utlysningen, er det så å si ingen forskjell på andelen av stillingene som får søkere med minoritetsbakgrunn hvor ingen av dem anses som kvalifiserte.

<sup>9</sup> Når det er noen i det hele tatt, kan det for eksempel bero på at det er stilt andre krav enn det vi har satt opp, at respondenten ikke husker, eller at slike krav var implisitt.

Figur 4.6 Andel av stillingene hvor det var søkere med minoritetsbakgrunn, og kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, etter kompetansekrav i utlysningen



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

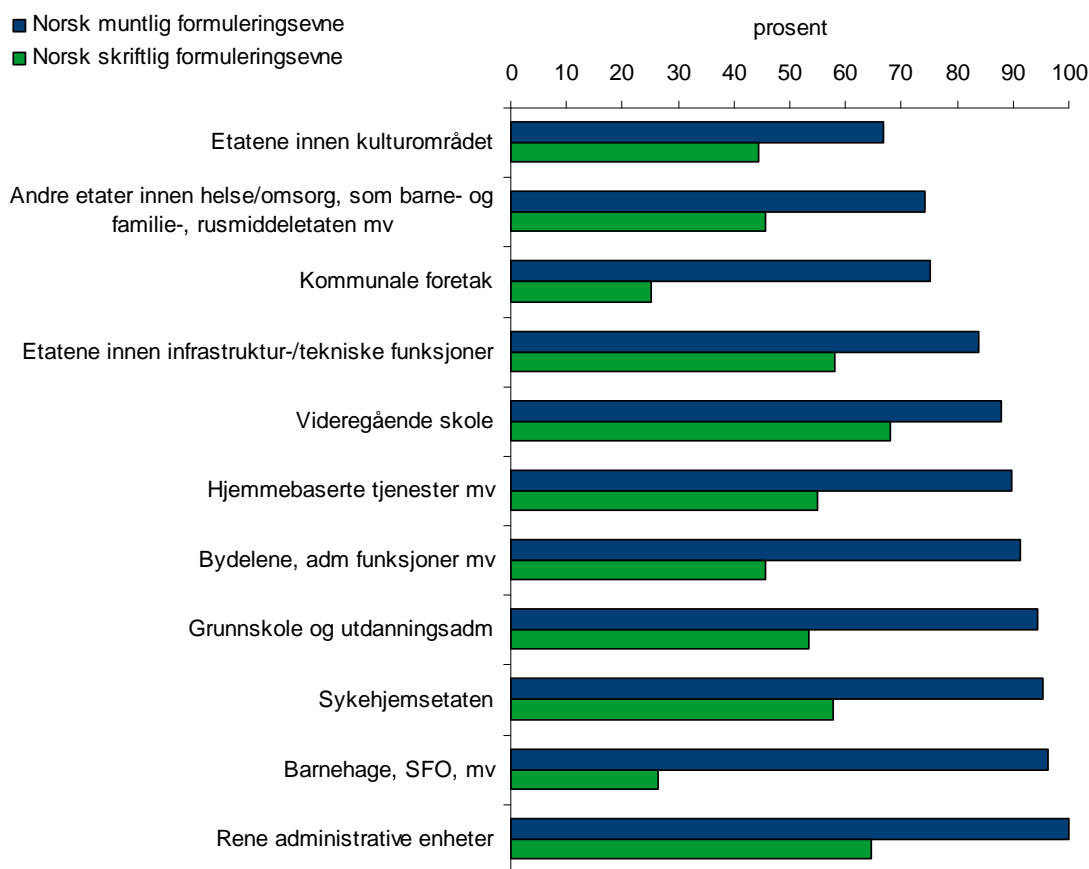
### 4.3 Fra intervju til ansettelse

Som nevnt blir det innkalt minst en søker med minoritetsbakgrunn i flere stillinger enn det vurderes å være kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn. Blant de som oppgir at det var kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, er det 95 prosent som svarer at minst én ble innkalt til intervju. Blant de som oppgir at det *ikke* var kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, er det likevel 31 prosent som svarer at det ble innkalt minst én søker med minoritetsbakgrunn til intervju.

Vi stilte spørsmål til de som innkalte en søker med minoritetsbakgrunn til intervju (620 stillinger), om norsk muntlig og skriftlig formuleringssevne ble vektlagt i vurderingen av kandidatene. 91 prosent svarer at muntlig formuleringssevne ble vektlagt, 47 prosent skriftlig.

I Figur 4.7 ser vi at norsk *muntlig* formuleringssevne særlig blir ansett som viktig innenfor administrative enheter, barnehage/SFO, sykehjem og grunnskole. Norsk *skriftlig* formuleringssevne blir oftest tillagt vekt innen videregående skole og rene administrative funksjoner. Minst vekt blir det lagt på skriftlige norskerferdigheter i barnehage/SFO og de kommunale foretakene.

Figur 4.7 *Andel av de stillingene hvor det ble innkalt en søker med minoritetsbakgrunn til intervju, hvor det ble lagt vekt på norsk muntlig og skriftlig formuleringssevne*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Blant de som innkalte en søker med minoritetsbakgrunn til intervju, var det 58 prosent som oppga at en søker med minoritetsbakgrunn også var blant dem som ble innstilt til stillingen.

Til slutt var det 385 stillinger hvor den som ble ansatt hadde minoritetsbakgrunn. Det utgjør:

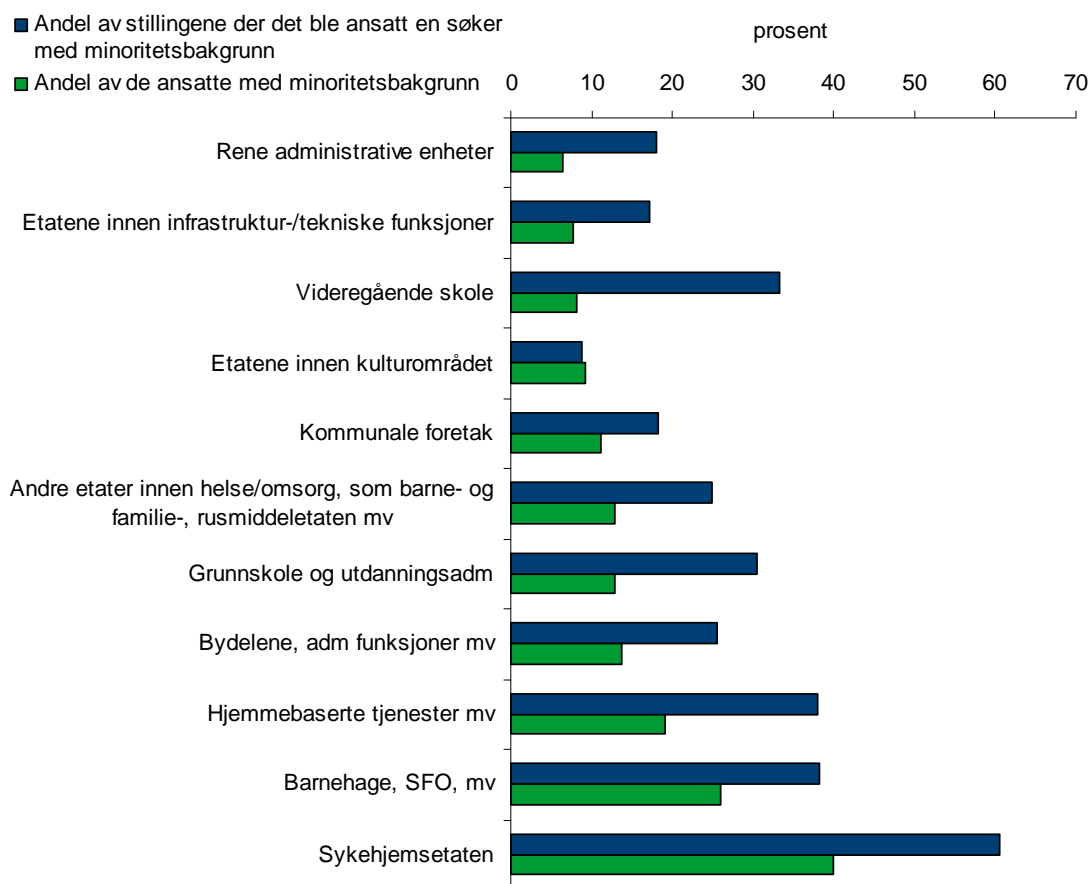
- 62 prosent av alle stillingene hvor det ble innkalt noen med minoritetsbakgrunn til intervju,
- 48 prosent av alle stillingene som hadde søkere med minoritetsbakgrunn, og
- 32 prosent av alle stillingene i utvalget.

Personer med minoritetsbakgrunn utgjør altså en høyere andel av nyansettelsene enn av den eksisterende arbeidsstokken. Det stemmer overens med de siste årenes økning i andelen ansatte med minoritetsbakgrunn.

Andelen av de utlyste stillingene som ble besatt av en søker med minoritetsbakgrunn varierer svært mye mellom typer virksomheter. Allerede forskjellen i søkermassen tilsier at det er slik. Det var bare 9 prosent av stillingene i etatene på kulturområdet som ble besatt med en person med minoritetsbakgrunn, mens det var hele 60 prosent av stillingene i sykehjemsetaten.

Vi ser av Figur 4.8 at det er stort samsvar mellom andelen ansatte med minoritetsbakgrunn som allerede jobber i virksomhetene, og andelen av stillingene som blir besatt med personer med minoritetsbakgrunn. Søkere med minoritetsbakgrunn utgjør en større andel av de som *blir* ansatt enn av de som allerede *er* ansatt i alle typene virksomheter unntatt innen kultur. I videregående skole er andelen av stillingene som blir besatt av søkere med minoritetsbakgrunn svært høy sammenliknet med den andelen de allerede utgjør av arbeidsstokken.

Figur 4.8 *Andel av stillingene hvor det ble ansatt en søker med minoritetsbakgrunn, og gjennomsnittlig andel av de ansatte som har minoritetsbakgrunn, etter type virksomhet*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

## 4.4 Oppsummering av rekrutteringsprosessene

Vi kan oppsummere resultatene om rekruttering til kommunen slik:

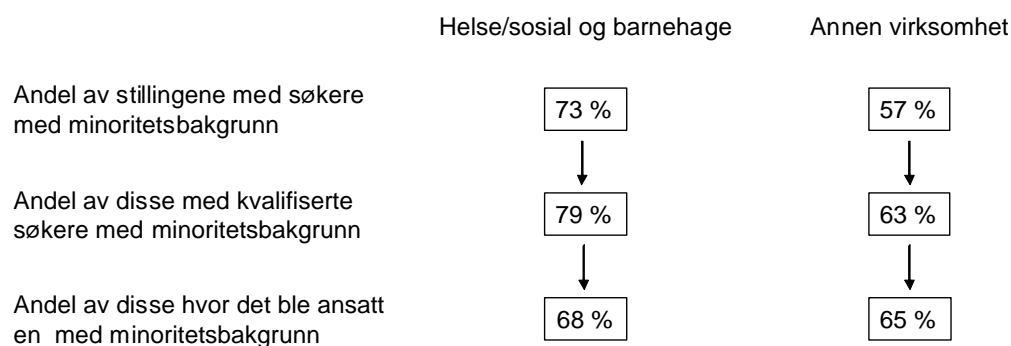
Det kan være mekanismer på alle trinn i en rekrutteringsprosess som har betydning for om det blir ansatt en person med minoritetsbakgrunn i en stilling:

- *Utlysning – kompetansekrav.* I utlysning av stillinger i Oslo kommune kreves det ofte en bestemt utdanning og arbeidserfaring. Det er mindre vanlig å sette krav om bestemte norskkunnskaper. Et stort flertall av lederne mener at de kompetansekravene de stiller er riktige.

- *Søking – antall søkere og kvalifikasjoner.* Det er kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn til i underkant av halvparten av de utlyste stillingene. Dette varierer mye mellom type virksomhet og arbeid.
  - Det er flest kvalifiserte søkere til stillinger i sykehjem, barnehage/SFO og hjemmebaserte tjenester. Det er sjelden kvalifiserte søkere til stillinger i etatene på kulturområdet, rene administrative enheter og etatene innen infrastruktur/tekniske funksjoner.
  - Videre er det oftest kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn til yrker uten bestemte kompetansekrav, og personlig tjenesteyting som for eksempel hjelpepleiere, barnehageassistenter, mens det er færrest i lederyrker, akademikeryrker og høyskoleyrker innenfor undervisning (lærere, førskolelærere)
- *Vurdering av søknader – innkalling til intervju.* Så å si alle lederne oppgir at de innkaller minst én til intervju dersom det er kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn (det er ofte tilfellet også hvis det ikke er noen kvalifiserte).
- *Vurderinger på intervju – innstilling.* Så mye som 90 prosent av lederne oppgir at de vurderer norsk muntlig formuleringssevne på intervju. Det ble ansatt noen med minoritetsbakgrunn i over 60 prosent av stillingene der det var innkalt noen til intervju. Det gjelder 1/3 av alle utlyste stillinger. Igjen varierer andelen slik:
  - Høyest andel av de ansatte som hadde minoritetsbakgrunn er det på sykehjem (60 prosent) barnehage/SFO og hjemmebaserte tjenester. Lavest er andelen i etatene på kulturområdet, rene administrative enheter og kommunale foretak

I Figur 4.9 illustrerer vi hvordan ansettelsesprosessen forløper innen to hovedgrupper av virksomheter. Vi har samlet alle virksomheter innen helse-/sosialsektoren og barnehage/SFO i en gruppe, mens de resterende virksomhetene er samlet i en annen gruppe. Det er om lag like mange stillinger i de to gruppene. Vi ser at sannsynligheten for at en søker med minoritetsbakgrunn skal "gå videre" er høyere på hvert trinn i prosessen innen helse/sosial/barnehage enn i resten av Oslo kommune; De får oftere søkere med minoritetsbakgrunn, blant disse er det oftere noen kvalifiserte, og hvis det er noen kvalifiserte er det også noe høyere sannsynlighet for at de skal bli ansatt. Den største forskjellen ligger imidlertid i hvorvidt de får kvalifiserte søkere.

*Figur 4.9      Søknader og ansettelse i stillinger i helse-/sosialsektoren og barnehage, samt i annen virksomhet*



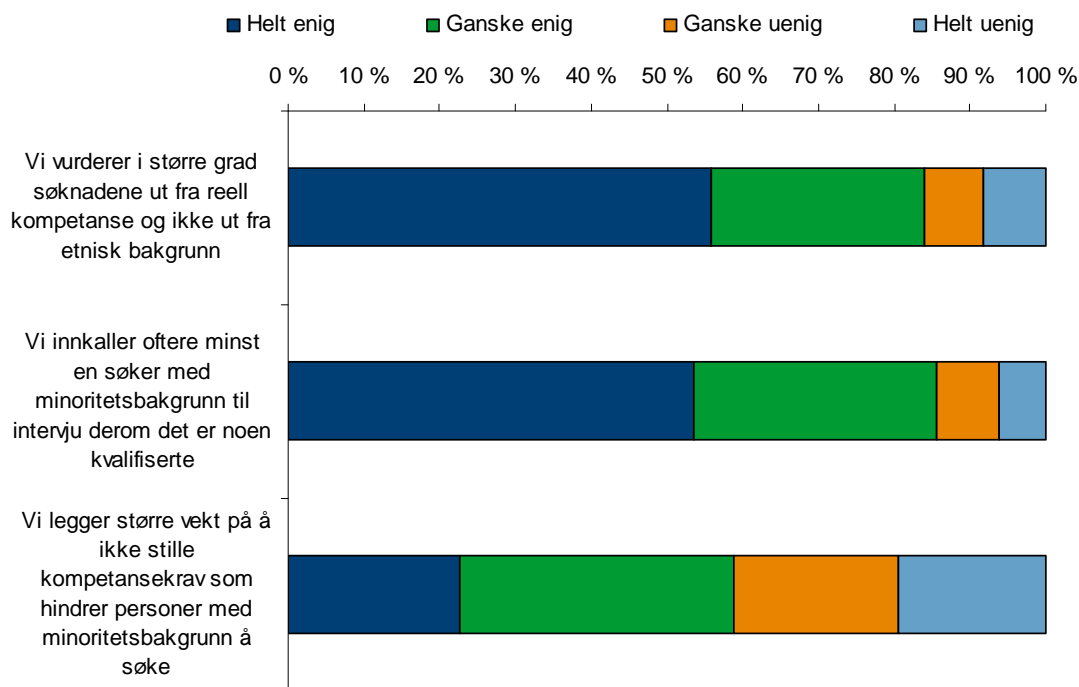
## 4.5 Tiltakene i handlingsplanen

### 4.5.1 Iverksetting av tiltakene

En del av resultatene over forteller direkte eller indirekte om virksomhetene faktisk gjennomfører tiltakene i handlingsplanen. For tre av tiltakene stilte vi dessuten spørsmål om respondentene mente at deres praksis var endret siden 2001 – eller i den perioden de hadde kunnskap om. Av Figur 4.10 ser vi at mange mener at de i større grad enn før vurderer søknadene ut fra reell kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn, samt oftere innkaller minst en søker med minoritetsbakgrunn til intervju dersom det er noen kvalifiserte.

Det er færrest som mener at de legger større vekt på å ikke stille kompetansekrav som hindrer personer med minoritetsbakgrunn å søke – over 40 prosent er helt eller ganske uenig i dette.

Figur 4.10 *I hvilken grad er du enig i at rekrutteringspraksis i din enhet er endret siden 2001 (eller i den perioden du kjenner til) på følgende områder*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

I Tabell 4.3 oppsummerer vi i hvilken grad virksomhetene gjennomfører tiltakene i handlingsplanen, for de tiltakene som gjelder rekruttering.

Tabell 4.3      Oppsummering iverksetting av rekrutteringstiltakene

<p><b>Tiltak 1: Tekst i fellesannonser over ledige stillinger</b> I kommunens fellesannonse over ledige stillinger skal man blant annet oppfordre personer med minoritetsbakgrunn spesielt til å søke de ledige stillingene.</p>	<p>Ikke stilt spørsmål om i spørreundersøkelsen</p>
<p><b>Tiltak 2: Kompetansekrav ved rekruttering.</b> Arbeidsgiver skal ikke stille høyere kompetansekrav enn stillingen fordrer, verken når det gjelder norskkunnskaper eller annen kompetanse.</p>	<p>Nesten ingen av respondentene mener at de stiller for høye krav (se kapittel 4.1.2). Relativt mange mener likevel at de ikke har endret adferd på dette området de siste årene (se Figur 4.10)</p>
<p><b>Tiltak 3: Mal for søknad og CV</b> Virksomheten skal ha mal for å fylle ut CV og søknad om ledig stilling tilgjengelig.</p>	<p>Et stort flertall av respondentene svarte at de ikke har en mal tilgjengelig, eller at de ikke vet (til sammen 88 prosent)</p>
<p><b>Tiltak 4: Vurdering ut fra reell kompetanse</b> Rekrutteringsansvarlig skal i grovsorteringen av søknader vurdere søkere ut fra deres reelle kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn.</p>	<p>En stor andel av respondentene mener at de har endret atferd på dette området de siste årene (se Figur 4.10) I de typer virksomheter som får mange søkere med minoritetsbakgrunn, blir en stor andel av dem ansett som kvalifiserte (se figur 4.2).</p>
<p><b>Tiltak 5: Innkalling til intervju</b> Dersom det finnes kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, skal minst én av disse innkalles til intervju.</p>	<p>Nesten alle respondentene som oppgir at de fikk kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn innkaller minst en til intervju. Det gjelder også en god del av dem som ikke fikk kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn. En stor andel av lederne mener dessuten at de har endret atferd på dette området de siste årene (se Figur 4.10)</p>
<p><b>Tiltak 6: Lærlinger og kvalifiseringstiltak</b> Arbeidsgiver skal vurdere å ta inn lærlinger og benytte seg av tilgjengelige kvalifiseringstiltak som et virkemiddel til rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn.</p>	<p>Eget spørsmål: Halvparten av respondentene oppgir at de har tatt inn noen i perioden 2006-2008. Det gjelder hele 81 prosent av respondentene i sykehjemsetaten, 77 prosent i barnehage/SFO</p>

#### 4.5.2      Vurdering av tiltakene og effekt av handlingsplanen

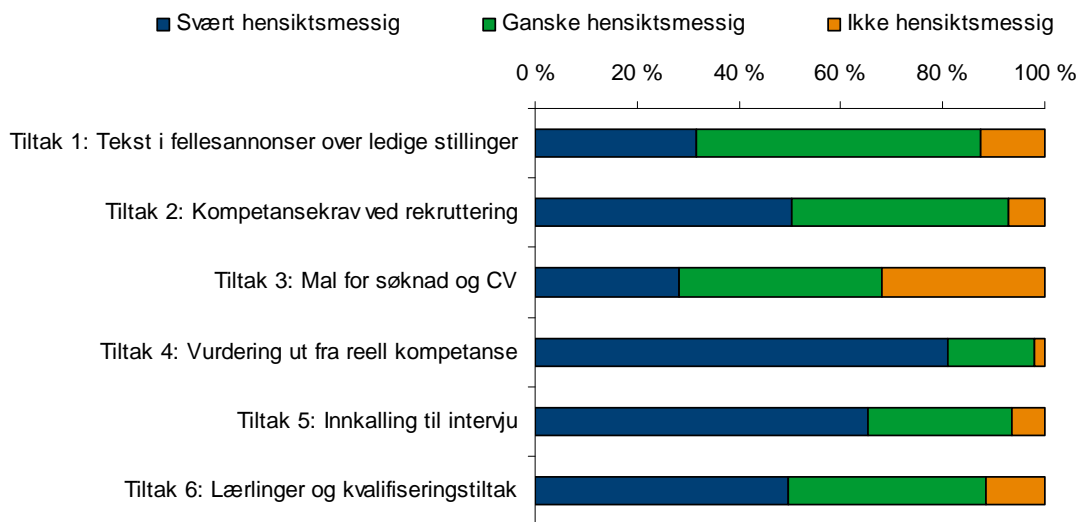
I spørreundersøkelsen ba vi respondentene om å vurdere hvor hensiktsmessig de mener hvert av tiltakene er, for å oppnå målet om økt andel ansatte med minoritetsbakgrunn i deres enhet. Svarene er vist i Figur 4.11.

Vi ser at det er flest som oppfatter tiltak 4 som svært hensiktsmessig: Å vurdere søkere ut fra deres reelle kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn i grovsorteringen av søknader. 81 prosent svarer det, og nesten ingen svarer at det ikke er hensiktsmessig. Deretter kommer tiltak 5: Å innkalle minst en søker med minoritetsbakgrunn til intervju dersom det er noen kvalifiserte. 51 prosent mener det er svært hensiktsmessig, 7 prosent

svarer at det ikke er hensiktsmessig. Det er også bare 7 prosent som mener at tiltak 2 ikke er hensiktsmessig – å ikke stille høyere kompetansekrav enn stillingen fordrer.

Minst hensiktsmessig oppfattes tiltak 3, å ha en mal for søknad og CV. Det var også få som faktisk hadde det. 1/3 mener at det ikke er hensiktsmessig i det hele tatt. Tiltak 1, tekst i fellesannonser, oppfattes heller ikke som svært hensiktsmessig.

Figur 4.11 Vurdering av tiltakenes hensiktsmessighet med hensyn til å øke rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn

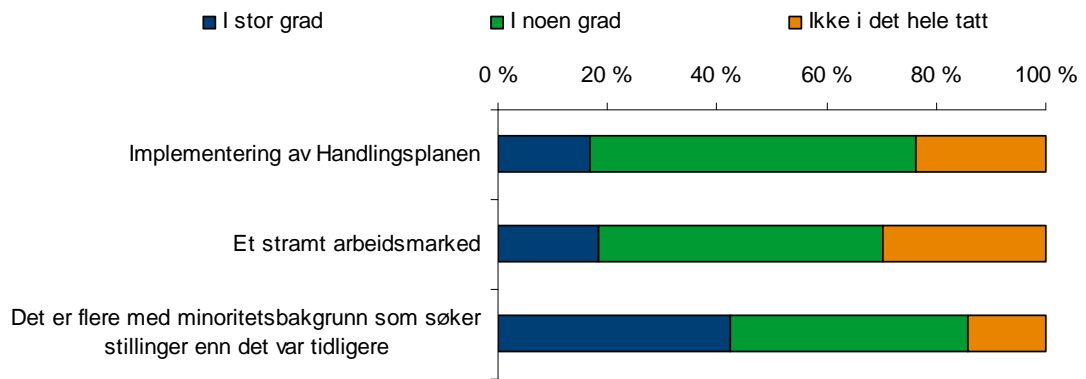


Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

I Figur 4.10 så vi at mange mener at de er blitt flinkere til å vurdere søknadene ut fra reell kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn, og oftere enn før innkaller minst en søker med minoritetsbakgrunn til intervju derom det er noen kvalifiserte. Vi stilte også spørsmål om de generelt legger større vekt på å rekruttere personer med minoritetsbakgrunn enn tidligere. 73 prosent var helt eller ganske enig i det.

De respondentene som var helt eller ganske enige i at de hadde endret atferd på noen av disse områdene, ble bedt om å vurdere i hvilken grad endringene er et resultat av handlingsplanen, et stramt arbeidsmarked, og/eller at flere personer med minoritetsbakgrunn faktisk søker på stillingene. I Figur 4.12 ser vi at det er flest som mener at endringene er et resultat av at det er flere søkere med minoritetsbakgrunn enn før. Det er likevel 3/4 av respondentene som mener at endringene i stor eller noen grad er et resultat av implementering av handlingsplanen.

Figur 4.12 I hvilken grad mener du at disse endringene er et resultat av.. Blant de som mener det har skjedd endringer i rekrutteringspraksis



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse



## 5 Kompetanse, kompetanseutvikling og holdningsarbeid

I dette kapitlet gjør vi rede for implementeringen av tiltakene i handlingsplanen som gjelder kompetanseutvikling og informasjons-/holdningsarbeid, samt vurderingen av tiltakene. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål som er direkte knyttet til hvert av tiltakene i handlingsplanen.

### 5.1 Kompetanse og kompetanseutvikling

#### 5.1.1 Kartlegging av kompetanse og behov for kompetanseutvikling

I handlingsplanen heter det:

*Arbeidsgiver skal i samarbeid med arbeidstaker skaffe seg en oversikt over arbeidstakers realkompetanse med sikte på videre kompetanseutvikling og mulig karriereutvikling. (Tiltak 7)*

I spørreundersøkelsen stilte vi tre spørsmål knyttet til *vurderinger* av kompetanse og kompetanseutviklingsbehov blant de ansatte, både generelt og spesielt rettet mot ansatte med minoritetsbakgrunn. Disse spørsmålene gikk bare til ledere som har personallederansvar for ansatte med minoritetsbakgrunn (930 personer).

- Er det i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført noen *kartlegging av realkompetanse* blant de ansatte i din enhet? 39 prosent av respondentene svarte ja på det.
- Har du i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført *samtaler* med noen av dagens ansatte som har minoritetsbakgrunn for å *vurdere deres realkompetanse*? Hele 54 prosent av de som har ansatte med minoritetsbakgrunn, svarte ja på det.
- Har du i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført *samtaler* med noen av dagens ansatte som har minoritetsbakgrunn om behovet og mulighetene for *kompetanse- eller karriereutvikling*? 40 prosent svarte at de hadde hatt slike samtaler med alle de ansatte med minoritetsbakgrunn, like mange svarte at de hadde hatt det med noen.

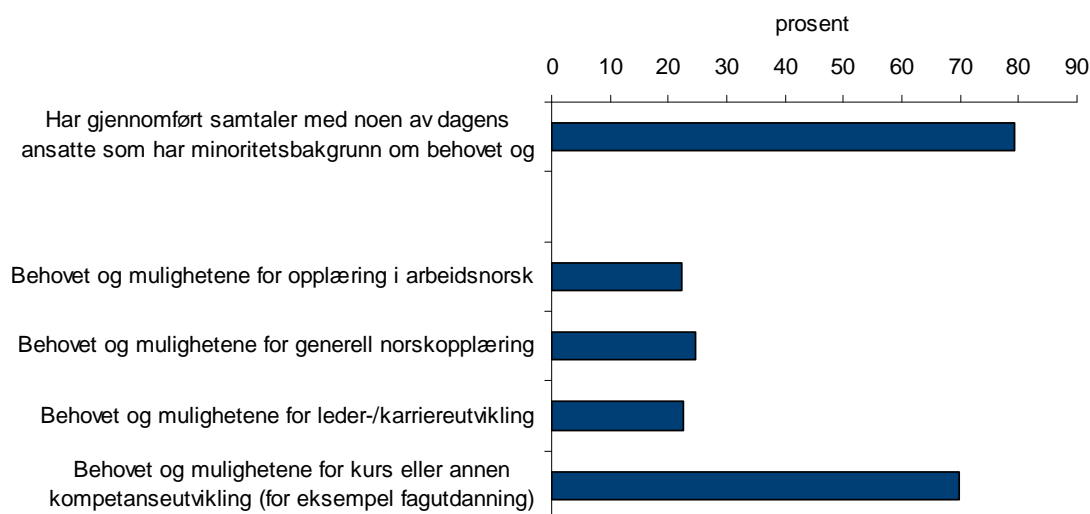
*Generell* kartlegging av realkompetanse er mest vanlig i så vel grunnskolen som i videregående skole, lite vanlig i sykehjemsetaten og andre etater i helse/omsorg. I bydelenes administrasjon, samt barnehage/SFO og det også lite vanlig.

Samtaler med ansatte med minoritetsbakgrunn for å kartlegge realkompetanse, er også vanligst i grunnskolen, men også relativt vanlig i sykehjemsetaten og administrative enheter.

Samtaler med ansatte som har minoritetsbakgrunn om behovet og mulighetene for kompetanse- eller karriereutvikling er vanligst i de samme typene virksomheter: Sykehjemsetaten, grunnskolen og rene administrative etater.

Vi stilte spørsmål om hva slags kompetanseutvikling som har blitt vurdert i samtaler om kompetanse og behov for kompetanseutvikling med ansatte med minoritetsbakgrunn. Svarene vises i Figur 5.1. Som nevnt er det i underkant av 80 prosent som svarer at de har hatt slike samtaler. I underkant av 1/4 av alle ledere med ansatte med minoritetsbakgrunn oppgir at samtaler har handlet om opplæring i arbeidsnorsk, generell norskopplæring og/eller leder-/karriereutvikling. Så mange som 70 prosent oppgir at de har hatt samtaler som har dreid seg om behovet og mulighetene for kurs eller annen kompetanseutvikling (for eksempel fagutdanning).

Figur 5.1 Samtaler med ansatte med minoritetsbakgrunn om behov og muligheter for kompetanse- eller karriereutvikling. Blant alle lederne som har ansatte med minoritetsbakgrunn



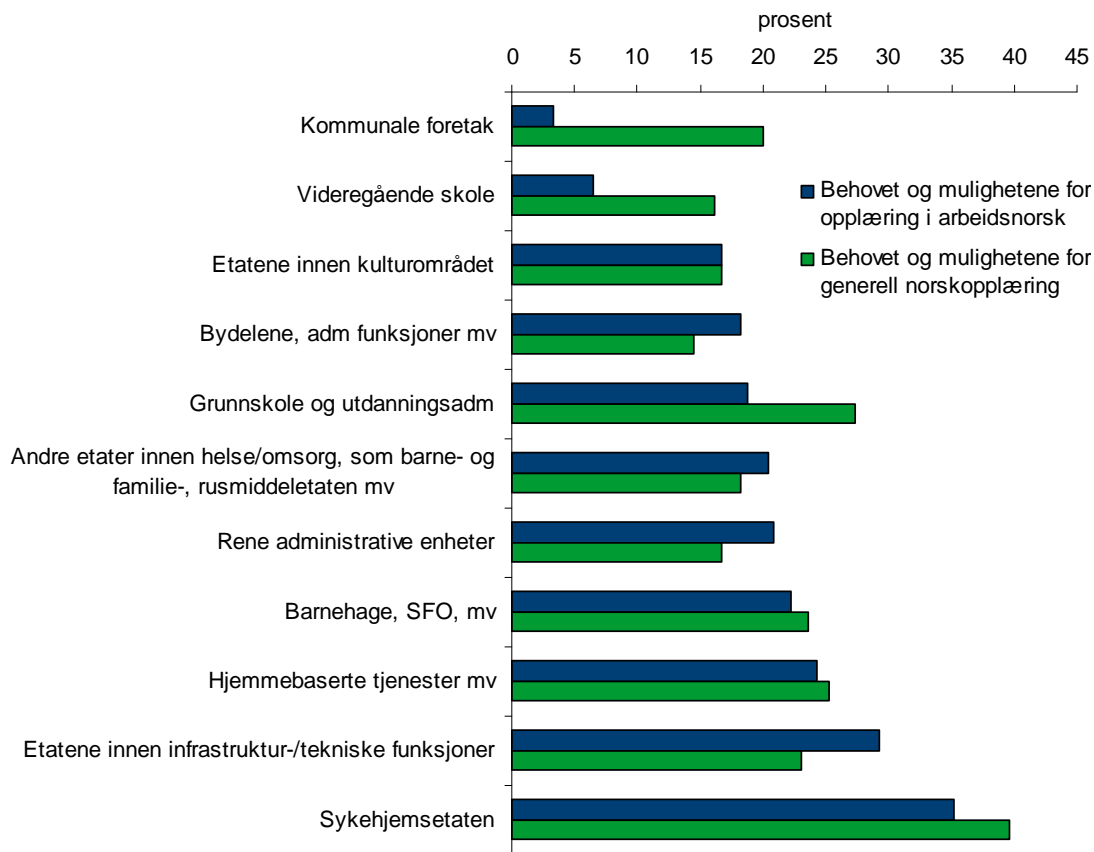
Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

I handlingsplanen heter det:

*Arbeidsgiver skal legge tilrette for at ansatte med minoritetsbakgrunn utvikler sine norske språkkunnskaper i tilknytning til arbeidssituasjonen. (Tiltak 8)*

I Figur 5.2 viser vi andelen av lederne som oppgir at de har hatt samtaler om norskopplæring. Vi ser at ledere i sykehjemsetaten er de som klart oftest oppgir at de har hatt samtaler om behovet og mulighetene for norskopplæring. Nesten alle lederne som hadde hatt samtaler for å vurdere behovet for norskopplæring, hadde også konkludert med at noen av de ansatte hadde behov for det. I kapittel 5.1.2 ser vi på hvor mange som faktisk fikk opplæring.

Figur 5.2 Samtaler med ansatte med minoritetsbakgrunn om behov og muligheter for opplæring i arbeidsnorsk og/eller generell norskopplæring. Andel av alle lederne som har ansatte med minoritetsbakgrunn, etter type virksomhet



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

### 5.1.2 Deltakelse i kurs og kompetanseutviklingstiltak

I tillegg til de to tiltakene som er gjengitt over, inneholder også handlingsplanen følgende formulering:

*Arbeidsgiver skal vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir ledererfaring. (Tiltak 9)*

I Figur 2.1 viser vi den faktiske deltakelsen i ulike typer kompetanseutvikling blant ansatte med minoritetsbakgrunn. Også disse spørsmålene gikk kun til ledere som har personal-/lederansvar for ansatte med minoritetsbakgrunn (930 personer).

I figuren ser vi at det er i underkant av 20 prosent av lederne som svarer at noen ansatte med minoritetsbakgrunn har fått en type norskopplæring i løpet av de siste 2 årene. Dette er nesten like mange som svarte at de hadde hatt samtaler med noen av de ansatte for å vurdere behovet og mulighetene for slik opplæring.

Nesten 1/3 svarer at noen av ansatte med minoritetsbakgrunn har fått arbeidsoppgaver som gir ledererfaring i løpet av de siste to årene, mens 11 prosent svarer at noen har fått lederopplæring.

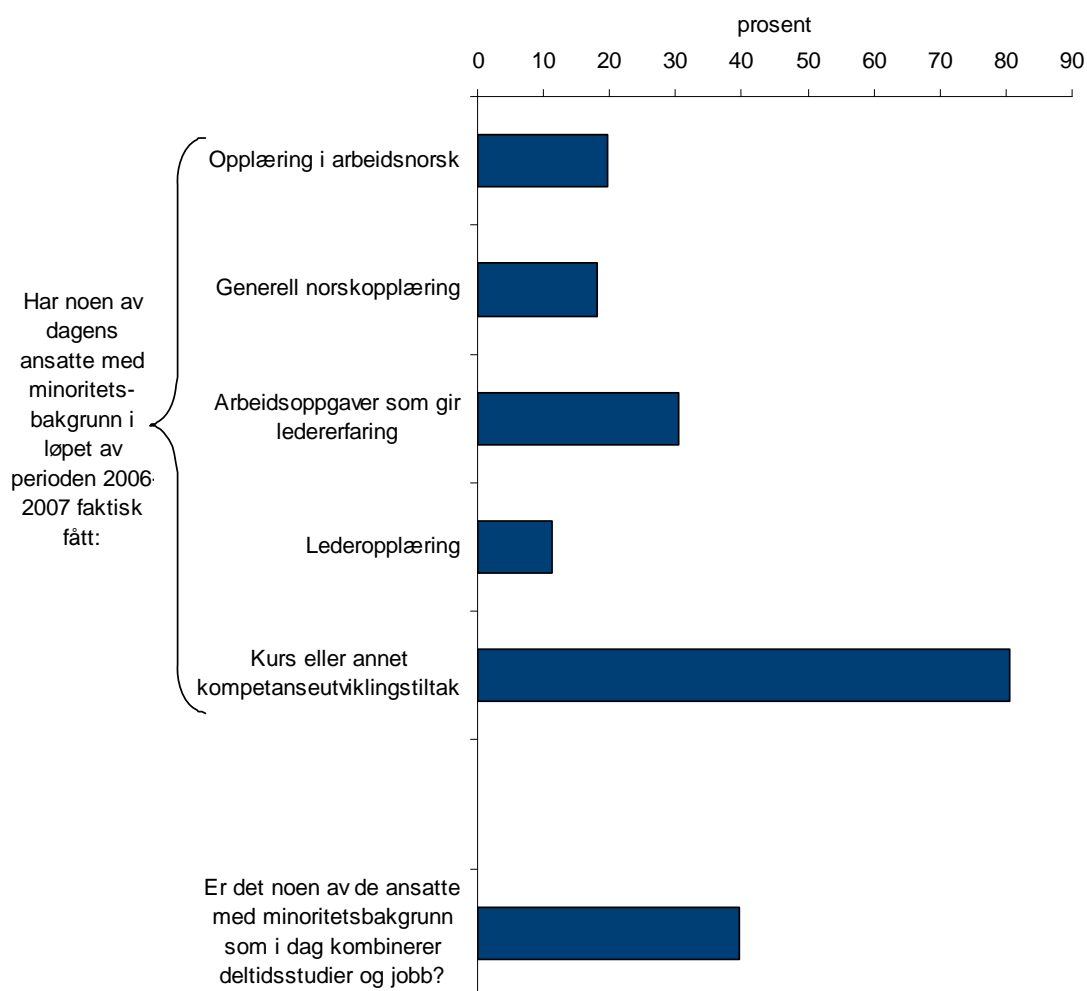
Andre kompetanseutviklingstiltak er vesentlig mer vanlig: Over 80 prosent av lederne oppgir at ansatte med minoritetsbakgrunn har fått kurs eller andre kompetanseutviklingstiltak

Til slutt stilte vi spørsmål om noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn i dag kombinerer deltidsstudier og jobb. Det heter i handlingsplanen:

*Arbeidsgiver skal så langt det er mulig legge tilrette for at ansatte kan kombinere deltidsstudier og jobb. (Tiltak 10)*

Av figuren ser vi at det er så mye som 40 prosent som svarer ja på det.

Figur 5.3 *Andel av lederne som oppgir at noen av dagens ansatte med minoritetsbakgrunn i løpet av 2006-2008 har fått ulikt typer kompetanseutvikling*

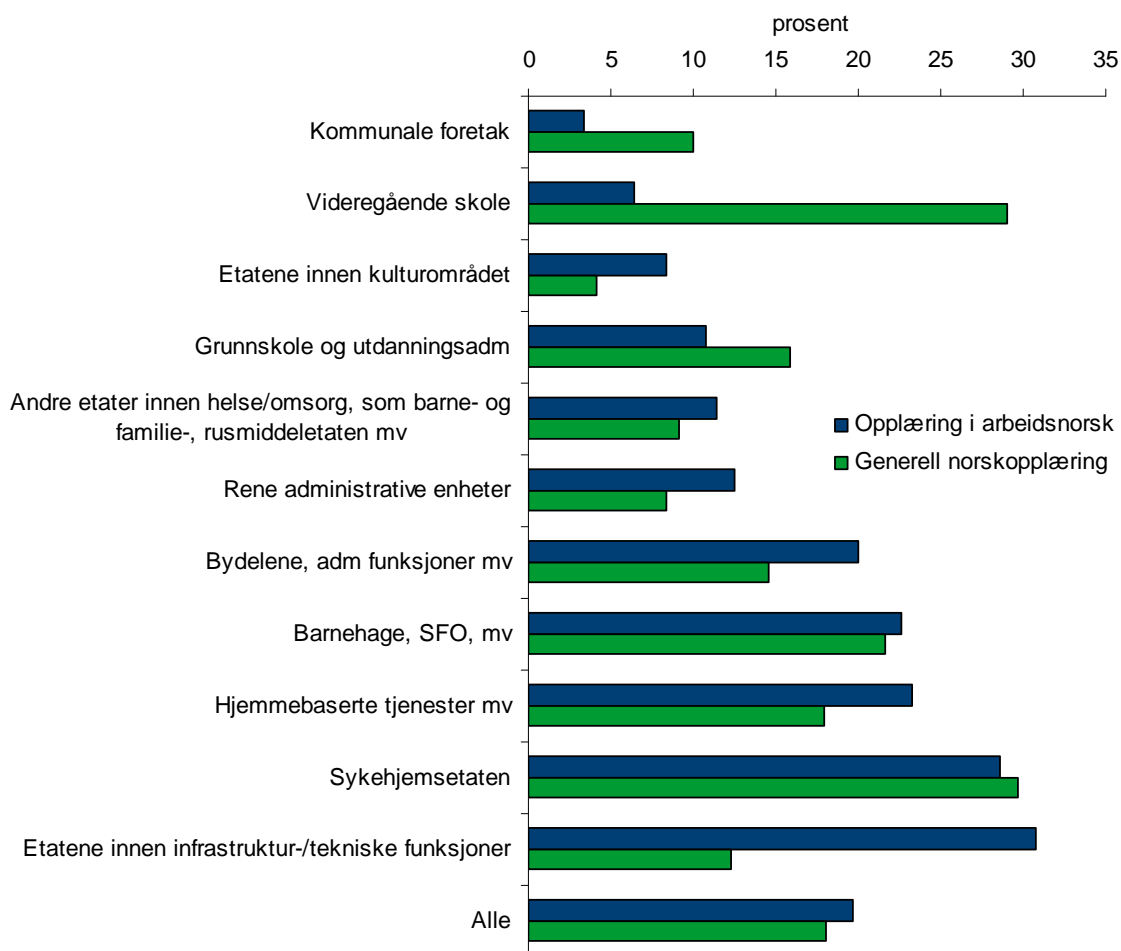


Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Blant de ulike kompetanseutviklingstiltakene vi stilte spørsmål om i undersøkelsen, er norskopplæring det eneste som er spesielt rettet mot ansatte med minoritetsbakgrunn. I Figur 5.4 viser vi hvordan dette varierer med type virksomhet. Vi ser at det er i sykehjemsetaten at det er mest vanlig med norskopplæring – oppunder 30 prosent av lederne her oppgir at dagens ansatte med minoritetsbakgrunn i løpet av 2006-2008 har fått henholdsvis arbeidsnorsk og generell norskopplæring. En like stor andel av lederne i

etatene innen infrastruktur-/tekniske funksjoner oppgir at ansatte med minoritetsbakgrunn har fått opplæring i arbeidsnorsk, mens i videregående skole er det like vanlig med generell norskopplæring. I tillegg til disse tre typene virksomheter er det relativt vanlig med norskopplæring i bydelene – så vel i hjemmebaserte tjenester, som barnehage og administrative funksjoner.

Figur 5.4 *Andel av lederne som oppgir at dagens ansatte med minoritetsbakgrunn i løpet av 2006-2008 har fått en type norskopplæring. Etter type virksomhet*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

Lederopplæring er mest vanlig innen administrative funksjoner i bydelene, barnehager samt i kommunale foretak. Det er svært lite vanlig i grunnskolene og de videregående skolene. Kurs eller andre kompetanseutviklingstiltak er på den annen side vanligst i videregående skole, samt i rene administrative funksjoner og i sykehjemsetaten.

I sykehjemsetaten og grunnskolen er det dessuten svært vanlig at noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn kombinerer deltidsstudier og jobb. Dette er svært lite vanlig i etatene på kulturområdet og etatene som ha tekniske/infrastrukturfunksjoner.

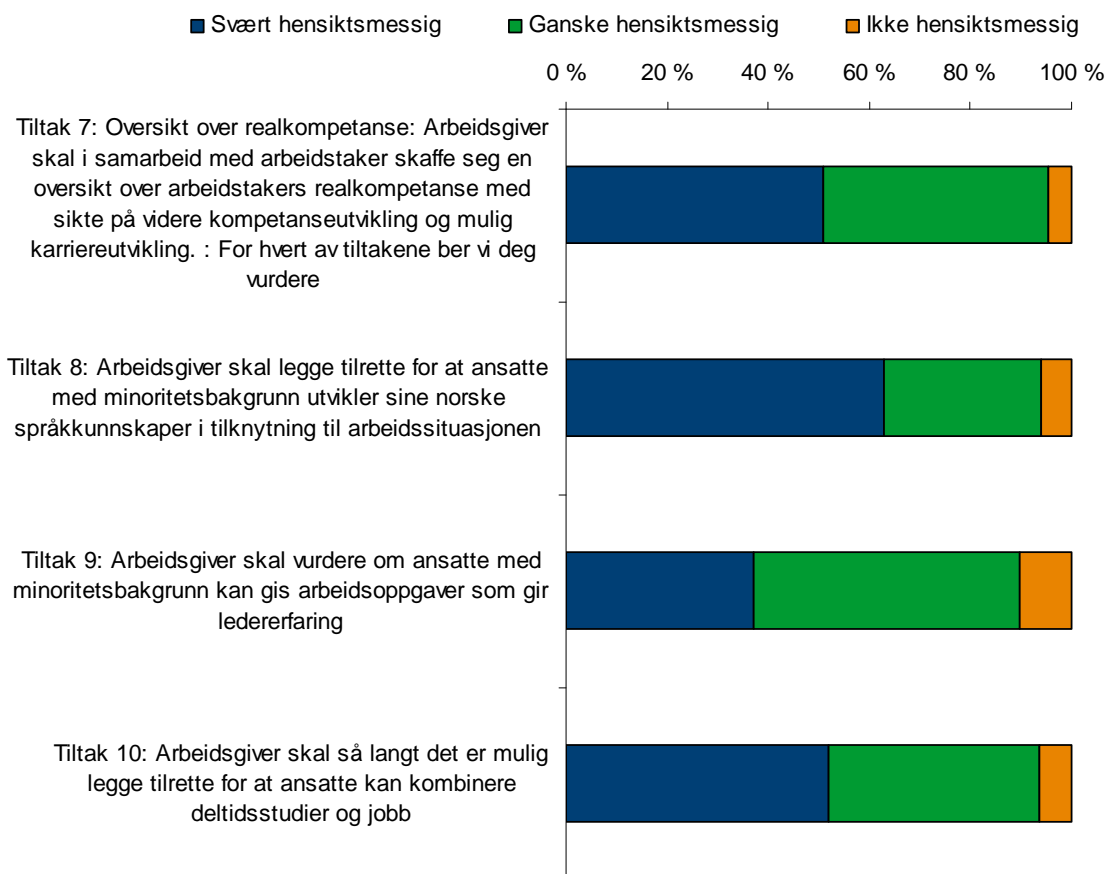
### 5.1.3 Vurdering av tiltakene

På samme måte som for tiltakene som gjelder rekruttering, ba vi respondentene om å vurdere hvor hensiktsmessig de mener hvert av tiltakene innenfor kompetanseutvikling

er, for å oppnå målet i *deres* enhet: Å sikre at kompetansen til ansatte med minoritetsbakgrunn blir verdsatt, og å gi gode muligheter til kompetanse- og karriereutvikling. I Figur 5.5 ser vi at det er størst andel av respondentene som anser tiltak 8 som svært hensiktsmessig: "Arbeidsgiver skal legge tilrette for at ansatte med minoritetsbakgrunn utvikler sine norske språkkunnskaper i tilknytning til arbeidssituasjonen." Hele 63 prosent av lederne svarer det.

Det er færrest som mener det er svært hensiktsmessig at arbeidsgiver skal vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir ledererfaring (tiltak 9). For alle tiltakene er det under 10 prosent av lederne som mener at dette ikke er hensiktsmessig i det hele tatt. I det store og hele mener med andre ord lederne at tiltakene er hensiktsmessige.

Figur 5.5 *Vurdering av tiltakenes hensiktsmessighet med hensyn til å sikre at kompetansen til ansatte med minoritetsbakgrunn blir verdsatt, og å gi gode muligheter til kompetanse- og karriereutvikling*



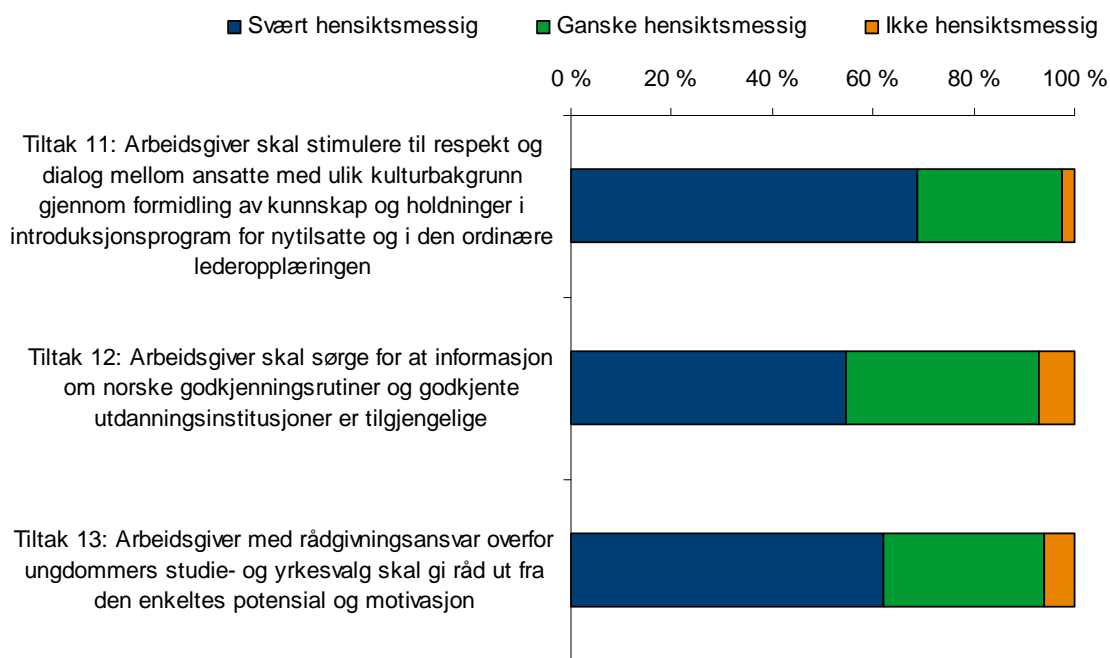
Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

## 5.2 Informasjons- og holdningsarbeid

I spørreundersøkelsen stilte vi bare ett spørsmål om tiltakene som gjelder informasjons- og holdningsarbeid. Vi ba respondentene vurdere hensiktsmessigheten av tiltakene for å nå målet: Å øke kunnskapen og bevisstheten på en måte som letter likebehandling og økt rekruttering av ansatte med minoritetsbakgrunn i virksomheten.

Tiltakene og svarene på spørsmålene er gjengitt i Figur 5.6. Et flertall mener at hvert av de tre tiltakene er svært hensiktsmessige. Minst oppslutning er det om tiltak 12, at arbeidsgiver skal sørge for at informasjon om norske godkjenningsrutiner og godkjente utdanningsinstitusjoner er tilgjengelige.

Figur 5.6 *Vurdering av tiltakenes hensiktsmessighet med hensyn å øke kunnskapen og bevisstheten på en måte som letter likebehandling og økt rekruttering av ansatte med minoritetsbakgrunn i virksomheten*



Kilde: Econ Pöyry, spørreundersøkelse

### 5.3 Oppsummering

Innenfor kompetanse og kompetanseutvikling kan vi oppsummere resultatene av undersøkelsen slik:

- Det er godt under halvparten av virksomhetene som har gjennomført noen kompetansekartlegging av de ansatte de siste to årene. Blant de som har ansatte med minoritetsbakgrunn, er det mer vanlig at lederne har samtaler med disse for å vurdere deres realkompetanse, og et stort flertall av lederne oppgir at de har hatt samtaler med noen eller alle de ansatte med minoritetsbakgrunn for å vurdere deres behov for kompetanseutvikling.
- De fleste samtaler om behov og muligheter for kompetanseutvikling dreier seg om annet enn norskopplæring, for eksempel fagutdanning. Over 80 prosent av lederne oppgir også at noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn faktisk har deltatt i slike opplæringsaktiviteter de siste to årene
- Rundt ¼ av lederne har hatt samtaler med ansatte med minoritetsbakgrunn om behov og muligheter for opplæring i arbeidsnorsk, like mange om behovet for generell norskopplæring. Om lag 20 prosent av dem oppgir at noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn har fått henholdsvis opplæring i arbeidsnorsk og generell norskopplæring de siste to årene. Sykehjemsetaten skiller seg ut, med mye bruk av norskopplæring blant de ansatte med minoritetsbakgrunn.

- Nesten 1/3 av lederne som har ansatte med minoritetsbakgrunn oppgir at noen av dem har fått arbeidsoppgaver som gir ledererfaring.

Når det gjelder tiltakene innenfor kompetanse og informasjons- og holdningsarbeid, uttrykker respondentene:

- Kompetanse: Flest mener at tiltak 8 er svært hensiktsmessig: "Arbeidsgiver skal legge tilrette for at ansatte med minoritetsbakgrunn utvikler sine norske språkkunnskaper i tilknytning til arbeidssituasjonen." Det er færrest som mener det er svært hensiktsmessig at arbeidsgiver skal vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir ledererfaring (tiltak 9).
- Informasjons- og holdningsarbeid: Størst oppslutning får tiltak 11: "Arbeidsgiver skal stimulere til respekt og dialog mellom ansatte med ulike kulturbakgrunn.."

## 6 Kvalitetssikring av tiltakene

Handlingsplanen inneholder to obligatoriske tiltak som gjelder kvalitetssikring: Kommunen og den enkelte arbeidsgiver skal innarbeide handlingsplanens prinsipper i sentrale styringsdokumenter og i den ordinære lederopplæringen, samt rapportere hva som er gjort i virksomhetens årsberetning.

Vi har gjennomgått en rekke styringsdokumenter og årsberetninger for å kartlegge iverksetting av de obligatoriske kvalitetssikringstiltakene.

### 6.1 Integrasjon av perspektivene i styringsdokumenter

Tiltak 14 i handlingsplanen lyder:

*Oslo kommune skal integrere perspektivene i denne handlingsplanen i sentrale styringsdokumenter som omhandler budsjett, personalpolitikk, kompetanseutvikling og likestilling mellom kjønnene*

Vi har gjennomgått Byrådets budsjettdokumenter fra 2004 og frem til i dag, det vil si budsjettforslag og økonomiplaner, samt strategiske planer og handlingsplaner for personalpolitikk og kompetanseutvikling. Vi presenterer her hvordan perspektivene i handlingsplanen er integrert i styringsdokumentene.

#### 6.1.1 Budsjettdokumentene

I mange av budsjettdokumentene beskrives målsettinger relatert til at Oslo skal være en åpen og inkluderende hovedstad. Dette er knyttet til Oslo Extra Large (OXLO) og arbeidet med mangfold og integrering. Hovedmålet med OXLO arbeidet er å styrke kulturelle og språklige minoriteters forståelse av norsk språk og samfunnsliv, samt å løfte fram byens mangfold som en positiv ressurs. Innbyggere med minoritetsbakgrunn skal delta i samfunnsliv, utdanning og arbeid på lik linje med etniske nordmenn. Mangfoldsarbeidet skal forebygge og redusere diskriminering.

I alle økonomiplanene nevnes det at kommunen ønsker å videreføre arbeidet med mangfold og ansatte med minoritetsbakgrunn som del av arbeidet med OXLO. Men utover en generell målformulering, er målsettingene for rekruttering og kompetanseutvikling for ansatte i Oslo kommune med minoritetsbakgrunn, relativt lite omtalt og lite konkretisert.

For eksempel står det som et overordnet mål i *Budsjett 2007 økonomiplan 2007-2010*: ”Etniske og språklige minoriteter skal kunne delta og lykkes i norsk samfunnsliv, utdanning og arbeidsliv på lik linje med andre”. Det står også at byrådet vil prioritere å videreføre arbeidet med mangfold/ansatte med minoritetsbakgrunn for å sikre Oslo kommune nok kompetente ansatte. Utover dette overordnede målet er det ingen nærmere beskrivelse av tiltak og strategier, bortsett fra at Handlingsplanen er omtalt under kapitlet om finans og utvikling.

Om Utviklings- og kompetanseetaten står det følgende:

*Etaten skal fortsette innsatsen for at virksomhetene iverksetter de 15 obligatoriske tiltakene i ”Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med*

*minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune”. Nettverket for mellomledere, personalmedarbeidere og representanter for fagforeningene, med fokus på mangfoldsperspektivet i kommunens rekrutteringspolitikk, videreføres.*

I *Budsjett 2008 økonomiplanen 2008-2011* står det at Oslo skal være en åpen og inkluderende by, og at dette er konkretisert i manifestet Oslo Extra Large (OXLO) – med rom for mangfold og livsutfoldelse. Under et avsnitt om *Omstilling og organisering* står det følgende:

*Kommunene må arbeide aktivt og systematisk for å tiltrekke seg og beholde kvalifiserte medarbeidere i årene som kommer, spesielt innen omsorgs- og oppvekstsektoren og i deler av teknisk sektor. I dette arbeidet er det uutnyttede ressurser som må mobiliseres, både blant seniorer, minoritetsspråklige og deltidsansatte.*

For øvrig står det ikke noe i denne økonomiplanen som refererer til perspektiver/strategier eller tiltak i handlingsplanen. Det er et eget avsnitt med overskrift ”Byomfattende mangfolds- og integreringsarbeid”, dette er imidlertid i budsjettkapitlet om barn og ungdom, og det står ingenting der om rekruttering i Oslo kommune.

I *Forslag til budsjett 2006 økonomiplan 2006-2009* og i *Budsjettforslag 2005 økonomiplan 2005-2008* står det under et punkt om Strategisk styring og kompetanseutvikling at Oslo kommune skal ”videreføre arbeidet med mangfold/ansatte med minoritetsbakgrunn”. Handlingsplanen er ikke konkretisert utover dette.

## **6.1.2 Strategiske planer og handlingsplaner**

Det varierer ganske mye om og hvordan Handlingsplanen for likebehandling er omtalt i de strategi- og handlingsplanene vi har gjennomgått.

I *Oslo kommunes personalpolitiske strategi* fra 2005 er det en situasjonsbeskrivelse vedrørende ansatte med minoritetsbakgrunn i Oslo kommune. Det vises til at kommunen har dokumentasjon som viser at ansatte med minoritetsbakgrunn i større grad enn etniske nordmenn arbeider deltid og besitter vikariatstillinger, de har i gjennomsnitt lavere lønnsnivå og er dårlig representert i ledersjiktet. Følgende strategi er nevnt: ”Sikre personer med minoritetsbakgrunn likebehandling ved rekruttering og karriereutvikling til alle typer stillinger”. Det er imidlertid ikke omtalt noen egne tiltak i tilknytning til denne strategien. Generelt inneholder Personalpolitisk strategi og planen som fulgte den opp, mange strategier og tiltak på områdene kompetanse, arbeidsmiljø, lederutvikling og omstilling. Tiltak relatert til ansatte med minoritetsbakgrunn kunne vært omtalt i tilknytning til disse områdene, men det er ikke gjort.

Noen av virksomhetene i kommunen har utarbeidet egne personalpolitiske planer som følger opp handlingsplanen. Vi beskriver noen av dem her.

*Utdanningsetaten* utarbeidet i 2006 en egen plan for å få flere lærere med minoritetsspråklig bakgrunn inn i skolen. Planen er laget med tanke på å oppfylle handlingsplanen. Det pekes på iverksatte tiltak som stipendordning, profilering av Oslo-skolen og samarbeid med rådgivningstjenesten. Ytterligere framtidige tiltak er også beskrevet og målfestet i denne planen. I planen sies det at man skal sikre at skolen får informasjon om utdanningstilbud og stipendordning for personer med minoritetsspråklig bakgrunn, og at kompetanse og ansettelsesforhold til ansatte med minoritetsspråklig bakgrunn skal

kartlegges. Det sies videre at det skal utarbeides personalpolitiske føringer for Oslo-skolen med tanke på å gjenspeile befolkningen og behovene på den enkelte skole. Målsettingen er å rekruttere flere kvalifiserte lærere med minoritetsspråklig bakgrunn til stillinger som allmennlærere, faglærere, lederstillinger og rådgivere, og utvikle karriereveier for ansatte med minoritetsspråklig bakgrunn.

*Renovasjonsetaten* har en handlingsplan for likestilling og mangfold. Planen inneholder et tallfestet mål for andel ansatte med minoritetsbakgrunn, og det er innført rutiner hvor rekrutteringsansvarlig skal kvalitetssikre ansettelsesprosessen og påse at personer med minoritetsbakgrunn ikke skal bli diskriminert.

Et annet eksempel er bydel Gamle Oslo som har utarbeidet en handlingsplan for mangfold og likestilling for 2005-2008. Denne handlingsplanen består av to deler; en langsiktig overordnet plan og en tiltaksplan som rulleres årlig.

Det er lagt ut mal for CV på bydelens intranettsider samt en veileder i hvordan man skriver søknad og forbereder seg til intervju. Det er lagt inn et sjekkpunkt i bydelens innstillingsskjema for å oppfylle kravet om at minst én kvalifisert søker med minoritetsbakgrunn skal innkalles til intervju. Arbeidsgiverenheten i bydelen bidrar med rådgiving i forhold til intern kvalifisering og rekruttering, noe flere ansatte med minoritetsbakgrunn har benyttet seg av.

Det er gjennomført tre ulike programmer med arbeidsnorsk, samt et prosjekt "veien tilbake", et utviklingsprogram for sykmeldte medarbeidere med minoritetsbakgrunn, som også inkluderte bedriftsrettet norskopplæring. To ansatte har avsluttet trainee-programmet for framtidige ledere med minoritetsbakgrunn.

Informasjon om bydelens handlingsplan for mangfold og likestilling er lagt inn i introduksjonsprogrammet for nyansatte. Det er utarbeidet egne intranettsider for mangfold og likestilling. Informasjon om godkjenningsrutiner og godkjente utdanningsinstitusjoner er tilgjengelig på intranettsider samt ved henvendelse til arbeidsgiverenheten.

Bydelen har dessuten nedsatt et eget Mangfold- og likestillingsutvalg (MaLi). Utvalget stod i spissen for planlegging og markering av OXLO-uka, og stod som arrangør da bydelsdirektøren inviterte alle ansatte til forestillingen "Integrert som faen" med gruppa Queendom.

I andre planer som for eksempel *Strategisk plan for Byrådsavdeling for finans og utvikling (2005-2007)* er perspektivene i handlingsplanen ikke omtalt. Denne strategiplanen har et avsnitt som beskriver målsettingen "videreutvikle en attraktiv, kvalitetsbevisst, moderne og konkurransedyktig organisasjon" og et avsnitt som beskriver målsettingen "føre en aktiv personalpolitikk for å beholde og rekruttere kompetente medarbeidere og ledere på alle nivåer i kommunen". Det kunne vært naturlig å ha med en omtale av perspektiver fra handlingsplanen i disse avsnittene. Personalpolitikk relatert til ansatte med minoritetsbakgrunn nevnes ikke i det hele tatt i strategiplanen.

## 6.2 Dokumentasjon av gjennomførte tiltak

Tiltak 15 i handlingsplanen lyder:

*Arbeidsgiver er ansvarlig for å lage kvalitetssikrings- og oppfølgingsrutiner som ivaretar de obligatoriske tiltakene i planen, slik at det går tydelig frem når tiltakene er gjennomført. Et kapittel der det kommer frem hva som er gjort for å bedre rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn, legges inn i etatenes årsberetning f.o.m. 2001.*

Det er blitt utsendt rundskriv og fellesskriv til alle bydeler, etater og kommunale foretak hvor det gis føringslinjer for integrering av arbeidet med handlingsplanen i årsberetningene.

Gjennomgangen av samtlige bydelers og andre virksomheters årsberetninger fra 2006, samt byrådets årsberetninger tilbake til 2003, viser en gjennomgående bevissthet om handlingsplanen, men det er stor variasjon i hvor omfattende og hvor konkret rapporteringen er. Handlingsplanen omtales som regel i sammenheng med likestilling eller som en del av OXLO-prosjektet.

Det er Handlingsplanens tiltak 1-6 vedrørende rekruttering som oftest er redegjort for i årsberetningene. Rapportering av tiltakene 7-10 som omhandler kompetanseutvikling er mindre gjennomgående. Tiltakene 11-13 som omhandler informasjons- og holdningsarbeid kommer svakest fram gjennom årsberetningene. De er mindre konkrete enn de andre tiltakene og vanskeligere å etterprøve. Enkelte etater rapporterer om flerspråklig utbedring av arbeidsplassers hjemmesider og profilering av utdanningsinstitusjoner.

Av 54 gjennomleste årsberetninger fra 2006 (byrådets ikke inkludert), beskriver 21 virksomheter konkrete målsettinger knyttet til handlingsplanen, mens 34 virksomheter beskriver gjennomførte tiltak. Blant virksomhetene som beskriver gjennomførte tiltak har 29 gjennomført tiltak innenfor rekruttering, 16 har gjennomført tiltak innenfor kompetanseutvikling og 5 virksomheter innenfor informasjons- og holdningsarbeid. I 14 av totalt 54 årsberetninger er ikke handlingsplanen omtalt verken i form av mål eller tiltak. De virksomhetene som ikke har omtalt handlingsplanen er særlig små enheter med et fåtall ansatte med minoritetsbakgrunn.

I Byrådets årsberetninger for alle fire årene er det nevnt målsetting og beskrevet gjennomførte tiltak i forbindelse med rekruttering. Årsberetningene fra 2005 og 2006 rapporterer også om gjennomførte kompetanseutviklingstiltak og informasjons- og holdningsarbeidstiltak.

### 6.2.1 Bydelene

Av 15 bydeler er det to som i årsberetningene ikke har omtalt verken mål eller gjennomførte tiltak fra handlingsplanen. I 10 av årsberetningene er mål fra planen beskrevet, de fleste av bydelene som omtaler mål har også beskrevet tiltak som er gjennomført.

Blant alle gjennomførte tiltak som er beskrevet i årsberetningene, dreier de fleste seg om rekruttering og kompetanseutvikling. Åtte bydeler beskriver gjennomførte rekrutteringstiltak og like mange beskriver gjennomførte kompetansetiltak. Tre av bydelene beskriver informasjonsrettede tiltak.

Mange bydeler omtaler fellesannonsen til ledige stillinger i Oslo kommune, som oppfordrer personer med minoritetsbakgrunn til å søke. De rapporterer at minst én søker med minoritetsbakgrunn blir innkalt til intervju dersom det er noen som er kvalifisert, og at søknader med like kvalifikasjoner likebehandles uansett etnisk bakgrunn. Enkelte bydeler har rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn som særlig satsingsområde innen bestemte virksomheter. I bydel Grorud er etnisk bakgrunn ett av kriteriene ved rekruttering til fritidsklubbene, og det rapporteres at 40 prosent av personalet ved fritidsklubbene på Ammerud og Romsås har annen etnisk bakgrunn enn norsk, og én av fire ledere har dette.

Når det gjelder tiltakene som omhandler kompetanseutvikling, er det spesielt kurs for ansatte i arbeidsnorsk det rapporteres om. Dette opplæringstilbudet er særlig rettet mot ansatte på sykehjem, hjemmetjenester og i barnehager. Flere bydeler rapporterer om deltakelse i UKEs traineeprogram for fremtidige ledere med minoritetsbakgrunn.

Når det gjelder informasjonsrettede tiltak, har flere bydeler arrangert samlinger, kurs og inspirasjonsdager. Et eksempel på slike tiltak er Bydel Bjerkes inspirasjonsdag: "Bydel Bjerke- en god flerkulturell arbeidsplass! Sannhet eller visjon?".

Noen av bydelene har en svært kort omtale av målsettingene. For eksempel:

*Bydelen arbeider for at kjønns- og etniskdiskriminerende forhold ikke skal utvikles, og for at menn, kvinner og ansatte med minoritetsbakgrunn blir likebehandlet ved alle beslutninger. I bydelens rutiner ved ansettelser må dette aspektet vurderes spesielt.*

Enkelte bydeler, som for eksempel Gamle Oslo, utmerker seg med omfattende omtale av perspektivene i handlingsplanen, og har som nevnt sin egen handlingsplan for mangfold og likestilling.

## **6.2.2 Andre virksomheter**

Av 39 andre virksomheter er det 14 enheter som ikke har omtalt perspektivene i handlingsplanen i det hele tatt. To av virksomhetene har kun omtalt målsettinger og ikke tiltak. Blant de tiltakene som er omtalt, er det særlig tiltak knyttet til rekruttering som er rapportert. 21 virksomheter har rapportert at tiltak innenfor rekruttering er gjennomført. Åtte av dem har rapportert om tiltak knyttet til kompetanseutvikling og to om informasjons- og holdningsarbeid.

Blant annet Utdanningsetaten utmerker seg med relativt omfattende omtale av ulike tiltak som er iverksatt. Utdanningsetaten rapporterer følgende:

*15 obligatoriske tiltak i Oslo kommunes "Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo Kommune", er integrert i tilsetningskursene som arrangeres for ledere og tillitsvalgte i Utdanningsetaten (UDE) årlig.*

Det rapporteres videre at Plan for rekruttering av flere lærere med minoritetsspråklig bakgrunn er utarbeidet, kompetansekartlegging skal foretas, stipendordning for minoritetsspråklige skal stimulere denne gruppen til å ta formell utdanning, og at kompetanse- og karriereutvikling følges opp i medarbeidersamtalen

Utdanningsetaten beskriver også ”systematiske stimuleringstiltak for å få flere lærere med minoritetsspråklig bakgrunn inn i skolen”, herunder stipendordning for minoritetsspråklige, profilering av Utdanningsetaten ved Karrieredagene på Universitetet i Oslo og at Utdanningsetaten vil kontakte Høyskolen i Oslo for å profilere seg tilsvarende overfor de første kandidatene som har gjennomført en Bachelor-faglærer for tospråklige lærere.

### 6.3 Oppsummering

Det varierer om og hvordan handlingsplanen er omtalt i ulike budsjettdokumenter samt strategi- og handlingsplaner. I økonomiplanene er målsettingene med planen nevnt, men utover dette er det lite konkretisering av tiltak og strategier. I de strategi- og handlingsplanene vi har gjennomgått, har vi sett eksempler på planer som ikke nevner handlingsplanens mål i det hele tatt, planer som nevner målsettingene men ikke nevner strategier og tiltak selv om dette hadde passet godt med det øvrige innholdet, og vi har sett handlingsplaner for ulike virksomheter som har en grundig omtale av strategier og tiltak relatert til handlingsplanen.

I årsberetningene for virksomhetene har et flertall omtalt gjennomførte tiltak. Det er særlig tiltak knyttet til rekruttering som er omtalt. I underkant av 1/3 av årsberetningene har imidlertid ingen omtale av verken mål eller tiltak hentet fra handlingsplanen, dette dreier seg særlig om små enheter som har få ansatte med minoritetsbakgrunn. Men det er også to av bydelene som ikke har noen omtale av tiltak eller mål i handlingsplanen. For øvrig er det stor variasjon i hva som er gjennomført av tiltak i de ulike virksomhetene. Tabellen nedenfor gir en oversikt over hva som er omtalt av tiltak på virksomhetsnivå.

*Tabell 6.1 Gjennomgåtte årsberetninger: Omtalte målsettinger og tiltak*

	Ikke omtalt	Kun omtalt mål	Tiltak, rekruttering	Tiltak, kompetanse	Tiltak, informasjon
Bydelene	2	3	8	8	3
Andre virksomheter	14	2	21	8	2
Byrådet			1	1	1

## **7 Hensiktsmessighet og effekt av tiltakene i den enkelte virksomhet – erfaringer fra casene**

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra casestudien. Vi belyser hvordan handlingsplanen og de enkelte tiltakene fungerer i den enkelte virksomhet, i lys av virksomhetens rammebetingelser. Som nevnt omfatter casene åtte enheter fra ulike sektorer, hvorav tre tilhører virksomheter i bydelene. I tråd med det vi har sett fra spørreundersøkelsen, varierer det betydelig mellom casene hvor stor andel av de ansatte som har minoritetsbakgrunn, og hvilke erfaringer de har med rekruttering og kompetanseutvikling. Det varierer derfor også hvor relevant handlingsplanen oppfattes, selv om det er en del fellestrekk.

Noen ganger omtaler vi casene i to grupper: Skolen, barnehagen, hjemmebaserte tjenester og sykehjemmet leverer alle velferdstjenester til befolkningen. Disse har noen fellestrekk. De omfatter arbeid som innebærer mye kontakt med mennesker, kommunikasjon og dialog. Kjentegn ved brukerne med hensyn til minoritetsbakgrunn varierer imidlertid mellom bydelene. Alle disse virksomhetene har typisk mange kvinnelige ansatte.

De andre casevirksomhetene er mindre homogene. Driftsavdelingen og det kommunale foretaket har en del operative, dels tekniske funksjoner, mange av dem krever praktisk kompetanse. Dette er typiske mannsarbeidsplasser. Formidlingsenheten og den administrative enheten driver arbeid som krever mer teoretisk kompetanse.

### **7.1 Erfaringer med å ha ansatte med minoritetsbakgrunn**

Casene våre varierer svært mye med hensyn til andel av de ansatte som har minoritetsbakgrunn, og deres erfaringer i så måte. I enkelte virksomheter opplever lederne det som en utfordring at de har svært mange ansatte med minoritetsbakgrunn, mens andre så å si ikke har erfaringer i det hele tatt. Et fellestrekk blant de som har mange ansatte med minoritetsbakgrunn, er at disse i stor grad jobber i yrker der det ikke er høye utdanningskrav, og svært få har lederansvar. (Se Tabell 7.1)

Tabell 7.1 *Andel ansatte med minoritetsbakgrunn i casene, samt i hvilke funksjoner de er ansatt*

	Prosent av de ansatte som har minoritetsbakgrunn	Hvor jobber ansatte med minoritetsbakgrunn?
Barnehageenheten	20	Én av 7 avdelingsledere i har minoritetsbakgrunn. De andre med minoritetsbakgrunn jobber som assistenter.
Skolen	5	Ingen av de ansatte med minoritetsbakgrunn er pedagoger. De jobber kun i renholdsfunksjonen.
Sykehjemmet	41	Én av 7 sykepleiere har minoritetsbakgrunn. De andre med minoritetsbakgrunn jobber som hjelpepleiere/pleieassistenter.
Hjemmebaserte tjenester	27	Det er ingen blant 9 personal- og fagledere som har minoritetsbakgrunn. Alle med minoritetsbakgrunn jobber som hjelpepleiere/ omsorgsarbeidere eller ufaglærte.
Formidlingsenheten	30	Én leder, vedkommende har ikke minoritetsbakgrunn. Ansatte med minoritetsbakgrunn jobber ellers i ulike typer stillinger.
Driftsavdelingen	9	Det er ingen blant 4 ledere som har minoritetsbakgrunn.
Administrativ enhet	2	Ansatt med minoritetsbakgrunn jobber i en merkantil funksjon.
Kommunalt foretak	5	Det er ingen blant 8 ledere som har minoritetsbakgrunn.

### 7.1.1 Velferdstjenester

Felles for enhetene som vi har kalt ”velferdstjenester” er at de har en god del stillinger med helt bestemte utdanningskrav, som for eksempel sykepleier eller lærer. Flere av dem har i tillegg mange stillinger uten krav til formell utdanning. Med unntak av skolen, har de også svært mange ansatte med innvandrerbakgrunn.

*Barnehageenheten* består av to barnehager og en SFO. 1/5 av de ansatte har minoritetsbakgrunn. Barnehagene har til sammen sju avdelinger, med hver sin pedagogiske leder. Én av de ansatte med minoritetsbakgrunn er avdelingsleder. For øvrig er alle de ansatte med minoritetsbakgrunn ansatt som assistenter.

I bydelen/barnehagen sees det på som positivt å ha ansatte med minoritetsbakgrunn, fordi dette bidrar til en synliggjøring av innvandrere, og dette er særlig relevant ettersom virksomheten ligger i en bydel med mange innvandrere. Men det oppfattes som problematisk å ha *mange* ansatte med fremmedspråklig bakgrunn i forhold til målet om at barnehagene skal ha et godt norsk språkmiljø. Det bør derfor ikke være for mange minoritetsspråklige på hver avdeling. Til dels oppfattes det som en utfordring av få tilstrekkelig personell som behersker norsk godt nok. Det legges også vekt på at alle med minoritetsbakgrunn på en avdeling ikke bør ha samme landbakgrunn. Det påpekes dessuten at de som jobber i barnehage må ha forståelse for det rådende synet på barn som gjelder i det norske samfunnet.

*Skolen* har i tillegg til lærerpersonale, også rengjøringsansatte og kontorpersonale. Blant det pedagogiske personale har skolen ingen ansatte med ikke-vestlig bakgrunn. Blant renholdspersonalet er to av tre ikke-vestlige innvandrere. Skolen ser det som positivt at lærere har en tokulturell bakgrunn, men presiserer at lærere med minoritetsbakgrunn må ha allmennlærerutdanning og kunne norsk svært godt. (Like godt som morsmålet sitt og ha grundig kunnskap om samfunnet de lever i.)

Skolen får en del ekstraressurser fordi de har mange minoritetspråklige elever. Skolen tilbyr ikke morsmålsopplæring, men bruker i stedet ressursene til å sørge for høy lærertetthet og undervisning i mindre grupper. Rektor forteller at han tidligere har jobbet på skoler hvor de har hatt fremmedspråklige lærere som har vært dårlige i norsk og som ikke har hatt lærerutdanning. Årsaken er at skolene har hatt tilbud om morsmålsundervisning, som disse lærerne har undervist i. Skolen hadde blandede erfaringer med lærere uten lærerutdanning, og opplevde at en del foreldre klaget på undervisningen. Morsmålsundervisningen bidro også til at de delte elevene inn i språkgrupper, noe han mener bidro til at elevene fikk mindre felles:

*De måtte dele elevene inn etter etnisitet. Det ble etniske grupper. Fellesskapet ville forsvinne hos oss som har så mange minoritetselever.*

*Sykehjemmet* var den arbeidsplassen vi besøkte som hadde størst andel ansatte med minoritetsbakgrunn. Det er et relativt stort sykehjem, og i tillegg til at 41 prosent av de ansatte er innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn, er 14 prosent av de ansatte innvandrere fra vestlige land. Det er med andre ord under halvparten av de ansatte som ikke har noen innvandrerbakgrunn. På sykehjemmet oppleves det at de har *for* mange ansatte med minoritetsbakgrunn. Det fører til en del språklige utfordringer overfor brukerne. Selv om det er en del ikke-vestlige innvandrere i bydelen der sykehjemmet er lokalisert, har de per i dag ingen beboere fra ikke-vestlige land.

Sykehjemmet består av fire avdelinger, som ledes av to avdelingsledere (hver med to avdelinger), som skal være sykepleiere, samt fire ledende hjelpepleiere. De har et par sykepleiere i tillegg til avdelingslederne, noen av sykepleierne har videreutdanning. Ellers består personalet av hjelpepleiere og pleieassistenter. De klarer ikke å rekruttere hjelpepleiere til alle hjelpepleierstillinger.

Andelen med minoritetsbakgrunn varierer en del mellom avdelingene. Dette er bevisst, fordi beboerne har ulik problematikk. De er også opptatt av at sammensetningen på vaktene skal være slik at de ikke bare har ansatte med minoritetsbakgrunn på en vakt. Sykehjemmet har erfart at for pasienter med demens kan det være utfordrende å ha fremmedspråklige behandlingspersonale. De har pasienter som er urolige og utagerende, og de blir ofte mer utrygge dersom de ikke forstår hva pleierne sier. De kan også bli truende og komme med rasistiske ytringer overfor ansatte med mørk hud. Dette kan oppleves som svært ubehagelig av de ansatte.

*På [den avdelingen] har vi ikke minoritetsansatte på hverdagene, bare i helgene. Det er litt fordi det er en avdeling med mye uro og utagering. Pasientene kan være truende og de takler ikke fremmedspråklige. De ikke-vestlige ansatte kan bli vettskremte. Vi kan ikke forandre pasientene. Det kan være språk som gjør at de ansatte er usikre, da er pasientene på dem med en gang. I andre avdelinger er det ikke noe problem.*

*Pasientene har ikke lenger noe filter og sier rett ut hva de mener.*

Sykehjemmet oppfatter ikke problemer med å ha minoritetsansatte med hensyn til utførelsen av jobben (bortsett fra språkproblematikken). Til dels har de svært gode erfaringer med minoritetsansatte.

Stillingene i de *hjemmebaserte tjenestene* har en del fellestrekk med sykehjemmet. De driver dels hjemmesykepleie, dels praktisk bistand. Virksomheten er delt i fire seksjoner med hver sin leder. Om lag halvparten av de ansatte er ufaglærte, ¼ er hjelpepleiere/omsorgsarbeidere, og ¼ er sykepleiere. I underkant av 30 prosent har ikke-vestlig bakgrunn, ingen av dem har noen lederfunksjon.

Den hjemmebaserte tjenesten er lokalisert i en bydel med lav andel innvandrere i befolkningen. Det er dermed få av deres brukere som selv har minoritetsbakgrunn, og det kan være utfordrende for de ansatte at en del av brukerne er skeptiske til minoritetsansatte.

*Har ikke opplevd noe spesielt med ansatte med minoritetsbakgrunn. Tvert i mot. De har ofte mye respekt for andre mennesker, er høflige. Det kan være positive kulturelle ting. Men det kan bli misforståelser, det må de være obs på.*

*Har opplevd at noen ikke vil ta alle oppgaver på grunn av religion. Det kan gå på personlig stell. Men kan også være motsatt. At brukerne ikke vil ha besøk av mørke menn. Skjer ganske ofte. Noen brukere er slett ikke snille. Det skjer at de ansatte utsettes for rasisme. Vi er nøye på internkontroll i slike ting.*

### **7.1.2 Andre virksomheter**

Det vi har kalt *formidlingsenheten* tilhører en etat som har brukere fra hele byen. Etaten er oppdelt i ulike avdelinger og seksjoner. Etaten som helhet har en svært lav andel ansatte med minoritetsbakgrunn, og det er ingen på ledernivå som har minoritetsbakgrunn. Det uttrykkes at de er opptatt av å rekruttere kvalifiserte personer, og at de gjerne vil ha flere med minoritetsbakgrunn. Vi besøkte imidlertid en enhet som formidler tjenester spesielt rettet mot fremmedspråklige. Denne enheten har relativt mange ansatte med minoritetsbakgrunn.

*Formidlingsenheten* er relativt liten. De har ansatte som utfører sekretær oppgaver og ansatte som gjør faglige oppgaver. Det er flest innvandrere blant sekretærene, de har sjelden den spesialiserte fagkompetansen som kreves for å gjøre fagoppgavene.

Den seksjonen vi besøkte understreker at de er atypiske for etaten når det gjelder ansatte med minoritetsbakgrunn. De leverer en flerspråklig tjeneste og er spesielt interessert i at ansatte har en tokulturell kompetanse. Brukerne av tjenesten er både fremmedspråklige og norskspråklige. Enheten ser det som et stort pluss å ha minoritetsspråklige ansatte, men de erfarer også at hvis det blir for mange minoritetsansatte kan det bli kommunikasjonsproblemer. Det blir lettere å misforstå hverandre og det er vanskeligere å lære om hvordan norsk arbeidsliv fungerer.

*Det er grenser for hvor mye du kan kommunisere på halvnorsk. Kollegene ønsker seg kolleger de kan lære norsk av. Mange av de ansatte vi har, har lite arbeids erfaring fra Norge og trenger å lære mer om norsk arbeids- og samfunnsliv.*

I *driftsavdelingen* innebærer mange av stillingene manuelt arbeid. Disse stillingene innebærer også en del kundekontakt. Avdelingen har tre seksjoner pluss stab. 1/3 av de

ansatte er helgeavløsere og vikarer. Om lag halvparten av de ansatte har stillinger som ikke har formelle krav til utdanning. Ni prosent av de ansatte har ikke-vestlig minoritetsbakgrunn, hvorav én person er ansatt i en administrativ stilling.

Avdelingen merker godt at arbeidsmarkedet er stramt. De strever til dels med å finne arbeidskraft. Mange av de som jobber der begynner på tre måneders vikariater. Vikarene er ofte førtidspensjonister og skoleelever. Virksomheten opplever det ikke som *et problem* at de har relativt få ansatte med minoritetsbakgrunn, men avdelingsleder mener mangfold er bra, og synes det er beklagelig at de ikke har flere med innvandrerbakgrunn. De har gode erfaringer med de innvandrerne de har ansatt. "I snitt gjør de det bedre enn de norske".

*Den administrative enheten* er en del av det kommunale byråkratiet, og driver saksbehandling og ulike forvaltningsoppgaver for andre deler av kommunen. Den administrative enheten er en avdeling med seks seksjonsledere. De fleste ansatte har både høy utdanning og erfaring fra liknende arbeid. Avdelingen har kun én ansatt med minoritetsbakgrunn, vedkommende er ansatt i en merkantil stilling.

Mye av arbeidet består i å utarbeide dokumenter. Gode skriftlige norskkunnskaper er derfor viktig, samt innsikt i det politiske systemet og byråkatiets funksjon. De har imidlertid ingen erfaring med ansatte med minoritetsbakgrunn, og dermed ingen formening om det kunne ha vært noe problem.

Informantene våre uttrykker at arbeidstokken er svært homogen, men de mener ikke at det påvirker kvaliteten på arbeidet. De mener likevel at det hadde vært en fordel med flere ansatte med minoritetsbakgrunn – dels fordi det ville være riktig overfor byens befolkning at de i større grad speiler den, dels fordi større mangfold oppfattes som en fordel for arbeidsmiljøet:

*En såpass stor arbeidsplass bør ha innslag fra alle deler av byens befolkning. Jeg vet ikke om det har betydning for arbeidsutførelsen. Men det har betydning for arbeidsplassen – omtrent som med kvinner og menn. Arbeidsplasser bør ikke være homogene. Det gjør noe med arbeidsmiljøet, det sosiale miljøet.*

*Vil gjerne ha et mangfold, noe jeg synes er berikende [erfaring fra tidligere arbeidsplass].*

*Det kommunale foretaket* har i hovedsak næringslivet som brukere, men dels også byens befolkning. De har kontakt med både norske og utenlandske firmaer. Foretaket har et stort spenn av oppgaver og dermed ansatte med ulik fagkompetanse. De kan likevel deles i to hovedgrupper av stillinger: Funksjoner som krever høyere utdanning og funksjoner som krever fagutdanning. Det er om lag like mange av hver.

Bare 5 prosent av de ansatte har ikke-vestlig bakgrunn, og av ni ledere er det ingen. De har gode erfaringer med de ikke-vestlige innvandrerne de har ansatt, men ser det heller ikke som spesielt viktig å få flere.

*Det er ikke noe problem verken at vi har for få eller med de vi har. Det er ingen grunn til at det burde være flere. Problemet er norsk, men de vi har er ikke dårlige i norsk.*

En annen av informantene sier likevel:

*Men det hadde vært artig med litt kulturelt mangfold.*

## **7.2 Rekrutteringsprosesser**

Mange virksomheter i Oslo kommune erfarer at arbeidsmarkedet er trangt og at det er vanskelig å finne arbeidskraft som har de kvalifikasjoner de ønsker. Dette gjelder både bransjer med behov for lav formal kompetanse og bransjer/virksomheter med behov for høy formal kompetanse.

Alle vi snakket med uttrykker at de er positive til å ansette personer med minoritetsbakgrunn, men at de må ha riktige kvalifikasjoner. Det handler om utdanning og erfaring, personlig egnethet, språkkunnskaper og et visst kjennskap til norsk samfunn og kultur. Hva som er nødvendige språk- og kulturkunnskaper varierer naturlig nok mye mellom til de ulike stillingene.

### **7.2.1 Organisering av ansettelsesprosesser**

Alle casevirksomhetene har omtrent samme prosedyrer knyttet til rekruttering. Utlysningen av stillingen meldes inn til personalenheten i bydelen eller i virksomheten, og går ofte, men ikke alltid, inn i kommunens fellesannonser. Personalavdelingen utarbeider søkerliste. Leder i den enkelte enhet vurderer søknadene og innkaller til intervju. Tillitsvalgte får tilbud om å delta på intervju, men det varierer noe fra virksomhet til virksomhet om det er vanlig at tillitsvalgte deltar. Noen ganger deltar en fagperson fra den aktuelle avdelingen/seksjonen på intervju. Den lederen som har ansvar for ansettelsen skriver innstilling som sendes til fagforeningene, og deretter godkjennes av en overordnet.

*Seksjonslederne har ansvar for bemanningen. De rekrutterer, for de har oversikt. Jeg (leder) diskuterer litt med dem. Samarbeid med personalavdelingen. Seksjonslederne forslår teksten til annonsen, personalavdelingen påser at det står det som skal stå i annonsen. Seksjonslederne velger ut hvem de vil ha inn til intervju. Jeg er vanligvis ikke med, tillitsvalgte pleier å være med.*

Disse prosedyrene medvirker til at målene i handlingsplanen vedrørende tekst i annonsen blir ivaretatt. Prosedyrene gjør også at personalenheten påser at tiltakene vedrørende innkalling til intervju og eventuell begrunnelse dersom man ikke gjør det, etterfølges.

Vårt inntrykk er at det sjelden er uenighet mellom leder og tillitsvalgt når det gjelder innstilling av søkere. I noen tilfeller er tillitsvalgte lite involvert. I de tilfellene de gjør det, er de sjelden uenige. Det eneste tilfellet av uenighet som vi ble fortalt om dreide seg om at tillitsvalgte ønsket å legge større vekt på ansiennitet enn lederen ønsket.

### **7.2.2 Erfaringer med ansettelser**

Som beskrevet i kapittel 4.4 vil utfallet av en ansettelsesprosess være avhengig av hva som skjer på hvert av stadiene:

- Utlysning – kompetansekrav
- Søking – antall søkere og kvalifikasjoner

- Vurdering av søknader – innkalling til intervju
- Vurderinger på intervju – innstilling

I casevirksomhetene er kompetansekravene i stillingene svært ulike. Hvor ofte de får søkere med minoritetsbakgrunn avhenger først og fremst av dette. Sektorer/virksomheter som har mange stillinger med lave formale krav får svært mange søkere med minoritetsbakgrunn, mens virksomheter med høyere krav til utdanning og erfaring får langt færre søkere.

Hvor fleksible kvalifikasjonskravene er, varierer mellom bransjer så vel som internt i virksomhetene. Velferdsvirksomhetene sykehjem og barnehage, hadde sammen med driftsavdelingen stillinger som ikke hadde bestemte krav til utdanning. For øvrig hadde alle velferdsvirksomhetene mange stillinger med helt spesifikke utdanningskrav. Velferdsvirksomhetene har også klare krav til personlig egnethet. De øvrige virksomhetene hadde mange stillinger som enten krevde høyere utdanning eller en bestemt fagutdanning. Lederstillingene fordrer generelt utdanning og i tillegg relevant erfaring og personlig egnethet.

### **Velferdstjenester**

Alle *velferdsvirksomhetene* får mange søkere med minoritetsbakgrunn til de stillingene som ikke krever høyere utdanning. Til lederstillinger og andre stillinger med spesifikke utdanningskrav er det få søkere med minoritetsbakgrunn.

I *barnehageenheten* får de svært mange søkere fra personer med minoritetsbakgrunn til utlyste assistentstillinger. Til stillingene som pedagogisk leder (avdelingsleder) eller faglig leder er det ikke mange søkere med minoritetsbakgrunn. Det er et absolutt krav at lederstillingene skal besettes med ansatte med førskolelærerutdanning. Kravet er fastsatt i barnehagelovgivningen og oppfattes som noe verken barnehagen eller bydelen kan endre. På ledernivå er det få søkere med minoritetsbakgrunn som er kvalifiserte. For personer som *har* førskolelærerutdanning, er etterspørselen så stor at det er uproblematisk å få jobb. Dette gjelder også for innvandrere.

Barnehagen får mange søkere med minoritetsbakgrunn til utlyste assistentstillinger, det er dessuten mange innvandrerkvinner som går fra barnehage til barnehage for å tilby arbeidskraft, særlig som vikar. Barnehagene har et stort behov for vikarer, og bruker dels personer de kjenner, dels personer formidlet fra NAV.

*Alle vikarene vi får fra NAV har ikke-vestlig bakgrunn. Vikariater er ofte en inngangsport til fast stilling.*

Ved assistentstillinger tas det alltid inn flere søkere med minoritetsbakgrunn til intervju. Ettersom majoriteten/nesten alle av søkerne har minoritetsbakgrunn, er det en selvfølge. Sist de søkte etter en assistent var det ca 30 søkere. Leder anslår at ca 90 prosent hadde minoritetsbakgrunn, og det var en med minoritetsbakgrunn som fikk jobben.

På *sykehjemmet* utlyses stillingene som sykepleierstillinger og hjelpepleierstillinger. Til hjelpepleierstillingene får de svært mange søknader fra personer med minoritetsbakgrunn, både innvandrere bosatt i Norge og fra personer som bor i Øst-Europa.

*Vi får ikke tilstrekkelig søkere med utdanning og har i praksis ansatt flere ufaglærte enn det hjemlene skulle tilsi.*

Å ansette personer som verken har utdanning eller erfaring fra feltet oppfattes som vanskelig, men nødvendig.

De siste stillingene som ble besatt på sykehjemmet var en stilling som ledende hjelpepleier og en ordinær hjelpepleier. Til stillingen som ledende hjelpepleier var det ingen søkere med minoritetsbakgrunn som var kvalifiserte. To av søkerne kom fra Øst-Europa for å søke, de hadde autorisasjon som sykepleier, men de kunne ikke noe norsk. Til hjelpepleierstillingen innstilte de tre søkere, to norske og en med minoritetsbakgrunn.

*Hun fra [Øst-Europa] hadde hatt et vikariat på avdelingen og var en kjempe-ressurs, men jeg måtte jobbe mye med å få aksept fra fagforeningen for å innstille henne ettersom hun ikke hadde lengst ansiennitet. I kommunen betyr ansiennitet så mye.*

Hjemmetjenesten forteller at den sist utlyste stillingen var en stilling som enhetsleder. Vedkommende skulle ha sykepleierkvalifikasjoner. Til stillingen fikk de fem søkere, men ingen med minoritetsbakgrunn.

Skolen fikk ved sist utlyste lærerstilling ca 35 søknader. De brukte utlysningsteksten fra kommunen hvor personer med minoritetsbakgrunn blir oppfordret til å søke. Dessuten ble mannlige lærere oppfordret til å søke. De var spesielt ute etter en lærer med kvalifikasjoner innen realfag. Mange av søkerne hadde ikke lærerutdanning eller de hadde ikke relevant realfaglig kompetanse. Tre av søkerne hadde minoritetsbakgrunn, men det var ingen allmennlærere blant disse. Ingen av søkerne med minoritetsbakgrunn ble innkalt til intervju.

Skolen hadde også nylig en utlysning på en stilling som økonomikonsulent. De mottok fem søknader hvorav én med minoritetsbakgrunn. Vedkommende ble innkalt, men møtte ikke til intervjuet.

### **Andre virksomheter**

Virksomhetene utenfor velferdssektoren får også relativt mange søknader fra personer med minoritetsbakgrunn til stillinger som ikke har bestemte krav til utdanning, men de fleste stillingene i disse virksomhetene har bestemte krav til utdanning, og de mottar dermed få søknader fra søkere med ikke-vestlig bakgrunn som de oppfatter som kvalifiserte.

Fagetaten (etaten som formidlingsenheten er en del av) får generelt ikke så mange søknader fra innvandrere. Utlysningene inneholder bestemte krav til kvalifikasjoner. De erfarer at noen sender søknader litt "i hytt og pine" på stillinger som ikke har spesifikke kvalifikasjonskrav, som for eksempel til en utlyst stilling som personalkonsulent. Formidlingsenheten i fagetaten får derimot veldig mange søkere med minoritetsbakgrunn:

*Det appellerer når de ser at det står flerspråklig i annonsen. Mange av dem som søker har høyere utdanning, men det er ofte en utdanning som er irrelevant i forhold til de oppgavene som skal gjøres.*

Sist utlyste stilling var en stilling som spesialfaglig medarbeider. De fikk 33 søkere, hvorav sju ble innkalt til intervju. Én av kandidatene hadde minoritetsbakgrunn og

vedkommende fikk jobben. De hadde flere sterke søkere, men valgte vedkommende med innvandrerbakgrunn fordi det ble sett på som en fordel å ha tokulturell bakgrunn.

*Driftsavdelingen* bruker i likhet med barnehagen ofte midlertidige ansettelse i vikariat som inngangsport til faste stillinger. Det vil si at medarbeiderne blir ansatt på tre måneders kontrakter til og begynne med, for senere å få fast ansettelse.

Driftsavdelingen får relativt mange søkere fra innvandrere på stillinger som ikke har krav til utdanning, men mener at mange behersker norsk så dårlig at de ikke tør å ansette dem.

*Hvis de ikke skjønner systemet kan det bli masse feil.*

Ved siste utlysning utlyste de tre stillinger. De fikk ca 20 søkere hvorav fem med minoritetsbakgrunn. Alle stillingene ble besatt av personer som var kjent fra tidligere, enten gjennom at de hadde vært midlertidig ansatt eller de hadde hatt en fast stilling tidligere. Ingen av dem hadde minoritetsbakgrunn.

Den *administrative enheten* får svært få søkere med minoritetsbakgrunn. De utlyser stillinger med høye krav til kompetanse. Arbeidet i mange funksjoner er av en slik art at de anser det som nødvendig. En utlysningstekst kan for eksempel inneholde ønske om en høyere universitetsutdanning (tilsvarende mastergrad) innen et bestemt fagområde, særlig kunnskap om det aktuelle arbeidsområdet, erfaring fra offentlig sektor, og "Søkere må ha dokumentert god skriftlig formidlingsevne".

*Det er kanskje ikke så mange innvandrere som kunne oppfylle disse kravene.*

Til en av de sist utlyste stillingene fikk de 25 søkere.

*Jeg tror ikke det var noen med minoritetsbakgrunn. Skal ikke utelukke at det kan ha vært en eller to, men ingen med relevant kompetanse. Det var ingen med i vurderingen.*

Til en annen stilling fikk de 19 søkere, hvorav 3 med minoritetsbakgrunn (tolket ut fra navnet). Noen hadde rett utdanning, men ingen av dem ble vurdert som kvalifiserte fordi de hadde lite eller ingen arbeidserfaring. Derfor ble ingen av dem innkalt til intervju.

I det *kommunale foretaket* utlyser de relativt spesialiserte fagarbeiderstillinger, samt stillinger som krever høyere utdanning. I begge tilfellene får de relativt få, eller i alle fall få kvalifiserte, søkere til stillingene. Noen nylige eksempler:

En lederstilling ble utlyst med ønske om høyere utdanning. Stillingen ble utlyst til sammen tre ganger før det resulterte i noen ansettelse. Ved første utlysning fikk de sju søkere, hvorav én med minoritetsbakgrunn, men vedkommende ble ikke vurdert som aktuell. Han hadde ingen relevant erfaring, og utdanning "litt på siden". Foretaket benyttet et rekrutteringsfirma i prosessen. Ved tredje gangs utlysning fikk de åtte søkere, hvorav ingen med minoritetsbakgrunn (etter navnene å dømme).

En fagarbeiderstilling ble utlyst med krav om fagbrev og i tillegg spesifikke sertifikater. De fikk en østeuropeisk søker som informanten vår mente måtte ha tatt feil av stillingen. Han hadde en mastergrad i økonomi/administrasjon. Videre fikk de en ikke-vestlig søker som søkte fra hjemlandet. Søknaden var skrevet på engelsk, noe informanten vår

mente ikke trengte å være diskvalifiserende. Men han hadde ikke formell kompetanse i faget, og heller ikke erfaring fra liknende arbeid.

### 7.2.3 Fellestrekk

I alle casene blir det formidlet at hovedutfordringene for å ansette en person med minoritetsbakgrunn, er mangel på søkere med riktige formelle kvalifikasjoner, samt dårlige norskkunnskaper hos søkere.

Flere forteller om at søkere er diskvalifiserte i utgangspunktet fordi de behersker norsk alt for dårlig. Mange får hjelp til å skrive søknadene, og søknadene reflekterer ikke norskkunnskaper. Noen søknader er skrevet på engelsk. Noen har problemer med å forstå hva som blir sagt på telefon, og en informant fortalte om at søkere stilte opp på intervju med tolk. I langt de fleste tilfellene vurderes det at en søker med såpass dårlige norskkunnskaper ikke vil kunne utføre arbeidet tilfredsstillende.

*Vi ser jo at mange søknader ikke er skrevet av dem selv. Det oppdager vi på telefonen med en gang.*

Når det gjelder de formelle kvalifikasjonene, er det flere av informantene som oppfatter at de får mange søknader som ”bommer helt”.

## 7.3 Arbeidets art og viktige kvalifikasjoner

I forrige kapittel presenterte vi hvordan virksomhetene utlyser stillingene, og hvilke kvalifikasjoner de legger vekt på ved ansettelse. I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke kvalifikasjoner som anses som viktige i arbeidssituasjonen, og hva slags utfordringer det eventuelt innebærer.

I *barnehagen/bydelen* legges det vekt på at de ansatte må ha riktige kvalifikasjoner for å jobbe med barn. På assistentnivå handler det om personlig egnethet, på ledernivå om utdanning og personlig egnethet. I tillegg må de ansatte kunne kommunisere på norsk. Det varierer hvor mye norsk de ansatte faktisk kan. Noen har hatt vikariater og er så personlig egnede at de har fått jobb selv om de er svake i norsk. Foreldre, også foreldre til innvandrerbarn, stiller imidlertid krav om norskkunnskaper hos personalet. Mange er opptatt av at barna skal bli gode i norsk gjennom å gå i barnehagen.

Enhetsleder sier at hun i utgangspunktet tenker at alle kan jobbe der hvis de er villige til å bli opplært, men at:

*Mange med en annen kulturell bakgrunn har et annet syn på barneoppdragelse. Det blir ikke konflikter, men de trenger mye veiledning og man må ha tid til å veilede. Barns medbestemmelsesrett er ukjent for mange innvandrere. Mange har et annet syn på fysisk straff.*

*Mange som ikke er etnisk norske er råskinn på praktiske ting, men de er ikke så gode på samvær med barn. I barnehagen må du by mye på deg selv, mange er ikke vant til det.*

På *skolen* mener de at mange skoler i dag setter for lave krav til kompetanse hos lærere. De mener at når skolene er for velvillige med hensyn til ansettelse, fører det til at

elevene ikke lærer det de skal. Skolen er opptatt av at lærerne skal ha allmennlærer-utdanning og gode norsk- og samfunnskunnskaper:

*Hvis det var to lærere som søkte og som sto likt i henhold til det skolen ønsker, da ville vi uten tvil velge den med minoritetsbakgrunn. Men de må ha kompetanse.*

*De skal ha norsk samfunnskunnskap. Det vil si kjenne til post, hva veivesenet er, hvordan sykehussystemet er, hvilket ansvar foreldrene har i forhold til skole og barn, hva det vil si å ha en statsreligion, hvilke rettigheter andre trosretninger har og kjenne til skoleloven. Rett og slett ha generell kunnskap om samfunnet.*

*Det vil si ha en nyansert forståelse av norsk virkelighet. De skal formidle en nyansert forståelse av norsk virkelighet til foreldrene som mange ganger tenker på Norge som "skittent".*

Renholdspersonalet på skolen må først og fremst ha fagkunnskap på renhold. Men de må også kunne kommunisere noe med elevene, de skal være del av et skolemiljø. I tillegg må de forstå instruksjer.

*Hun ene vi har er svak i norsk, men rågod til å vaske.*

Kontorpersonalet må være gode i muntlig norsk fordi de skal forstå foreldre som selv ikke snakker godt norsk og som ringer skolen. Og de skal kunne skrive brev på norsk.

*På sykehjemmet formidler informantene at de legger stor vekt på holdninger til det arbeidet de driver med, og at de ved flere anledninger har prioritert holdninger når de ansetter ufaglærte:*

*Det er lettere å tilegne seg språklige ferdigheter enn gode holdninger.*

De erfarer likevel at de har brukt veldig mye tid det første halvåret på å veilede ansatte med minoritetsbakgrunn på grunn av svake norskkunnskaper.

*Vi ansetter i dag folk med dårligere språkkunnskaper enn vi ønsker. Vi har et par ansatte her som har store språkproblemer, men som har så mange andre kvaliteter med hensyn til omsorg. De har kjemperessurser. Så lenge de er villige til å lære går det bra.*

*Vi får bunkevis med søknader fra personer med minoritetsbakgrunn. Det viktigste er at samfunnet gjør noe med språkkunnskapene deres. De kan være vel så flinke som norske uten fagutdanning, men de må ha norskkunnskaper og de må ha et mål om å utdanne seg. Alle de jeg har ansatt har planer om å videreutdanne seg.*

*Vi driver mye med veiledning av pasientene, for eksempel stå ved siden av dem når de vasker seg og fortelle dem hvordan de skal pusse tennene. Pasientene må forstå det du sier, vi må være veldig klare og tydelige. Det kan lett oppstå misforståelser som fører til uro og aggresjon.*

Både i barnehagen og på sykehjemmet er de opptatt av at de som skal jobbe der må være motiverte for jobben. På sykehjemmet sies for eksempel følgende:

*De må ha et ønske om å jobbe i helsesektoren. Noen ganger virker det som de bare blir sendt hit fra NAV fordi det er lett å få jobb. De kan ikke norsk, de vet*

*ikke hva jobben innebærer. Det må ikke være slik at de bare tar dette fordi de ikke får noe annet. De må være egnet og respektere eldre.*

I de *hjemmebaserte tjenestene* må de som skal jobbe i hjemmesykepleien ha sykepleierutdanning. Utenlandske leger kan få autorisasjon til å utføre sykepleieoppgaver, mens de jobber med å få autorisasjon som lege. For noen som har medisinerutdanning fra utlandet kan det ta lang tid. De har tre-fire av dem. For å jobbe med praktisk bistand er det ikke noen absolutte krav til kompetanse

I tillegg til faglige kvalifikasjoner legger lederen i de *hjemmebaserte tjenestene* vekt på at de ansatte må være fleksible, ha respekt for andre og ha forståelse for at de er "gjest" i brukerens hjem. De må også ha ferdigheter i norsk skriftlig ettersom de skal kunne dokumentere det de utfører, de må kunne lære seg data og de må kunne kommunisere med brukerne og samarbeidspartnere. Det vil si at de må kunne en del norsk.

De ansatte i *fagavdelingen* må generelt ha fagkompetanse og skriftlige ferdigheter i norsk. De saksbehandler og skriver mye. Gode skriftlige ferdigheter oppfattes som et nødvendig krav. Avdelingen har en høyt utdannet ansatt med asiatisk bakgrunn.

*Hun er flink, men det er nødvendig at noen går gjennom alle brevene hun skriver.*

I *formidlingsenheten*, som har mange ansatte med minoritetsbakgrunn sier de:

*Vi har mye kommunikasjon med brukere på epost og på telefon. De som er svake i norsk får veldig mekaniske og kjedelige arbeidsoppgaver. Vi ser at de ikke trives med det.*

I *driftsavdelingen* mener de at de ansatte må kunne snakke norsk fordi de skal veilede brukere og har mye kontakt med folk. Avdelingen har ingen krav til skriftlige norskkunnskaper. I en del av stillingene kreves det sertifikater, men dette er ikke lenger formelle krav, men noe de kan ta etter at de er ansatt. I tillegg til norskkunnskaper legger de stor vekt på serviceinnstilling.

*Jeg tror ikke noen som er veldig dårlige i norsk vil trives på denne arbeidsplassen. Det blir for vanskelig.*

*Vi har ansatt en med veldig dårlig norskkunnskaper. Han gjorde så godt inntrykk og virket så tjenestevillig. Han ble tilbudt en annen midlertidig jobb enn den han søkte på, en med mindre kundekontakt.*

I den *administrative enheten* stiller de som nevnt høye krav til formell kompetanse, og ønsker dessuten erfaring fra offentlig forvaltning og/eller fagområdet. Alle informantene våre legger vekt på at slike kvalifikasjoner er helt nødvendig i en god del funksjoner i avdelingen, av hensyn til at arbeidet den enkelte gjør innebærer beslutninger som kan ha store konsekvenser.

Det er også funksjoner i avdelingen som ikke krever like mye spisskompetanse, hvor de kan være mer åpne i kompetansekravene. Uansett skrives det mye i avdelingen – "det er viktig med skriftlig norsk på et ganske høyt nivå".

Informantene nevner andre typer kompetansekrav som eventuelt kan være en utfordring for en person med minoritetsbakgrunn – men siden de svært sjelden har kvalifiserte søkere med slik bakgrunn, har de ingen erfaring med hvordan det kan slå ut:

*Hvis de ikke er født og oppvokst her, da ville jeg ha vurdert kjennskap til norsk kultur/tradisjoner osv, hvis det er et poeng akkurat i den aktuelle jobben.*

*Å forstå den byråkratiske funksjonen, forstå sammenhengene, logikken, kodene, maktbalansen. Men det er ikke lett for noen. Usikker på om det vil slå ut annerledes for de med minoritetsbakgrunn.*

I det kommunale foretaket anses det som viktig med fagutdanning i form av fagbrev eller tilsvarende realkompetanse for fagarbeiderne, og de driver en god del intern opplæring. For noen jobber kreves sertifikater og/eller autorisasjon. En del av kravene skyldes sikkerhetshensyn.

Ellers kreves høyskole- eller universitetsutdanning. Informantene formidler at de har måttet fire noe på kravene på grunn av det stramme arbeidsmarkedet, og ansette personer med høyskoleutdanning (tilsvarende bachelor) i tilfeller hvor de ønsker universitetsutdanning (tilsvarende master). Lederen mener at dette ikke er heldig på sikt, slik at man vil heve kravene igjen når arbeidsmarkedet blir "bedre".

Norskkunnskaper blir også ansett som viktig på grunn av sikkerheten, og/eller i forbindelse med kundekontakt. I det siste tilfellet kan imidlertid også engelsk-kunnskaper være relevant, siden foretaket har utenlandske kunder.

*[De som ikke har kundekontakt:] Vi må være sikker på at vi forstår hverandre. I noen typer arbeid er jo sikkerhet viktig.*

## **7.4 Kompetanse-/karriereutvikling**

### **7.4.1 Kompetansekartlegging**

Hvor godt kjenner virksomhetene og lederne kompetansen i arbeidsstokken, og eventuelle behov for kompetanseutvikling? Det varierer hvor omfattende kompetansekartlegging virksomhetene har drevet overfor sine ansatte. De fleste mener de har relativt god oversikt over de ansattes kompetansebehov.

I noen av virksomhetene er bestemte formelle kvalifikasjoner viktig for hvilke arbeidsoppgaver du kan ha. Det gjelder for eksempel sykehjemmet, hjemmebaserte tjenester, barnehagen og til en viss grad de mer tekniske funksjonene i de andre virksomhetene. Her har de oversikt over hvilke formelle kvalifikasjoner de ansatte har, og fordi de har problemer med å skaffe nok faglærte, har de også oversikt over de ansattes realkompetanse som kan danne grunnlag for videreutdanning/sertifikater.

*Vi gjør en del på det. Og vi ser at noen har problemer med å komme seg videre fordi de mangler noe. For eksempel videregående skole. Det gjelder spesielt de med minoritetsbakgrunn.*

*Når de sender en søknad --- får du jo oversikt. Da vet man en del, og man spør på intervju. Og vi har jo en god del kurs her på huset. Det kommer fram hva slags kompetanse folk har.*

*Vi gjør det ikke systematisk. Ikke noe mer på dem [ansatte med minoritetsbakgrunn] enn alle andre. Vi har en stor gruppe ansatte som er ufaglærte – handler mye om den nærmeste leder og medarbeidersamtale.*

*Ja vi har kartlagt alle mht behov for kurs og sertifikater, men ikke spesiell fokus på innvandrere. Vi kartlegger hva man trenger for å heve kompetansen.*

*Jeg gjør det jo i dialog, gjennom oppgavene som skal løses, hva som skal til.*

Ingen av virksomhetene hadde gjort noen særskilt kartlegging av minoritetsansattes kompetanse. *Sykehjemmet* formidler at de gjerne ville gjort mer på dette, at de ved å gå mer i dybden kunne synliggjøre mer kompetanse hos de ansatte enn de er i stand til å nyttiggjøre seg i dag. Flere har papirer som ikke er oversatt. Men å gjøre en slik grundig kartlegging ble oppfattet som veldig ressurskrevende.

## **7.4.2 Tilbud om kompetanseutvikling**

Alle virksomhetene vi besøkte hadde ulike former for opplæringstilbud til de ansatte, men tilbudet er ikke rettet spesielt mot ansatte med minoritetsbakgrunn. De fleste virksomhetene er opptatt av at arbeidstakerne skal heve sin kompetanse, men de oppfatter i liten grad at dette har noe med handlingsplanen å gjøre, og ser som regel ikke på det som et tiltak som skal være spesielt rettet mot ansatte med minoritetsbakgrunn. Unntaket er norskopplæring, særlig arbeidsnorsk.

I den bydelen som *barnehagen* er lokalisert, er det tilbud om arbeidsnorsk til tjenestestedene. Det har vært tilbud på to nivåer og barnehagen har anbefalt enkelte ansatte å søke. Informantene formidlet at det er et svært relevant tiltak, og mente at tilbudet burde utvides. De er bekymret over at det nå ser ut til å være manglende ressurser til dette tiltaket.

*Deltakerne får en mentor på arbeidsplassen. Kurset går over ett år. Det er utrolig nyttig. Også for de som har vært i Norge lenge og som synes de greier seg bra.*

*Arbeidsnorsk burde være obligatorisk. Burde vært slik at du presenterte det i intervjusituasjonen. "Det må du gå på."*

*Hjemmetjenesten og sykehjemmet* har også tilbud til de ansatte om arbeidsnorsk, men de øvrige virksomhetene har ikke hørt om dette. Et tilbud om arbeidsnorsk kunne særlig vært relevant for driftsavdelingen og fagformidlingsenheten, ettersom de har mange ansatte med minoritetsbakgrunn. I formidlingsenheten sier en informant:

*Mange av de som jobber som sekretærer har mye kompetanse, men de kommer ikke videre på grunn av manglende norskkunnskaper. Mange trives ikke. Det er en stor bøyg og vi har etterlyst tiltak fra Oslo kommune flere ganger. De trenger opplæringstiltak i spesielt skriftlig norsk. Noe som er tilpasset. De som jobber i avdelingen kommer ikke videre fordi de mangler kompetanse i skriftlig norsk.*

Uformell norskopplæring skjer også mange steder i arbeidssituasjonen. På *sykehjemmet* organiseres det intern opplæring i relevante begreper for ufaglærte ansatte – noe oversykepleier står for. I flere av virksomhetene som har mange ansatte med minoritetsbakgrunn, er de bevisste på å oppfordre ansatte til å spørre og være åpne om usikkerhet. Andre steder "kontrollerer" de skriftlige tekster:

*NN [tidligere ansatt med minoritetsbakgrunn], hun veiledet vi litt. Vi så over brevene hennes før de ble sendt ut. Men det kan være et problem hvis de er hårsåre.*

Vi fant et par andre eksempler på opplæringstilbud som er særlig rettet mot ansatte med minoritetsbakgrunn. *Sykehjemmet* gir permisjon til ansatte med sykepleierutdanning fra andre land, som tar kurs for å få autorisasjon som sykepleier i Norge. *Barnehagen* har hatt deltakere i et prosjekt med arbeidsplassbasert førskolelærerutdanning. Dette prosjektet er rettet mot innvandrerkvinner som har jobbet i barnehager et visst antall år. Tiltaket er et samarbeid mellom høyskolen, staten og Oslo kommune. De ønsker å legge til rette for å få flere førskolelærere.

*Oslo kommune har et opplegg med arbeidsplassbasert fagutdanning for førskolelærere. Det er spesielt rettet mot minoriteter. De jobber 70 prosent og får 90 prosent lønn.*

Av generelle videreutdanningstilbud, er det flere som gir ansatte mulighet til å ta en fagutdanning i kombinasjon med jobb. På *sykehjemmet* og i de *hjemmebaserte tjenestene* utdanner ansatte seg til omsorgsarbeider, hjelpepleier eller sykepleier. Hjelpepleiere og sykepleiere kan dessuten ta videreutdanning.

I hjemmetjenesten forteller lederen:

*Vi har sykepleiere og hjelpepleiere under utdanning. De jobber deltid og har permisjon med lønn.*

På sykehjemmet:

*Vi henger på oppslagstavla hva som kommer av kurs. Så kan de selv komme med ønsker i forhold til hva de har behov for. Vi oppfordrer folk til å søke videreutdanning når vi ser at de er egnede.*

Også i *driftavdelingen* kan ansatte få fagbrev ved å utdanne seg ved siden av jobb. Her har det ikke vært noen etterspørsel etter norskopplæring.

I den *administrative enheten* har de bare én minoritetsansatt, og det er dermed lite relevant å vurdere kompetanseutvikling særlig for denne gruppa. Vedkommende har ikke behov for norskopplæring. Hun får vanlig intern opplæring i de systemene de bruker, og det er aktuelt å gi henne andre arbeidsoppgaver/større ansvar. Helt generelt er det flere som tar videreutdanning og kurs i enheten – det er opp til den enkelte å søke.

I det *kommunale foretaket* har det blitt gjennomført en bred kompetansekartlegging for noen år siden. De har siden fulgt dette systematisk opp i medarbeidersamtaler. Det blir da satt mål for kompetanseutvikling og lagt en opplæringsplan, og informantene våre formidler at de ansatte har svært gode muligheter til kompetanseutvikling, men at det er opp til den enkeltes initiativ. ”Du får tilsendt mer enn du klarer å fordøye med informasjon om utvikling, kurs.”. Det er også mulig å søke om utdanning innenfor andre fagområder – alternative karriereveier. De gjør imidlertid ikke noe spesielt overfor de ansatte de har med minoritetsbakgrunn – det er det ikke behov for.

På skolen er det mulig for det pedagogiske personalet å videreutdanne seg. Ingen av disse har imidlertid minoritetsbakgrunn.

I den andre enden av skalaen forteller en av informantene at de vurderer behovet for kompetanseutvikling i medarbeidersamtaler, men at dette er lite relevant fordi de ikke får noen tiltak.

Tiltak knyttet til lederopplæring virker mindre relevante for de fleste av disse virksomhetene. Lederstillingene er ofte knyttet til faglige kvalifikasjoner og det er få slike stillinger i den enkelte enhet.

*Jeg spør i medarbeidersamtalen om de kan tenke seg lederjobb. Men det blir oppfattet som urealistisk både av den ansatte og meg selv. De som har lederstillinger må kunne uttrykke seg godt på norsk.*

Der hvor det skjer planlegging av lederopplæring/lederutvikling/karriereutvikling, er det ingen som har særskilt fokus på ansatte med minoritetsbakgrunn.

## 7.5 Handlingsplanen og tiltakene

Gjennomgående sier informantene våre at de kjenner til handlingsplanen, men ikke detaljene. ”Jeg leser den ikke, akkurat”. Handlingsplanen er bedre kjent på overordnet nivå enn hos den enkelte mellomleder.

Deres generelle oppfatning om handlingsplanen og målene i denne varierer noe. I de virksomhetene som har få ansatte med minoritetsbakgrunn, er en vanlig kommentar at det er svært viktig å få flere ansatte med minoritetsbakgrunn i kommunen. Informantene uttrykker en generell oppslutning om målet.

*Det er viktig at avdelingen og kommunen speiler samfunnet vi lever i og at vi utnytter den ressurs som det flerkulturelle er. Jeg er veldig opptatt av å legge vekt på det. Det er selvsagt spesielt å si når vi har så få selv.*

Det er vanlig at informantene forklarer at de er spesielle i forhold til andre deler av kommunen, eller at de er i en spesiell situasjon akkurat nå. Alle virksomhetene har ulike rammebetingelser, brukergrupper, tjenester, kompetansekrav mv, som har betydning for hvor relevant handlingsplanen er for dem.

I virksomheter som har mange ansatte med minoritetsbakgrunn, trenger de ikke å fokusere på dette målet – en majoritet av søkerne deres har minoritetsbakgrunn. Dels er de opptatt av å ikke få for mange. Også her ser de derfor målene i handlingsplanen som mest relevant for *andre* virksomheter.

### 7.5.1 De enkelte tiltakene

Vi avsluttet intervjuene med å spørre informantene om hvert enkelt tiltak i handlingsplanen. En god del informasjon relatert til tiltakene er allerede framkommet, som for eksempel om de innkaller noen med minoritetsbakgrunn til intervju dersom det noen kvalifiserte blant søkerne, og bruken av ulike kompetanseutviklingstiltak. I dette avsnittet legger vi større vekt på hva de mener om tiltakenes hensiktsmessighet og effekt. Dessuten er det ikke alle tiltakene vi har dekket tidligere.

#### 1. Tekst i fellesannonser over ledige stillinger

*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.*

Alle virksomhetene vi var i kontakt med oppfyller dette tiltaket. Mange utlyser stillingene i kommunens fellesannonser der det presiseres at alle søkere skal behandles likt i henhold til kommunens verdisyn og der det oppfordres til at personer med minoritetsbakgrunn skal søke de ledige stillingene.

Andre annonserer som regel separat, men denne teksten inkluderes i annonsene helt rutinemessig. De fleste mener at det er fornuftig og et relevant tiltak. Det kan ha effekt fordi noen da vil søke selv om de er i tvil, og kan vise seg å være kvalifiserte.

Noen tviler på om det har noen særlig betydning:

*Alle utlysningstekster bør skreddersys. Noen ganger blir den teksten litt dum, jeg er usikker på relevans. Den kan ha effekt fordi en presiserer at alle kan søke, men siden den står overalt, kan man bli litt blind for dette.*

Noen påpeker at det likevel er viktig at teksten står der for å signalisere et verdisyn.

*Det er viktig å gjøre det som et symbol. Da er det likevel et dilemma at vi rekrutterer få med minoritetsbakgrunn. Avdelingen har lagt seg på et kompetansenivå som krever erfaring.*

To informanter mener at virksomheten på grunn av denne teksten får søkere som har helt feil kvalifikasjoner til stillingen, men oppfatter at det å ha minoritetsbakgrunn kan vær en kvalifikasjon i seg selv.

*Vi gjør det rutinemessig. Jeg vet ikke om vi får flere søkere på grunn av det. Men vi får mange med minoritetsbakgrunn som bommer helt. Vi ser det med en gang.*

## **2. Kompetansekrav ved rekruttering**

*Arbeidsgiver skal ikke stille høyere kompetansekrav enn stillingen fordrer, verken når det gjelder norskkunnskaper eller annen kompetanse.*

De fleste av de vi snakket med mente at de fulgte dette tiltaket. En nevnte at det er presisert i bydelens lederkurs. En bydelsansatt fortalte at de etter en nylig gjennomført omorganisering hadde gjennomgått alle stillingsbeskrivelser med mål om å ikke stille for høye krav.

Som vi har sett er de formelle kompetansekravene til mange stillinger fastsatte. Noen stillinger krever autorisasjon, for eksempel sykepleier, også andre stillinger skal/må i utgangspunktet besettes med personer med en bestemt formell utdanning, som for eksempel førskolelærer, allmennlærer, bibliotekar, bestemte fagbrev, jurist, mv.

De fleste uttrykker at de er opptatt av å få kvalifiserte søkere, men at de ikke stiller høyere krav enn stillingen fordrer. ”Jeg tror ikke vi overdriver kompetansekravene.”

De fleste virksomhetene stiller i tillegg krav til norskkunnskaper, men mener heller ikke på dette området at de krever for mye: De ansatte må kunne kommunisere med brukerne, må kunne skrive rapporter, må forstå sikkerhetsinstruksjoner, må kunne skrive klare brev til brukere og forberede saker til overordnede, ol.

I noen av virksomhetene mener de at de stiller for lave krav – på grunn av det stramme arbeidsmarkedet må de fire på kravene:

*Ærlig talt stiller vi ikke for høye krav. Vi aksepterer mindre enn det vi trenger for å få tak i folk.*

På skolen er de opptatt av å unngå det: ”Vi passer på å ikke kreve for lite! Tror mange skoler krever for lite!”

Én etatsansatt som jobbet innenfor en personalfunksjon mente at hun enkelte ganger hadde sett at det ble stilt for høye kompetansekrav, og én mente at de nok kunne ”gå i seg selv”.

*Noen ganger ser vi forslag til utlysningstekster hvor det er krevd god norsk muntlig og skriftlig kunnskaper uten at det er nødvendig. For eksempel til en renholderstilling.*

Selv om et stort flertall av informantene mener at de ikke stiller for høye kompetansekrav, er det få som tror at det er en effekt av at det står i handlingsplanen.

*Vi gjør det, men ikke som en følge av den planen.*

*Jeg har tro på at det er viktig at det står i handlingsplanen. Håper det får folk til å tenke seg om, men vet jo ikke.*

*Vi prøver uansett å spesifisere så nøye som mulig hva vi er ute etter.*

### **3. Mal for søknad og CV**

*Virksomheten skal ha mal for å fylle ut CV og søknad om ledig stilling tilgjengelig*

Det varierer ganske mye blant de virksomhetene vi var i kontakt med om de har en slik mal tilgjengelig. Mange som sa sin mening om dette tiltaket, har derfor ikke selv erfaring med det.

*Bruker det ikke. Kjenner ikke til det. Vet ikke hvorfor.*

De fleste sier at det er få søkere som benytter en slik mal, og at de ser at en del søkere ikke skjønner hvordan den skal fylles ut. Noen sier også at de har søkere som ikke er vant til å bruke internett. En slik mal som ligger på nett, gjør søknadsprosessen vanskeligere for disse søkerne.

*Hvis du vil redusere antall søkere kan du bruke en sånn mal.*

*Mye informasjon og utlysninger som foregår på nett. For de som jobber ute og ikke på kontor kan dette gjøre prosessen vanskeligere. Kan risikere å gå glipp av en del kandidater når det skjer på nett. Greit for de som har arbeidsplassen sin foran PC, for andre er det stress.*

*Nei brukes ikke. Søkerne søker ikke på nett. Ikke vant til å bruke nett. Jeg tror ikke det har noen effekt.*

Andre foretrekker ”personlig utformede” søknader:

*Jeg synes søknadene ser fine ut [uten mal]. Ikke noe problem med en håndskrevet søknad [for eksempel].*

*Jeg ville ikke vært veldig opptatt av det. Jeg tenker at hvordan du setter opp CVen din forteller noe om hvordan du er.*

På den annen side er det også noen som ser fordeler med en slik mal, slik at det blir enklere å skrive søknader. En sier at man da kanskje kan unngå at andre enn søkeren selv skriver søknaden. Enkelte mener at det kan gjøre det mer rettferdig fordi alle blir vurdert på lik måte.

*Jeg er for felles maler. Det gjør alt sammenlignbart. Vår etat bruker ikke dette, men jeg synes det ville vært relevant og effektivt.*

Uansett om bruken av en søknadsmal oppfattes som fornuftig eller ikke, mener de fleste at tiltaket ikke har noen effekt når det gjelder å rekruttere flere med minoritetsbakgrunn.

#### **4. Vurdering ut fra reell kompetanse**

*Rekrutteringsansvarlig skal i grovsorteringen av søknader vurdere søkere ut fra deres reelle kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn.*

En vanlig kommentar er at dette er en selvfølge/opplagt/naturlig, og ikke en følge av handlingsplanen.

*Det gjør vi jo. Kan ikke gjøre noe annet. Vi lurar ikke på kvalifikasjonene selv om de har et rart navn. Vi ser jo på bakgrunnen.*

*Det er en selvfølge. Det er gammelmodig at det står sånn.*

Noen kommenterer likevel at det kanskje er nødvendig og at det gjør dem mer bevisste i rekrutteringsprosessen. Noen oppfatter det som en hensiktsmessig presisering i forhold til at navn ikke skal ødelegge mulighetene for noen.

*Det kan nok ha en effekt selv om det synes opplagt. Det kan være viktig for å understreke at sånn er det.*

*[Det kan ha en effekt fordi] det er nok de som ikke vil bli tatt på regelbrudd*

Noen er direkte negative til at denne formuleringen står i handlingsplanen, fordi det signaliserer at noe annet ville være mulig.

*Det er jo det vi gjør. Jeg liker ikke sånne formuleringer, det er jo helt opplagt.*

*For meg er dette litt diskriminerende. Det er jo opplagt.*

#### **5. Innkalling til intervju**

*Dersom det finnes kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn skal minst en av disse innkalles til intervju.*

Dette er et tiltak som alle kjenner til, og som alle mener at de følger.

*Det gjør vi. Det er vi veldig nøye på at vi gjør, så sant det er en som har kvalifikasjonene. Vi har innkalt noen til intervju selv om vi hører på telefonen at de er veldig dårlige i norsk. Vi vil ikke gjøre noen feil.*

*Greit at det står. Men synes det er opplagt også. Noen ganger kommer noen veldig rare søkere. Har tatt inn noen vi ikke trodde var aktuell, mest for å gi ham en sjanse. Noen ganger kan det være vanskelig å lese ting ut av papirene.*

*Ja vi gjør det. Men det er sjelden det er aktuelt, fordi mange har ikke de formelle kravene i orden.*

Tiltaket er enkelt å følge opp, det er konkret, og det er lett for ansatte i personalfunksjon å kontrollere. Dette er også det tiltaket som de fleste mener kan ha en positiv effekt.

*Jeg synes det er et bra tiltak. Det gir folk en sjanse.*

*At man innkaller kan flytte grenser på lengre sikt.*

*Vi gjør dette og skriver det i innstillingene hvis ingen er innkalt. Jeg tror det kan være effektivt.*

Noen mener at de ville gjort dette uansett handlingsplanen.

*Ja det gjør vi. Men vi har så mange søkere med minoritetsbakgrunn at vi ville alltid innkalt flere med minoritetsbakgrunn til assistentstilling uansett. Derfor har det på en måte ingen effekt.*

*Det gjør vi. Vi gjorde det før også. Fordi det står i skjema [som brukes ved innstilling til stillingen] at det skal være gjort, vi må svare på det. Det har hatt effekt. Vi har ansatt en person med minoritetsbakgrunn selv om en norsk har hatt bedre formelle kvalifikasjoner. Det går på holdninger [hos søkeren].*

*Hvis folk har vært kvalifisert, så har jo markedet vært slik at vi må det uansett.*

Det var likevel noen av informantene som mente at dette tiltaket har fått økt oppmerksomhet de siste årene.

*Personalsjef har tatt dette opp på ledermøte. Avdelingsleder minner om at søkere skal innkalles hvis kvalifisert, og at det skal begrunnes i innstillingen dersom de ikke gjør det.*

## **6. Lærlinger og kvalifiseringstiltak**

*Arbeidsgiver skal vurdere å ta inn lærlinger og benytte seg av tilgjengelige kvalifiseringstiltak som et virkemiddel til rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn.*

I mange av virksomhetene oppfattes dette tiltaket lite aktuelt. Noen påpeker at de ikke er godkjente lærlingbedrifter.

*Vi er ikke godkjent som lærlingbedrift. Vi får inn en dame fra noe språkopplæring fra bydelen.*

*Vi er ikke brede nok til å være en lærlingbedrift. Da må vi lage noen arbeidsoppgaver for å få det til.*

Noen mener de i større grad burde ta inn lærlinger for å styrke rekrutteringen som sådan, men få knytter dette til å rekruttere personer med minoritetsbakgrunn.

*Lærlinger er superbra. Da unngår vi ansettelse uten å kjenne dem skikkelig.*

*Ja, vi kunne gjerne hatt mer lærlinger, men da kreves noen som er ansvarlige for opplæringen. [Det har vi ikke ressurser til]*

*Det er relevant i forhold til SFO. Har hatt lærlinger der. Ja, det har effekt, kan synliggjøre hva du kan og hva du står for.*

*Vi har en lærling nå fra Afghanistan, hun er en veldig viktig ressurs og viktig at vi får behold henne. Dette er det viktig at står i handlingsplanen.*

*Bydelen har mange lærlinger, mange med en annen etnisk bakgrunn. Det har ikke noe med prioriteringer å gjøre, men befolknings sammensetningen i bydelen gjør at vi automatisk får mange søknader om lærlingeplasser fra ungdom med innvandrerbakgrunn.*

Flere av virksomhetene har hatt mye kontakt med NAV og fått formidlet personer med tiltaksmidler.

*Vi har hatt mange fra NAV, men de trenger mye veiledning. Noen har fått jobb. Vi kan gi dem en referanse. Det hjelper veldig å ha hatt erfaring.*

*Vi har alltid hatt flere på praksisplass. Men i det siste har det vært mest folk som har hatt problemer med rus og sånne ting.*

## **7. Oversikt over realkompetanse**

*Arbeidsgiver skal i samarbeid med arbeidstaker skaffe seg en oversikt over arbeidstakers realkompetanse med sikte på videre kompetanseutvikling og mulig karriereutvikling.*

Som vi har beskrevet tidligere, er det de færreste av casene våre som har gjennomført systematiske kompetansekartlegginger av hele arbeidsstokken. Noen formidler at de mener at de kunne vært flinkere på dette området.

*Jeg vet ikke, offentlig sektor er jo dårlig på kompetanseutvikling/ karriereplanlegging. Dette er en generell utfordring mer enn spesielt for ansatte med minoritetsbakgrunn.*

De fleste skaffer seg likevel oversikt, for eksempel gjennom medarbeidersamtaler, eller de mener at de har oversikt uten å gjøre noe spesielt for det. Medarbeidersamtalene er en viktig arena for å vurdere ansattes kompetanse og behov for kompetanseutvikling. Noen har en rutine i å legge opplæringsplaner i medarbeidersamtale, mens andre steder er det mer opp til den ansattes initiativ.

Selv om flere av informantene våre mener at kompetansekartlegging kan være viktigere for ansatte med minoritetsbakgrunn enn andre, gjør de ikke noe spesielt overfor denne gruppa. Og de færreste tror at dette gjøres fordi det står i handlingsplanen.

## **8. Utvikling av språkkunnskaper**

*Arbeidsgiver skal legge tilrette for at ansatte med minoritetsbakgrunn utvikler sine norske språkkunnskaper i tilknytning til arbeidssituasjonen.*

Her er det litt ulike tilnæringer i casene. Noen forteller hvordan de forholder seg til språklig usikkerhet eller svake norskkunnskaper i selve arbeidssituasjonen:

I de hjemmebaserte tjenestene sørger de for at noen går sammen med nyansatte en stund, for å sørge for at kommunikasjonen fungerer. Andre steder forteller informantene:

*Jeg vet ikke om det vi gjør er spesielt, men vi prater jo bare norsk på jobb. Du skjønner det fort hvis noen ikke skjønner hva du sier, da må vi oppfordre dem til å spørre. Og ha litt ører og øyne oppe for at kommunikasjonen er god, og sørge for at de tør å spørre. Dette har mye med arbeidsmiljøet å gjøre. Det å bli inkludert i miljøet.*

*De får jo på en måte øvd seg hele tiden. Alle snakker med andre ansatte og kunder her, det er en del av jobben.*

*NN [tidligere ansatt med minoritetsbakgrunn], hun veiledet vi litt. Vi så over brevene hennes før de ble sendt ut. Men det kan være et problem hvis de er hårsåre.*

Som beskrevet tidligere, er det noen av casene våre som har benyttet seg en del av kurs i arbeidsnorsk. Rene norskkurs blir av flere ansett som aktuelle, men ikke noe den enkelte virksomhet kan stå for eller finansiere.

*Det er relevant i forhold til renholdspersonalet Vi oppfordrer dem til å gå på norskkurs, men jeg er mer skeptisk til å gjøre dette i arbeidstiden, det vil gå ut over andre. Det kan ikke være sånn at de ikke får gjort jobben sin. Hun ene snakker veldig lite norsk, men setter sin ære i at det skal være rent.*

*Tja, hva betyr det [tiltaket]? Jeg har ingen sjanse til å kjøre kurs her. Men jeg må påse at de som trenger det går på de kursene som kommunen har. Og flere har gått på norskkurs når de går på hjelpepleierkurs. Jeg har ikke vurdert å sende noen på rene norskkurs*

*Vi er ikke flinke nok. Jeg tror ikke de [renholderne] får noe tilbud. Men det er lite hensiktsmessig at hver etat driver med slike tiltak – det bør være samlet.*

*Vi etterlyser hele tiden mer opplæring i norsk. Vi vil gjerne ha minoritetsansatte, det har med fagfeltet vårt å gjøre. Men de trenger norskopplæring. Vi har ansatte som har mange kvalifikasjoner, men fordi de er svake i skriftlig norsk, kan de bare gjøre de mest mekaniske oppgavene.*

I det kommunale foretaket formidler informantene våre at det ikke oppfattes som særlig relevant med norskkurs. De kan uansett ikke ansette personer som er såpass dårlige i norsk – ”De må være ”ferdige” når vi ansetter, for vi må jo drive annen opplæring”. De virksomhetene som benytter seg mye av norskopplæring, gjør det fordi de har store problemer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft som også har gode norskkunnskaper.

## **9. Vurdering for lederoppgaver**

*Arbeidsgiver skal vurdere om ansatte med minoritetsbakgrunn kan gis arbeidsoppgaver som gir ledererfaring.*

I så å si alle casene oppfattes dette tiltaket som lite relevant. Det er først og fremst to årsaker til det: For det første er det svært få lederstillinger i den enkelte enheten, for det andre er det en del steder at lederstillingene krever en bestemt utdanning. Det siste er tilfelle i barnehagen og på sykehjemmet.

*Vi tenker ikke på det. Det er ikke relevant. Vi har forskjellige lederoppgaver, avdelingsleder eller faglig leder, men ledere må ha førskolelærerutdanning. Hvis de har det kan alle vurderes.*

I regi av Utviklings- og Kompetanseetaten (UKE) blir det arrangert "Traineeprogram for fremtidige ledere med minoritetsbakgrunn", et lederutviklingsprogram som skal gi medarbeidere med minoritetsbakgrunn mulighet for lederopplæring og utvikling, og rekruttering inn i lederstillinger i Oslo kommune. Ingen av virksomhetene vi besøkte hadde noen ansatte som hadde deltatt i traineeprogrammet, og de kjente lite til det. Oslo kommune organiserer også nettverket "Ledelse i mangfoldsperspektiv", som skal skape en arena for erfaringsutveksling, refleksjon og utvikling for ledere eller potensielle ledere i Oslo kommune med flerkulturell bakgrunn.

En av informantene forteller:

*Vi har hatt en ansatt tidligere som gikk på lederopplæring for ansatte med minoritetsbakgrunn. Han hadde allerede en lederjobb. Han var veldig fornøyd, særlig fordi det førte til at han fikk et større nettverk.*

Å drive utvikling av framtidige ledere i en situasjon der virksomheten selv ikke har noen aktuelle lederjobber, innebærer imidlertid en opplæring til stillinger utenfor virksomheten. Når arbeidskraften er knapp, er det få som er interessert i det.

Selv om det ikke nødvendigvis er snakk om lederstillinger, er det flere av casene som er opptatt av å utvikle sine ansatte videre, slik at de kan ha mer ansvarsfylte oppgaver. De er imidlertid ikke spesielt opptatt av ansatte med minoritetsbakgrunn i den forbindelse.

*Jeg ville ikke være redd for å gi noen lederoppgaver. Men jeg tenker ikke spesielt på de som har minoritetsbakgrunn når det gjelder dette. Bare hvis vi ser at noen er ekstra flinke.*

*Det er noe vi vurderer for alle ansatte. Ikke spesielt for de med minoritetsbakgrunn. Alle som er motivert kan få mulighet, hvis de søker om dette.*

I et par av virksomhetene gir informantene eksempler på at ansatte med minoritetsbakgrunn har gjort karriere internt i virksomheten og fått lederansvar, men som de sier, dette har ikke noe med bakgrunnen deres å gjøre, og heller ikke med handlingsplanen..

*.. det vil si han har fått operativ ledererfaring – han er innvandrer – men det har ikke noe med planen å gjøre*

## **10. Kombinasjon studier og jobb**

*Arbeidsgiver skal så langt det er mulig legge tilrette for at ansatte kan kombinere deltidsstudier og jobb.*

I flere av casene er det relativt vanlig å kombinere deltidsstudier med jobb. I et par av etatene er det noen som tar fagbrev, andre tar kurs på BI. På sykehjemmet og i hjemme-

baserte tjenester utdanner noen seg til hjelpepleiere. I barnehagen har noen ansatte deltatt i et spesielt tiltak rettet mot innvandrerkvinner, for å utdanne seg til førskolelærere.

Flere mener at det blir oppfattet som positivt å kombinere utdanning og jobb, men det er ikke helt uproblematisk:

*Det gjør vi. Det er ressurskrevende. Koster penger. De får permisjon med lønn, og vi må ha vikar, det koster, og det er vanskelig å finne.*

*Det er ikke den beste måten å gjøre ting på, blir litt lite folk på dagen - større belastning på de som er der, når halvparten har fri.*

Men igjen er det flere som understreker at det ikke er spesielt for ansatte med minoritetsbakgrunn, og at det ikke har noe med handlingsplanen å gjøre.

*[At vi gjør det] har ikke noe med handlingsplanen å gjøre – det handler om vårt behov for kompetanse.*

Selv om ingen målretter muligheten for deltidsstudier/deltidsjobb spesielt mot ansatte med minoritetsbakgrunn, kan det være grunn til å mene at det er viktigere for dem enn for andre.

*Det er særlig viktig for de med minoritetsbakgrunn, fordi de er spesielt avhengig av økonomien, og den støtten vi da viser dem. Men det gjelder jo egentlig alle. Men for dem kreves det ofte en egen innsats.*

## **11. Formidling av kunnskap og holdninger**

*Arbeidsgiver skal stimulere til respekt og dialog mellom ansatte med ulik kultur- bakgrunn gjennom formidling av kunnskap og holdninger i introduksjonsprogram for nytilsatte og i den ordinære lederopplæringen.*

I en bydel forteller informantene at de jobber mye med flerkulturelle problemstillinger, men godt kan bli flinkere. Det handler like mye om brukere som egne ansatte.

*Vi har en barnehageenhet som har vært gjennom mangfoldsspeilet – kartlagt holdninger til innvandrere. Det er et perspektiv som må være i fokus hele tiden – like mye av hensyn til brukere som til ansatte – å ha ansatte som gode rollemodeller.*

*Vi gjør jo det, men jeg vet ikke om det er tydelig nok. Vi har en mal som vi går gjennom med nyansatte. Vet ikke om det kan kalles et introprogram. Kjenner igjen temaet fra lederkursene jeg selv har gått på.*

De aller fleste informantene oppfattet at dette ”tiltaket” har mer å gjøre med generell ledelse og arbeidsmiljø enn noe annet. Det vil si at en god leder sørger for ”å stimulere til respekt og dialog” – mellom alle ansatte, sørger for et godt arbeidsmiljø. Flere understreket at det handler om et inkluderende arbeidsmiljø. Hvis man opplever at man jobber sammen, og kjenner hverandre, vil man også ha respekt.

*Vi har jo respekt for alle. Hvis vi eventuelt får en konflikt, da tar vi det tidlig på alvor. Da viser det seg ofte at det er misforståelse i språk. Det skjer ikke ofte. Det kan like ofte være ansatte med minoritetsbakgrunn som ikke forstår hverandre.*

*Det kan være mye verre mellom ulike grupper med minoritetsbakgrunn enn mellom norsk og dem. Vi har disse temaene i samlinger i kommunen. Hvordan skal vi forholde oss til hverandre, snakke til hverandre. Dette er viktig!! ”Her sier vi hei når vi møtes, her snakker vi til hverandre med navn, og ikke ”du der”. Vi skal bruke navn selv om det er vanskelig å si.”*

*Dette er veldig personavhengig. Noen ledere er veldig flinke til å følge opp og skape gode holdninger. [Andre er det ikke]. Men instruksjonen sier at du skal følge opp mye mer. Vi har gode og dårlige ledere, og for noen hjelper det ikke at det står noe sted hva du skal gjøre.*

Et annet (relatert) synspunkt er at det ikke er relevant å gjøre noe spesielt for å skape respekt, fordi de har et godt og åpent arbeidsmiljø.

*Det er jo avhengig av hvilket arbeidsmiljø du er i, min erfaring er fra tolerante miljøer. Hva slags personer folk er, er viktigere enn hva slags etnisk bakgrunn man har. Det er min personlige erfaring, men jeg vet jo at verden er ikke sånn. Noen ganger må man si det selvfølgelig [i handlingsplanen].*

*Føler ikke det er nødvendig med spesielle tiltak. Ikke her hos oss. Føler at vi har et godt miljø. Det har med opplæringen å gjøre, respekt for hverandre – tør å si fra hvis det er noe. Har ikke hatt noen store konflikter. Jeg løper ikke rundt og leter etter konflikter, men jeg hadde jo visst det hvis det hadde vært ordentlig krasj.*

*Tror ikke det er nødvendig å jobbe spesielt med dette. Tror vi er flinke til å respektere våre minoritetsansatte. Han jeg kjenner går blant oss som en hvilken som helst annen ansatt. Han blir oppfattet som en nordmann med litt spesiell dialekt.*

Flere av informantene formidler at de har ulike fora til å løse eventuelle konflikter mv. Når det gjelder ansatte med minoritetsbakgrunn kan konflikter oppstå på grunn av språklige misforståelser. En av informantene forteller også at enkelte ansatte med minoritetsbakgrunn har høyere sykefravær enn andre, noe som kan skape irritasjon.

I hjemmetjenesten blir det framhevet at sosiale samlinger kan virke svært positivt, men at det er lite tid til å gjennomføre slike. Et eksempel er samlinger med mat, der man får vist fram sine respektive tradisjoner.

*Det er veldig morsomt. Det gir rom til å snakke sammen, lytte til hverandre. Gjør at vi får mer respekt for de ansatte – se hva de har med seg. På godt og vondt.*

## **12. Informasjon om godkjenningrutiner**

*Arbeidsgiver skal sørge for at informasjon om norske godkjenningrutiner og godkjente utdanningsinstitusjoner er tilgjengelige.*

Selv om dette tiltaket i utgangspunktet gjelder alle arbeidsgivere, oppfatter de fleste det som lite relevant. Noen framhever at dette er vanskelig å finne ut av for deres egen del. En sier:

*Dette er litt vanskelig tilgjengelig informasjon, men jeg har ikke prøvd å finne det. Det er ikke det som har vært grunnen til at søkere ikke har vært aktuelle her*

*[manglende godkjenning]. Jeg har aldri lagt noen søknader til side fordi det er vanskelig å finne ut av.*

Flere framhever at når søkere kommer til dem, er det for sent å sørge for godkjenninger. Dessuten:

*Det er de ganske gode på [søkere med minoritetsbakgrunn]. Og jeg tror de får råd fra andre. De er i kontakt med NAV.*

En annen sier likevel:

*Vi burde få en oppskrift, slik at vi eventuelt kunne hjelpe søkerne videre. Med oversettelse, helsepapirer, hvor sender man det, hva betyr den utdanningen de har – selv om de ikke har autorisasjon, og beskjed om hva som mangler for å få autorisasjon. Mange sier at dette er veldig tungrodd*

### **13. Rådgivning**

*Arbeidsgiver med rådgivningsansvar overfor ungdommers studie- og yrkesvalg skal gi råd ut fra den enkeltes potensial og motivasjon.*

Dette tiltaket er ikke aktuelt for de aller fleste casene. På skolen oppfatter de det som et relevant tiltak for seg.

*Vi synes det er veldig viktig. Jeg er veldig opptatt av å inspirere annengenerasjon. Det er der vi har påvirkningskraft. Vi har masse bedriftsbesøk for å se forskjellige typer næringsutvikling. Det er neste generasjon vi må satse på. Det er viktig å styrke kompetansen deres gjennom utdanning.*

## **7.5.2 Samlet vurdering av tiltakene, mulige forbedringer?**

### **Rekruttering**

Mange av informantene uttrykker at alle tiltakene som dreier seg om rekruttering er "greie".

*Jeg ville ikke ta bort noen av dem. Men mange er selvsagte.*

De fleste kan likevel peke ut noen tiltak som de mener er mer hensiktsmessige enn andre, og det er flest av dem som peker på tiltak 5; å innkalle minst én søker med minoritetsbakgrunn til intervju.

*Det tror jeg kan flytte grenser på lengre sikt.*

*Det gjør at innvandrere får en sjanse.*

Ingen av informantene våre utpeker dette som et lite hensiktsmessig tiltak. En av informantene påpeker at det ikke burde stå "mist én" med minoritetsbakgrunn i dette tiltaket. Det kan føre til at man rutinemessig innkaller bare én, selv om man burde vurdert flere.

Ellers er det en god del sprik i oppfatningen av tiltakene. Flere mener det er viktig at det står i stillingsannonnene at personer med minoritetsbakgrunn oppfordres til å søke. Det

gir en sterk signaleffekt. På den andre siden er det flere som peker på dette som det *minst* viktige tiltaket.

*Det blir en standardformulering med utvannet betydning.*

*Vi har så mange [med minoritetsbakgrunn] likevel.*

Andre av tiltakene som blir nevnt som særlig gode, er å vurdere å ta inn lærlinger eller bruke kvalifiseringstiltak, men dette er samtidig et tiltak som mange opplever som lite relevante for sin egen enhet.

Noen nevner som de viktigste tiltakene at man ikke skal stille høyere kompetansekrav enn nødvendig, og at man skal vurdere søkere ut fra reell kompetanse og ikke etnisk bakgrunn. Disse to tiltakene er samtidig de som flest mener bør utgå. Noen begrunner det med at det er en selvfølge at man ikke vurderer søkere ut fra etnisk bakgrunn, andre påpeker at formuleringen signaliserer at etnisk bakgrunn i det hele tatt kan være relevant. Alle virksomhetene strever dessuten med å skaffe kvalifisert arbeidskraft, og må i mange tilfeller renonsere på kompetansekravene, slik at det å sette for høye kompetansekrav ikke er en aktuell problemstilling.

Noen nevner dessuten bruken av en mal for søknad og cv som et lite hensiktsmessig og/eller unødvendig tiltak.

Vi spurte informantene om de hadde noen innspill til andre tiltak som kan være effektive for å øke rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn. De fleste syntes det var vanskelig å svare på.

Et par nevnte moderat kvotering, eller anonymisering av søknadene. Ingen av dem var likevel overbevist om at dette er gode eller effektive tiltak. To mente at de nok kunne "gå i seg selv" for å vurdere sine egne kompetansekrav ved ansettelser. Den rent administrative enheten setter ofte høye krav til erfaring i tillegg til utdanning, noe som stort sett ekskluderer søkere med minoritetsbakgrunn. En av informantene der mente at det kunne være mulig å samle oppgaver som ikke trenger så mye erfaring i en stilling, slik at den kan passe for en nyutdannet person, og at de dermed kunne ansette kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn.

Noen nevnte "markedsføringstiltak": Kommunen kan reklamere for seg selv som arbeidsplass mer enn de gjør i dag. En annen mente at virksomheten selv kunne markedsføre seg med rollemodeller. De har to fagarbeidere med pakistansk bakgrunn, og kunne utlyse stillinger med teksten "Ali ... søker arbeidskolleger".

Svært mange av informantene mener at det viktigste tiltaket for å kunne rekruttere personer med minoritetsbakgrunn til flere typer stillinger handler om kvalifisering, og at ansvar for dette må ligge på et overordnet organisatorisk nivå (etat/bydel/kommunen sentralt):

*Når det er vanskelig å få tak i arbeidskraft er jo kvalifiseringstiltak viktig – kreativitet i forhold til dette er usedvanlig viktig.*

*Hvis man fikk garantert tilbud om norskopplæring idet man kom i en jobb-situasjon. Det ville gi en trygghet hvis man er i tvil når man ansetter, og styrket motivasjon til å lære norsk hos innvandrere. Jeg tror den noen ganger er lav fordi de ikke vet om de får jobb.*

*Hvis vi visste at når vi ansatte noen fikk vi et kompetansetilbud som er tilpasset vedkommende – det ville ha effekt.*

*For å rekruttere flere lenger opp i systemet er det norskopplæring som kreves, og å lære om det norske arbeidslivet. Vi opplever en del ganger at de ikke skjønner systemet. For eksempel stillingsbrøk eller helgestillinger: Noen skjønner ikke at det ikke er fulle stillinger. Flere bør få informasjon om hvordan prosedyrene er når de søker, og om hvordan intervjuer foregår. Vi har en liste med spørsmål. For eksempel spør vi: Hva kan du tilføre? Mange har da problemer med å selge seg selv.*

*Vi må få tak i innvandrerdamene – få dem ut og i skole. Kurs i norske skikker, språk, og norsk kurs spesielt rettet mot helse og omsorg. Oslo kommune er så stor arbeidsgiver at de kunne kjørt mer norskundervisning inn mot yrket vårt! Både dag og kveld. Noen kan ikke gå fra på dagtid. Da tror jeg at flere ville kunne bli pleieassistenter, og etter hvert hjelpepleiere.*

Noen mente at en viktig forutsetning for rekruttering er innsats i det ordinære utdanningssystemet. På skolen uttaler en av informantene at man må få innvandrering til å ta høykoleutdanning slik at flere kan få kvalifikasjoner som lærer.

*Allmennlærerutdanning er det som er viktig for rekruttering i skolen, man må begynne der – stimulere innvandrere til å ta denne utdanningen.*

De er opptatt av at de må ha god kompetanse gjennom utdanning, også hos personer med minoritetsbakgrunn, fordi man ellers risikerer at det går utover kvaliteten. På sykehjemmet uttaler en av informantene:

*Det med papirer er avgjørende her! Det andre kommer jo etterpå. Og jeg kan ikke ansatte noen uten papirer. Det blir altfor ressurskrevende hvis vi skal hjelpe dem. Hvis de har papirene kan vi hjelpe dem med resten.*

I tillegg ble det nevnt at man bør skaffe mer kunnskap om hva som er problemet der det er få ansatte med minoritetsbakgrunn:

*Man må vel egentlig finne ut hvorfor de ikke gjør det [ansetter flere]. Og formidle noen gode eksempler fra de som gjør det.*

### **Kompetanse**

De fleste informantene våre mente at tiltakene under kompetanse og kompetanseutvikling bør innebære den samme vurdering for ansatte med minoritetsbakgrunn som andre (unntatt det som gjelder utvikling av språkkunnskaper).

*Norskopplæring! Hvis noe er viktig er det dette. Kunne kanskje vært en god investering at vi finansierte mer. Noe annet? Nei jeg ser ikke at vi burde gjort noe annet overfor dem enn for alle andre.*

Arbeidsnorsk var da også det tiltaket som ble ansett som klart viktigst blant flest av informantene. Dette gjelder særlig de enhetene som leverer velferdstjenester, som ofte benytter seg av det eksisterende tilbudet.

Informantenes vurdering av tiltakene innenfor kompetanse og kompetanseutvikling gjenspeiler det som gjelder rekruttering. Flere påpeker at det er begrenset hva den enkelte enhet kan gjøre.

*Men det er ikke reelt for den enkelte bedrift å drive språkopplæring. Det er fornuftig hvis det hadde vært gjennomførbart, men det er det ikke. Da måtte det gått inn som en del av en lærlingkontrakt, med en utvida språkopplæring, som ikke bedriften hadde ansvar for.*

*Fagnorsken kan de streve med. Bare de som skal ta hjelpepleien får norskkurs. Fagnorsk burde vi hatt – egen undervisning i sykehjemsetaten.*

Det er flest informanter som mener at tiltak 9; å vurdere ansatte med minoritetsbakgrunn for lederoppgaver, er lite relevant for dem.

*Lite relevant, vi har jo ikke flere lederoppgaver*

Igjen er mange opptatt av formell utdanning, særlig blant de virksomhetene hvor det er et krav i mange stillinger. Å legge til rette for å kombinere studier og jobb blir derfor sett på som et hensiktsmessig tiltak, og noe mange benytter.

Det er få andre mulige tiltak som blir nevnt. På sykehjemmet er det en av informantene som spiller inn at man kanskje burde organisere fagkurs med rene grupper for ansatte med minoritetsbakgrunn.

*Det ville kanskje være enklere for dem å uttrykke seg, å komme med spørsmål. Opplæringsplanen vår er jo for alle ansatte. Kanskje kunne vi fått mer ut av det hvis vi hadde delt gruppe. Jeg vet ikke om de føler at det blir for spesielt! Hvis vi først skal ha et sånn kurs, må vi sørge for at det er mer enn 2-3 deltakere. Vi kunne hatt en kartlegging av interessen først.*

### **Informasjons- og holdningsarbeid**

Innenfor tiltakene som gjelder informasjons- og holdningsarbeid, er det kun det første som oppfattes som relevant for virksomhetene; at arbeidsgiver skal stimulere til respekt og dialog. I tiltaket står det imidlertid at dette skal gjennomføres i introduksjonsordningen for nytilsatte og i den ordinære lederopplæringen. Det første gjennomføres mer eller mindre systematisk, og det siste skjer ikke i den enkelte enhet.

Informantene oppfatter stort sett at det å skape respekt og dialog er et kontinuerlig arbeid, som må være integrert i den daglige ledelsen, og handler om å skape et godt og åpent arbeidsmiljø, løse konflikter aktivt, samt gjerne organisere sosiale samlinger.

Bruk av rollemodeller oppfattes også som en mulig metode.

### **Andre tiltak i handlingsplanen**

I tillegg til de obligatoriske tiltakene rettet mot virksomheter i kommunen, inneholder handlingsplanen noen tiltak som kan gis lokal tilpasning, samt noen tiltak rettet mot ansattes og innvandrers organisasjoner. Vi har ikke evaluert disse. Gjennom intervjuene med tillitsvalgte i casevirksomhetene, har vi imidlertid et inntrykk av at tillitsvalgte i liten grad forholder seg til handlingsplanen. Deres ansvar er da heller ikke særlig konkret formulert i handlingsplanen.



## 8 Råd for videre arbeid i Oslo og andre storbyer

På grunnlag av funnene i evalueringen gir vi råd til Oslo kommune om hvordan de skal arbeide videre med likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til kommunen. Vi skal også identifisere lærdom som kan være til nytte for de andre storbyene i Norge.

### 8.1 Styrker og svakheter ved handlingsplanen

Vår vurdering av *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune* består dels av vurderinger av de enkelte tiltakene, deres hensiktsmessighet og effekt, dels en vurdering av selve dokumentet som strategidokument. De to dimensjonene henger sammen.

Vi mener at handlingsplanen har hatt en positiv betydning, men i hovedsak som et bevisstgjørende dokument. Enkelte av tiltakene har trolig også vært effektive i seg selv. I den perioden handlingsplanen har vært gjeldende, har andelen av de ansatte i Oslo kommune som har minoritetsbakgrunn økt betydelig, og mer enn deres andel av befolkningen. I 2006 hadde 17 prosent av de ansatte i Oslo kommune minoritetsbakgrunn. Det tilsvarer omtrent deres andel av befolkningen (i yrkesaktiv alder). For kommunen som helhet, er det et spørsmål om det er mulig og/eller hensiktsmessig å øke andelen ytterligere. Én grunn til det er at det alltid vil være en god del innvandrede som nylig har kommet til Norge, og at det ikke er realistisk at disse skal være i arbeid fra første dag. I et integreringsperspektiv er det dessuten slik at ansatte med minoritetsbakgrunn bør være rimelig jevnt fordelt i offentlig og privat sektor.

I hvilken grad handlingsplanen har medvirket til resultatet, er vanskelig å vurdere. Andre forhold spiller også inn: Arbeidsmarkedet har vært svært stramt, og arbeidsgivere kan ikke tillate seg å avvise kvalifiserte søkere. På den annen side er det ingen grunn til å anta at handlingsplanen *ikke* har hatt noen effekt.

Andre mål med handlingsplanen kan i liten grad sies å være oppnådd:

- Det er et mål å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn innenfor *alle* typer virksomheter og stillinger/nivåer. Dette kan ikke sies å være oppnådd. Mange steder har andelen av de ansatte som har minoritetsbakgrunn ikke økt i perioden, og er svært lav.
- Det er et mål at ansatte med minoritetsbakgrunn skal få arbeid som er i tråd med deres kvalifikasjoner. Her er måloppnåelsen vanskelig å vurdere. Statistikken tyder på at det er en del av de ansatte med minoritetsbakgrunn med høy utdanning, som har arbeid langt under sine kvalifikasjoner.
- Det er et mål at ansatte med minoritetsbakgrunn får mulighet til å videreutvikle sin kompetanse i arbeidslivet. Trolig får ansatte med minoritetsbakgrunn det i like stor grad som de uten minoritetsbakgrunn. Basert på casestudiene er det ingen grunn til å tro at ansatte med minoritetsbakgrunn får mindre mulighet til å videreutvikle sin kompetanse enn andre.

De vurderingene vi gir under er overveiende kritiske, noe som dels er et resultat av at formålet med prosjektet er å *forbedre* arbeidet.

### 8.1.1 Handlingsplanen som strategidokument

En handlingsplan eller strategi bør ideelt sett

- bygge på en klar problemforståelse,
- gi en tydelig framstilling av mål,
- inneholde konkrete tiltak og synliggjøre sammenhengen mellom mål og tiltak,
- plassere ansvar og sørge for at det er samsvar mellom ansvar og myndighet/handlingsrom,
- inneholde metoder for å påse at tiltakene gjennomføres, eventuelt insentiver, og
- være mulig å evaluere kontinuerlig, det vil si utarbeide målbare indikatorer

Handlingsplanen for økt rekruttering til Oslo kommune bygger på en *problemforståelse* som i alle fall i 2008 er unyansert, noe som gjør at målene for planen blir lite treffsikre: Som vi har sett i analysen, er målet om å øke rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn ikke nødvendigvis relevant i hele kommunen, i noen sektorer og yrker er ansatte med minoritetsbakgrunn overrepresenterte i forhold til i befolkningen. Planen må oppfattes som relevant hvis den skal ha betydning.

I vårt arbeid med evalueringen erfarte vi dessuten at det er vanskelig å skille mellom *målsettinger* og tiltak i planen. Mange målsettinger og "gode hensikter" er flettet inn i hverandre i innledningen, under de ulike tiltakene, osv. Det blir dermed ikke tydelig hva man skal oppnå, og hvordan man kan *evaluere* måloppnåelsen.

Formuleringen av *tiltakene* er dels lite konkrete, noen av dem framstår mer som mål enn som tiltak. Under mange av tiltakene heter det at "arbeidsgiver skal..." det kan være ulik oppfatning om hvem som representerer arbeidsgiver i ulike sammenhenger, noe som kan føre til *ansvarsfraskrivelse*. Noen steder står det "det skal gjøres", men det er ikke plassert ansvar for å organisere og finansiere. Mange av virksomhetene opplever dessuten at de ikke har *handlingsrom* til å gjennomføre alle tiltakene, for eksempel sørge for språkopplæring.

Tiltakene i planen forholder seg til en "gjennomsnittsvirksomhet" som ikke finnes. Det har dels sammenheng med at problemforståelsen er lite nyansert, dels at selve tiltakene ikke oppleves som gjennomførbare i alle deler av kommunen. Kommunens virksomheter står overfor svært ulike rammebetingelser – både eksterne, i forhold til brukere, tjenester de skal produsere og arbeidsmarkedet, og interne, i form av eksisterende arbeidsstokk, budsjetter mv.

Det er et problem at handlingsplanen og tiltakene retter seg mot alle, og ikke mot bestemte problemstillinger. Det gjør at de fleste kan si om flere av tiltakene at "dette er ikke relevant hos oss", og ha en plausibel og legitim forklaring på det.

Å lage en strategi som er relevant for alle, er riktignok en utfordring, hvis man samtidig ønsker å ha konkrete og obligatoriske tiltak.

Til slutt er det viktig å følge opp at tiltakene iverksettes (dersom de skal være obligatoriske). Det har for eksempel lite hensikt at virksomhetene skal rapportere hva de gjør i årsberetningene, dersom de ikke får noen tilbakemelding på det de skriver.

## 8.1.2 De enkelte tiltakene

Vi gir her en kortfattet vurdering av hensiktsmessigheten av hvert enkelt tiltak. Våre vurderinger er basert på informasjon både fra spørreundersøkelsen og casestudien.

### Rekruttering

Vårt inntrykk er at målet om rekruttering av ansatte med minoritetsbakgrunn er det målet som er mest kjent blant ledere og tillitsvalgte. Det er også det målet som får mest gjenklang hos informantene, det appellerer av ulike grunner: ”det er viktig å gjenspeile befolkningen”, ”det er bra med mangfold”, ”det er viktig å gi innvandrere muligheter”, ”det er viktig å finne kvalifisert arbeidskraft”. Flere av tiltakene knyttet til rekruttering er også konkrete og greie å følge opp. Vi så også at det er tiltak på dette området som er mest omtalt i årsberetningene fra de ulike virksomhetene.

Vår oppfatning er at tiltak 1 – *tekst i fellesannonser*, og tiltak 5 – *innkalling til intervju* – er de tiltakene som er mest egnet som generelle tiltak som er relevante uavhengig av type virksomhet, og som kan følges opp og rapporteres på en enkel måte. Begge tiltakene er lite ressurskrevende, svært konkrete, og kan ha både en direkte effekt og en indirekte effekt ved at de virker bevisstgjørende.

Tiltak 2 – *ikke stille høyere kompetansekrav enn nødvendig*, og tiltak 4 – *vurdere søkere ut fra reell kompetanse, ikke etnisk bakgrunn* – handler på den annen side kun om bevisstgjøring. De angir ingen konkrete tiltak som kan kvitteres ut – ”det har vi gjort”, og de kan vanskelig etterprøves.

Tiltak 4 kan dessuten oppfattes uheldig fordi det tar utgangspunkt i en forståelse av at det legges vekt på etnisk bakgrunn i utvelgelsen av kandidater, noe som faktisk er ulovlig. Det er ingen grunn til å tro at mange kommunale arbeidsgivere bevisst tenker at de ikke vil ansette noen på grunn av etnisk bakgrunn. Dersom det ubevisst spiller inn, er det liten grunn til å tro at praksis endres ved at man påpeker at det ikke skal skje.

Tiltak 3 – *mal for søknad og CV* – er ment å gjøre det enklere å sammenligne søknader uten at utenforliggende forhold blir trukket inn i vurderingen. Det kan gjøre søknadsbehandlingen enklere og mer effektiv for arbeidsgiver, men undersøkelsen tyder ikke på at det gir flere kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn.

Tiltak 6 – *bruk av lærlinger og kvalifiseringstiltak* – kan være et godt tiltak, men det forutsetter at virksomheten har mulighet til å ta inn lærlinger eller at det finnes tilgjengelige kvalifiseringstiltak og hensiktsmessige arbeidsoppgaver. Tiltaket bør gjøres mer konkret, hvilke bransjer er dette rettet mot, og skal personer med minoritetsbakgrunn prioriteres?

### Kompetanse

Generelt vurderer vi tiltak 7 – *kartlegging av realkompetanse* – som et godt personalmessig tiltak. Arbeidsgivere bør skaffe seg oversikt over arbeidstakernes realkompetanse, slik at man utnytter eksisterende kompetanse best mulig, og sørger for kompetanseutvikling. Slik realkompetansevurdering kan skje mer eller mindre systematisk. Det bør som et minimum være inkludert i medarbeidersamtaler. Hvorvidt dét vil komme ansatte med minoritetsbakgrunn til gode mer enn andre, er et åpent spørsmål. I handlingsplanen bygger tiltaket på en antakelse om at ansatte med minoritetsbakgrunn ofte har en kompetanse som er skjult, og som tiltaket skal bidra til å

synliggjøre. Vår vurdering er at kompetansen som regel er kjent, men at det mangler noe for å kunne utnytte den på en god måte – for eksempel norskkunnskaper.

I handlingsplanen ville det derfor være mer treffsikkert dersom tiltaket dreide seg om å identifisere nødvendig kompetansepåfyll for å kunne benytte realkompetansen best mulig.

Tiltak 8 – *legge tilrette for utvikling av språkkunnskaper* – oppfattes som svært relevant, men samtidig er ansvarsforholdene uklare og mulighetene ofte begrenset. Hva betyr det å legge til rette? Er det å veilede i jobbsituasjonen, er det å gi mulighet til å delta i tiltak som kommunen arrangerer, eller er det å etablere egne språkopplærings-tilbud? De fleste oppfatter at dette er et område som er helt kritisk for å ansette ansatte med minoritetsbakgrunn, og for at de skal kunne ha en karriereutvikling. Det er et spørsmål hvem som skal finansiere tiltak, og hvorvidt det finnes tilbud som er nyttig for de aktuelle arbeidsoppgavene.

Tiltak 9 – *vurdering for lederoppgaver* – oppfattes som lite relevant i mange virksomheter. De har få lederoppgaver å tilby, og ledere har lite interesse av å videreutvikle ansatte for så å miste dem til annen virksomhet.

Tiltak 10 – *å kunne kombinere studier og jobb* – er et relevant tiltak som også benyttes en god del. Men menes det med planen at minoritetsansatte skal *prioriteres* foran andre ansatte i forhold til generelle videreutdannings- og opplæringstiltak?

Andre typer utdanningstilbud som er spesielt tilrettelagt for personer med minoritetsbakgrunn, kan være mer relevant som et konkret tiltak rettet mot denne gruppa. Førskolelærerutdanningen som er særlig rettet mot innvandrerkvinner synes som et godt eksempel.

### **Informasjons- og holdningsarbeid**

Tiltak 11 – *å stimulere til respekt og dialog* – er viktig. Det egner seg imidlertid dårlig som et obligatorisk *tiltak* for den enkelte virksomhet. Det bør snarere være en rettesnor for all personalpolitikk i kommunen. Ansvar for å gjennomføre *tiltak* som bidrar til det, bør ligge på et organisatorisk høyere nivå. Temaet bør være sentralt i leder-samlinger eller andre fellesarrangementer, og gode eksempler og ideer til enkelttiltak kan også spres på andre måter.

Tiltak 12 – *å ha informasjon om godkjenningsrutiner tilgjengelig* – er noe som oppfattes lite relevant for den enkelte virksomhet, og ansvaret burde være plassert på et høyere organisatorisk nivå i kommunen.

Tiltak 13 – *råd om studie- og yrkesvalg* – gjelder bare noen typer kommunale virksomheter, og bør derfor ikke stå som et obligatorisk tiltak.

### **Kvalitetssikring**

Tiltak 14 og 15 – *integrasjon av perspektivene i styringsdokumenter og rapportering i årsberetninger* – handler om kvalitetssikring av at handlingsplanen følges. Tiltakene fungerer i liten grad slik, siden virksomhetene ikke får noen tilbakemelding på arbeidet sitt.

## 8.2 Videre arbeid

I tråd med vurderingene over, vil vi her legge større vekt på å gi råd om hvordan Oslo kommune bør jobbe med å endre handlingsplanen og legge en strategi framover, enn på å foreslå konkrete endringer i det enkelte eksisterende tiltak. Disse rådene er relevante også for de andre storbyene.

### 8.2.1 Identifisere innsatsområder

Denne evalueringen gir et grunnlag for å identifisere områder hvor det er problemer, og hva som kan være årsakene. Det kan også være nødvendig å skaffe mer kunnskap på enkelte områder.

Hva man oppfatter som et problem, er selvsagt avhengig av hvilke mål man har for sammensetning av arbeidsstokken i kommunene (se neste punkt). Å identifisere innsatsområder og definere mål kan derfor skje i et samspill.

En målsetting om å øke andelen ansatte med minoritetsbakgrunn bør målrettes mot de typene virksomheter hvor andelen i dag er lav, det gjelder særlig innen

- administrative funksjoner,
- infrastruktur-/tekniske etater,
- videregående skole og
- etatene innen kulturområdet

I de typene virksomheter hvor andelen ansatte med minoritetsbakgrunn i dag er svært høy, er det lite hensiktsmessig å jobbe *generelt* for å øke andelen. Det gjelder

- sykehjem,
- barnehage/SFO og
- hjemmebaserte tjenester

I disse typene virksomheter er det imidlertid slående at andelen ansatte med minoritetsbakgrunn er svært lav i

- yrker som krever kompetanse minst på nivå med høyskoleutdanning (eventuelt fagbrev) og
- lederstillinger.

En tredje utfordring er at det synes som om ansatte med minoritetsbakgrunn som faktisk har høy utdanning, i en del tilfeller jobber i yrker som ikke krever så høy utdanning. Deres kompetanse kan trolig utnyttes bedre, men det er nødvendig å kartlegge årsakene til at det er slik.

### 8.2.2 Utarbeide mål og målstruktur

Når man skal utarbeide mål for arbeidet, er det viktig at det ligger politisk vilje bak. Ambisiøse mål krever mye ressurser. Man bør med andre ord ikke sette seg mål hvis man ikke har til hensikt å ”gjøre det som skal til”. Målene bør ikke bestå av gode hensikter.

Visjoner og gode hensikter kan ha en funksjon, og virke bevisstgjørende. Imidlertid hører disse hjemme et annet sted enn i en *handlingsplan*.

Målene i en handlingsplan kan være langsiktige og kortsiktige. Man kan sette seg overordnede mål og mer konkrete delmål. Målene bør relateres til problemforståelsen over. I utarbeidelsen av målene bør det vurderes om man skal differensiere målene etter typer virksomhet, eller om en differensiering kan skje på tiltaksnivå.

Målene (delmålene) bør i størst mulig grad være mulig å måle.

Til slutt: Målene må være realistiske. Når en del virksomheter og yrker får få eller ingen kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn, bunner det blant annet i at en lav andel av befolkningen med minoritetsbakgrunn har høy utdanning, og at unge som har tatt utdanning, ennå ikke har opparbeidet seg erfaring. Oslo kommune kan ikke alene gjøre noe med dette, men kan selvsagt samarbeide med utdanningsinstitusjoner i arbeidet med å utdanne flere. Man kan også initiere et tettere samarbeid med NAV.

### **8.2.3 Utarbeide tiltak relatert til de enkelte målene**

Generelt bør tiltakene være:

- Logisk knyttet til målene og problemforståelsen (relevante)
- Konkrete – det vil si angi handlinger
- Ikke for mange

Noen av de eksisterende tiltakene kan videreføres, andre kan konkretiseres mer enn i dag, atter andre bør utgå. I kapittel 8.1.2 oppsummerte vi vår vurdering av de eksisterende tiltakene. Nye tiltak bør utarbeides på grunnlag av de valgte målene, og kan være ulike for de ulike innsatsområdene. Tiltakene bør angripe årsaker til svak mål-oppnåelse, og fjerne hindringer. Noen eksempler:

En grunn til at det er svært lav andel ansatte med minoritetsbakgrunn i noen typer virksomheter og i noen typer yrker, er at virksomhetene får få kvalifiserte søkere til disse stillingene. Dette kan igjen ha flere årsaker.

Det kan være at mulighetene er lite kjent bak arbeidssøkere med minoritetsbakgrunn. I så fall kan man rette tiltak inn mot å markedsføre virksomhetene bedre. Slike tiltak kan ta ulike former i ulike virksomheter. Noen ideer er å bruke annonser hvor nåværende ansatte med minoritetsbakgrunn søker kolleger, og å spørre nåværende ansatte med minoritetsbakgrunn om å bruke sine nettverk i markedsføringen av virksomheten eller i konkrete rekrutteringer.

Det kan være at kompetansekravene til den aktuelle stillingen er unødvendig høye, eller at kompetansekravene til arbeid i virksomheten generelt er for høye. I så fall kan man gå systematisk gjennom kompetansekravene til ulike stillinger, og man kan vurdere å organisere virksomheten slik at man får frigjort arbeidsoppgaver med noe lavere terskel. Det første ligger i dagens tiltak om at man ikke skal stille høyere kompetansekrav enn nødvendig ved utlysning av stillinger. Vi mener imidlertid at det kan være nødvendig med et mer systematisk arbeid for å gå gjennom arbeidsoppgaver, i og med at man ofte allerede er "låst" idet man skal besette en stilling.

Den viktigste årsaken til at man får få kvalifiserte søkere med minoritetsbakgrunn er trolig at det ikke finnes potensielle søkere med minoritetsbakgrunn som har den nødvendige kompetansen. I så fall kan man bidra med kompetanseutvikling/opplæring til den aktuelle typen stillinger.

Ifølge virksomhetene er det største hinderet, både for å ansatte personer med minoritetsbakgrunn, og for at de skal ha en karriereutvikling i virksomheten, manglende norskkunnskaper. Et virkemiddel kan derfor være å sette inn mer ressurser til norskopplæring, spesielt tilpasset til de aktuelle stillingene og/eller virksomhetene. Arbeidsnorsk med mentorordning blir ansett som et svært vellykket tiltak, som kan være aktuelt å målrette mot flere sektorer. Virksomheter kunne dessuten få et lønnstilskudd som refunderer deres utgifter når medarbeidere går på norskkurs. Noen etterlyser dessuten opplæring/informasjon om norsk arbeidsliv.

Et annet hinder for karriereutvikling er at mange mangler nødvendig fagutdanning. Her er det også mulig å iverksette spesifikke tiltak innenfor bestemte utdanninger, med innvandrere som målgruppe. Et eksempel er førskolelærerutdanningen som har vært et samarbeid mellom kommunen og Høgskolen i Oslo.

Som nevnt er det en del av de ansatte med minoritetsbakgrunn som faktisk *har* høy utdanning, som i dag har arbeid langt under sine kvalifikasjoner (se Figur 3.8). Det har sannsynligvis flere grunner. En grunn er at de til tross for høyere utdanning kan mangle relevante kvalifikasjoner som for eksempel ferdigheter i skriftlig norsk, men det er også grunn til å anta at det kan handle om at arbeidsgivere opplever det som tryggest å ansette personer som ikke har minoritetsbakgrunn. I enkelte tilfeller kan det dreie seg om at de mangler autorisasjon. Uansett er bør man kartlegge "hva som skal til" for at kompetansen deres kan utnyttes bedre, og rette tiltak inn mot det.

Videre er det få ansatte med minoritetsbakgrunn i lederstillinger i kommunen. Kommunen har i dag et traineeprogram for ansatte med minoritetsbakgrunn, men ledere i den enkelte virksomhet har lite motivasjon til å foreslå det for sine ansatte. Et mulig tiltak, er å utlyse traineestillinger.

## 8.2.4 Plassere ansvar for tiltakene

I utarbeidelsen av tiltak må man plassere ansvaret for gjennomføringen og sørge for at det er samsvar mellom ansvar og myndighet/handlingsrom.

Mange tiltak krever et initiativ fra nærmeste leder, og et visst ansvar bør følgelig plasseres her. Det kan likevel være slik at gjennomføringen av tiltaket krever at en overordnet instans organiserer tiltaket, finansierer det, mv. I så fall må et delansvar ligge på overordnet nivå. Det bør presiseres i handlingsplanen hvem som har ansvar for hva. Det gjelder for eksempel kompetanseutviklingstiltak.

Det er også eksempler på tiltak som er avhengig av initiativ "ovenfra". Vi mener for eksempel at det bør formuleres tiltak for "å stimulere til respekt og dialog mellom ansatte med ulik kulturbakgrunn..." hvor ansvaret bør ligge på et overordnet organisatorisk nivå. Det dreier seg om å bevisstgjøre ledere, og gi dem gode verktøy. Selv om det er lederne som har ansvar for arbeidsmiljøet i sin virksomhet, egner ikke en slik oppfordringen seg som et konkret tiltak på virksomhetsnivå.

For å ytterligere sørge for at tiltakene gjennomføres, bør man vurdere metoder for oppfølging, rutiner eller liknende. Når virksomhetene i dag skal rapportere i sine årsberetninger, har det liten effekt dersom de ikke får noen tilbakemelding. Dersom man kan unngå rutiner som krever merarbeid, er det selvsagt en fordel.

Et eksempel på en hensiktsmessig rutine er skjema for innstilling av søkere, der det skal krysses av hvorvidt man har innkalt noen med minoritetsbakgrunn til intervju. Tiltak og måloppnåelse kan dessuten følges opp som et fast punkt i medarbeidersamtaler med ledere. En annen metode for å sørge for gjennomføring er å innføre insentiver, til den enkelte leder, eller til arbeidsplassen. Slike insentiver kan ta ulik form. For eksempel kan måloppnåelse belønnes med ekstra midler som virksomheten kan disponere til kompetanseutvikling eller andre tiltak for utvikling av medarbeidere/arbeidsmiljø.

### **8.2.5 Indikatorer for måloppnåelse**

Hvilke indikatorer man velger for å følge måloppnåelse over tid, avhenger av de konkrete målene man setter seg. Statistikk fra Statistisk sentralbyrå kan spesifiseres mer enn i dag, slik at man får mer nøyaktig informasjon om det man ønsker å måle. Eksempler på det er statistikk over ansatte fordelt på næringsgrupper som er mer finfordelt (per i dag bare fire grupper), og en bedre gruppering av yrker som reflekterer de mest aktuelle yrkeskategoriene i kommunen. Man bør videre skille mellom EØS-borgere og andre med minoritetsbakgrunn i framtidig statistikkproduksjon.<sup>10</sup>

Det er likevel begrensninger i hva man kan belyse ved hjelp av statistikken. Andre metoder må vurderes for den enkelte målsetting – og man bør som nevnt velge målsettinger som er målbare. På noen områder vil det trolig være relevant at indikatorer rapporteres fra den enkelte virksomhet. Et eksempel på en indikator på delmål om kompetanseutvikling, er antall ansatte med minoritetsbakgrunn som deltar i ulike opplæringstilbud.

### **8.2.6 Dokument**

En eventuell ny eller revidert handlingsplan kan ha ulike former.

Dersom man vil videreføre et dokument som skal benyttes ute på den enkelte arbeidsplass, bør det være kortfattet og lett tilgjengelig.

---

<sup>10</sup> Dette poenget er for øvrig relevant for målsettingene: Arbeidsinnvandrere fra nye EU-land klassifiseres i dag som personer med minoritetsbakgrunn. Er dette en målgruppe for handlingsplanen?

## VEDLEGG 1: Spørreskjema

### Tekst i e-post

Econ Pöyry gjennomfører for tiden en evaluering av *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune*. Oslo kommune er oppdragsgiver. Fra kommunen har vi fått e-postadresser til alle ledere i kommunen. I den forbindelse ber vi deg svare på denne spørreundersøkelsen. Vi håper du kan svare innen <dato>.

Ditt svar vil bli behandlet anonymt. Det vil si at vi ikke vil rapportere resultater som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, heller ikke til oppdragsgiver.

Byrådsavdeling for finans og utvikling har tidligere sendt ut en orientering om undersøkelsen. Du kan se brevet ved å klikke på <link>

Du svarer på undersøkelsen ved å klikke på linken nedenfor: <link>

Hvis du ikke automatisk overføres til internett kan du isteden kopiere adressen ovenfor og lime den inn som en ordinær internettadresse.

Har du spørsmål til undersøkelsen, kan du ta kontakt med <Econ Pöyrys kontaktperson, telefonnummer>

### Tekst i purring

Econ Pöyry gjennomfører for tiden en evaluering av *Handlingsplan for likebehandling og økt rekruttering av personer med minoritetsbakgrunn til stillinger i Oslo kommune*. Oslo kommune er oppdragsgiver.

For en uke siden mottok du en e-post om denne spørreundersøkelsen. Siden vi ikke har registrert noe svar fra deg, tillater vi oss å minne deg på den. Siste frist er <dato>

Mener du at undersøkelsen ikke er relevant for deg, eller er det andre grunner til at du ikke ønsker å svare? I så fall ber vi deg gå inn på undersøkelsen og besvare det aller første spørsmålet. Da vil vi få oversikt over hvor mange som ikke er i målgruppa for undersøkelsen, og andre årsaker til at noen ikke svarer. Dette er viktig for kvaliteten på undersøkelsen.

Ditt svar vil bli behandlet anonymt. Det vil si at vi ikke vil rapportere resultater som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, heller ikke til oppdragsgiver.

Du svarer på undersøkelsen ved å klikke på linken nedenfor: <link>

Hvis du ikke automatisk overføres til internett kan du isteden kopiere adressen ovenfor og lime den inn som en ordinær internettadresse. Noen har hatt problemer med å komme inn på undersøkelsen. I så fall kan du returnere denne e-posten til <e-post-adresse>, så vil vi forsøke å løse problemet.

Har du spørsmål til undersøkelsen, kan du ta kontakt med <Econ Pöyrys kontaktperson, telefonnummer>

## Spørsmål

**Vil du gå videre og besvare undersøkelsen? Dersom du ikke vil svare, ber vi deg angi grunnen til det.**

- Ja, jeg ønsker å svare
- Nei, undersøkelsen er ikke relevant fordi jeg ikke har personalansvar for noen
- Nei, undersøkelsen er ikke relevant fordi jeg har hatt personalansvar i svært kort tid
- Nei, undersøkelsen er ikke relevant fordi alle ansettelse blir gjennomført på et annet nivå
- Nei, undersøkelsen er ikke relevant fordi vi ikke har ansatt noen på lenge
- Nei, det er andre grunner til at jeg mener undersøkelsen ikke er relevant
- Jeg ønsker ikke å svare av andre årsaker
- No Answer

**Vi vil likevel oppfordre deg til å svare etter beste evne. Ønsker du å svare?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Vi vil likevel oppfordre deg til å svare. Du kan svare nei på spørsmål om dere har rekruttert noen, og vil bli ledet direkte til de spørsmålene som ikke gjelder rekruttering. Ønsker du å svare?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Viktig informasjon før du svarer:**

**I undersøkelsen bruker vi betegnelsen personer med *minoritetsbakgrunn*. Vi mener da personer med bakgrunn fra ikke-vestlige land, og deres etterkommere. Ikke-vestlige land er land i Afrika, Asia, Sør- og Mellom-Amerika og Øst-Europa.**

**Vi ønsker at du skal svare for de ansatte som du har direkte personalansvar for. I undersøkelsen bruker vi betegnelsen *din enhet* om denne gruppen ansatte.**

**Antall ansatte i din enhet, det vil si antall ansatte som du har direkte personalansvar for**

--	--	--	--

**Hva slags virksomhet driver din enhet?**

- Leverer tjenester direkte til befolkningen (1. linje)
- Har overordnet/administrativt ansvar
- Leverer tjenester internt i kommunen
- No Answer

**I hvilken bydel er din arbeidsplass lokalisert (geografisk)?**

- Gamle Oslo
- Grünerløkka
- Sagene
- St.Hanshaugen
- Frogner
- Ullern
- Vestre Aker
- Nordre Aker
- Bjerke
- Grorud
- Stovner
- Alna
- Østensjø
- Nordstrand
- Søndre Nordstrand
- Sentrum
- No Answer

**Har du selv minoritetsbakgrunn?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Hvor mange år har du hatt en stilling der du har deltatt i rekrutteringsprosesser i din enhet (sett 0 hvis du har hatt stillingen mindre enn 6 måneder)?**

--	--	--	--

**Er det blitt ansatt noen nye medarbeidere i din enhet i 2007 eller 2008?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Ble det ansatt noen nye medarbeidere i din enhet i 2006?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Spørsmål om rekruttering**

I de følgende spørsmålene ber vi deg tenke på den *siste ansettelsen* som er gjort i din enhet.

Vi er interessert i den stillingen hvor det sist ble ansatt noen, uavhengig av om ansettelsen var intern eller ekstern.

**Når ble det ansatt noen i den aktuelle stillingen?**

- I 2008
- I 2. halvår 2007
- I 1. halvår 2007
- I 2006
- No Answer

**Hvilken yrkesgruppe tilhører stillingen?**

**Merk at kategoriene ikke angir hvilket utdanningsnivå den som ble ansatt har, men hvilken kompetanse som normalt kreves for å utføre det aktuelle arbeidet**

- Toppledere
- Akademikeryrker innenfor realistiske fag, for eksempel sivilingeniører
- Akademikeryrker innen medisin/biologi, for eksempel leger
- Akademikeryrker innen undervisning, for eksempel lektorer
- Andre akademikeryrker – for eksempel saksbehandlere/utredere som krever mastergrad eller tilsvarende
- Høyskoleyrker innenfor realfag, for eksempel ingeniører
- Høyskoleyrker innenfor helse/biologi, for eksempel sykepleiere
- Høyskoleyrker innenfor undervisning, for eksempel lærere eller førskolelærere
- Andre høyskoleyrker, administrativt arbeid og lignende
- Yrker innen personlig tjenesteyting, for eksempel hjelpepleiere, barnehageassistenter
- Andre yrker innen tjenesteyting, salg og sikkerhet
- Yrker uten noe spesielle kompetansekrav, for eksempel rengjøring
- Annet, herunder kontorarbeid, håndverkere, industriyrker, jordbruksyrker
- No Answer

**Hvilket lønsspenn ble stillingen utlyst med?**

**Oppgi i tall**

	Fra	Til
Lønnstrinn	_ _ _	_ _ _

**Var det en stilling med lederansvar, i noen av følgende kategorier?**

- Topplederstilling
- Mellomlederstilling
- Linjeleder
- Team-/eller gruppeleder
- Faglig leder
- Prosjektleder
- Nei, ikke lederstilling
- No Answer

**Var det en fast stilling eller midlertidig/vikariat?**

- Fast stilling
- Midlertidig stilling/vikariat
- Prosjektstilling
- No Answer

**Ble stillingen utlyst som heltids- eller deltidstilling?**

- Heltid
- Deltid
- No Answer

**Da stillingen ble utlyst, hadde enheten en mal for søknad og CV tilgjengelig, som søkerne kunne bruke?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke
- No Answer

**Hvilke av følgende kompetansekrav ble stilt i utlysningen av stillingen?**

Sett så mange kryss som passer

- Krav til utdanningsnivå
- Krav til en bestemt utdanning (fagområde/profesjon)
- Krav til skriftlige norskkunnskaper
- Krav til muntlige norskkunnskaper
- Krav til ledererfaring
- Krav til erfaring fra fagfeltet
- Krav til erfaring fra liknende virksomhet
- Ingen av de nevnte kravene ble stilt i utlysningen

**Hvilket utdanningsnivå ble stilt som krav i utlysningen av stillingen?**

- Minst 9-årig grunnskole/folkeskole/realskole
- Minst videregående skole/gymnas (1-3 år etter grunnskole)
- Minst universitet/høyskole (1-3 år etter videregående skole)
- Minst universitet/høyskole (4 år eller mer etter videregående skole)
- No Answer

**Ble det i selve stillingsbeskrivelsen uttrykt at man ønsket søkere med minoritetsbakgrunn (ut over standardformulering i fellesannonsen)?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Anslå hvor mange søkere enheten fikk til den aktuelle stillingen**

Oppgi cirka antall

--	--	--	--

**Fikk enheten noen søkere med minoritetsbakgrunn til stillingen?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Var det noen søkere med minoritetsbakgrunn blant de kvalifiserte søkerne?**

**Med kvalifiserte søkere mener vi søkere som oppfyller de kravene som var nevnt i utlysningen**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Ble det vurdert om noen av søkerne med minoritetsbakgrunn kunne ha realkompetanse (særlig relevant erfaring) som ville kvalifisere til stillingen?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Ble det innkalt noen søkere med minoritetsbakgrunn til intervju?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Ble følgende kriterier vektlagt i vurderingen av kandidatene som var på intervju?**

**Flere kryss mulig**

- Norsk muntlig formuleringsevne
- Norsk skriftlig formuleringsevne
- No Answer

**Var det noen med minoritetsbakgrunn blant de som ble innstilt til stillingen?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Hadde den som ble ansatt minoritetsbakgrunn?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Var den som ble ansatt en intern eller ekstern søker?**

- Intern fra samme virksomhet
- Intern fra andre deler av kommunen
- Ekstern
- No Answer

**Var den som ble ansatt en overtallig eller attført fra en annen stilling i Oslo kommune?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Nå i ettertid, vil du si at kompetansekravene som ble stilt i utlysningen av stillingen var riktige, var de for lave, eller var de unødvendig høye?**

	<b>For høye</b>	<b>Passe</b>	<b>For lave</b>	<b>No Answer</b>
Krav til utdanningsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til en bestemt utdanning (fagområde/profesjon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til skriftlige norskkunnskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til muntlige norskkunnskaper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til ledererfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til erfaring fra fagfeltet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krav til erfaring fra liknende virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingen av de nevnte kravene ble stilt i utlysningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Har enheten i perioden 2006-2008 tatt inn noen personer med minoritetsbakgrunn som lærlinger eller deltakere i praksisplass, lønnstilskudd eller hospitering?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Tiltakene i Handlingsplanen som gjelder rekruttering har som mål å øke rekrutteringen av personer med minoritetsbakgrunn til alle stillingsnivåer i kommunen. For hvert av tiltakene ber vi deg vurdere hvor hensiktsmessig du mener at tiltaket er for å oppnå dette målet i din enhet**

	<b>Svært hensiktsmessig</b>	<b>Ganske hensiktsmessig</b>	<b>Ikke hensiktsmessig</b>	<b>No Answer</b>
Tiltak 1: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 2: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 3: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 4: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 5: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 6: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad er du enig i at rekrutteringspraksis i din enhet er endret siden 2001 (eller i den perioden du kjenner til) på følgende områder:**

	<b>Helt enig</b>	<b>Ganske enig</b>	<b>Ganske uenig</b>	<b>Helt uenig</b>	<b>No Answer</b>
Vi legger større vekt på å ikke stille kompetansekrav som hindrer personer med minoritetsbakgrunn å søke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi vurderer i større grad søknadene ut fra reell kompetanse og ikke ut fra etnisk bakgrunn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi innkaller oftere minst en søker med minoritetsbakgrunn til intervju derom det er noen kvalifiserte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi legger større vekt på å rekruttere personer med minoritetsbakgrunn enn tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**I hvilken grad mener du at disse endringene er et resultat av**

	<b>I stor grad</b>	<b>I noen grad</b>	<b>Ikke i det hele tatt</b>	<b>No Answer</b>
Implementering av Handlingsplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et stramt arbeidsmarked	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er flere med minoritetsbakgrunn som søker stillinger enn det var tidligere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Spørsmål om de ansatte i virksomheten i dag</b>
--

**Har du i dag personal-/lederansvar for ansatte med minoritetsbakgrunn?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**I tabellen under ber vi deg fordele de ansatte i din enhet (det vil si de ansatte som du har personalansvar for) ut fra om vedkommende har personal-/lederansvar eller ikke, og om de har minoritetsbakgrunn eller ikke.**

	<b>Uten minoritetsbakgrunn</b>	<b>Med minoritetsbakgrunn</b>
Ansatte som selv har personal-/lederansvar	_ _ _ _	_ _ _ _
Ansatte uten personal-/lederansvar	_ _ _ _	_ _ _ _
SUM: Ansatte som du har personalansvar for	_ _ _ _	_ _ _ _

**Er det i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført noen kartlegging av realkompetanse blant de ansatte i din enhet?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Har du i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført samtaler med noen av dagens ansatte som har minoritetsbakgrunn for å vurdere deres realkompetanse?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Har du i løpet av perioden 2006-2008 gjennomført samtaler med noen av dagens ansatte som har minoritetsbakgrunn om behovet og mulighetene for kompetanse- eller karriereutvikling?**

- Ja, alle
- Ja, noen
- Nei, ingen
- No Answer

**Hva slags kompetanseutvikling har blitt vurdert i slike samtaler?**

**Sett så mange kryss som passer**

- Behovet og mulighetene for opplæring i arbeidsnorsk
- Behovet og mulighetene for generell norskopplæring
- Behovet og mulighetene for leder-/karriereutvikling
- Behovet og mulighetene for kurs eller annen kompetanseutvikling (for eksempel fagutdanning)
- No Answer

**Ble det konkludert med at noen av de ansatte hadde behov for...**

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>No Answer</b>
opplæring i arbeidsnorsk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
generell norskopplæring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Har noen av dagens ansatte med minoritetsbakgrunn i løpet av perioden 2006-2008 faktisk fått**

	Ja	Nei	No Answer
Opplæring i arbeidsnorsk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generell norskopplæring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsoppgaver som gir ledererfaring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederopplæring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurs eller annet kompetanseutviklingstiltak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Er det noen av de ansatte med minoritetsbakgrunn som i dag kombinerer deltidsstudier og jobb?**

- Ja
- Nei
- No Answer

**Tiltakene i Handlingsplanen som gjelder *kompetanseutvikling* har som mål å sikre at kompetansen til ansatte med minoritetsbakgrunn blir verdsatt, og å gi gode muligheter til kompetanse- og karriereutvikling.**

**For hvert av tiltakene ber vi deg vurdere hvor hensiktsmessig du mener at tiltaket er for å oppnå dette målet i din enhet:**

	Svært hensiktsmessig	Ganske hensiktsmessig	Ikke hensiktsmessig	No Answer
Tiltak 7: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 8: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 9: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 10: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Spørsmål om informasjons- og holdningsarbeid**

**Tiltakene i Handlingsplanen som gjelder *informasjons- og holdningsarbeid* har som mål å øke kunnskapen og bevisstheten på en måte som letter likebehandling og økt rekruttering av ansatte med minoritetsbakgrunn i virksomheten**

For hvert av tiltakene ber vi deg vurdere hvor hensiktsmessig du mener at tiltaket er for å oppnå dette målet i din enhet

	<b>Svært hensiktsmessig</b>	<b>Ganske hensiktsmessig</b>	<b>Ikke hensiktsmessig</b>	<b>No Answer</b>
Tiltak 11: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 12: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiltak 13: <hele teksten gjengitt>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Du har nå svart på det siste spørsmålet. Hvis du trykker på "Neste" blir svaret ditt registrert. Hvis du ønsker å endre svarene dine må du trykke på "Tilbake" helt til du kommer til det første spørsmålet du ønsker å endre.**



## **VEDLEGG 2: Gruppering av virksomheter i forbindelse med spørreundersøkelsen**

### *Rene administrative enheter*

- Byrådsavdelingene
- Bystyrets sekretariat
- Kommunerevisjonen
- Rådhusets forvaltningstjeneste
- Diverse særregnskap
- Utviklings- og kompetanseenheten
- Kommuneadvokaten
- Kemnerkontoret

### *Grunnskole og administrasjon innen utdanning*

- De lederne i utdanningsetaten som har KOSTRA-kode (funksjon) innen grunnskole eller administrasjon

### *Videregående skole*

- De lederne i utdanningsetaten som har KOSTRA-kode (funksjon) innen videregående skole

### *Sykehjemsetaten*

### *Andre etater innen helse/omsorg*

- Rusmiddeletaten
- Helse- og velferdsetaten
- Legevakten
- Storbyavdelingen
- Barne- og familieetaten

### *Etatene innen kulturområdet*

- Kultur- og idrettsetaten
- Gravferdsetaten
- Byantikvaren

### *Etatene innenfor infrastruktur-/tekniske funksjoner*

- Eiendoms- og byfornyelsesetaten
- Plan- og bygningsetaten
- Vann- og avløpsetaten
- Renovasjonsetaten

- Brann- og redningsetaten
- Enøketaten
- Energigjenvinningsetaten
- Friluftsetaten
- Samferdselsetaten
- Trafikketaten

*Barnehage, SFO mv*

- Lederne i bydelene som har KOSTRA-kode innenfor skole/utdanning. I hovedsak barnehage og SFO

*Hjemmebaserte tjenester mv.*

- Lederne i bydelene som har KOSTRA-kode innenfor helse/omsorg. I hovedsak hjemmebaserte tjenester

*Bydelene, administrasjon og annet*

- Lederne i bydelene som har KOSTRA-kode innenfor administrasjon, samt enkelte andre KOSTRA-koder

*Kommunale foretak*

- Arbeidstreningsbedriften Oslo KF
- Boligbygg Oslo KF
- Undervisningsbygg Oslo KF
- Tannhelsetjenesten Oslo KF
- Kommunal konkurranse Oslo KF
- Omsorgsbygg Oslo KF
- Oslo havn KF
- Park og idrett Oslo KF