

DFØ-rapport 2021:6

Evaluering av inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet



Forord

Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ), ved avdeling for forvaltningsanalyse (AFA), har på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) foretatt en følgeevaluering av inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet. Oppdragseier i DFØ er avdeling for kompetanseutvikling (AKU). AKU var tidligere organisert i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) som fikk oppdraget i tildelingsbrevet fra KMD i 2019.

Formålet med evalueringen har vært å framskaffe kunnskap for å vurdere ulike tiltaks relevans, kvalitet og måloppnåelse både fra sentralt hold (KMD og DFØ) og i statlige virksomheter. Fokuset har ligget på læring og endring underveis arbeidet. Videre har evalueringen forsøkt å identifisere hemmere og fremmere for inkludering i staten.

Vi takker alle som har deltatt i intervjuer eller spørreundersøkelser for å ha delt av sin kunnskap og sine erfaringer med oss. Vi takker også alle som har bidratt gjennom workshops og kvalitetssikring av det faglige arbeidet.

DFØ står ansvarlig for rapportinnholdet. Arbeidet med evalueringen og rapporten er utført av Maria Gilen Røysamb, Fredrik Behn, Lise Rødland (tidligere prosjektdeltaker), Aud-Sissel Meringdal og John Nonseid (prosjektleder) i avdeling for forvaltningsanalyse (AFA).

Prosjektansvarlig har vært seksjonsleder Liv Mari Hatlen og avdelingsdirektør Hildegunn Vollset.

Oslo, juni 2021



Hildegunn Vollset
Avdelingsdirektør

Innhold

Forord	1
Sammendrag.....	4
1 Hovedfunn og vurderinger.....	6
1.1 Funn så langt.....	6
1.2 Anbefalinger for veien videre	9
1.3 Vurdering av mulighetene for å nå målene med inkluderingsdugnaden.....	12
2 Rammer og metodisk innretning på evalueringen	14
2.1 Oppdrag og mandat for evalueringen	14
2.2 Problemstillinger og avgrensning.....	14
2.3 Analysemodell	15
2.4 Datagrunnlag og metode	16
3 Om inkluderingsdugnaden i staten og oppnådde resultater	19
3.1 Formål og målgrupper.....	19
3.2 Rammeverk i det statlige tariffområdet	20
3.3 Om organiseringen av arbeidet og de viktigste tiltakene	21
3.4 Om statlige virksomheter og antall nyansettelser per år.....	23
3.5 Om rekrutteringsprosessen i virksomhetene	24
3.6 Inkluderingsdugnaden er godt kjent i staten	25
3.7 Flere blir rekruttert, men et flertall av virksomhetene når ikke 5 prosent-målet	26
3.8 Høye kompetansekrav er en viktig årsak til at målet ikke nås	28
4 Hva viser evalueringen av tiltakene fra sentralt hold?	31
4.1 Fellesføringen og styringsdialogen har bidratt til en klarere prioritering.....	31
4.2 Tilbudene fra DFØ oppleves som gode og nyttige	32
4.2.1 DFØs veiledningstiltak er godt kjent og brukes av mange.....	32
4.2.2 DFØs veiledningstiltak oppfattes som relevante og har god kvalitet.....	33
4.2.3 Intervjuene bekrefter også nytten og kvaliteten av DFØs tiltak	35
4.2.4 Traineeprogrammet er et viktig tiltak for å inkludere.....	36
4.2.5 Forslag til forbedring av DFØs tiltak.....	38
4.3 NAV får gode tilbakemeldinger	39
4.4 Staten legger til rette, men en styrking av tiltak er ønskelig	40
5 Hva viser evalueringen om tiltak i virksomhetene?	42
5.1 Statlige virksomheter har satt i gang mange ulike tiltak	42

5.1.1 Et mangfold av tiltak innad i virksomhetene blir også omtalt i intervjuene	43
5.1.2 Virksomhetene benytter også mange eksterne tiltak	44
6 Hva hemmer og fremmer inkludering?	46
6.1 Engasjement, forankring og positive erfaringer fremmer	46
6.2 Mangel på søkere, kompetanse- og effektiviseringskrav hemmer	48
6.3 Delte syn på innretningen av arbeidet med inkluderingsdugnaden	51
7 Kildeliste	53

Figurer

Figur 1 De fem spørsmålene evalueringen har søkt å få innsikt i.	14
Figur 2 Hovedelementene i endringsteoriene og tenkt resultatkjede.	16
Figur 3 De mest sentrale målgruppene og aktørene i inkluderingsdugnaden.	19
Figur 4 Antall stillingsannonser per departementsområde 2018-2019.	24
Figur 5 Utvikling i rapportering om inkludering i årsrapportene 2018-2020.	26
Figur 6 Utvikling i antall som rapporterer at de har nådd 5 prosent-målet i årsrapportene 2018-2020.	27
Figur 7 Hva tror du kan være årsaker til at virksomheten trolig ikke når målet i 2020?	28
Figur 8 Tror du på sikt at 5 prosent-målet er realistisk for din virksomhet?	29
Figur 9 Har du som leder tatt i bruk noen av de følgende tilbudene i regi av DFØ?	32
Figur 10 Deltakelse på webinarer i regi av DFØ i 2020 og 2021.	33
Figur 11 I hvilken grad er tilbudene i regi av DFØ relevante for ditt arbeid med inkluderende rekruttering?	34
Figur 12 Hvordan vil du vurdere kvaliteten på tilbudene du/dere har benyttet?	34
Figur 13 Vurdering av faglig innhold og utbytte fra webinarene i regi av DFØ.	36
Figur 14 Er du kjent med om din virksomhet har satt i gang noen av følgende tiltak/aktiviteter for å styrke inkluderingsarbeidet etter 2018?	42
Figur 15 Hvor viktig er følgende fremmere for din virksomhets arbeid med å rekruttere ansatte i målgruppen?	46
Figur 16 Hvor viktig er følgende hemmere for din virksomhets arbeid med å rekruttere ansatte i målgruppen?	49

Tabeller

Tabell 1 Grunnlag for vurderingene i evalueringen.	17
Tabell 2 Antall intervjuer fordelt på ulike informantgrupper.	17
Tabell 3 Fordeling av respondenter i den kvantitative spørreundersøkelsen.	18
Tabell 4 De viktigste tiltakene rettet av KMD i perioden 2018-2021.	21
Tabell 5 KMD inngår også samarbeid med NAV St. Hanshaugen i 2019.	22
Tabell 6 De viktigste tiltakene fra DFØ i perioden 2018-2021.	23
Tabell 7 Utvikling i antall nyansettelser i departementsområdene fra 2018-2020.	26
Tabell 8 Antall stillinger utlyst og besatt i traineeprogrammet i staten fra 2018-2020.	37

Sammendrag

I denne rapporten presenteres funn fra evalueringen av inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet.

Oppdraget ble gitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) i tildelingsbrevet til Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) (DFØ fra 1.1 2020) for 2019. Formålet med evalueringen har vært å innhente kunnskap og erfaringer med inkluderingsdugnaden som kan bidra til å forbedre DFØ og KMD sitt løpende arbeid.

Gjennom blant annet dokumentanalyser, intervjuer, en spørreundersøkelse og data om nyrekrutteringer, har evalueringen søkt innsikt i fem hovedspørsmål:

1. Har KMD og DFØ gjennomført tiltak i henhold til planlagte aktiviteter?
2. Oppfatter virksomhetene i det statlige tariffområdet KMD og DFØ sine tiltak som relevante og av god kvalitet?
3. Når virksomhetene i det statlige tariffområdet målet med inkluderingsdugnaden?
4. Hva hemmer og fremmer inkludering i virksomheter i det statlige tariffområdet?
5. I hvilken grad påvirker styringsdialogen virksomhetene i det statlige tariffområdet sin måloppnåelse?

Statlige virksomheter jobber aktivt med inkludering

Evalueringen viser at ledere i statlige virksomheter har god kjennskap til inkluderingsdugnaden. Virksomhetene i staten jobber aktivt med inkludering og har satt i gang flere ulike tiltak, både for å øke kompetansen og rekruttere flere fra målgruppen. Statlige virksomhetsledere gir tiltakene fra KMD og DFØ positiv omtale og oppfatter tiltakene som nyttige. Lederne ønsker flere tiltak, herunder lønnstilskudd. Støtte fra NAV og ordninger som traineeprogrammet får også positiv omtale, og er viktige ordninger for å inkludere flere med hull i CV-en og nedsatt funksjonsevne i arbeidslivet.

Evalueringen viser at noen få virksomheter og departementsområder har nådd målet om at 5 prosent av alle nyrekrutteringer skal være i målgruppen for inkluderingsdugnaden. Samtidig har mange av virksomhetene en økning i antall ansettelse fra målgruppen i løpet av de siste tre årene. Flere av virksomhetene peker på at inkludering er et langsiktig arbeid, og at resultatene vil komme etter hvert, dersom fokus og oppmerksomhet rundt arbeidet blir opprettholdt de neste årene.

Om inkluderingsdugnaden

Inkluderingsdugnaden ble omtalt i Jeløya-plattformen og lansert av regjeringen Solberg sommeren 2018. Det overordnede målet med dugnaden er at virksomheter (både i privat og offentlig sektor) skal ansette flere med hull i CV-en og/eller med nedsatt funksjonsevne.

Det ble vektlagt at mange står utenfor arbeidslivet i Norge, og at disse menneskene utgjør en ressurs som er viktig for samfunnet. Regjeringen ønsket å gå foran i dugnadsarbeidet og har satt som mål at 5 prosent av alle nyrekrutteringer skal være i målgruppen i det statlige tariffområdet. KMD, 20.06.2018

Leseveiledning

I rapportens første kapittel gir vi en overordnet og samlet vurdering av funnene, mulighetene for framtidig måloppnåelse og anbefalinger for videre arbeid.

Kapittel 2 beskriver mandat, problemstillinger og metode for evalueringen. Kapittel 3 presenterer arbeidet med inkluderingsdugnaden i staten og oppnådde resultater. I kapittel 4 og 5 presenteres funn om sentrale tiltak gjennomført av KMD, NAV og DFØ, samt tiltak i virksomhetene. I kapittel 6 beskriver vi hva som hemmer og fremmer inkludering, og går igjennom de ulike informantenes synspunkter på arbeidet med inkluderingsdugnaden.

1 Hovedfunn og vurderinger

I dette kapittelet beskrives våre hovedfunn og vurderinger med anbefaling for det videre arbeidet med inkludering.

1.1 Funnså langt

KMD og DFØ har gjennomført flere tiltak i henhold til planer utformet i 2019

Dokumentgjennomgang og dialog med de ansvarlige viser at KMD og daværende Difi (fra 2020 DFØ)¹ planla og satt i gang mange ulike tiltak for å hjelpe statlige virksomheter med å nå målene med inkluderingsdugnaden etter at satsingen ble lansert sommeren 2018. Difi gjennomførte samlinger både med HR-ledere i statlige virksomheter og med KMD, for å diskutere tiltak og aktiviteter. Difi fikk også et oppdrag i tildelingsbrevet fra KMD i 2019 om å lage et opplegg for Difis arbeid med inkluderingsdugnaden. Dette resulterte i planer for en rekke veiledende og kompetansefremmende aktiviteter mot blant annet HR-ledere og rekrutterende ledere i staten. Evalueringen har vist at disse aktivitetene skjøt fart i 2019 og fortsatte videre i 2020 og 2021.

KMD og DFØ (tidligere Difi) har vist samarbeid, fleksibilitet og tilpasningsevne, og har både gjennomført og utviklet nye tiltak parallelt. DFØ har i tillegg benyttet og videreutviklet allerede eksisterende tiltak som har vært rettet mot bredere formål enn inkluderingsdugnaden. Mye tyder på at det har vært en effektiv og vellykket strategi. Det skyldes nok særlig at disse tiltakene allerede var knyttet til mangfoldsarbeidet i staten.

Et flertall av lederne oppfatter KMD og DFØ sine tiltak som relevante og av god kvalitet

Evalueringen viser videre at tiltakene har vært relevante og av god kvalitet.²

De fleste HR-lederne er godt kjent med tiltakene i regi av KMD og DFØ, og mener de er relevante og av god kvalitet. Mange av HR-lederne og HR-ansatte har benyttet seg av tiltakene. Vi ser et økende antall deltakere på webinarne i 2020 og 2021, enkelte på over 600 og 700 deltakere. Deltakere her er både HR-ledere, HR-ansatte og rekrutterende ledere. Strømmingen av seminarer har også gjort disse tilbudene mer tilgjengelige ved at det er mulig å se webinarne i opptak og mulig for de som er lokalisert utenfor Oslo å delta. Antall sidevisninger på fagsidene om inkluderingsdugnaden og traineeprogrammet på Arbeidsgiverportalen viser at relativt mange bruker sidene og at bruken øker. Samlet hadde fagsidenes forsider over 13 000 sidevisninger i 2020, en økning på ca. 1800 sidevisninger fra 2019.

¹ Oppdragseier i DFØ er avdeling for kompetanseutvikling (AKU). AKU var tidligere organisert i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), men ble overført til DFØ fra 1. januar 2020.

² Se mer om kilder i kapittel 2.4 Om datagrunnlag og metode.

HR-lederne vurderer relevansen av DFØs tiltak noe høyere enn rekrutterende ledere, mens de to gruppene vurderer den faglige kvaliteten omtrent likt. De rekrutterende lederne, som har hovedansvar for å rekruttere nye ansatte til staten, har mindre kjennskap til KMD og DFØ sine tiltak enn HR-lederne. HR-lederne har en sentral rolle i utvikling av gode rekrutteringsprosesser og rutiner, samt kompetanseoverføring til rekrutterende ledere. DFØ hadde derfor HR som en viktig målgruppe for tiltakene, men intensiverte også kompetansefremmende tiltak rettet mot rekrutterende ledere som en effekt av følgeevalueringen.

Traineeprogrammet er en del av statens satsing for å inkludere personer med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en i arbeidsmarkedet. Programmet har eksistert siden tidlig på 2000-tallet, og er definert som et virkemiddel i inkluderingsdugnaden i fellesføringen, se rundskriv 18.12.2019 NR: H-6/19.

Undersøkelsen viser at traineeprogrammet er et viktig tiltak i arbeidet med å inkludere, noe som også blir bekreftet av traineene i traineeprogrammet.

Et flertall av virksomhetene i det statlige tariffområdet når ikke 5 prosent-målet med inkluderingsdugnaden

Tall innhentet av KMD fra departementene og deres underliggende virksomheter i perioden 2018-2020 viser at mange departementsområder ikke har nådd 5 prosent-målet. Gjennomgangen av årsrapportene fra 2018-2020 bekrefter dette, og viser at et klart flertall ikke har nådd målet. Samtidig har antallet ansatte i målgruppen økt for hvert år fra 2018 til 2020. Analysene av årsrapportene viser samme positive trend.

De fleste virksomhets- og HR-ledere, samt majoriteten av de rekrutterende lederne, kjenner godt til inkluderingsdugnadens målsetninger. Virksomhetene jobber aktivt med inkludering både for å øke kompetansen og rekruttere flere fra målgruppen. Analyser av årsrapporter gir det samme bildet. Et klart flertall av virksomhetene har rapportert om inkluderingsdugnaden og måloppnåelse i 2018, 2019 og 2020. Virksomhetene har satt i gang mange ulike tiltak, samtidig er det stor variasjon i bruken av tiltak, både de innad i virksomheten og sentrale tiltak/bistand.

I januar 2019 inngikk Kommunal- og moderniseringsdepartementet og NAV St. Hanshaugen et samarbeid om konkret bistand til statlige virksomheter i Oslo-området som blant annet går ut på å identifisere aktuelle kandidater til stillinger.

Samlet sett er det derfor grunnlag for å si at inkluderingsdugnaden har hatt effekt og har ført til flere ansatte i målgruppen. Samtidig er det behov for videre og forsterket innsats hvis flere virksomheter skal nå målet. Våre analyser viser at mange statlige virksomheter ikke har tatt i bruk traineeprogrammet i staten, eller søkt bistand og brukt ordninger fra NAV og NAV St. Hanshaugen. Her ligger det et uutnyttet potensial.

De viktigste fremmerne er toppleders engasjement, tydelig forankring og prioritering av dugnaden internt

Evalueringen viser at HR-ledere og rekrutterende ledere har ganske like oppfatninger om hva som fremmer og hemmer arbeidet med å inkludere. Våre analyser viser at de viktigste

fremmerne er toppleders engasjement for økt inkludering, tydelig forankring og prioritering av dugnaden internt. Kunnskap om, og positive erfaringer fra ansettelse i målgruppen, tydelige politiske signaler og konkrete krav og mål gjennom styringsdialogen, er andre

Positiv særbehandling går ut på at virksomhetene skal kalle inn minst én kvalifisert søker med funksjonsnedsettelse eller hull i CV-en i hver av disse gruppene til intervju. Slike søkere kan ansettes dersom de er tilnærmet like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren. Søkere med hull i CV-en ble tatt inn i forskrift til statsansatteloven med virkning fra 01.01.2020.

viktige fremmere. Evalueringen viser videre at muligheten for administrative ansettelser, traineeprogrammet i staten, ildsjeler i virksomheten, muligheten for positiv særbehandling og bistand fra NAV og NAV St. Hanshaugen er viktige fremmere. Fremmere som spesielt blir trukket frem av brukerne av trainee-programmet og interesseorganisasjoner er fleksibilitet i arbeidshverdagen, mulighet for redusert stillingsprosent og kunnskapsbygging om målgruppen og hvilke muligheter som finnes for tilpasning.

Viktige hemmere er dels at søkere i målgruppen ikke har hatt den ønskede kompetansen, at det er for få søkere i målgruppen og at søkere vegrer seg for å oppgi tilhørighet til målgruppen. Mange peker på at målsetninger om effektiviseringskrav, budsjettkutt og avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) på den ene siden, og økt inkludering på den andre er utfordrende. Flere rapporterer om et høyt arbeidspress fordelt på få ressurser og at det skal lite til før leveranser blir berørt. I tillegg blir andre hensyn som virksomhetene må ivareta i statlig rekrutteringsarbeid (eksempelvis mangfoldsarbeid og kvalifikasjonsprinsippet) trukket frem som en hemmer.

Holdninger som følge av mangel på kunnskap om målgruppen og forutinntatte meninger om hva som er utfordringene og hvordan utfordringene kan løses, blir også trukket fram av ledere i staten og av interesseorganisasjoner og brukere av traineeprogrammet. I tillegg blir økt konkurranse om stillinger i staten trukket fram av enkelte, noe som delvis kan skyldes den pågående pandemien.

Styringsdialogen påvirker virksomhetenes måloppnåelse positivt

Samtlige virksomhetsledere vi har intervjuet opplever at fellesføringen i tildelingsbrevene bidrar til at målene blir nådd i deres virksomhet. Dette sier også mange HR- og rekrutterende ledere. Mange opplever det som nyttig at forventninger på konkrete områder tydeliggjøres i styringsdialogen. Klare operative mål i styringsdialogen er noe lederne styrer etter. Lederne er tydelige på at det er med på å skape en høyere bevissthet. I noen av virksomhetene framheves også departementenes handlingsplaner for deres underliggende virksomheter. For å få et mer helhetlig grep om arbeidet, ba regjeringen hvert departement om å lage

handlingsplaner for hvordan departementet og dets underliggende virksomheter skal innfri målet i inkluderingsdugnaden. Planene skulle ferdigstilles høsten 2020.³

Det samme bildet kommer fram i spørreundersøkelsen, hvor respondentene peker på at tydelige politiske signaler og konkrete krav og mål gjennom styringsdialogen er to av de fem viktigste fremmerne for inkluderingsarbeidet.

1.2 Anbefalinger for veien videre

Et viktig mål for følgeevalueringen har vært å gi innspill til læring og justeringer underveis. Med utgangspunkt i kunnskap fra evalueringen gis det her anbefalinger til det videre arbeidet med inkludering i det statlige tariffområdet.

Det er viktig at departementene fortsetter å gå foran og vise vei

Evalueringen, og særlig spørreundersøkelsen, viser at mange av departementene går foran og viser vei. Enkelte underliggende virksomheter peker også på at departementenes handlingsplaner har hjulpet dem i arbeidet. For måloppnåelsen er det viktig at departementene fortsetter å holde trykket oppe i inkluderingsarbeidet med klare signaler i styringsdialogen med sine underliggende virksomheter.

KMD har et særlig ansvar for at trykket i dugnaden holdes oppe i det statlige tariffområdet. Evalueringen viser at det er ønskelig med flere tiltak fra sentralt hold rettet mot både aktuelle søkere og virksomhetene. Økonomiske bevilgninger eller lønnstilskudd nevnes av mange. Lønnstilskudd har eksistert som ordning i mange år. Selv om det har vært mulig å bruke lønnstilskudd også i det statlige tariffområdet, har reguleringen i statsansatteloven bidratt til at bruken har vært lav. Det forklares til dels med at NAV, som forvalter ordningen, var usikker på praktiseringen (sett opp mot statsansatteloven). Av den grunn har KMD igangsatt et arbeid for å se på mulige endringer i reguleringen. I 2019 sendte KMD ut på høring et forslag til endringer i forskrift til lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven), der de også drøftet bruken av lønnstilskudd. I august 2021 sendte KMD på høring et forslag om en ny bestemmelse i forskriften til statsansatteloven for å legge bedre til rette for bruk av lønnstilskudd i staten. Forslaget til ny bestemmelse gir unntak fra kravet om offentlig utlysning ved midlertidig ansettelse i inntil to år av personer med midlertidig lønnstilskudd.⁴

Det vil også være nyttig for måloppnåelsen om KMD, som i dag, fortsetter å være en pådriver mot DFØ og andre kompetansemiljøer for å fremme kunnskap og veiledning til statlige virksomheter.

Virksomhetenes arbeid med inkludering er i gang, men større innsats må til for å nå 5 prosent-målet

Evalueringen viser at mange ledere er positive til at det er en spesiell oppmerksomhet rundt personer med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en. Videre viser evalueringen at mange virksomheter har kommet langt, at bruken av tiltak for å fremme inkludering er mangfoldig

³ Pressemelding fra KMD, 20.09.2020, se [Regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

⁴ [Pressemelding, KMD, 12.08.2021](#)

og at HR-avdelingene jobber aktivt ut mot rekrutterende ledere for å fremme inkludering. Samtidig viser evalueringen at de rekrutterende lederne kjenner på utfordringer rundt effektivitet og høyt leveringspress. I dette spennet blir virksomhetsleders engasjement og forventning til inkludering, samtidig rom for å feile, svært viktig. Lederforankring og diskusjon i ledergrupper som kan fremme kunnskap om målgruppen og eksempler på gode erfaringer, blir også viktige tiltak framover. Her ligger det også et ansvar for erfaringsutveksling mellom virksomhetene og en oppfordring til de som lykkes, til å fortelle om sin historie.

Evalueringen viser videre at flere mener arbeidet med inkludering ikke bare bør være en dugnad, men være en del av det helhetlige mangfoldsarbeidet i virksomhetene. Videre peker enkelte på at mangfoldsarbeidet også består i å tilrettelegge for de som allerede er ansatt, og at kravet til nyrekruttering kan virke urealistisk for enheter og avdelinger som allerede har en stor andel ansatte i målgruppen.

Virksomhetene er på litt ulikt sted både når det gjelder bruken av ulike tiltak og hvor mange de har rekruttert i målgruppen. Det viser resultatene fra spørreundersøkelsen og hvor mange departementsområder som har nådd 5 prosent-målet i 2020. Mange av virksomhetene som ikke har nådd målet har likevel rekruttert søkere innenfor målgruppen, og har sånn sett vist vilje og evne til inkludering. Det er likevel tydelig at en større innsats og prioritering må til skal 5 prosent-målet nås i staten.

Det er viktig å bygge videre på allerede igangsatte tiltak

Evalueringen viser at ledere i statlige virksomheter vurderer DFØ sitt veilednings- og kompetansetilbud som både relevant og av god kvalitet. Det vil derfor være hensiktsmessig å bygge videre på eksisterende veilednings- og kompetansetilbud framover som arbeidsgiverportalen og webinarer/seminarer.

Evalueringen finner at det er behov for mer holdningsarbeid for å øke kunnskap om hvorfor mangfold har en reell verdi, for å vise mangfoldet i målgruppen og vise fram de gode eksemplene. Flere av lederne ønsker også mer erfaringsoverføring og diskusjon rundt dilemmaer, utfordringer og vanskelige saker. Det er nødvendig med ytterligere kunnskapsbygging og tydeligere avklaringer rundt balansen mellom kvalifikasjonsprinsippet og positiv særbehandling.

Tiltakene fra DFØ er godt kjent blant HR-ledere, men det ligger et forbedringspotensial i å nå de rekrutterende lederne. Flere av HR-lederne og de rekrutterende lederne peker også på at de ønsker mer forankring på toppledernivå og i lederforum.

Evalueringen viser også at mange ledere har behov for løpende rådgivning og veiledning underveis. Behovene er mange og på ulike nivåer. Enkelte ønsker hjelp etter at ansettelse er gjennomført, for å følge opp ansatte på best mulig måte. Andre ønsker informasjon om hvordan en kan stille spørsmål rundt funksjonshemming/hull i CV-en, hvordan en skal vurdere kvalifikasjonsprinsippet og positiv særbehandling, og hjelp når det gjelder mulighet for tilpasning i arbeidssituasjonen og utfordringer underveis. Det er derfor viktig at DFØ viderefører sin arbeidsgiverstøtte.

Samlet sett viser evalueringen at skal staten nå målene med inkluderingsdugnaden, så er det viktig at tiltakene fra DFØ fortsatt prioriteres.

Traineeprogrammet bør videreføres og tas i bruk av flere

De som har brukt traineeprogrammet, både virksomheter og traineer, roser fleksibiliteten som ligger i ordningen i form av muligheten for å prøve ut, og muligheten for å ansette fast uten ekstern utlysning etter endt traineeprogram. I samtaler vi har hatt med NAV St. Hanshaugen kommer det fram klar støtte til ordningen. De mener traineeprogrammet i kombinasjon med andre tiltak NAV kan tilby, både hjelp til å finne kandidater og benytte seg av andre ordninger som praksisordningen mv., bør prioriteres for å komme videre i arbeidet.

Et viktig arbeid i dette er å gjøre ordningene godt kjent samt fortsette å oppfordre virksomheter til å ta i bruk ordningene. Funn fra intervjuene kan tyde på at både søkere og rekrutterende ledere ikke kjenner ordningen godt nok.

Videre kommer det fram synspunkter på at traineeprogrammet bør endre navn. Dette kan ha sammenheng med at en del av traineene i ordningen er godt voksne med lang yrkeserfaring, samtidig som arbeidslivet ofte bruker «trainee-begrepet» for rekruttering av nyutdannede i starten av en karriere. Med bakgrunn i ovennevnte synspunkt har det vært en dialog mellom DFØ og KMD om et navnebytte, og der konkluderte KMD med at det ikke er ønskelig å endre navnet på ordningen nå.⁵ Dette begrunnes blant annet med at dagens navn signaliserer at det ligger et opplæringselement i stillingene, jf. forarbeidene til statsansatteloven, som departementet mener ikke bør underkommuniseres.

Økt involvering av interesseorganisasjoner og søkere gir merverdi til inkluderingen

Representanter for interesseorganisasjoner vi har snakket med er i utgangspunktet positive til at inkludering av målgruppen blir satt tydelig på agendaen. De er opptatt av at denne typen inkluderingsarbeid har en god politisk forankring, og enkelte ønsker seg derfor en reell involvering i utformingen og arbeidet med dugnaden videre.

Flere av interesseorganisasjonene er også skeptiske til dugnadsbegrepet, og opplever blant annet at ordet «dugnad» kan gi feil signaler og ses på som nedsettende fra målgruppens ståsted.

Traineene er også positive til inkluderingsdugnaden. Samtidig understreker de at inkluderingsarbeidet på sikt bør bli en del av det ordinære rekrutteringsarbeidet i virksomhetene, selv om enkelte tiltak i inkluderingsdugnaden er gode og viktige her og nå. Traineeprogrammet blir fremholdt som svært viktig av traineene, og bør fortsette.

⁵ Brev fra KMD til DFØ den 4. juni 2021.

1.3 Vurdering av mulighetene for å nå målene med inkluderingsdugnaden

Evalueringen bekrefter langt på vei at inkluderingsdugnaden har hatt effekt. Det til tross for at mange virksomheter ikke har nådd 5 prosent-målet som ble satt for det statlige tariffområdet. Det har virket å ha en særlig oppmerksomhet rundt søkere med nedsatt funksjonsevne og hull CV-en, både med tanke på arbeidet i virksomhetene og på rekrutteringen innen målgruppen. En videreføring av inkluderingsarbeidet på en eller annen måte synes derfor å være nødvendig.

Hva er viktig for at virksomhetene skal nå 5 prosent målet?

Gitt den positive utviklingen vil det være mulig at flere statlige virksomheter når målet på sikt. Spørreundersøkelsen viser at et lite flertall av HR-ledere tror dette er mulig (56 prosent), mens et mindretall av de rekrutterende lederne tror det samme (42 prosent).

Årsakene til at virksomhetene ikke når målet er mange. En forklaring henger sannsynligvis sammen med dagens situasjon med effektiviseringskrav, ABE-reform og stort arbeidspress. Perspektivmeldingen peker på at dette kommer til å være en utfordring over lengre tid. I tillegg kan pandemien med mye bruk av hjemmekontor i 2020 ha bidratt til at virksomhetene har vært mer tilbakeholdende med å ansette personer som kan kreve litt mer oppfølging i en oppstartfase.

Om virksomhetene når målet avhenger derfor av et langsiktig perspektiv og tydelige krav fra sentralt hold. Summen av tiltak som DFØs veiledningsaktiviteter mot ledere og ansatte i staten, ulike tiltak som for eksempel traineeprogrammet og virksomhetens arbeid med rutiner, kunnskap om krav, muligheter og erfaringer er viktig for å nå målene. Det gjør at ledere har blitt eller er i ferd med å bli mer oppmerksomme på mulighetsrommet som eksisterer i inkluderingsarbeidet. God forankring hos topplederne er også avgjørende.

5 prosent-målet gir et klart signal om at staten mener alvor med inkluderingsarbeidet. Det er en klar målbar forventning som ifølge flere forplikter mer og vil styrke innsatsen. I tillegg bidrar fellesføringen til at inkluderingsdugnaden både inngår i styringsdialogen og virksomhetenes rapportering.

Offentlige virksomheter bør gjenspeile mangfoldet i samfunnet

Mange vi har snakket med mener offentlige virksomheter bør gjenspeile mangfoldet i samfunnet. Flere vektlegger dette både ut fra et demokratiperspektiv, men også ut fra at mangfold skaper verdier i form av bredde i kompetanse, bedre beslutninger, et bedre arbeidsmiljø og motiverte ansatte. Det krever både langsiktig satsning og en helhetlig tilnærming rundt tiltak og mål. Mye bra er gjort både sentralt og i virksomhetene, men mye gjenstår for at staten samlet sett kan sies å være god på inkludering.

Summen av tiltak og kunnskap om muligheter og utfordringer, videreføring av ordninger som traineeprogrammet, praksisordningen, NAV St. Hanshaugen og veiledning fra DFØ til ledere og ansatte, støtter statlige virksomheters arbeid, og er slik trolig den største driveren

for å lykkes. Som flere av lederne i statlige virksomheter sier, - gitt langsiktig planlegging og innsats, vil resultatene komme.

Behov for å evaluere tiltak og erfaringer underveis i arbeidet

Avslutningsvis vil vi understreke nytten av å følge arbeidet videre. Det å innhente erfaringer fra jobbsøkere og statlige ledere, evaluere tiltak i virksomhetene og tiltak fra sentrale aktører underveis, vil bidra til å styrke kunnskapsgrunnet for hvordan lykkes med inkludering i staten. Det vil også bidra til å utvikle indikatorer og metodikk for å dokumentere resultatoppgåelse i dugnaden.

2 Rammer og metodisk innretning på evalueringen

I dette kapittelet beskrives oppdrag og mandat for evalueringen, problemstillinger evalueringen skal svare på, vår analysemodell, datagrunnlag og metode.

2.1 Oppdrag og mandat for evalueringen

Målet med evalueringen har vært å framskaffe kunnskap om effekten av tiltak og aktiviteter for å nå målene med inkluderingsdugnaden (2018-2021) i staten, samt utvikle indikatorer og metodikk for å dokumentere resultatoppnåelse i dugnaden. Evalueringen har innhentet informasjon som kan gi grunnlag for å vurdere effekter av tiltak i staten, med særlig oppmerksomhet rundt tiltak satt i gang av KMD og DFØ. Videre har evalueringen søkt å få innsikt i hva som hemmer og fremmer rekrutteringsarbeidet i staten.

Funn fra evalueringen er videreformidlet løpende til avdeling for kompetanseutvikling (AKU) i DFØ og KMD i form av løypemeldinger høsten 2020 og vinteren 2021. Disse har blitt benyttet i fagdialog mellom KMD og AKU. AKU har også vist til at følgeevalueringen har vært svært nyttig for arbeidet. Tiltak er justert etter å ha mottatt løypemeldingene og arbeidet har i tillegg fått en bekreftelse på at tiltakene som tilbys arbeidsgivere i staten er nyttige.

2.2 Problemstillinger og avgrensning

Det ble identifisert fem hovedspørsmål som inngang for å vurdere effekten av tiltak for å nå målene i inkluderingsdugnaden. De fem spørsmålene er:

Figur 1 De fem spørsmålene evalueringen har søkt å få innsikt i.



Har KMD og DFØ gjennomført tiltak i henhold til planlagte aktiviteter?



Oppfatter virksomhetene i det statlige tariffområdet KMD og DFØ sine tiltak som relevante og av god kvalitet?



Når virksomhetene i det statlige tariffområdet målet med inkluderingsdugnaden?



Hva hemmer og fremmer inkludering i virksomheter i det statlige tariffområdet?



I hvilken grad påvirker styringsdialogen virksomhetene i det statlige tariffområdet sin måloppnåelse?

Problemstillingene ble utformet på bakgrunn av en målorientert evalueringsmodell, ofte omtalt som OECD-modellen, med henblikk på måloppnåelse, relevans, levedyktighet og virkninger.⁶

Avgrensning

Evalueringen skal se på utviklingen i det statlige tariffområdet, et område som omfatter i ca. 190 statlige virksomheter. KMD har ansvaret for å følge opp arbeidet i det statlige tariffområdet, mens Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) har ansvaret for innsatsen mot hele samfunnet. Evalueringen vil se på tiltak som er satt i gang for å støtte statlige virksomheter i deres inkluderingsarbeid.

I en tidlig fase av prosjektet ble det avklart at evalueringen ikke skal undersøke måloppnåelse i form av direkte effekter av tiltak. Hensikten er imidlertid å belyse hvilke tiltak som er satt i gang, og hvilke oppfatninger nøkkelpersoner har rundt effekten av tiltak. Videre er intensjonen å få innsikt i hva som hemmer og fremmer arbeidet med inkludering.

Tiltakene i regi av DFØ og KMD retter seg primært mot å øke kunnskap og kompetanse blant HR-ansatte og rekrutterende ledere i statlige virksomheter. Det betyr at resultatkjedene er lange, og at det vil ta tid før en ser effekter av arbeidet. Disse effektene vil også være vanskelige å isolere da de avhenger av innsats fra blant annet virksomheten selv. Derfor er det også vanskelig å si noe konkret om levedyktighet. Evalueringen søker ikke å si noe om virkningen av tiltakene på samfunnsnivå.

2.3 Analysemodell

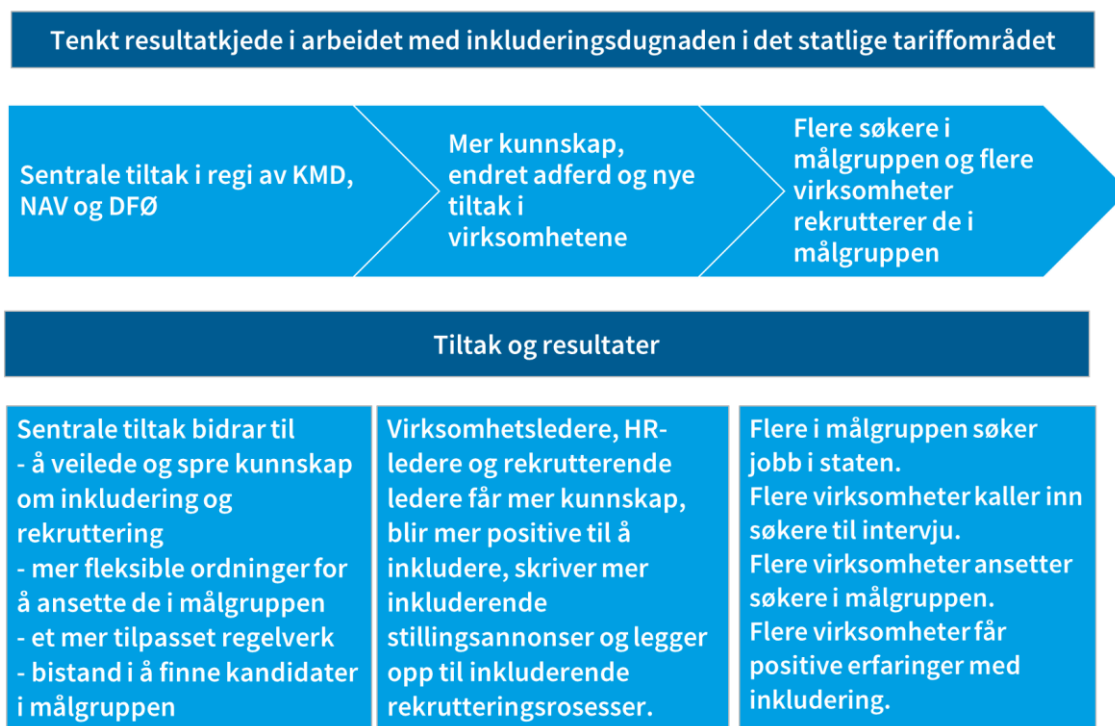
I første fase av evalueringen utviklet prosjektgruppen en endringsteori i samråd DFØs arbeidsgruppe for inkluderingsdugnaden. Formålet med endringsteorien er å identifisere den antatte sammenhengen mellom enkelte tiltak, målgruppene, samt effekter på kort og lang sikt, og mulige årsaker til at statlige virksomheter ikke ansetter søkere i målgruppen. Med utgangspunkt i de antatte årsakene ble det videre utformet en tenkt resultatkjede av DFØs satsning og identifiserte tiltak DFØ iverksetter og kan iverksette mot de ulike leddene i resultatkjeden.⁷

Evalueringsgruppen identifiserte tre endringsteorier med bakgrunn i det som kom frem under arbeidssamlingen. Disse endringsteoriene ligger til grunn for tiltakene i regi av KMD, NAV og DFØ. Hovedelementene i de tre endringsteoriene er gjengitt i figuren under.

⁶ Måloppnåelse vurderer om tiltakene oppnår eller er forventet å oppnå målene sine; relevans vurderer om tiltakene er i tråd med målgruppens behov; levedyktighet handler om hvorvidt endringene som skjer som følge av tiltakene er varig eller ikke; virkninger vurderer de direkte og indirekte virkningen av tiltakene på samfunnsnivå.

⁷ Se for eksempel Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Phillips (2013). *The Logic Model Guidebook – Better Strategies for Great Results*. Thousand Oaks CA: Sage og Rogers, Patricia & Sue Funnell (2011). *Purposeful Program Theory – Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. John Wiley & Sons.

Figur 2 Hovedelementene i endringsteoriene og tenkt resultatkjede.



Disse tre endringsteoriene har dannet utgangspunktet for følgeevalueringen av KMD og DFØ sine tiltak. De tre endringsteoriene referer alle til forutsetninger som må være på plass for at virksomhetene skal nå 5 prosent-målet. Rammebetingelsene må fremme inkludering, det må være en interesse blant virksomhetene for å rekruttere personer med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en, og virksomhetene må besitte den nødvendige kompetansen for å rekruttere personene i målgruppen.

2.4 Datagrunnlag og metode

Kunnskapsgrunnlaget i denne rapporten er basert på kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling, herunder kvalitative intervjuer, en kvantitativ spørreundersøkelse, gjennomgang av årsrapporter fra 2018, 2019 og 2020, gjennomgang av departementenes rapportering av nyansettelser i målgruppen, analyse av stillingsannonser fra statlige virksomheter, analyse av statistikk om bruken av DFØs fagsider på Arbeidsgiverportalen som omhandler inkluderingsdugnaden, og gjennomgang av egne evalueringer av kurs- og seminardeltakere i regi av avdeling for kompetanseutvikling i DFØ.

Grunnlag for vurderingene

Tabellen på neste side viser hvilke kilder og metoder som er benyttet for å belyse de ulike problemstillingene i evalueringen.

Tabell 1 Grunnlag for vurderingene i evalueringen.

	Evaluerings spørsmål	Relevante kilder	Metode
Måloppnåelse	Har KMD og DFØ gjennomført tiltak i henhold til planen?	Ansatte i KMD og DFØ.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitative intervjuer • Statistikk rapportering om nyansettelser fra departementene • Nettsidebruk, egevaluering seminarer
Relevans	Oppfatter virksomheter i det statlige tariffområdet KMD og DFØ sine tiltak som relevante og av god kvalitet?	Virksomhetsledere, HR-ledere og rekrutterende ledere i virksomheter i det statlige tariffområdet. Etatsstyrere. Brukere av traineeprogrammet, representanter for interesseorganisasjoner.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvantitativ undersøkelse • Suppleres med informasjon fra kvalitative intervjuer
Virkninger	Når virksomheter i det statlige tariffområdet målet med inkluderingsdugnaden? Årsaker til at de lykkes og ikke lykkes vil bli utforsket.	Virksomhetsledere, HR-ledere og rekrutterende ledere i virksomheter i det statlige tariffområdet. Etatsstyrere i departementene. Brukere av traineeprogrammet, representanter for interesseorganisasjoner.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportering om nyrekrutteringer fra departementene • Kvantitativ undersøkelse • Kvalitative intervjuer • Gjennomgang av årsrapporter • Kvantitativ tekstanalyse av stillingsannonser
Sammenheng	Hva hemmer og fremmer inkludering i virksomheter i det statlige tariffområdet?	Virksomhetsledere, HR-ledere og rekrutterende ledere i virksomheter i det statlige tariffområdet. Etatsstyrere. Brukere av traineeprogrammet, representanter for interesseorganisasjoner.	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomgang av årsrapporter • Kvantitativ undersøkelse • Kvalitative intervjuer
Sammenheng	I hvilken grad påvirker styringsdialogen virksomhetene i det statlige tariffområdet sin måloppnåelse?	Etatsledere i virksomhetene og etatsstyrere departementene.	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer

Det er gjennomført totalt 39 intervjuer blant virksomhetsledere, HR-ledere, rekrutterende ledere, etatsstyrere og representanter fra interesseorganisasjoner. I tillegg er det gjennomført intervjuer blant et utvalg nåværende eller tidligere traineer i traineeprogrammet i staten for å innhente kunnskap og erfaringer fra søkere i målgruppen for inkluderingsdugnaden.

Tabell 2 Antall intervjuer fordelt på ulike informantgrupper.

Virksomhetsledere	Etatsstyrere	HR-ledere	Rekrutterende ledere	Interesseorganisasjoner	Brukere av traineeprogrammet	Andre
5	3	10	10	3	5	3

Intervjuene har blitt gjennomført som semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuene var på rundt en time og ble gjennomført i perioden april 2020 til

april 2021. Informantene fikk oversendt en intervjuguide på forhånd, samt en samtykkeerklæring med informasjon om behandlingen av data og deres rettigheter som deltakere i evalueringen. Alle intervjuene er gjennomført digitalt. Intervjuobjektene svar er anonymisert.

Vi har intervjuet informanter fra små (under 100 ansatte), mellomstore (100-500 ansatte) og store virksomheter (mer enn 500 ansatte). Videre representerer intervjuene ulike departementsområder og sektorer. I intervjuene har vi stilt likelydende spørsmål til alle, men også prøvd å gå mer i dybden for å få forklaringer på årsaker til tilstanden.

Kvantitativ spørreundersøkelse

Den kvantitative spørreundersøkelsen ble sendt alle HR-ledere og et utvalg rekrutterende ledere i det statlige tariffområdet høsten 2020. Spørreundersøkelsen ble utformet med utgangspunkt i funn fra de kvalitative intervjuene. Spørreskjemaet ble også kvalitetssikret internt med avdeling for kompetanseutvikling i DFØ og KMD.

Spørreundersøkelsen ble sendt til samtlige HR-ledere i det statlige tariffområdet. De fikk i oppgave både å besvare undersøkelsen, og oppgi e-postadresser til et bestemt antall rekrutterende ledere som hadde rekruttert de siste tolv månedene. Figuren under viser antallet respondenter fordelt på de to gruppene av ledere.

Tabell 3 Fordeling av respondenter i den kvantitative spørreundersøkelsen.

	HR-ledere	Rekrutterende ledere
Antall inviterte	186	92
Antall fullførte svar	107	38
Antall ufullførte svar	27	18
Svarprosent	58	41

Undersøkelsen som gikk ut til alle HR-lederne fikk en svarprosent på 58. Det anses å være relativt godt og svarene i undersøkelsen kan antas å være representative for HR-lederne i staten. Utvalget for rekrutterende ledere er imidlertid svært begrenset. Svarprosenten for denne gruppen er på 41. Gitt at dette er et svært lite utvalg av rekrutterende ledere i staten, kan vi ikke anta at svarene er representative. Svarene må derfor tolkes med varsomhet.

Dokumentgjennomganger

Dokumentgjennomgangen i evalueringens første fase besto i gjennomgang av fagartikler og rapporter, herunder Agenda Kaupangs rapport om inkluderingsdugnaden⁸. Videre er virksomhetenes årsrapporter fra 2018, 2019 og 2020 gjennomgått, vi har gjennomført analyser av stillingsannonser fra staten i årene 2018 og 2019 for å vurdere omfanget av stillingsutlysninger. Vi har også sett på statistikk på bruk av DFØs fagsider på Arbeidsgiverportalen om inkluderingsdugnaden og egne evalueringer fra kurs og webinarer/seminarer.

⁸ Agenda Kaupang utførte prosjektet «Kartlegging av hvilke erfaringer statlige virksomheter har med å følge opp inkluderingsdugnaden» for Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, utgitt april 2020.

3 Om inkluderingsdugnaden i staten og oppnådde resultater

I dette kapitlet presenterer vi formålet, sentrale målgrupper, viktige rammer og arbeidet med inkluderingsdugnaden i staten både fra sentralt hold og i virksomhetene.

3.1 Formål og målgrupper

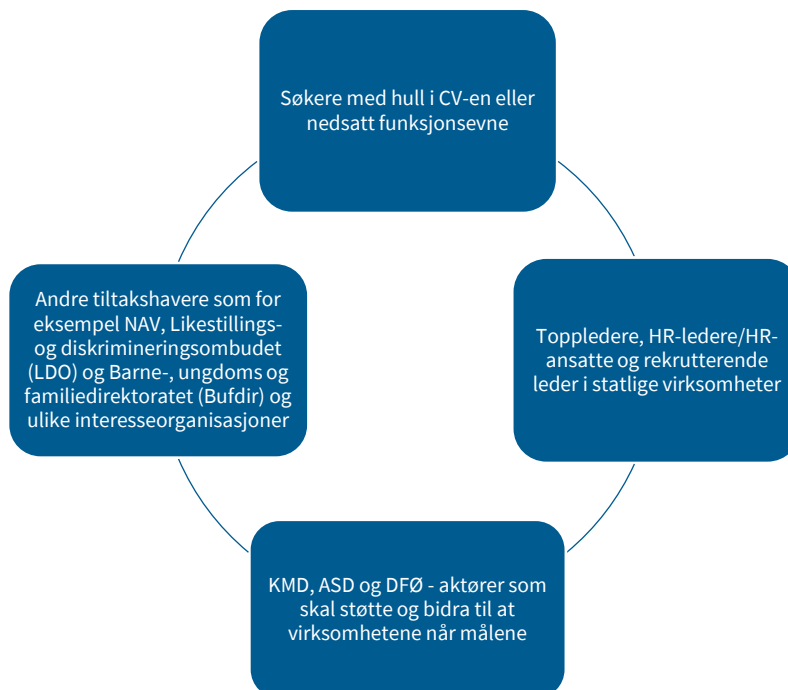
Inkluderingsdugnaden ble omtalt i Jeløya-plattformen, og er et felles samfunnsoppdrag for å få flere i jobb. Inkluderingsdugnaden ble lansert i en oppstarts-konferanse av regjeringen Solberg sommeren 2018. Det overordnede målet med dugnaden er at virksomheter både i privat og offentlig sektor ansetter flere med hull i CV-en eller med nedsatt funksjonsevne.

Det ble vektlagt at flere med hull i CV-en og/eller nedsatt funksjonsevne står utenfor arbeidslivet i Norge i dag, til tross for at dette er mennesker som både kan og vil bidra. Regjeringen ønsket å gå foran i dugnadsarbeidet og satt som særskilt mål for staten at 5 prosent av alle nyrekrutteringer skal være i målgruppen med nedsatt funksjonsevne og/eller hull i CV-en.

Målgrupper og aktører

De mest sentrale målgruppene og aktørene for arbeidet med inkluderingsdugnaden er:

Figur 3 De mest sentrale målgruppene og aktørene i inkluderingsdugnaden.



3.2 Rammeverk i det statlige tariffområdet

Selv om KMD har ansvaret for inkluderingsdugnaden i det statlige tariffområdet, er hvert enkelt departement konstitusjonelt ansvarlig for etatsstyringen av sine underliggende virksomheter, og hver enkelt virksomhet har et selvstendig ansvar for å nå målene som blir gitt i etatsstyringen. KMD sin rolle innebærer i hovedsak å være en pådriver for innsatsen og utvikle sentrale tiltak som kan styrke rammevilkår for og kompetanse i virksomhetene for å nå målene med dugnaden.

I tillegg til arbeidsmiljøloven som gjelder alle deler av arbeidslivet, må statlige virksomheter følge statsansatteloven. Loven setter rammer for ansettelser i staten, herunder regler for fast og midlertidig ansettelser.⁹ Loven sier også at statlige virksomheter skal følge kvalifikasjonsprinsippet i ansettelsesprosesser. Prinsippet går ut på at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes. Utdanning, erfaring og personlig egnethet skal legges til grunn.¹⁰

Siden oppstarten av dugnaden i 2018 er flere endringer gjennomført i regelverk. Fra april 2019 har regjeringen bestemt at alle ansettelser i ordinære stillinger, både midlertidige og faste, skal telle med i 5 prosent-målet som er satt for staten i inkluderingsdugnaden.¹¹ Fra og med januar 2020 kom flere endringer i forskriften til statsansatteloven knyttet til inkluderingsdugnaden. Søkere med hull i CV-en ble klarere definert.¹² Videre ble det regulert at både minst én kvalifisert søker med funksjonsnedsettelse og én med hull i CV-en skal innkalles til intervju. I tillegg kan søkere i de to gruppene «ansettes dersom de er tilnærmet like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren» (positiv særbehandling).¹³ Virksomhetene fikk også mulighet til at midlertidig ansatte i traineeprogrammet kan ansettes i fast stilling uten offentlig utlysning; Forutsatt at traineen hadde vært igjennom en ordinær ansettelsesprosess da de ble tatt inn i programmet.¹⁴ I august 2021 sendte KMD på høring et forslag om en ny bestemmelse i forskriften til statsansatteloven for å legge bedre til rette for bruk av lønnstilskudd i staten.

⁹ Statsansatteloven §9 (1,2,3,4)

¹⁰ Kvalifikasjonsprinsippet er lovfestet i statsansatteloven § 3. Her fremgår det at: "Den best kvalifiserte søkeren skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete, med mindre det er gjort unntak i lov eller forskrift."

¹¹ PM-2019-5: Inkluderingsdugnaden – førebels tilsette skal teljast med omsyn til 5 prosent-målet.

¹² I rundskriv H-3/18 var definisjonen for Hull i CV-en "minst 2 år der personen ikke har vært i arbeid, utdanning eller opplæring". Fra 1.1.2020 ble definisjonen endret til en person som på søknadstidspunktet har fravær fra arbeid, utdanning eller opplæring i til sammen minst to år de siste fem årene. Fraværet må skyldes rus, soning eller sykdom, herunder psykisk sykdom, eller søkeren må i fraværperioden ha vært aktivt arbeidssøkende.

¹³ Positiv særbehandling går ut på at virksomhetene skal kalle inn minst én kvalifisert søker med funksjonsnedsettelse eller hull i CV-en i hver av disse gruppene til intervju. Slike søkere kan ansettes dersom de er tilnærmet like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren. Dette ble tatt inn i forskrift til Statsansatteloven med virkning fra 01.01.2020. Det nye med forskriftsendringen var at særbehandlingen også inkluderte de med "Hull i CV-en".

¹⁴ Søkere som har fått midlertidig ansettelse i traineeprogrammet kan ansettes i en fast stilling uten ekstern utlysning, se forskrift til Statsansatteloven §3a (2).

3.3 Om organiseringen av arbeidet og de viktigste tiltakene

Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) har det overordnede ansvaret for inkluderingsdugnaden, mens Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har ansvaret for gjennomføringen i det statlige tariffområdet. Departementene og den enkelte statsråd har ansvaret for at 5 prosent-målet blir fulgt opp innenfor egen sektor.

Om sentrale tiltak for å støtte virksomhetene i deres inkluderingsarbeid

Flere tiltak er satt i gang for å støtte virksomhetene i deres inkluderingsarbeid. Disse er dels tiltak satt i gang spesielt for de statlige virksomhetene av KMD og dels for alle virksomheter satt i gang av ASD. I denne evalueringen vil vi konsentrere oss om tiltak satt i gang for statlige virksomheter.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

De ulike tiltakene har kommet på plass underveis i arbeidet med inkluderingsdugnaden, både i 2018, 2019 og 2020. De viktigste sentrale tiltakene er:

Tabell 4 De viktigste tiltakene rettet av KMD i perioden 2018-2021.

2018
14.01.2018: Inkluderingsdugnaden ble lansert i regjeringens Jeløya-plattform.
20.06.2018: Regjeringen arrangerte oppstartskonferanse for inkluderingsdugnaden.
20.06.2018: KMD sendte rundskriv nr: H-3/18 til alle departementene. Her lå tekst til alle departementene som skulle sendes i supplerende tildelingsbrev til virksomhetene, herunder at: «<Virksomheten> skal arbeide systematisk for å realisere regjeringens inkluderingsdugnad, og utvikle rutiner og arbeidsformer i personalarbeidet med sikte på å nå målene for dugnaden. <Virksomheten> skal i årsrapporten redegjøre for hvordan <virksomhetens> rekrutteringsarbeid har vært innrettet for å nå 5 prosent-målet og de øvrige målene for inkluderingsdugnaden.»
18.-19.09.2018: KMD arrangerte statens arbeidsgiverkonferanse hvor inkluderingsdugnaden var et av flere tema.
2019
For årene 2019-2021 har staten hatt en fellesføring ¹⁵ for inkluderingsdugnaden. Føringerne skulle inn i virksomhetenes tildelingsbrev.
Tildelingsbrev fra KMD til Difi (fra 01.01.2020 DFØ) om å gjennomføre kompetansefremmende tiltak (se DFØs oppdrag under).
17.01.2019: Inkluderingsdugnaden videreføres i regjeringens Granavolden-plattformen.
April 2019: Regjeringen bestemte at alle ansettelses i ordinære stillinger, både midlertidige og faste, skal telle med i 5 prosent-målet.

¹⁵ En fellesføring formidler prioriterte saker som gjelder hele statsforvaltningen. KMD meddeler i et årlig rundskriv hva regjeringen vil skal være en fellesføring, og disse føringerne skal inn i virksomhetenes tildelingsbrev. Det vanlige er at virksomhetene rapporterer på fellesføringene i sine årsrapporter.

13.12.2019: Søkere med hull i CV-en ble klarere definert i forskrift til statsansatteloven §4a (1) (I kraft 1. januar 2020).
13.12.2019: Søkere med hull i CV-en ble tatt inn i traineeprogrammet på lik linje med personer med nedsatt funksjonsevne fra 1. januar 2020, se pressemelding fra KMD.
13.12.2019: Midlertidig ansatte i traineeprogrammet kan ansettes i en fast stilling uten ekstern utlysning, forutsatt at de hadde vært igjennom en ordinær ansettelsesprosess. Se forskrift til statsansatteloven §3a (2) (I kraft 1. januar 2020).
13.12.2019: Krav om innkalling av minst én kvalifisert søker med hull i CV-en (likebehandling som reglene for søkere med nedsatt funksjonsevne), se forskrift statsansatteloven §4a (1). Slike søkere kan ansettes dersom de er tilnærmet like godt kvalifisert som den best kvalifiserte søkeren (moderat kvotering/positiv særbehandling). Se forskrift til statsansatteloven §4a (2) (i kraft 1. januar 2020).
18.12.2019: Traineeprogrammet i staten har eksistert siden tidlig på 2000-tallet. I rundskriv til fellesføringen for 2020 (NR: H-6/19) ble Traineeprogrammet løftet frem som et viktig virkemiddel i inkluderingsdugnaden.
2020
Fram til 2020 skjedde inntak/opptak i traineeprogrammet det ene året og gjennomføring av program påfølgende år. I 2020 ble det innført et løpende opptak slik at virksomhetene selv kunne bestemme tidspunkt for utlysning av stilling og søknadsfrist. Endringen i 2020 var både basert på tidligere tilbakemeldinger om en mer fleksibel ordning fra arbeidsgivere, og på at pandemien kunne gi utfordringer ved et fast opptakstidspunkt. Det ble senere bestemt at løpende opptak skulle være permanent fra og med 2021.
Regjeringen ba i september 2020 hvert departement om å lage handlingsplaner for hvordan departementet og dets underliggende virksomheter skal innfri målet i inkluderingsdugnaden. Planene skulle ferdigstilles høsten 2020.

NAV St. Hanshaugen

NAV bistår statlige arbeidsgivere i rekrutterings- og inkluderingsprosessen.

Tabell 5 KMD inngår også samarbeid med NAV St. Hanshaugen i 2019.

2019
31.01.2019: KMD inngikk et samarbeid med NAV St. Hanshaugen om konkret bistand til statlige virksomheter i Oslo-området. NAV St. Hanshaugen ble da bindeleddet ut mot de andre NAV-kontorene i Oslo, og skulle hjelpe statlige virksomheter med eksempelvis å identifisere aktuelle kandidater til stillinger, avklare tilretteleggingsbehov, vurdere ulike tiltak NAV rår over for å støtte den nyansatte eller virksomheten. ¹⁶
Liknende initiativ ble tatt i Bergen og Trondheim.

DFØs oppdrag

I KMDs tildelingsbrev til Difi (nå DFØ) 2019 het det at DFØ skal utvikle programmer, verktøy, veiledning, erfaringsdeling og informasjon om «beste praksis» som støtte overfor statlige virksomheter. Under har vi listet opp de viktigste tiltakene:

¹⁶ Pressemelding fra KMD, 31.01.2019. Staten får etterlengtet hjelp i rekrutteringsarbeidet.

Tabell 6 De viktigste tiltakene fra DFØ i perioden 2018-2021.

2018 -2021
Forvaltning, gjennomføring og videreutvikling av Traineeprogrammet i staten.
Veiledende informasjon om inkluderingsdugnaden på fagsidene til Arbeidsgiverportalen, herunder råd, veiledning, verktøy og inspirasjon som ledere og HR i staten kan benytte i sitt arbeid med å nå målet.
Arbeidsgiverstøtte (råd- og veiledningstjeneste).
Seminarer og webinarer for å utvikle kompetanse og drive erfaringsutveksling. Aktuelle temaer har vært mangfoldsledelse, holdninger, tilrettelegging, jobbanalyse, utforming av annonsetekster, rekrutteringsprosessen og om rapporteringsveilederen.
Veileder i rapportering på inkluderingsdugnaden i årsrapporten.
Samarbeid med NAV og NAV St. Hanshaugen.
Opplæringsfilmer om god rekrutteringspraksis.
Kunnskapsinnhenting av hvordan personer innenfor målgruppen opplever rekrutteringspraksis, inkludert stillingsannonser.
Markedsføring av nye og eksisterende tiltak i sosiale medier og nyhetsbrevet til Arbeidsgiverportalen.
Bidrag til informasjon på regjeringen.no.
Bidrag i ASD-kampanjen #semuligheter med webinar der DFØ var ansvarlig for innholdet.

Det kan i tillegg nevnes at DFØ har hatt prosjektlederrollen for utvikling av KMDs e-læringskurs om mangfoldsrekruttering i regi av KMD og at det er brukt som tiltak i arbeidet med inkluderingsdugnaden.

Tiltakene i regi av DFØ er en kombinasjon av nye og eksisterende tiltak. Noen av tiltakene, som for eksempel Arbeidsgiverstøtte og Arbeidsgiverportalen, har en funksjon som går utover inkluderingsdugnaden i staten. I den grad tiltak har en funksjon utover inkluderingsdugnaden vil, evalueringen adressere hvordan disse bidrar inn i arbeidet med inkluderingsdugnaden i staten, men vi vil ikke evaluere tiltakene i seg selv.

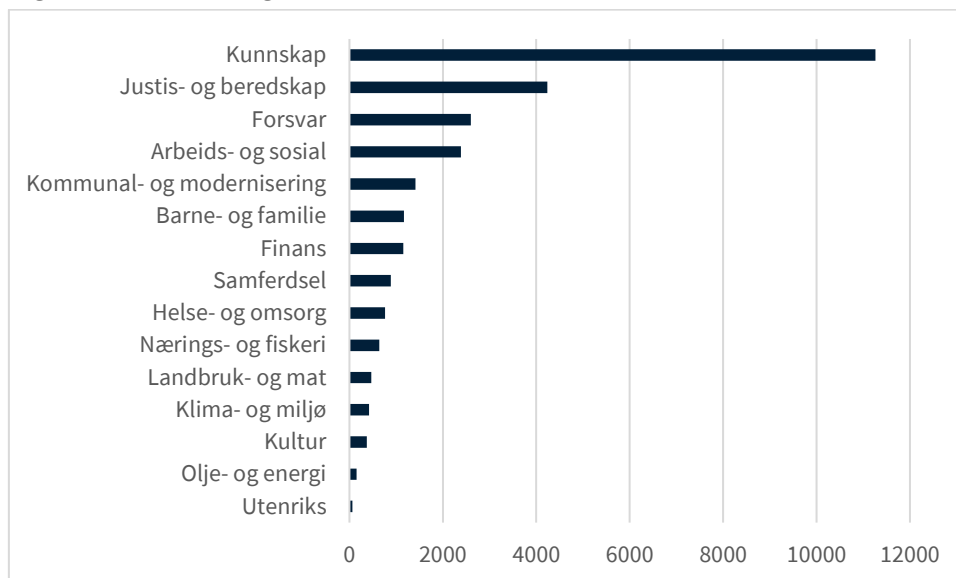
3.4 Om statlige virksomheter og antall nyansettelser per år

Ifølge Statsregnskapet.no er det per juni 2021 191 statlige virksomheter. Et stort flertall av de ansatte hører innunder det statlige tariffområdet. Det er store forskjeller mellom antallet arbeidsforhold i virksomhetene. Enkelte har færre enn 50 arbeidsforhold, de største arbeidsgiverne er NAV med over 14000 arbeidsforhold, Politi- og lensmannsetaten og Forsvaret med over 18000 arbeidsforhold. I tillegg er universitetene store arbeidsgivere med mer enn 22000 arbeidsforhold.

DFØ har gjort en analyse av stillingsannonser i staten i 2018 og 2019 som er publisert hos NAV. Annonsene omfatter i flere tilfeller mer enn én stilling, noe som forklarer differansen mellom antallet nyansettelser og antallet stillingsannonser. Totalt publiserte statlige virksomheter rundt 28 000 stillingsannonser i perioden 2018-19, hvorav litt under 14 000 i 2018 og litt over 14 000 i 2019. Fordeling av stillingsannonsene på de ulike

departementsområdene (departementer med deres underliggende virksomheter) er oppgitt i figuren under. Som en ser av figuren, står kunnskapsområdet for ca. fire av ti annonser (totalt 11 263 annonser).

Figur 4 Antall stillingsannonser per departementsområde 2018-2019.



Analysen viser at 65 prosent av alle annonsene gjelder akademiske yrker, undervisning eller ingeniør- og ikt-fag.¹⁷ Under akademiske yrker ligger blant annet saksbehandler, journalister og informasjonsmedarbeidere og juridiske yrker. Under ingeniør- og ikt-fag ligger eksempelvis ikt-yrker, sivilingeniører og sivilarkitekter og ingeniører og teknikere.

Analysene viser at antallet stillingsutlysninger er klart størst i fylker med mange innbyggere og i de større byene. Når det kommer til hvor ofte enhetene¹⁸ utlyser stillinger, så fant vi at en av fire enheter hadde hatt en stillingsannonse i perioden 2018-2019. Over seks av ti enheter hadde fem eller færre utlysninger i perioden. Omtrent tre av tjue enheter hadde tjue eller flere annonser i perioden. En av femti enheter hadde hundre eller flere annonser. Dette indikerer at en hovedandel av de statlige enhetene rekrutterer sjeldent.

3.5 Om rekrutteringsprosessen i virksomhetene

Virksomhetene følger en ordinær rekrutteringsprosess. Intervjuene viser at rekrutteringsprosess og tiltak ikke er spesielt tilpasset hver enkelt målgruppe for seg. Enkelte tilpasninger gjøres underveis enten i vurderingen av søkerne eller i intervjusituasjonen.

I kunnskapssektoren, den sektoren som ansetter flest nye søkere per år, blir søkerne til vitenskapelige stillinger vurdert av egne komitéer som vurderer søkere etter faglige

¹⁷ Denne tabellen er basert på STYRK-koder: Internasjonal standard for yrkeskoder fra ILO (Den internasjonale arbeidsorganisasjonen).

¹⁸ Virksomhet- og foretaksregisteret skiller mellom en enhet og en virksomhet; en virksomhet kan bestå av flere enheter.

kvaliteter. Her vil, ifølge de vi har snakket med, nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en ikke komme med i vurderingene i samme grad som for andre typer stillinger.

Rekrutterende leder har ansvar for rekrutteringsprosessen

Ledere med budsjett og personalansvar (rekrutterende ledere) har ansvaret for å gjennomføre prosessen. Det innebærer å gjennomføre jobbanalyse, utvikle stillingsannonse, gå igjennom søkerlistene, velge ut søkere til intervju, intervjuprosesser og utforme innstilling. Slik har den rekrutterende lederen en stor innflytelse på valget av ansatte og på om virksomheten når målet for inkluderingsdugnaden samlet sett. Selve innstillingen må godkjennes i et innstillingsråd og godkjennes av overordnet ledelse.

HR en viktig pådriver i arbeidet med dugnaden

HR-lederne er viktige pådrivere og støttespillere i arbeidet med inkludering. Enkelte peker også på at de har en viktig strategisk rolle i arbeidet. Avhengig av størrelsen på virksomheten er det litt forskjell på om HR er med i hele eller deler av rekrutteringsprosessen. I de store virksomhetene jobber HR noe mer med rutiner, maler og planer o.l. De oppgir å ha dialog med alle ledere som rekrutterer, men deltar ikke like mye i alle prosesser.

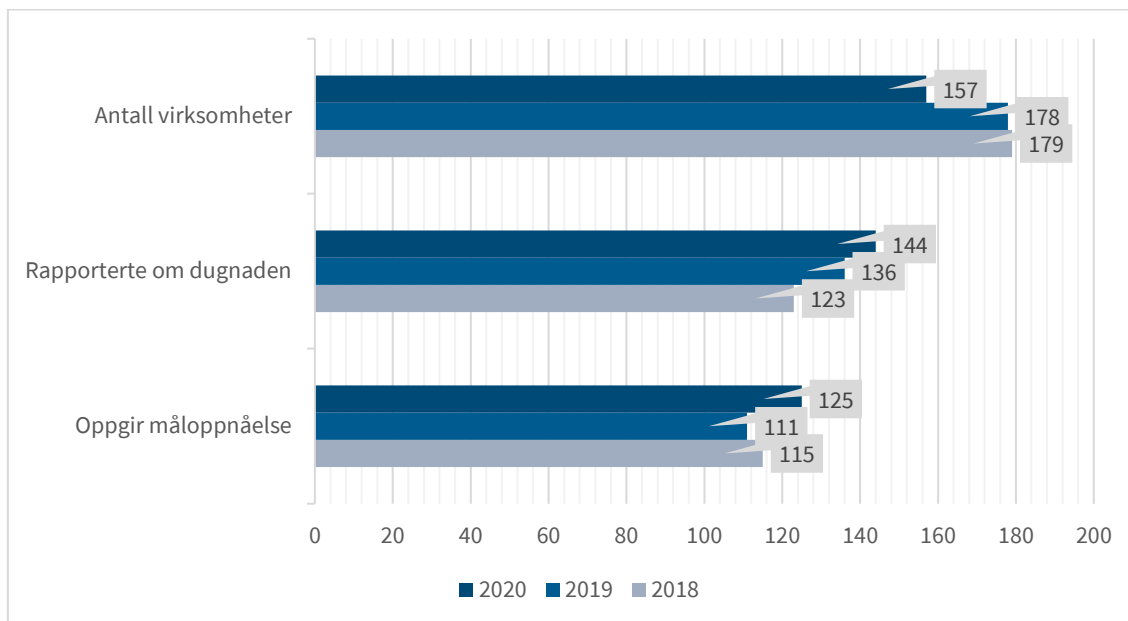
Tillitsvalgte er involvert i dugnaden

Tillitsvalgte beskrives som involverte i rekrutterings- og inkluderingsarbeidet i samtlige virksomheter vi har intervjuet. Det blir påpekt at tjenestemannsrepresentanter er med i intervjuer og i ansettelsesrådet.

3.6 Inkluderingsdugnaden er godt kjent i staten

Evalueringen viser at de fleste virksomhets-, HR- og rekrutterende ledere er godt kjent med inkluderingsdugnadens målsetninger, herunder 5 prosent-målet for staten. Alle virksomhets- og HR-ledere, samt majoriteten av de rekrutterende lederne, mener at deres virksomheter har en klar oppmerksomhet rundt inkluderingsarbeidet. HR-lederne synes imidlertid å ha noe mer kjennskap og oppmerksomhet rundt 5 prosent-målet enn de rekrutterende lederne. Mange av de vi har snakket med nevner at arbeidet med likestilling og mangfold har pågått lenge, og at de ser på inkluderingsdugnaden som en forlengelse av dette arbeidet. De fleste gir også uttrykk for at de forstår behovet for å løfte noen grupper spesielt, slik som det gjøres i inkluderingsdugnaden.

Analysene vi har gjort av årsrapporter for nær alle statlige virksomheter, viser at mange av de statlige virksomhetene har oppmerksomhet rundt dugnaden. Et klart flertall av virksomhetene har rapportert om inkluderingsdugnaden og måloppnåelse i 2018 -2020, noe de også er pålagt å gjøre gjennom fellesføringene.

Figur 5 Utvikling i rapportering om inkludering i årsrapportene 2018-2020.

3.7 Flere blir rekruttert, men et flertall av virksomhetene når ikke 5 prosent-målet

Tall KMD har innhentet fra samtlige departementer for årene 2018, 2019 og 2020 viser at et flertall av departementsområdene ikke har nådd målet om at 5 prosent av alle nyansettelser skal være personer med nedsatt funksjonsevne eller hull i CV-en. Samtidig viser tallgrunlaget at flere og flere i målgruppen blir rekruttert i perioden fra 2018-2020.

Tabell 7 Utvikling i antall nyansettelser i departementsområdene fra 2018-2020.

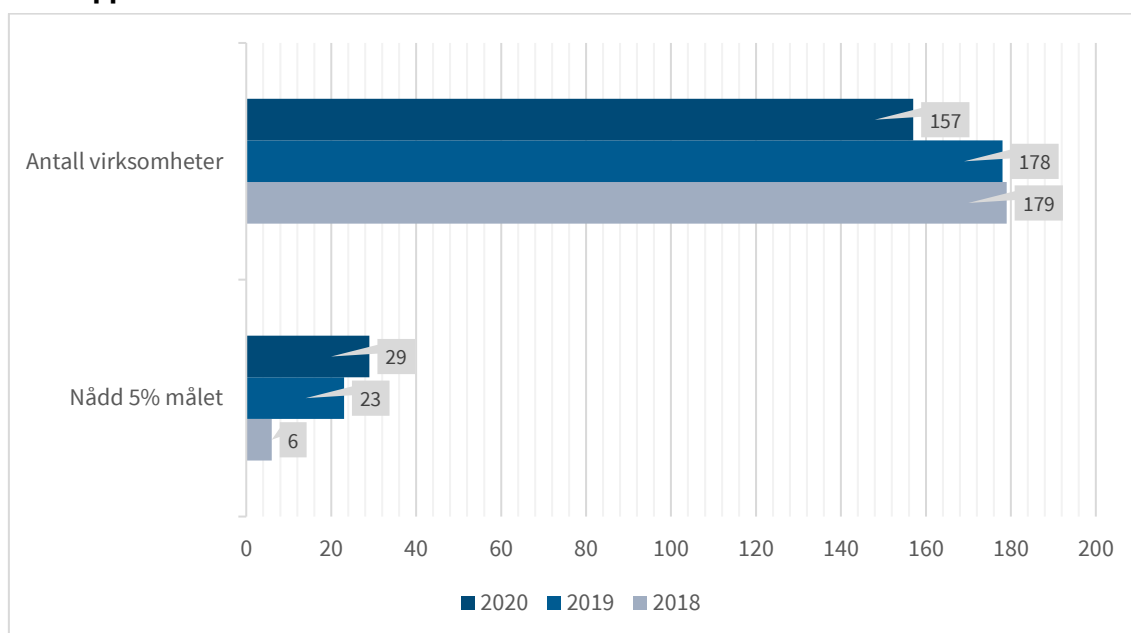
Departementsområde	2018			2019			2020		
	Antall total	Antall målgr	Prosent	Antall total	Antall målgr	Prosent	Antall total	Antall målgr	Prosent
SMK	-	-	0	10	1	10	16	1	6,3
KUD	-	-	0	257	18	7	140	5	3,6
ASD	-	30	4,5	1452	96	6,6	2383	119	5,0
KMD	-	1	0,7	681	34	5	707	27	3,8
HOD	-	1	0,6	392	13	3,3	436	10	2,3
NFD	-	1	0,9	335	10	3	301	4	1,3
SD	-	5	2,2	335	8	2,4	345	6	1,7
OED	-	0	0	105	2	1,9	90	1	1,1
KLD	-	0	0	264	5	1,9	171	4	2,3
FIN	-	2	-	699	10	1,4	864	23	2,7
KD	-	7	0,6	4276	53	1,2	6616	66	1,0
BFD	-	2	0,8	345	4	1,2	605	10	1,7
FD	-	-	-	881	10	1,1	1146	16	1,4
UD	-	0	0	105	1	1	140	0	0,0
LMD	-	1	2,1	215	2	0,9	213	5	2,3
JD	-	1	-	2339	7	0,3	2186	36	1,6
Total	-			12691	274	2,2	16359	333	2,0
	Merk at dugnaden startet juli 2018.								

I oppstartsåret 2018 var det 50 nyansettelser av målgruppen, hvorav ASD med underliggende etater var nærmest målet med 4,5 prosent nyansettelser i målgruppen. Dugnaden startet opp sommeren 2018, og mange kom ikke ordentlig i gang med inkluderingsarbeidet før i 2019. Det viser også utviklingen som gikk fra 50 nyansettelser i 2018 til 274 nyansettelser i 2019. Fortsatt hadde et flertall av departementsområdene ikke nådd målet, men vi ser flere var i nærheten som HOD (3,3 %) og NFD (3 %). Tre av 16 departementsområder nådde målet i 2019 (KUD (7 %), ASD (6,6 %) og KMD (5 %)) i tillegg til SMK (10 %) (1 nyansatt).

Utviklingen fra 2019 til 2020 viser igjen en økning i antallet nyansettelser i målgruppen fra 274 til 333. På tross av den positive utviklingen i antallet nyansettelser totalt, gikk antallet departementsområder som nådde 5 prosent-målet ned til ett departementsområde (ASD, 5,0 %) i tillegg til SMK (6,3 %). Nedgangen i prosent kan delvis forklares i at det var klart flere ansettelser samlet sett i 2020 enn i 2019.

Fellesføringen slår fast at virksomhetene skal rapportere hvorvidt 5 prosent-målet er nådd. Analysen av årsrapportene viser at seks virksomheter nådde målet i 2018, 23 i 2019 og 29 i 2020. I tillegg viser årsrapportene at rundt 75 av de statlige virksomhetene hadde rekruttert i løpet av 2020.¹⁹

Figur 6 Utvikling i antall som rapporterer at de har nådd 5 prosent-målet i årsrapportene 2018-2020.



¹⁹ Merk at for 2020 har vi kun analysert 157 ulike årsrapporter da ikke alle årsrapportene var tilgjengelige på analysetidspunktet. Det reelle antallet virksomheter som har nådd målet kan derfor være høyere.

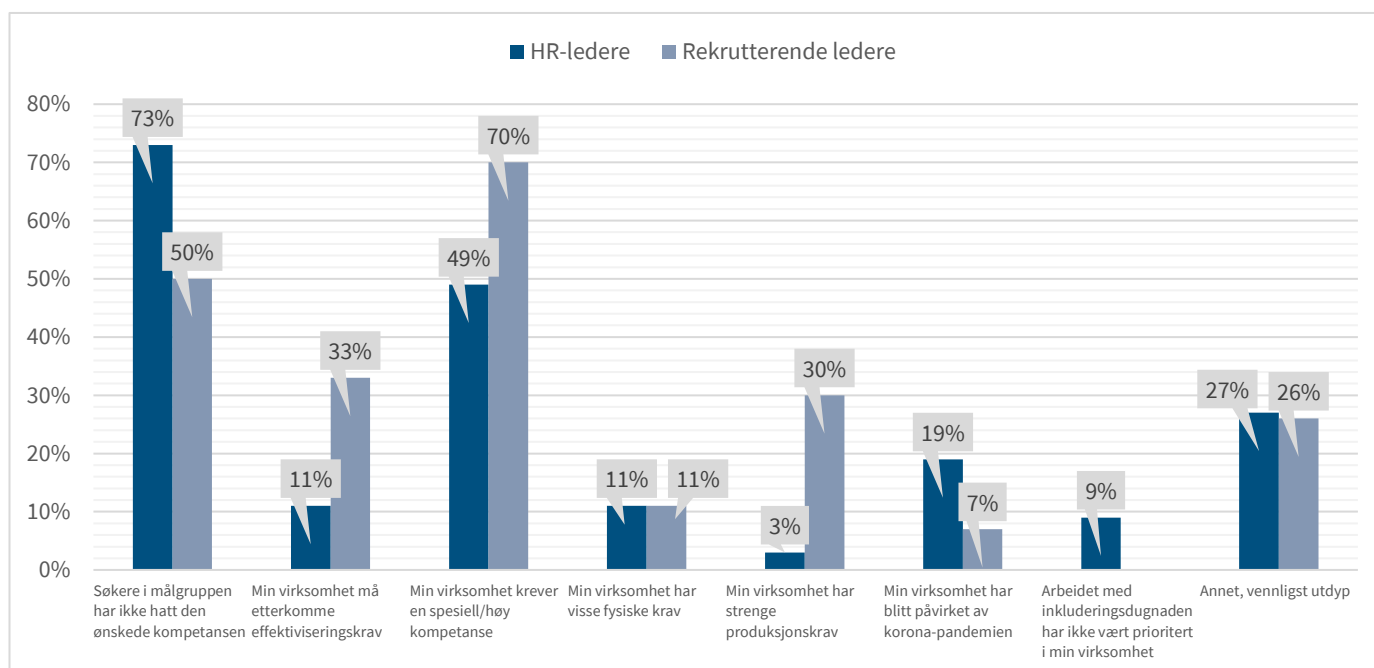
3.8 Høye kompetansekrav er en viktig årsak til at målet ikke nås

Spørreundersøkelsen mot HR-ledere og rekrutterende ledere kartla årsaker til hvorfor virksomhetene ikke når 5 prosent-målet. Spørsmålet gikk kun til ledere som svarte «lite trolig» eller «nei» på spørsmålet om de forventet at virksomheten ville nå 5%-målet i 2020.

De to viktigste årsakene HR-lederne peker på er at søkere i målgruppen ikke har hatt den ønskede kompetansen (73 prosent), og at deres virksomhet har høye eller spesielle krav til kompetanse (49 prosent). Som figuren under viser ble de samme årsakene vektlagt av de rekrutterende lederne, men i motsatt rekkefølge. Av figuren ser vi også at rekrutterende ledere i større grad peker på effektiviserings- og produksjonskrav som en årsak sammenlignet med svarene fra HR-lederne.

Ni prosent svarer at arbeidet med inkluderingsdugnaden ikke har vært prioritert i deres virksomhet. Det er kun HR-ledere som svarer dette, og disse er nesten utelukkende i de aller største virksomhetene.

Figur 7 Hva tror du kan være årsaker til at virksomheten trolig ikke når målet i 2020?



Som vi ser av figuren over har litt over en firedel i begge ledergruppene svart «annet, vennligst utdyp». Her blir blant annet følgende trukket frem:

- bekymring for målgruppens arbeidsevne
- kvalifikasjonsprinsippet i staten
- behov for sikkerhetsklarering av søkere til jobber
- få rekrutteringsprosesser i året
- ABE-reformen og andre effektiviseringskrav

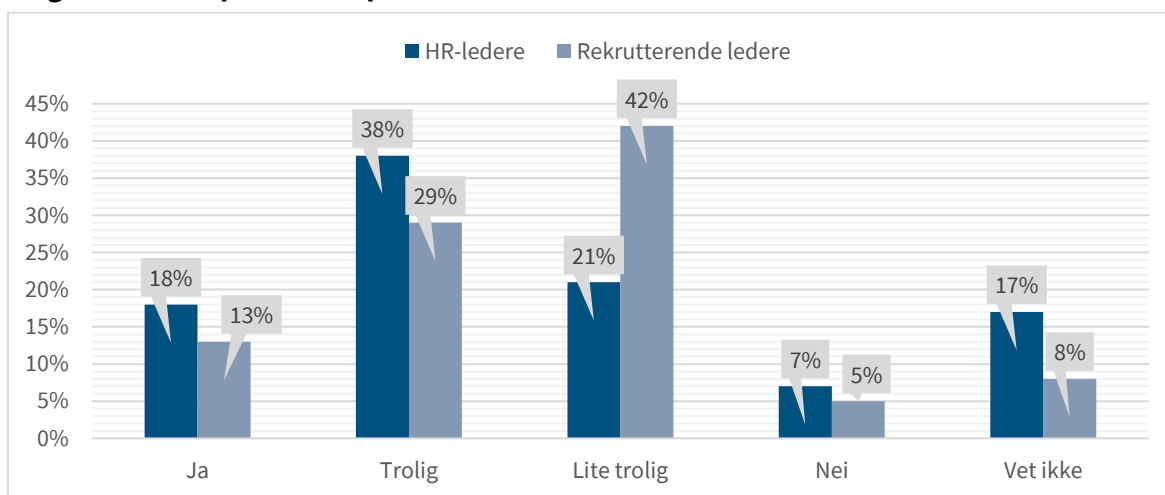
De vi intervjuet peker på mange av de samme årsakene til at 5 målet-målet ikke nås, slik som nedbemanninger, omorganisering, effektiviseringskrav, ABE-reform og stort arbeidspress. Andre peker på utfordringen ved at søkermassen ikke er tilstrekkelig kvalifisert, eller at man ikke når gode nok søkere. Enkelte ledere i kunnskapssektoren peker på utfordringen knyttet til at vitenskapelige ansatte først skal vurderes av en uavhengig komité som vurderer de faglige prestasjonene alene, noe som begrenser mulighetene for å ta andre hensyn. I intervjuene kommer det også fram at noen ledere rekrutterer ofte (hvert år), mens andre rekrutterer sjeldnere (annethvert år eller mindre), noe som også påvirker mulighetene for å nå målet.

En av virksomhetslederne peker spesielt på at det uten konkrete økonomiske insentiver, eller rammebetingelser til å rekruttere flere fort vil bli vanskelig. En annen mener det bør bli mer samsvar mellom ambisjon og mulighet for å nå målene, og at det bør tas tak i arbeidet på et mer strategisk nivå i staten.

Delte oppfatninger om statlige virksomheter vil nå 5 prosent-målet på sikt

På spørsmål om lederne tror det er realistisk at virksomheten vil nå målet på sikt er flere positive. Figuren under viser at over halvparten (56 prosent) av HR-ledere svarer «ja» eller «trolig» på om målet er realistisk på sikt. Færre av de rekrutterende lederne svarer det samme (42 prosent). På den andre siden svarer 21 prosent av HR-lederne og 42 prosent av de rekrutterende lederne at det er lite trolig.

Figur 8 Tror du på sikt at 5 prosent-målet er realistisk for din virksomhet?



I intervjuene var også flere av de vi har snakket med litt avventende til om virksomheten når 5 prosent-målet på sikt, men flere tror det er mulig. Noen ledere mener målet er for ambisiøst, men at det er vilje til å strekke seg mot målet i virksomheten. Vi intervjuet også noen virksomhetsledere, og majoriteten av disse er ikke udelt positive til egen virksomhets måloppnåelse.

Synspunkter på hva som skal til for å nå målene

Her peker flere av de statlige lederne på at arbeidet med mangfold og inkludering må være en langsiktig satsning. Stimulerende tiltak må fortsette en god stund, da organisasjonsendring, kulturendring og holdningsendring tar tid. Flere peker også på at de er tilhengere av et skarpt mål (5 prosent-målet), samtidig som målet med å inkludere i større

grad er viktigere enn akkurat målet om 5 prosent. Enkelte sier at om man lykkes avhenger både av hvordan virksomhetene jobber med inkludering, kombinert med de rammer som settes for staten generelt. Tiltak som lønnstilskudd, administrative ansettelser²⁰, praksisplass²¹ og videreføring av traineeprogrammet²² blir nevnt av flere, i tillegg til å jobbe videre med erfaringsoverføring og kunnskap om målgruppen.

Helt til slutt peker en klar majoritet på at forankring hos virksomhetsleder og toppledelse er kritisk. Mange peker også på at virksomhetslederen har tatt et stort eierskap til dugnaden og er en aktiv støttespiller.

Virksomhetslederne selv er tydelige på at det er de som har det overordnede ansvaret for virksomhetens arbeid med inkluderingsdugnaden, og at denne rollen er sentral. Det viktigste bidraget er knyttet til bevisstgjøring og engasjement, være en pådriver og en god rollemodell. En virksomhetsleder poengterer at det til syvende og sist handler om ledelse. Det virksomhetslederen spør etter vil følges opp i linjen og gis økt oppmerksomhet. En annen virksomhetsleder poengterer at man har ansvar for å tydeliggjøre at dugnaden ikke bare skal følges opp fordi man har fått et krav, men at det er viktig for virksomheten med mangfold. Slik må lederen ha eierskap til inkluderingsarbeidet, gå foran og selge det.

²⁰ En administrativ ansettelse (jf. statsansatteloven § 7) betyr å ansette en person uten at stillingen må lyses ut eksternt etter statsansatteloven § 4. Administrative ansettelser kan også gjøres uten at ansettelsen følger reglene om innstilling og behandling i ansettelsesråd, jf. statsansatteloven §§ 5 og 6. I utgangspunktet gjelder adgangen for administrativ ansettelse for midlertidige ansettelser av mindre enn 6 måneders varighet, men kan vare inntil 12 måneders varighet hvis dette er tatt inn i virksomhetens personalreglement. Virksomheten må imidlertid ha lov hjemmel for midlertidig ansettelse, jf. statsansatteloven § 9, første ledd.

²¹ En praksisplass gir arbeidssøker arbeidserfaring for å styrke mulighetene sine på arbeidsmarkedet. Ordningen forvaltes av NAV og deltaker får ev. sitt livsopphold dekket av NAV. Deltakere på praksisplass inngår ikke målgruppen for 5 prosent-målet.

²² Ansatte i traineeprogrammet kan ansettes midlertidig for inntil 2 år. (§ 5 (2) i forskrift til statsansatteloven, i kraft fra 1. januar 2020). Søkere som har fått midlertidig jobb i traineeprogrammet kan ansettes i en fast stilling uten eksternt utlysning, se forskrift til statsansatteloven § 3a (2). Videre skal midlertidig ansatte som har vært sammenhengende ansatt i virksomheten i mer enn tre år, anses som fast ansatt, se statsansatteloven § 9 (3).

4 Hva viser evalueringen av tiltakene fra sentralt hold?

I dette kapittelet presenterer vi funnene knyttet til tiltakene fra sentralt hold både fra KMD, departementene, DFØ og NAV.

4.1 Fellesføringen og styringsdialogen har bidratt til en klarere prioritering

Styringsdialogen kjennetegnes ved at virksomhetene skal rapportere på arbeidet med inkluderingsdugnaden både til overordnet departement i etatsstyringsmøter og i årsrapportene. Departementene ber også virksomhetene om rapporteringer på antallet ansettelser innenfor målgruppene, på tiltak og utfordringer. Det er fellesføringen som setter krav til rapportering til årsrapporten.

Samtlige etatsstyrere er tydelige på at inkluderingsdugnaden ikke i særlig grad inngår i styringsdialogen på styringsmøter mv. ut over fellesføringen i tildelingsbrevene, rapportering til departementene og i årsrapporten. De er samtidig enige om at fellesføringen har hatt en effekt i form av økt bevisstgjøring og oppmerksomhet på inkludering som tema.

Det ble også stilt spørsmål om hvordan overordnet departement følger opp inkluderingsdugnaden i etatsstyringen. I intervjuer med virksomhetsledere, HR-ledere og rekrutterende ledere er det tydelig at grepene fra departementene og sentralt hold har hatt en positiv innvirkning på arbeidet. Lederne er tydelige på at klare forventninger til inkludering i styringsdialogen er med på å skape en høyere bevissthet, spesielt på ledernivå.

Samtlige virksomhetsledere som ble intervjuet opplever også at fellesføringen i tildelingsbrevene bidrar til økt prioritering for å forsøke å nå målene for deres virksomhet. Mange av HR- og de rekrutterende lederne gir uttrykk for det samme. De opplever det som nyttig at forventninger på konkrete områder tydeliggjøres og at virksomhetene i større grad blir styrt etter operative mål. Rapporteringen i årsrapportene og til departementene har også en forpliktende effekt ifølge noen av de vi har snakket med. I den sammenheng opplever en etatsstyrer at rapporteringen på virksomhetenes arbeid med inkluderingsdugnaden er markant bedre i 2020 enn i 2019. Enkelte virksomheter nevner også at deres departement har laget egne handlingsplaner for sine underliggende virksomheter, og at det har vært nyttig.

Gjennom intervjuene fremkommer det også at departementer etterspør rapportering om dugnadsarbeidet i etatsstyringsmøter. Samtidig sier de vi har snakket med at styringsmøtene hovedsakelig handler mest om faglig mål og tiltak generelt.

Evalueringen viser at rekrutterende ledere har litt mer varierende kjennskap til kravene om rapportering på inkluderingsdugnaden i årsrapportene, til tross for at alle HR-lederne og vår gjennomgang av årsrapporter bekrefter at dette allerede skjer.

Etatsstyrerne er opptatt av at det må være en balanse mellom gulrot og pisk når det kommer til arbeidet med inkluderingsdugnaden. Evnen til å overprøve eller styre virksomhetene mer ville krevd et annet styringssystem enn det som eksisterer i dag, og ville ikke vært hensiktsmessig.

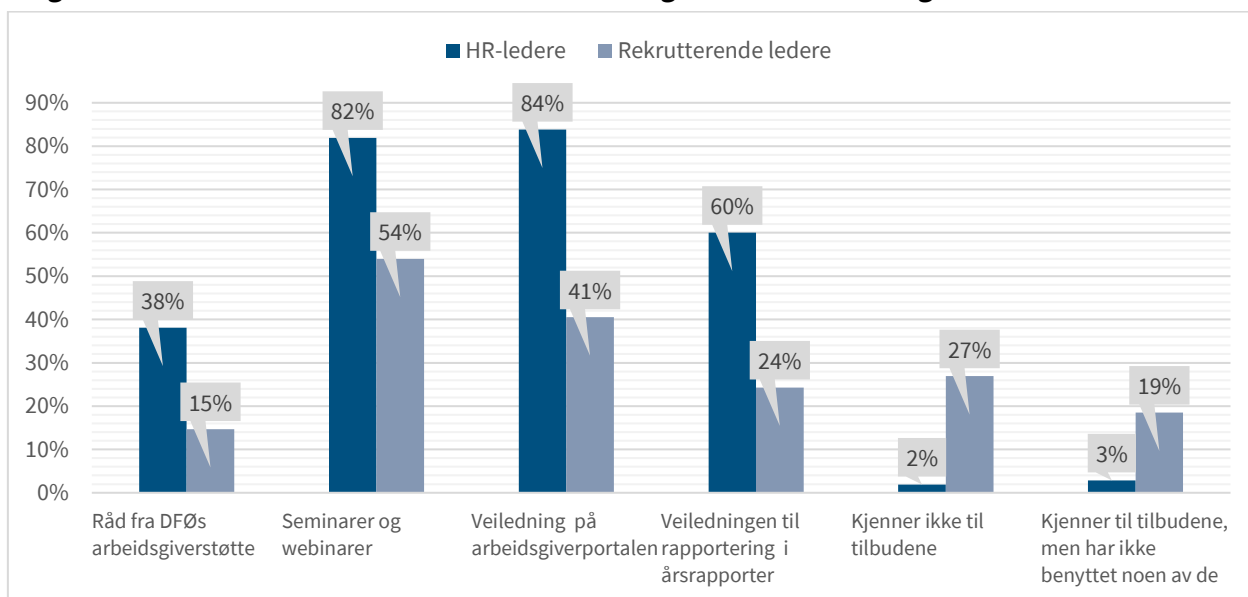
4.2 Tilbudene fra DFØ oppleves som gode og nyttige

I denne delen gjengir vi svarene som kom fram knyttet til spørsmål om kjennskap og erfaring med tiltak og aktiviteter i regi av avdeling for kompetanseutvikling (AKU) i DFØ.

4.2.1 DFØs veiledningstiltak er godt kjent og brukes av mange

Spørreundersøkelse til HR-ledere og utvalgte rekrutterende ledere viser at et flertall er kjent med tiltakene og har tatt i bruk et eller flere tiltak. Vi ser at HR-lederne gjennomgående i større grad har benyttet seg av tilbudene sammenlignet med de rekrutterende lederne.

Figur 9 Har du som leder tatt i bruk noen av de følgende tilbudene i regi av DFØ?

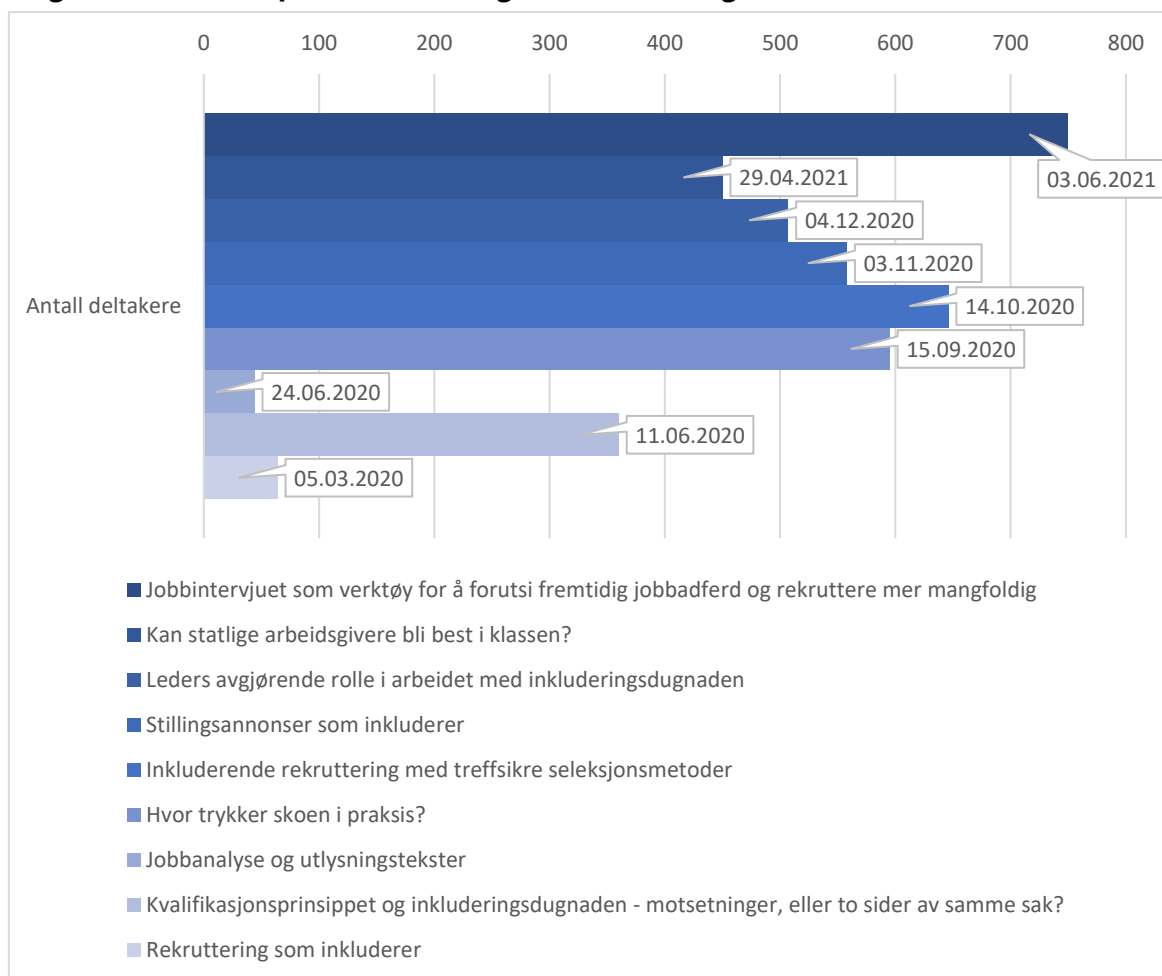


Gjennomgangen av årsrapportene viser også at bruken av DFØs tiltak generelt har økt i perioden 2018 til 2020. I 2020 rapporterer 38 virksomheter at de har benyttet slike tilbud. Sannsynligvis er det reelle tallet høyere gitt resultatene av spørreundersøkelsen, hvor over 80 prosent av HR-lederne svarer at de har benyttet seg av webinarer og veiledning på Arbeidsgiverportalen.

Analyser vi har gjort av sidevisninger på fagsider på Arbeidsgiverportalen viser at relativt mange bruker sidene, og at de som er inne bruker en god del tid på undersidene som omhandler veiledning. Figuren under viser at mange har deltatt på DFØs webinarer om

inkludering i 2020 og 2021. Webinaret den 3. juni 2021 hadde flest deltakere (750) av alle webinarene i perioden.

Figur 10 Deltakelse på webinarer i regi av DFØ i 2020 og 2021.

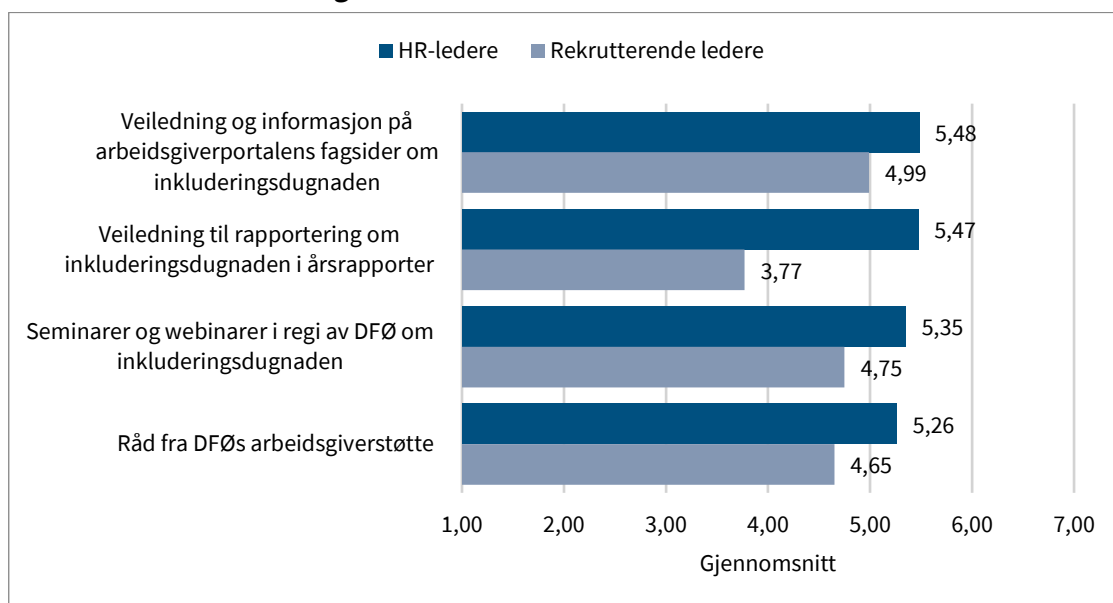


DFØ har også, særlig i 2021, rettet en ekstra innsats for å markedsføre ulike tiltak rundt råd/veiledning, verktøy og inspirasjon, for å støtte arbeidsgivere i deres arbeid med inkluderingsdugnaden. Markedsføring har skjedd ved nyhetsbrev fra Arbeidsgiverportalen, kampanjer i sosiale medier og via webinarene.

4.2.2 DFØs veiledningstiltak oppfattes som relevante og har god kvalitet

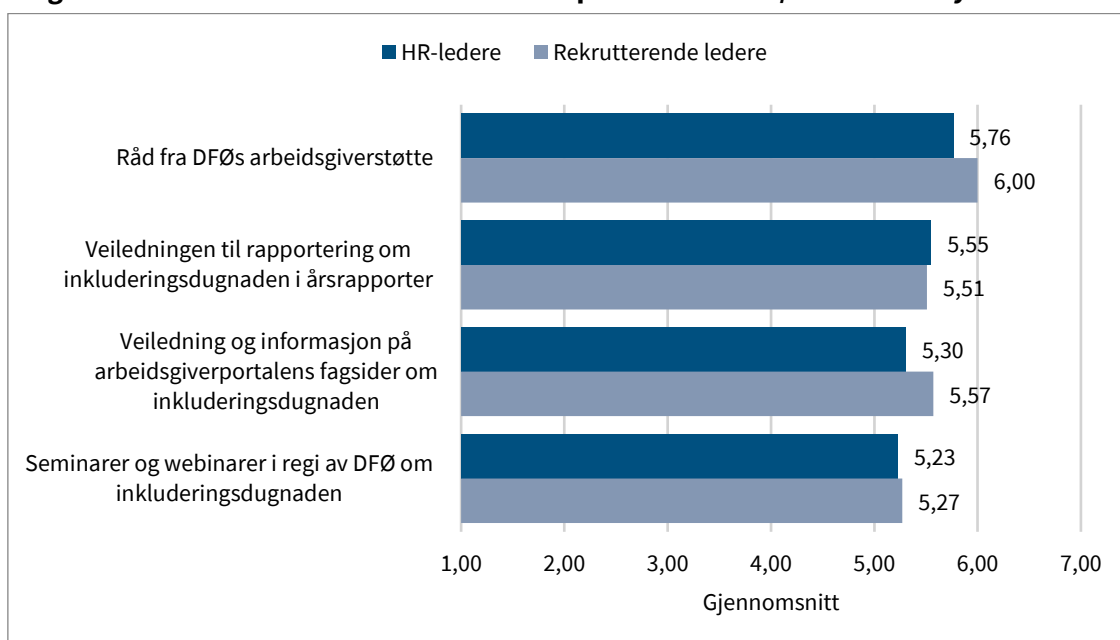
Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at lederne opplever DFØs tiltak som relevante. Figuren under visualiserer resultatene knyttet til relevans. Svarskalaen gikk fra 1-7, hvor 1 er ikke relevant, 4 verken eller og 7 er svært relevant. Relevansen opplevs høyere blant HR-lederne sammenliknet med de rekrutterende lederne.

Figur 11 I hvilken grad er tilbudene i regi av DFØ relevante for ditt arbeid med inkluderende rekruttering?



Figuren under visualiserer ledernes opplevde kvalitet av DFØs tiltak. Lederne har kun tatt stilling til kvaliteten av tilbud de selv har brukt. Skalaen her er 1-7, hvor 1 er svært dårlig, 4 verken eller og 7 er svært god. Søylene tilsvarer gjennomsnittet av de to ledergruppene svar på hvert enkelt tiltak. Ut ifra figuren kan vi se at begge ledergruppene gir et snitt på over 5 av 7 mulige. Vi ser også at rekrutterende ledere er noe mer fornøyd med veiledning på Arbeidsgiverportalen og råd fra DFØs arbeidsgiverstøtte enn HR-lederne. Utover det er vurderingen av kvalitet relativt jevn fra de to ledertypene.

Figur 12 Hvordan vil du vurdere kvaliteten på tilbudene du/dere har benyttet?



4.2.3 Intervjuene bekrefter også nytten og kvaliteten av DFØs tiltak

Intervjuene vi har gjennomført med HR ledere og rekrutterende ledere viser det samme bildet. Representantene fra HR har stort sett god kjennskap til flere av tilbudene fra DFØ. Flere av disse har også erfaring med mange av tilbudene. Blant de rekrutterende lederne vi har snakket med, er kjennskapen noe mindre og erfaringen med tilbudene klart lavere.

Virksomhetslederne vi har intervjuet har i liten grad selv benyttet tilbudene i regi av DFØ. De kan likevel melde om at HR-avdelinger og ledere i deres respektive virksomheter kjenner til og har benyttet seg av flere tiltak. Virksomhetslederne opplever at tiltakene har hatt en høy kvalitet og vært gode virkemidler for inkluderingsarbeidet. Virksomhetslederne er tydelige på at det er vanskelig å skulle si noe konkret om effekten av enkelttiltak, men flere framhever spesielt traineeprogrammet og webinarne som verdifulle tiltak.

Traineer i traineeprogrammet og representanter fra interesseorganisasjonene har mer variert kjennskap til DFØs tiltak. En av interesseorganisasjonene har deltatt i et prosjekt i regi av DFØ, og vurderer kvaliteten på prosessen og samarbeidet som godt.

Arbeidsgiverportalen gir god og relevant veiledning

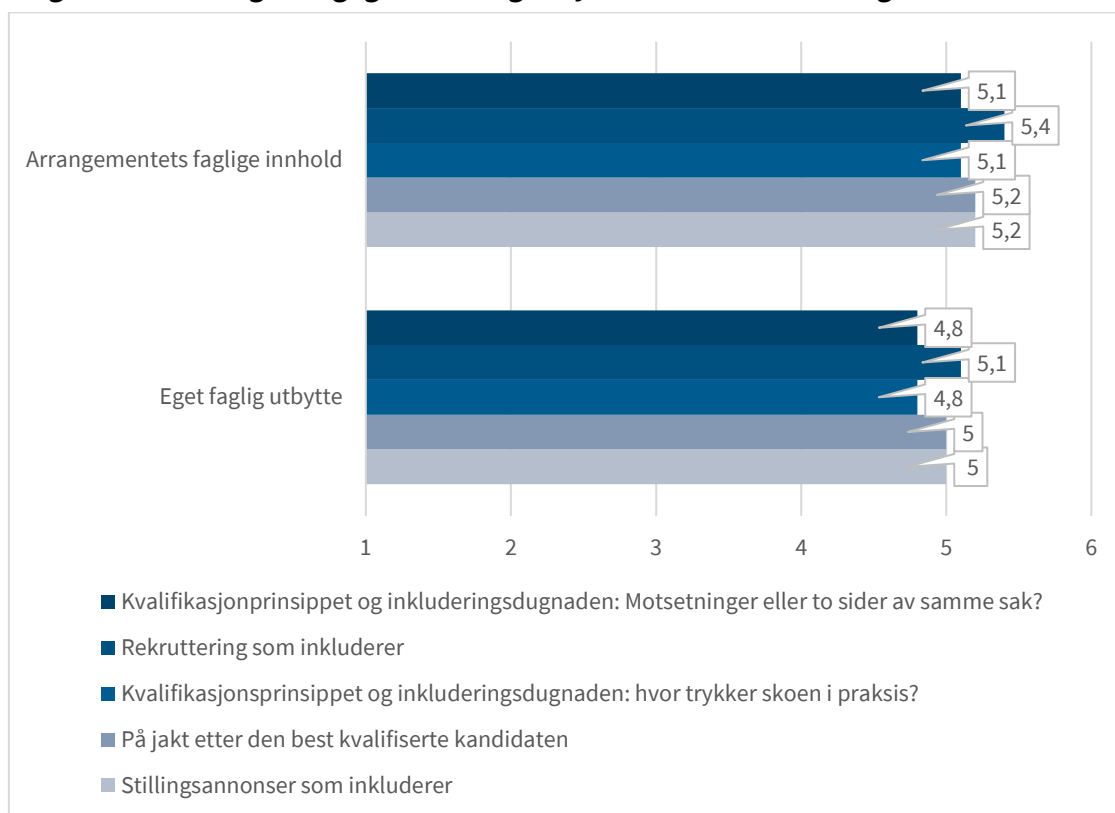
Arbeidsgiverportalen nevnes konkret av flere vi intervjuet (spesielt HR-ledere), og fremstår som et viktig virkemiddel i arbeidet med dugnaden. Portalen blir brukt for å innhente råd og veiledning, og for å få informasjon om ordninger. Flere peker på at det eksisterer mye nyttig og relevant informasjon på portalen. Det er særlig HR-lederne som har erfaring med portalen og de bruker informasjon herfra i veiledning videre til rekrutterende ledere i sine virksomheter.

Flere mener seminarer/webinarer om inkluderingsdugnaden er gode og inspirerende

Seminarene i regi av DFØ (webinarer og frokostseminarer) omtales av flere respondenter, og tilbakemeldingene er overordnet gode til svært gode. Flere, og da særlig HR-lederne, forteller om seminarer som inspirerer, gir gode refleksjoner og mye nyttig kunnskap.

Det poengteres blant annet at strømmingen av seminarer og webinarer har gjort disse langt mer tilgjengelige for virksomheter utenfor Oslo og omegn, noe som er bra.

Det samme ser vi fra gjennomgangen av deltakernes evalueringer av webinarne om inkluderingsdugnaden i regi av DFØ. Spørsmål om faglig kvalitet og eget faglig utbytte gis en skåre på hhv. 5,2 og 4,9 i snitt per webinar i 2020 på en skala fra 1-6. Eget faglig utbytte skårer med andre ord noe lavere enn arrangementets faglige innhold. Videre rapporterer respondentene at de i stor grad er villige til å anbefale arrangementet til andre. Det er også forholdsmessig liten variasjon mellom de ulike webinarne, noe som indikerer at den faglige kvaliteten er jevn.

Figur 13 Vurdering av faglig innhold og utbytte fra webinarene i regi av DFØ.

Tilfredshet med DFØs arbeidsgiverstøtte, men færre har benyttet tilbudet

Intervjuene viser at DFØs arbeidsgiverstøtte også er et relevant og nødvendig tiltak. Videre at brukerne er tilfredse med kvaliteten på veiledningen som blir gitt. Enkelte understreker nytten ved å kunne få personlig veiledning, stille spørsmål til DFØs arbeidsgiverstøtte og få konkrete råd tilbake. Det blir sagt at i enkelte saker trengs skreddersøm for å svar på spørsmål og utfordringer knyttet til inkluderingsarbeidet.

4.2.4 Traineeprogrammet er et viktig tiltak for å inkludere

DFØ har også ansvaret for traineeprogrammet i staten. Traineeprogrammet er en del av statens satsing for å inkludere personer med høyere utdanning og med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en i arbeidsmarkedet. Programmet har eksistert siden tidlig på 2000-tallet, men er definert som et virkemiddel i inkluderingsdugnaden i fellesføringen, se rundskriv 18.12.2019 NR: H-6/19.²³ Her har statlige virksomheter etter endt traineeperiode

²³ Søkere med hull i CV-en ble tatt inn i traineeprogrammet fra 1. januar 2020, [jf. pressemelding fra KMD, 13.12. 2019](#).

også anledning til å endre den midlertidige stillingen til fast stilling, uten å lyse ut stillingen på nytt.²⁴

I intervju med NAV St. Hanshaugen, interesseorganisasjoner og enkelte HR-ledere kommer det fram synspunkter på at traineeprogrammet er et av de viktigste tiltakene i arbeidet med å inkludere. Dette blir også bekreftet av de traineene vi har intervjuet som har deltatt i traineeprogrammet. Flere av traineene mener programmet har vært avgjørende for å få jobb. Fordeler som blir trukket fram er at programmet gir virksomhetene større grad av fleksibilitet for å prøve ut arbeidsforholdet, at søkere får enklere erfaring som de kan bygge videre på, og at det er enklere for virksomhetene å ansette de i målgruppen på fast basis.

Kjennskapen til og bruken av programmet varierer

Intervjuene viser at traineeprogrammet er godt kjent blant HR-ledere. De rekrutterende lederne vi snakket med er imidlertid ikke så godt kjent med ordningen. På spørsmål om hvordan traineene ble oppmerksomme på traineeprogrammet varierer svarene litt, og noen bærer preg av at de til en viss grad ble klar over traineeprogrammet ved tilfeldigheter. Av disse var noen aktive jobbsøkere på det aktuelle tidspunktet, og kom over programmet og stillingsannonsene ved en tilfeldighet, mens andre oppgir å ha blitt tipset av venner eller familie.

Vi ser også at bruken av programmet varierer. I tabellen under ser vi en økning i antallet utlysninger og besatte stillinger i traineeprogrammet fra 2018 til 2019. Fra 2019 til 2020 ser vi en nedgang i bruken. Hovedforklaringen på nedgangen er trolig pandemien. En omfattende bruk av hjemmekontor gjør inkludering av nyansatte ekstra krevende, ikke minst traineer som i en del tilfeller kan kreve tettere oppfølging i en oppstartfase. Departementene og en rekke virksomheter har signalisert at de igjen vil ta i bruk traineeprogrammet når pandemien er over og arbeidstakerne er tilbake på arbeidsplassen.

Tabell 8 Antall stillinger utlyst og besatt i traineeprogrammet i staten fra 2018-2020.

Traineeprogrammet i staten	2018	2019	2020
Antall stillinger utlyst	21	46	28
Antall stillinger besatt	17	28	23

Informasjonen for de som bruker traineeprogrammet oppleves som god

I intervjuene med HR-ledere og rekrutterende ledere som har brukt ordningen kommer det videre frem at informasjonen rundt traineeprogrammet oppleves som god, og at det å ha en egen kontaktperson i DFØ for denne ordningen oppleves som nyttig. Traineene i traineeprogrammet sier også at informasjonen om programmet har vært god og samlingene knyttet til programmet har vært lærerike.

²⁴ Hjemlet i forskrift til statsansatteloven, §5 (2), i kraft fra 1. januar 2020.

Variasjon i innholdet til stillingsutlysningene i traineeprogrammet

Traineeene i traineeprogrammet opplevde at stillingsutlysningene varierte innholdsmessig. Noen utlysninger hadde tydelige rammer, godt forklarte arbeidsoppgaver og tydelig formulerte kvalifikasjonskrav. Disse stillingsutlysningene opplevdes som helt ordinære utlysninger med spesifikk informasjon om plassering i seksjon og avdeling. Andre utlysninger ble oppfattet som mer åpne, og manglet definerte oppgaver og spesifikke kvalifikasjonskrav.

Majoriteten av respondentene vurderte de mer åpne utlysningene som negativt. Vage beskrivelser av arbeidsoppgaver og rammer gjorde at stillingene ikke i samme grad opplevdes som «reelle» men mer som en del av et pliktløp for å fylle en kvote. Flere understreker at det er viktig å oppleve seg som en ordinær arbeidssøker, og mener at slike «konstruerte» stillinger reduserer mulighetene for traineen til å bli en ressurs for virksomheten og få fast jobb videre. Noen få av respondentene var positive til mer åpne stillingsutlysninger. De opplevde blant annet at disse stillingene var enklere å forme selv, og at virksomheten og søker i større grad kunne prøve seg fram.

4.2.5 Forslag til forbedring av DFØs tiltak

I intervjuene kommer det også fram synspunkter på hva de ønsker seg mer av fra DFØ framover. Under har vi forsøkt å gruppere de ulike behovene som kommer fram i intervjuene.

Fortsatt behov for råd fra DFØs arbeidsgiverstøtte

Enkelte av lederne opplever det som utfordrende å ha tilstrekkelig med tid og kapasitet til å sette seg grundig inn i problemstillinger rundt inkludering. Tiden til å delta på enkelte av tiltakene som for eksempel seminarer, er ikke til stede for alle i en travel hverdag. I den sammenheng kommer det fram behov for mer løpende veiledning, råd og tips. Det kan for eksempel være knyttet til oppfølging etter at man har ansatt en fra målgruppen, det kan være råd om hva man har anledning og ikke til å spørre søkere om, eller hva regelverket sier knyttet til kvalifikasjonsprinsippet og positiv særbehandling. Enkelte peker på at informasjonen om sistnevnte forhold blir for generell. Noen ønsker seg en rådgiver, eksempelvis i DFØ, som kan komme med konkret veiledning i ansettelsessaker.

Mer forankring og kompetansedeling blant virksomhetsledere og toppledere

Videre etterspør enkelte mer kompetansedeling blant virksomhetsledere og toppledere. Det kan for eksempel skje i etablerte lederforum, for eksempel slik som i nettverk for administrasjonssjefer. Deling av positive erfaringer med å ansette personer nevnes særlig i den forbindelse.

Mer informasjon og deling av kunnskap rundt dilemmaer og utfordringer

Noen etterspør mer diskusjon rundt dilemmaer og vanskelige saker, gjerne i form av konkret erfaringsutveksling. Enkelte peker på at webinarer og kurs også må trekke fram vanskelige forhold, søke å være nyansert og realistisk. En leder som har mye erfaring med inkludering poengterer at dette arbeidet ikke bare er enkelt, at ledere har behov for både å se muligheter og få kunnskap som gjør dem bedre forberedt på utfordringene.

Det kommer også fram synspunkter på at DFØ har en viktig rolle i å samle inn erfaringer og synspunkter, og formidle disse ut til statlige virksomheter og de i målgruppen. DFØ bør ifølge noen også ha en rolle i å vurdere hvilke tiltak eller ideer som er nyttige og gir effekt, herunder også spille inn behov for lov- eller regelverksendringer.

Veiledende aktiviteter bør nå ut til rekrutterende ledere i større grad

Flere tilbakemeldinger går også på at DFØs tiltak bør nå ut til rekrutterende ledere i større grad. En mulighet noen peker på, er å ta inn temaet med inkludering i allerede eksisterende arenaer der ledere med personalansvar deltar, for eksempel ulike konferanser, kurs, ledersamlinger eller liknende. Det kommer fram synspunkter om at rekrutterende ledere har behov for å bli motivert og inspirert.

Enkelte savner et opplegg/tilbud for ledere som ansetter medarbeidere gjennom traineeprogrammet. Et opplegg hvor de kan møtes på tvers, et slags forum eller nettverk.

Veiledning til årsrapportene

Noen etterspør tydeligere råd for rapporteringen i årsrapporten. Både tydelige krav om hva som skal være med, og eksempler på en felles mal slik at rapporteringen blir mer ens. En slik veiledning er utformet på Arbeidsgiverportalen, men det kan tenkes at de vi har intervjuet trenger mer oppfølging rundt dette i form av webinar.

Navnet på traineeprogrammet bør endres

Noen nevner også at navnet på statens traineeprogram bør endres for å tiltrekke seg flere i målgruppen for inkluderingsdugnaden. Dette kan ha sammenheng med at en del av traineene i ordningen er godt voksne med lang yrkeserfaring, samtidig som arbeidslivet ofte bruker «trainee-begrepet» for rekruttering av nyutdannede i starten av en karriere.²⁵

Flere incentiver i traineeprogrammet blir også etterspurt, for eksempel samling for ledere som bruker programmet. Enkelte av de rekrutterende lederne kjente ikke til traineeprogrammet, noe som kan indikere at ordningen ikke er godt nok kjent.

4.3 NAV får gode tilbakemeldinger

Som nevnt foran i kapittel 3 er NAV også en viktig ressurs i arbeidet med inkluderingsdugnaden. Vi har ikke vurdert NAVs innsats i denne evalueringen. Vi sitter likevel med noe informasjon som vi ønsker å formidle videre.

En gjennomgang av årsrapportene viser at et økende antall virksomheter tar i bruk og får bistand fra NAV, enten NAV sentralt eller ved NAV St. Hanshaugen (11 i 2018, 24 i 2019 og 41 i

²⁵ Med bakgrunn i ovennevnte synspunkt har det vært en dialog mellom DFØ og KMD om et navnebytte, og der konkluderte KMD med at det ikke er ønskelig å endre navnet på ordningen nå (se brev fra KMD til DFØ den 4. juni 2021). Dette begrunnes blant annet med at dagens navn signaliserer at det ligger et opplæringsselement i stillingene, jf. forarbeidene til statsansatteloven, som departementet mener ikke bør underkommuniseres. Et eventuelt annet navn på ordningen må også signalisere opplæringsselementet.

2020). Flere poengterer at bistanden til å finne relevante søkere har fungert bra og vært viktig.

Den positive utviklingen kan også sees i forbindelse med arbeidsmarkedstiltak. Her ser vi også en positiv utvikling hvor 15 virksomheter rapporterer om at de har benyttet slike tiltak i 2018, 31 i 2019 og 63 i 2020. I intervjuene er det flere som peker på at praksisordninger, arbeidstrening og lønnstilskudd gjennom NAV blir brukt og bidrar til å gjøre det enklere for søkere i målgruppen å få en fast stilling.

4.4 Staten legger til rette, men en styrking av tiltak er ønskelig

Gjennomgangen foran viser at mange av tiltakene fra sentralt hold er nyttige og bidrar til økt oppmerksomhet, kunnskap og innsats i inkluderingsarbeidet. Samtidig har det kommet fram synspunkter på behov for styrking av tiltak skal virksomhetene nå 5 prosent-målet.

Behov for økonomisk støtte og mer fleksibilitet i regelverk

Respondenter fra nær alle virksomhetene mener økonomisk støtte vil bidra til bedre måloppnåelse, særlig sett i lys av de statlige effektiviseringskravene i offentlig sektor og ABE-reformen. Lønnstilskudd til stillinger i målgruppen blir nevnt av mange som et ønskelig tiltak. Flere peker også på at slike tiltak må ha langvarig karakter skal det gi ønsket effekt. I august 2021 sendte KMD på høring et forslag om en ny bestemmelse i forskriften til statsansatteloven for å legge bedre til rette for bruk av lønnstilskudd i staten.

Flere respondenter, særlig de rekrutterende lederne, uttrykker at de føler på en risiko ved å ansette fra målgruppen. En anledning til å teste ut eller åpne for flere midlertidige stillinger ville løst opp i noe av denne problematikken. Videre peker flere på behov for endringer eller tilpasninger av regelverk som gjør det mer fleksibelt å ansette søkere i målgruppen. Et eksempel på en ordning hvor regelverket er mer fleksibelt, er traineeprogrammet i staten hvor det er tillatt å ansette fast uten å lyse ut stillingen på nytt. Muligheten for administrative ansettelses er et annet eksempel på tiltak.

Enkelte peker på at statlige virksomheter har tapt noe av potensiale ved at stillinger med lavere krav til spesialisterfaring eller utdanning har blitt satt ut til store aktører og dermed forsvunnet fra virksomhetene. Her blir stillinger til kantinedrift eller enkelte administrative funksjoner nevnt som eksempler.

Behov for en mer helhetlig informasjon om og tilnærming til inkluderingsarbeidet

Det kommer fram synspunkter på at staten kan ha en mer helhetlig tilnærming til inkludering enn i dag. Dette går på flere helt ulike forhold. Et eksempel er synspunkter som går ut på at inkludering ikke er like enkelt for alle typer virksomheter eller enheter med bestemte typer oppgaver. Enkelte mindre virksomheter opplever at det ville vært mer hensiktsmessig om 5 prosent-målet legges til andre steder i forvaltningen, og at små virksomheter med begrensede ressurser heller kan bidra på andre måter. Andre peker på at de har behov for svært etterspurt spesialistkompetanse som gjør at inkludering er mer utfordrende for dem.

Det er også noen som nevner at NAV bør ha liknende tilbud andre steder i landet, tilsvarende det statlige virksomheter har i Oslo-området gjennom ved NAV St Hanshaugen.²⁶

Til slutt er det noen som peker på at informasjon om tiltak, regelverk og muligheter kan bli mer helhetlig enn i dag. En av intervjuobjektene poengterte at oversikten over tiltak i inkluderingsdugnaden kan virke fragmentert, at koordinering og informasjon om dette har et forbedringspotensial.

Sette inkludering inn i et større perspektiv

Flere virksomhetsledere peker på at det er behov for å sette inkluderingsdugnaden inn i et større perspektiv. En virksomhetsleder understreker spesielt betydningen av arbeidet med å skape forståelse for at inkludering er viktig, både i et større samfunnsmessig perspektiv og på virksomhetsnivå. Her trekkes utfordringene i Perspektivmeldingen frem, og at virksomheter må legge bedre til rette for økt sysselsetting og mangfold i arbeidslivet skal Norge som samfunn lykkes på sikt.

²⁶ Vi er informert om at NAV har organisert et internt, landsdekkende nettverk med sikte på å kunne bistå statlige virksomheter spesielt i dugnaden.

5 Hva viser evalueringen om tiltak i virksomhetene?

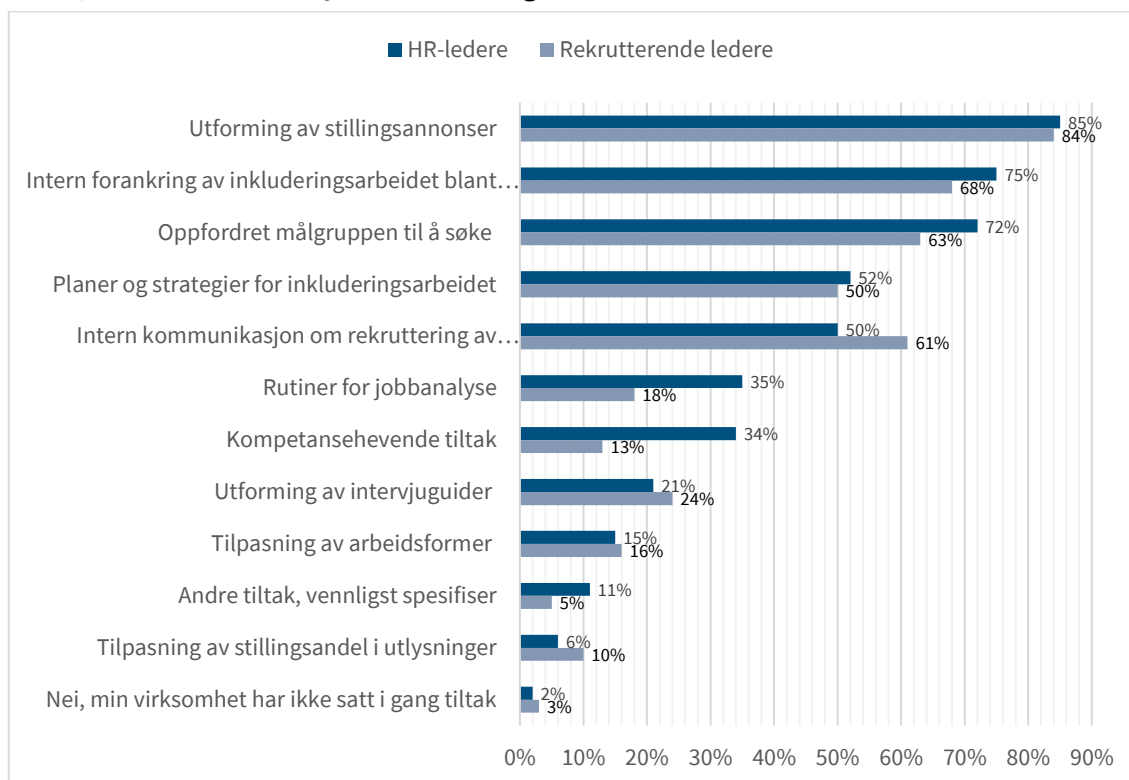
I dette kapittelet presenterer vi funnene knyttet til tiltak og aktiviteter i virksomhetene.

5.1 Statlige virksomheter har satt i gang mange ulike tiltak

Spørreundersøkelsen viser at de statlige virksomhetene har satt i gang mange ulike tiltak i arbeidet med inkludering, samtidig viser figuren under at antallet tiltak varierer.

Både HR-ledere og rekrutterende ledere trekker fram som de tre viktigste tiltakene arbeid med inkluderende stillingsannonser, arbeid med intern forankring av inkluderingsarbeidet blant lederne, og arbeid med å oppfordre målgruppen til å søke.

Figur 14 Er du kjent med om din virksomhet har satt i gang noen av følgende tiltak/aktiviteter for å styrke inkluderingsarbeidet etter 2018?



Omtrent halvparten av HR-lederne og de rekrutterende lederne oppgir også å ha jobbet aktivt med planer og strategier for inkluderingsarbeidet. I spørreundersøkelsen er det også mulig å se hva ledere etter type virksomhet har svart. En slik analyse viser at 92 prosent av HR-lederne i departementene har prioritert planer og strategier. 50 prosent av HR-lederne og 60 prosent av rekrutterende ledere svarer at intern kommunikasjon om rekruttering av

målgruppen er gjennomført for å styrke arbeidet med inkluderingsdugnaden. Her ligger også departementene over snittet hvor 67 prosent av HR-ledere svarer det samme.

Klart færre av HR-lederne og de rekrutterende lederne svarer at de har jobbet med kompetansehevende tiltak, hhv. 34 og 13 prosent. Også her ligger departementene over snittet med 58 prosent av HR-ledere. Videre svarer rundt 1 av 3 av HR-ledere (35 prosent) og 18 prosent av de rekrutterende lederne at deres virksomhet har jobbet med rutiner for jobbanalyse som et tiltak for å styrke inkluderingsarbeidet. Halvparten av HR-ledere i departementet svarer derimot at deres virksomhet har satt i gang slike tiltak. Svarene her reflekterer til en viss grad de respektive rollene HR- og rekrutterende ledere har i arbeidet.

Det er få av HR-ledere (15 prosent) og rekrutterende ledere (16 prosent) som svarer at deres virksomhet har tilpasset arbeidsformer som et tiltak for å nå dugnadens mål. Videre svarer seks prosent av HR-ledere og 10 prosent av de rekrutterende lederne at virksomheten har tilpasset stillingsandelen som et tiltak for å styrke inkluderingsarbeidet.

5.1.1 Et mangfold av tiltak innad i virksomhetene blir også omtalt i intervjuene

I intervjuene vi gjennomførte med HR-ledere og rekrutterende ledere kommer noe av det samme bildet frem. Noen av intervjuobjektene nevner mange tiltak, andre relativt få. Sånn sett kan det se ut som det er variasjon i både styrken og bredden av tiltak som settes inn.

De fleste har jobbet med tiltak knyttet til rekrutteringsprosessen

De fleste nevner at de har arbeidet aktivt med mangfold over flere år, og at dimensjoner og forhold rundt inkluderingsdugnaden nå er tatt inn i rekrutteringsprosessen. Det kommer fram at rekrutteringsprosessen har blitt gjennomgått i sin helhet i enkelte virksomheter.

De fleste nevner også tiltak som går ut på å forbedre og tilpasse utlysningstekster til målgruppene for dugnaden, herunder også arbeidet med å utvikle mangfoldserklæringer. Målet med arbeidet er å tiltrekke seg flere søkere i målgruppen.

Enkelte nevner også at de har jobbet med å utbedre rekrutteringsverktøy for å bedre kartlegge søkere i målgruppen. Nesten alle sier at de har økt bevisstheten rundt dette med å finne kandidater i målgruppen. Samtidig blir det her trukket fram som et problem at mange av søkerne ikke krysser av i jobbsøkerportalen om de er i målgruppen. Dette har resultert i at enkelte har forbedret rutinen for screening av søkere i rekrutteringsverktøy. Så godt som alle sier at de kaller inn kandidater i målgruppen til intervju. Flere sier også at de kaller inn kandidater hvor det egentlig er tvil om hvorvidt de når helt opp i forhold til kvalifikasjonskravene.

Flere har dedikert en HR-ansatt for å følge opp inkluderingsarbeidet

Flere av særlig de litt større virksomhetene har en HR-ansatt som har et spesielt ansvar for å følge opp mangfolds- og inkluderingsarbeidet. Denne dedikerte ressursen jobber både med bevisstgjøring og pådriveraktiviteter, og gir råd til ledere. Flere peker på at det er nødvendig å ha en dedikert i HR for å bistå ledere, holde trykket oppe og tenke strategisk.

Utvikling av handlingsplan og strategi for inkludering, samt oppdatering av mål/verdier

Vi har også fått høre at virksomheter har laget egne mangfoldsplaner og jobbet med strategisk planlegging. Noen nevner også at de har jobbet inn verdier og mål om inkludering i virksomhetens kjerneverdier. Noen HR-ledere kommer i denne sammenheng inn på at virksomhetene i staten tradisjonelt måles på styringsparametere knyttet til oppgaver, leveranser og økonomi, og understreker i den sammenheng at det kan være på tide at statlige virksomheter også måles på andre parametere eller verdier som er knyttet til mangfold og inkludering.

Flere har jobbet med kompetanse og holdningsarbeid

I lys av pådriverrollen har flere av HR-lederne også deltatt på kompetansehevende aktiviteter utenfor virksomheten. HR-lederne har også satt i gang tiltak rundt kompetanse- og holdningsarbeid i mange virksomheter. Herunder vises det til eksempler som diskusjon i ledergrupper, informasjon på ledermøter, inkluderingsdager, kurs i mangfoldsledelse og inkludering og etablering av mangfoldskomiteé. Dette skjer også overfor ledere enkeltvis og ledere i konkrete rekrutteringsprosesser.

Enkelte har gjennomført jobbanalyser

Noen få av HR-lederne og de rekrutterende lederne nevner også at de har gjennomført jobbanalyser for å avdekke hvor i virksomheten det er størst potensiale for å ansette søkere i målgruppen. Vi får imidlertid ikke inntrykk av at dette er et utbredt tiltak. Noen få nevner også arbeid med å tilpasse caseoppgaver og tester.

Tilrettelegging for søkere i målgruppen

Flere nevner at de over lengre tid har jobbet med tilretteleggende tiltak på arbeidsplassen for søkere i målgruppen. Dette dreier seg i stor grad om tiltak for universell utforming, men også tilpasning av arbeidstid og stillingsprosent blir nevnt.

Virksomhetslederne vi har snakket med er opptatt av mangfold

Virksomhetsledernes oppfatninger av virksomhetens arbeid med tiltak i inkluderingsdugnaden speiler i stor grad funnene vi har pekt på over. Virksomhetslederne peker også på at virksomheten har jobbet mye med stillingsannonser, mangfoldserklæringer, tilpasning, bevisstgjøring, kompetanseutvikling og forankring. Videre påpeker de at arbeidet med inkluderingsdugnaden framstår som en viktig del av samfunnsansvaret. De er også tydelige på at virksomhetene har jobbet med mangfold over lengere tid.

5.1.2 Virksomhetene benytter også mange eksterne tiltak

Noen av virksomhetene i Oslo-området nevner at det er inngått et samarbeid med NAV St. Hanshaugen, og flere mener dette er vellykket og ønsker å fortsette samarbeidet. NAV blir også nevnt som hjelp for virksomheter utenfor Oslo. Samarbeidet har ført til at de har fått flere relevante søkere i målgruppen og har også ført til konkrete ansettelser. De virksomhetene vi har snakket med i andre landsdeler sier de ønsker seg samme type tjeneste som NAV har opprettet i Oslo-området. Enkelte peker på at de ønsker enda mer fra NAV, for eksempel oversikt over søkere med bestemte typer utdanning.

Flere av de vi har snakket med sier også at de har benyttet traineeprogrammet i staten. Alle sier dette er en god ordning, og flere forteller om at de har ansatt fast i etterkant av traineeprosjektet. Flere nevner at de har brukt DFØs kompetansehevende tiltak.

Omtrent 1 av 3 svarer at de har benyttet seg av tiltak som traineeprogrammet

I spørreundersøkelsen svarer 29 prosent av HR-ledere at virksomheten har benyttet seg av traineeprogrammet, mens 33 prosent har benyttet seg av muligheten for administrative ansettelsesordninger. Her er det klare forskjeller i svarene mellom ledere fra små (fem prosent) og store virksomheter (25-40 prosent) i bruken av ordningen. Departementene skiller seg også her klart positivt ut, da 92 prosent av HR-ledere svarer at de har benyttet seg av programmet.

NAV er en ressurs i arbeidet med inkludering og vil kunne være en relevant samarbeidspartner for virksomhetene. 41 prosent av HR-ledere og 24 prosent av rekrutterende ledere svarer at deres virksomhet har fått bistand fra NAV til å finne kvalifiserte kandidater i målgruppen. Dette inkluderer virksomheter som har vært i kontakt med NAV St. Hanshaugen konkret og NAV mer generelt. Også her skiller HR-ledere fra departementene seg ut; 75 prosent svarer at de har fått bistand fra NAV.

Blant lederne som svarer å ha fått bistand fra NAV, har dette i rundt 50 prosent av tilfellene (53 prosent av HR-ledere og 44 prosent av rekrutterende ledere) resultert i en rekruttering.

6 Hva hemmer og fremmer inkludering?

I dette kapittelet presenterer vi hva som hemmer og fremmer inkludering i staten, og de ulike informantenes synspunkter på arbeidet med inkluderingsdugnaden.

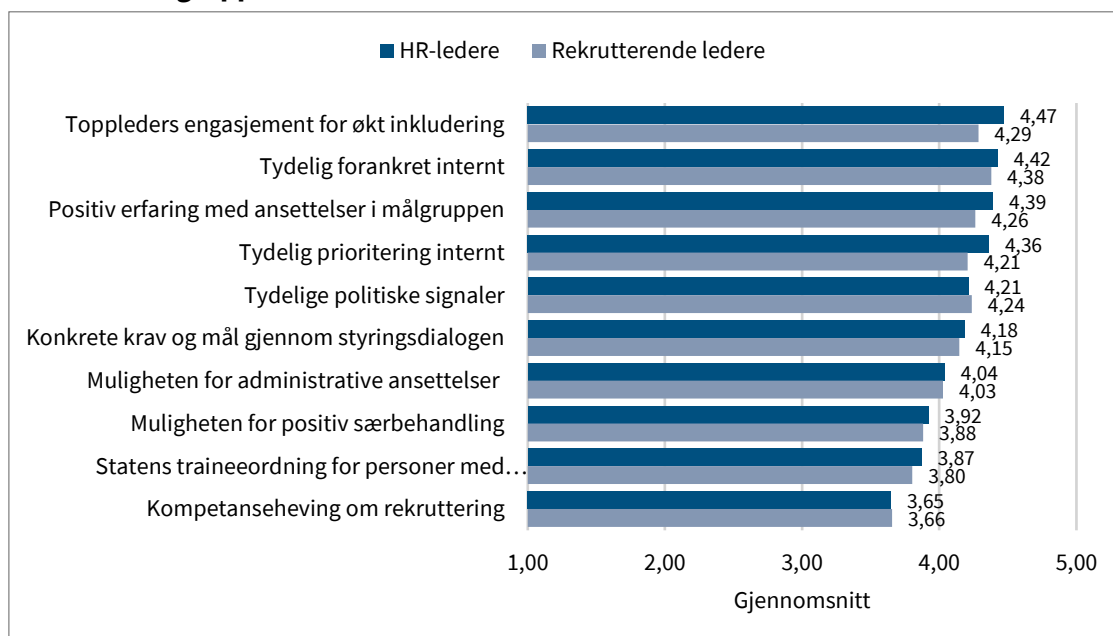
6.1 Engasjement, forankring og positive erfaringer fremmer

I intervjuene som ble gjennomført våren og høsten 2020 ble det identifisert en rekke hemmere og fremmere for arbeidet med inkluderingsdugnaden. I den påfølgende spørreundersøkelsen fikk respondentene ta stilling til viktigheten av disse hemmerne og fremmerne.²⁷

De fremmerne som skårer høyest på viktighet er:

- toppleders engasjement for økt inkludering
- tydelig forankring og prioritering av dugnaden internt
- positive erfaringer med ansettelse i dugnadens målgruppe
- tydelige politiske signaler
- konkrete krav og mål gjennom styringsdialogen

Figur 15 Hvor viktig er følgende fremmere for din virksomhets arbeid med å rekruttere ansatte i målgruppen?



²⁷ Respondentene kunne rangere hver enkelt faktor på følgende skala; «ikke viktig», «lite viktig», «verken eller», «ganske viktig», «svært viktig» eller «vet ikke».

Flere av lederne vi har intervjuet vektlegger mange av de samme fremmerne. Flere ledere peker på at tydelige signaler fra statsministeren, politisk ledelse og eget eierdepartement, er en viktig hjelp og pådriver i arbeidet. Her nevnes også fellesføringen og krav til rapportering i årsrapportene. Noen få nevner også at departementets handlingsplan har vært en viktig støtte i arbeidet.

Nær samtlige av de vi har snakket med fremhever eierskap og engasjement hos virksomhetsleder og toppledere som en aktiv fremmer. Flere poengterer at engasjement og bevisstgjøring fra enkeltpersoner i form av ildsjeler, også er en fremmer.

Mange ledere peker også på at planlegging og langsiktig satsning er en viktig forutsetning for å lykkes. Virksomhetene har erfaring med at resultater kommer over tid. Rekrutterende leders prioritering, holdning og vilje blir også trukket frem.

Arbeidet som DFØ gjør i form av veiledning og kompetansefremmende tiltak blir også trukket frem av flere, og da særlig HR-lederne. Her fremheves også webinarer, fagsider på Arbeidsgiverportalen og personlig veiledning fra DFØs arbeidsgiverstøtte.

Flere understreker også at positive erfaringer med rekrutteringer er med på å styrke arbeidet. Innsikt om tilrettelegging og muligheter, endrer innsikten og flytter fokus fra utfordringer til muligheter.

Holdninger og mangfold skaper reell verdi for virksomheten og staten

Interesseorganisasjoner, traineer i traineeprogrammet og ledere i staten vi har snakket med, mener det kan jobbes enda mer målrettet med holdningsarbeid. En viser til forskning om temaet som indikerer at arbeid med å utvikle en kultur for inkludering på arbeidsplassen kan fremme rekruttering i målgruppene.²⁸

Her kommer også flere av lederne inn på at mangfold skaper reell verdi for virksomheten, at det påvirker oppgaveløsning og beslutninger positivt. Flere kommer også inn på at statlige virksomheter har et spesielt ansvar for å ta inn det mangfoldet som eksisterer i samfunnet, at mangfold vil gi flere perspektiver og ulike typer kompetanse/erfaringer.

Ulike sentrale tiltak som statens traineeprogram, lønnstilskudd, bistand fra NAV

Flere av respondentene mener muligheten for midlertidig ansettelse er viktige fremmere, herunder ansettelse i forbindelse med statens traineeprogram og administrative ansettelse. Midlertidige ansettelse i målgruppen ble inkludert i måltallet fra 1. april 2019.²⁹ Mange trekker også fram bruk av praksisplass. Midlertidige eller varige lønnstilskudd eller økonomiske insentiver blir også trukket fram av mange. Flere nevner også bistand fra NAV og NAV St. Hanshaugen som dels har hjulpet med å få flere inn til intervju, men også har ført til ansettelse av personer i målgruppen.

²⁸ NORCE; Resultatrapport for kompetanseprosjektet "[Mangfold på arbeidsplassen](#)", 2019.

²⁹ PM-2019-5: Inkluderingsdugnaden – førebels tilsette skal teljast med omsyn til 5 prosent-målet.

Virksomhetslederne og etatsstyrerne sier mye av det samme om fremmere

Virksomhetsledernes oppfatninger av fremmere i inkluderingsarbeidet speiler i stor grad funnene fra HR- og rekrutterende ledere. De legger spesielt vekt på tydelige politiske signaler, konkrete økonomiske incentiver, holdningsarbeid, lov- og reguleringsendringer som gir større handlingsrom, samarbeid med aktører som DFØ og NAV, samt engasjerte og aktive HR-avdelinger. Etatsstyrere oppfatter på sin side at de viktigste fremmerne er relatert til kultur og engasjement. De trekker eksempelvis fram engasjement og forankring blant ledere, ildsjeler og politisk oppmerksomhet. Videre opplever også etatsstyrerne et behov for positive erfaringer og informasjonsutveksling mellom virksomheter.

Interesseorganisasjonene og traineer i traineeprogrammet har også pekt på fremmere

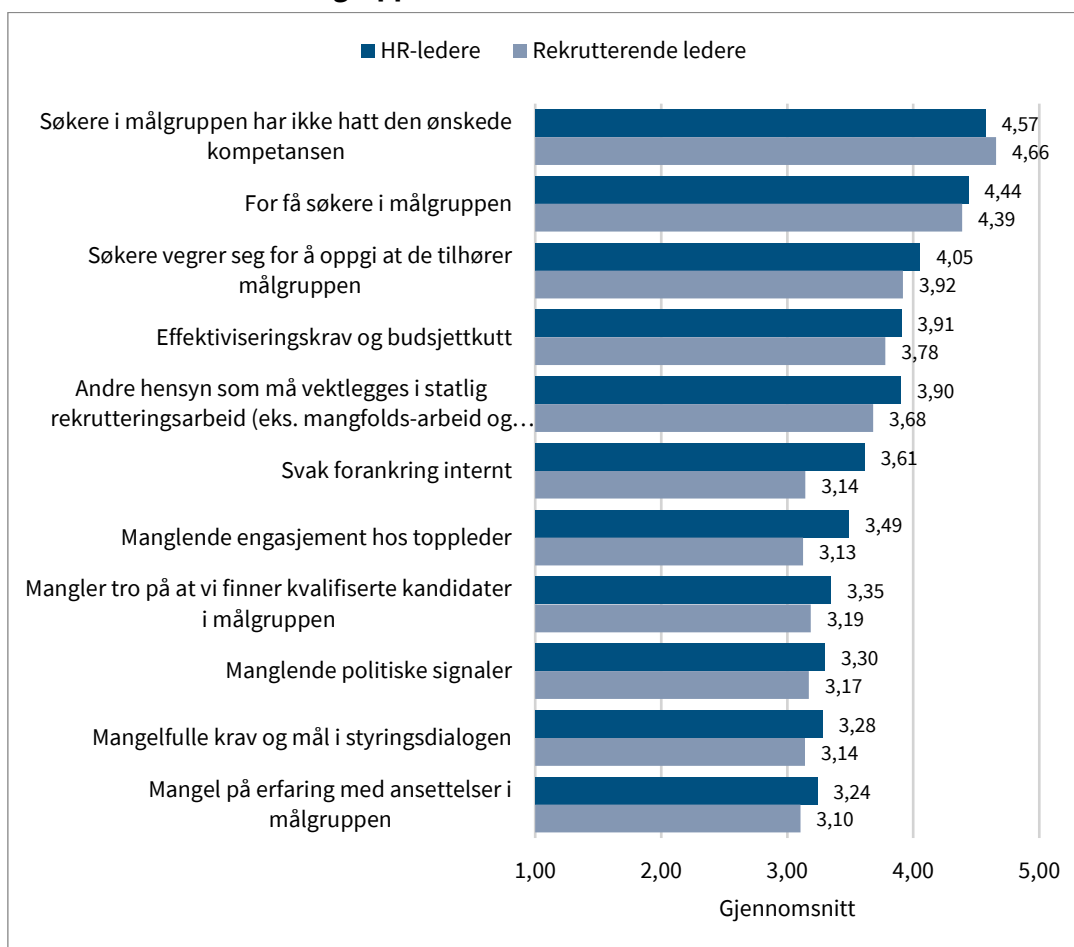
Interesseorganisasjonene og traineer av traineeprogrammet vi har snakket med, har en litt annen vinkling på fremmere. Her blir det pekt på at staten har ryddige og transparente prosesser, stabil økonomi, krav til utlysninger og likestilling, pålagte krav til tilpasninger, mulighet for å klage på ansettelsesprosesser og ledere som er skolert på mangfolds-arbeid. De kommer også inn på at ildsjeler, ledere og ansatte som brenner for inkludering, i tillegg til robuste HR-avdelinger, er viktige fremmere. Videre at det eksisterer krav til å ta et samfunnsansvar i staten.

6.2 Mangel på søkere, kompetanse- og effektiviseringskrav hemmer

På samme måte som for fremmerne har spørreundersøkelsen bedt lederne ta stilling til hvilke hemmere som er viktigst. De hemmerne som skårer høyest på viktighet er:

- søkere i målgruppen har ikke hatt den ønskede kompetansen
- for få søkere i målgruppen
- søkere vegrer seg for å oppgi tilhørighet til målgruppen
- effektiviseringskrav og budsjettkutt
- andre hensyn i statlig rekrutteringsarbeid (eksempelvis mangfoldsarbeid og kvalifikasjonsprinsippet)

Figur 16 Hvor viktig er følgende hemmere for din virksomhets arbeid med å rekruttere ansatte i målgruppen?



Rekrutterende ledere gir hemmere generelt lavere skår sammenliknet med HR-ledere.

Mange av lederne vi har intervjuet fremhever de samme hemmerne. Flere peker på at det er få søkere i målgruppen med den kompetansen og erfaringen som kreves i stillingen. Dette i kombinasjon med kvalifikasjonsprinsippet og at mange stillinger i staten krever høy faglig kompetanse gjør det vanskelig å inkludere. Enkelte oppgir at antall søkere i målgruppen har vært under 1 prosent av alle søkere. Flere arbeider med å forbedre annonsetekster, likevel får de mange søkere som ikke passer kriteriene. Flere tror at de kvalifiserte søkerne finnes, men at de ikke klarer å nå ut til disse.

Sårbar ressursituasjon og krav til effektivisering

En hemmer som trekkes fram av mange er at enhetene har et stort arbeidspress og får tilført lite nye ressurser. Mål om økt effektivitet som ABE-reformen reduserer mulighetene for å inkludere. Å tilpasse kompetansekravene kunne ha bidratt til bedre måloppnåelse i dugnaden, samtidig kan dette gå utover produktiviteten og få negative konsekvenser for andre ansatte i enheten.

Holdninger

Enkelte ledere peker på at holdninger er en hemmer, og at mange ser for mye på utfordringene og ikke på hvilke muligheter et mer inkluderende arbeidsliv vil gi på sikt for

virksomheten, kulturen og miljøet. Holdninger blir definert mye i retning av manglende kunnskap om målgruppen, hvilke muligheter som finnes og positive effekter det kan gi. Enkelte i disse to gruppene understreker at de ikke tror det dreier seg om grunnleggende diskriminerende holdninger.

Lite rom for risiko kan gjøre det krevende med tilrettelegging

Flere av lederne sier også at de ønsker å legge til rette for den enkeltes behov for tilpasning, også når det gjelder arbeidsfleksibilitet og nedsatt stillingsprosent. Enkelte understreker at tilpasning krever et langsiktig perspektiv og ofte kan være utfordrende, andre synes det har gått veldig greit. Samtidig peker igjen flere på at de har lite rom for risiko, at det er vanskelig å endre på oppgavens karakter og krav til kvalitet og framdrift. Det trekkes også fram at enkelte stillinger har særskilte fysiske eller psykiske krav og krever godkjenning/klarering.

Stor konkurranse om å få jobbe i staten

Enkelte peker på at det er stor konkurranse om stillingene som lyses ut i staten. En av interesseorganisasjonene peker på at enkelte med nedsatt funksjonsevne som følge av sin livssituasjon enten ikke har utdanning på masternivå, eller har redusert arbeidserfaring. I et arbeidsmarked med sterk konkurranse, kan dette føre til at flere i målgruppen ikke når opp.

Regelverk

Noen nevner også utfordringer knyttet til strenge regelverk i form av statsansatteloven som gjør det vanskelig å ansette midlertidige engasjerte i faste stillinger uten ekstern utlysning. Som nevnt foran gir forskrift til statsansatteloven § 5 (2) unntak for å ansette traineer i traineeprogrammet i fast stilling, noe som er en fordel flere peker på.

Erfaring med ansatte i målgruppen synes ikke å være en hemmer

Enkelte nevner at de har rekruttert personer i målgruppen, de fleste sier det har fungert godt. Noen svært få forteller imidlertid om rekrutteringer som ikke har fungert så godt. Samtidig har de samme lederne liknende erfaringer med personer utenfor målgruppen.

Virksomhetslederne har mange av de samme oppfatningene rundt hva som hemmer

Samtlige virksomhetsledere poengterer at effektiviseringskrav og et høyt arbeidspress gjør det utfordrende å nå dugnadens målsetninger. Det oppleves at kravet om inkludering kan komme i konflikt med kravet om effektivitet og å redusere antall ansettelser. Flere av virksomhetslederne understreker at ABE-kuttet ikke nødvendigvis er helt urimelig, at det er mye fornuft i å forbedre og effektivisere. Samtidig er kombinasjonen av kutt, økende oppdragsmengde og økende krav til inkludering utfordrende for virksomheten.

Representanter i interesseorganisasjoner og traineer i traineeprogrammet

De vi har intervjuet i disse to gruppene nevner også utfordringer rundt balansen mellom kvalifikasjonsprinsippet og kvalifikasjoner hos målgruppen. Effektiviseringskrav blir også nevnt. Videre trekkes holdninger i form av manglende kunnskap fram. En av interesseorganisasjonene viser som eksempel til problemet med at rekrutterende ledere gjør antagelser uten å undersøke saken grundig i hvert enkelt konkret tilfelle.

6.3 Delte syn på innretningen av arbeidet med inkluderingsdugnaden

I intervjuene med statlige ledere, interesseorganisasjoner og traineene i traineeprogrammet, kom det fram noen mer generelle synspunkter på inkluderingsdugnaden som vi har løftet fram i dette kapittelet. Disse synspunktene reflekterer mer inkluderingsdugnaden som sådan, og ikke nødvendigvis dugnaden i det statlige tariffområdet spesielt.

Interesseorganisasjonene ønsker mer reell involvering og er skeptiske til dugnadsbegrepet

De vi har intervjuet av representanter for interesseorganisasjoner er i utgangspunktet positive til at inkludering av målgruppen blir satt tydelig på agendaen. Videre er de opptatt av at denne typen inkluderingsarbeid har en god politisk forankring.

Enkelte av interesseorganisasjonene er av den oppfatning at det er negativt at inkluderingsdugnaden ble etablert på det de mener er på bekostning av delmålet i IA-avtalen om å få flere med nedsatt funksjonsevne i jobb. De opplever inkluderingsdugnaden mer som en veiledende enn en forpliktende avtale. En av interesseorganisasjonene opplevde i tillegg at de var mer involvert i arbeidet under IA-avtalen enn det de er per nå. De ønsker seg derfor en reell involvering i utformingen og arbeidet med dugnaden videre. Det poengteres videre at inkluderingsdugnaden kunne vært en god måte å følge opp IA-avtalen på, og at disse to ordningene fint kunne virket sammen.

Flere av interesseorganisasjonene er også skeptiske til dugnadsbegrepet, og opplever blant annet at ordet «dugnad» kan gi feil signaler og ses på som nedsettende fra målgruppens ståsted. En av organisasjonene hevder at inkluderingssatsningen er preget av kryssende målsetninger; på den ene siden skal dugnaden få folk med nedsatt funksjonsevne inn i arbeidsmarkedet, samtidig som det blir kuttet i stønader og ordninger rettet mot den samme målgruppen. ABE-reformen og økte krav til effektivisering blir også nevnt som faktorer i den sammenheng.

Til tross for disse reservasjonene, er samtlige av interesseorganisasjonene mer positive til dugnaden nå enn hva de var i begynnelsen. De opplever at det er satt i gang mange gode aktiviteter og tiltak innenfor de rammene som er gitt. Oppsummert er derfor interesseorganisasjonenes vurdering at det gjøres mye godt arbeid i den nåværende satsningen, men at den som helhet ikke er ambisiøs eller forpliktende nok.

Traineene er positive til inkluderingsdugnaden, men flere peker på at inkludering bør bli en del av det ordinære rekrutteringsarbeidet på sikt

Samtlige av de intervjuede traineene i traineeprogrammet er også positive til arbeidet som gjøres på inkluderingsfeltet. De trekker særlig fram traineeprogrammet i den sammenheng og at det er satt konkrete mål. Samtidig understreker de at inkluderingsarbeidet på sikt bør bli en del av det ordinære rekrutteringsarbeidet, selv om enkelte tiltak i inkluderingsdugnaden er gode og viktige her og nå.

Det er imidlertid delte oppfatninger om 5 prosent-målet er en god nok målsetning. Enkelte opplever at 5 prosent i seg selv er et godt mål, andre mener at ambisjonsnivået burde vært høyere. Uavhengig av traineenes oppfatning av 5 prosent-målet, er de i hovedsak enige i at det ikke er målet i seg selv, men heller etterlevelsen av inkludering som ledd i rekrutteringsarbeidet som er utfordringen.

Statlige ledere er positive til inkluderingsdugnaden, men enkelte peker på at det i større grad bør inngå i mangfoldsarbeidet

De statlige lederne (virksomhetsledere, HR-ledere og rekrutterende ledere) vi har snakket med er generelt positive til dugnaden som sådan. Flere HR-ledere peker på at mangfold er noe som gjenspeiles i deres kjerneverdier. Noen peker imidlertid på at arbeidet med inkludering ikke bare bør være en dugnad, men på sikt bør inngå som det helhetlige mangfoldsarbeidet som sådan.

Videre peker enkelte på at mangfoldsarbeidet også består i å tilrettelegge for de som allerede er ansatt, og at kravet til nyrekruttering kan virke urealistisk for enheter og avdelinger som allerede har en stor andel ansatte i målgruppen. Samtidig sier flere at de er positivt til at man har en spesiell oppmerksomhet rundt de med nedsatt funksjonsevne og hull i CV-en i en viss tid framover.

De fleste HR- og rekrutterende ledere peker på at inkludering er et felles ansvar og enkelte sier at økt inkludering dreier seg mye om holdninger og vilje. Enkelte peker også på at engasjement hos ledere er sentralt. Videre sier flere at de som leder holder verdien mangfold høyt, og at økt mangfold vil kunne styrke kvaliteten på virksomhetens arbeid.

7 Kildeliste

Agenda Kaupang, rapport 2020, «Kartlegging av hvilke erfaringer statlige virksomheter har med å følge opp inkluderingsdugnaden», oppdrag for Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet.

Arbeidsgiverportalen – fagsider om inkluderingsdugnaden og traineeprogrammet i staten, <https://arbeidsgiver.difi.no>

Fafo-rapport 2015:3, "Ringer i Vannet NHO-bedriftenes bidrag til økt arbeidsinkludering".

Lisa Wyatt Knowlton & Cynthia C. Phillips, 2012. «The Logic Model Guidebook – Better Strategies for Great Results.»

Lov om ansatte i staten (statsansatteloven) med forskrift, se lovdata.no

NORCE Norwegian Research Centre, rapport 2019, Resultatrapport for kompetanseprosjektet "Mangfold på arbeidsplassen".

NTNU-rapport, 2017: «Arbeidsgivere og arbeidsinkludering. Ringer i Vannet – et bidrag til økt rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne.»

Sue C. Funnell & Patricia J. Rogers, 2011. «Purposeful Program Theory – Effective Use of Theories of Change and Logic Models. » Thousand Oaks CA: Sage og Rogers, John Wiley & Sons.

SINTEF, rapport 2019:0060, «Arbeidsinkludering. Med arbeidsgiverne på laget».

Sider om inkluderingsdugnaden, Regjeringen.no

Statens personalhåndbok, se lovdata.no

Statskontoret, rapport 2016, «Praktik i staten. En fördjupad oppfølging»

Årsrapportene fra statlige virksomheter i 2018, 2019 og 2020

