



Nr. 2006:1

## **Evaluering av Mangfoldspeilet**

*– et prosessverktøy for å fremme likeverdige  
offentlige tjenester*

## **Forord**

Statskonsult har evaluert Mangfoldsspeilet, et prosessverktøy under utvikling for fremming av likeverdige offentlige tjenester. Arbeidet er gjort på oppdrag fra Utlendingsdirektoratet (UDI) - avdeling Integreringsavdelingen som ved årsskiftet ble skilt ut som eget direktorat: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI).

Verktøyet får gode tilbakemeldinger, men evalueringen peker likevel på noen svakheter som kan forbedres før det ferdigstilles og anbefales tatt i bruk i større skala.

Vi takker alle informanter som velvillig har bidratt med sin tid og sine erfaringer.

Statskonsult står ansvarlig for innholdet i rapporten som er utarbeidet av Gudrun Vik med bistand fra Sissel C. Motzfeldt.

Oslo, januar 2006

Vivi Lassen  
Avdelingsdirektør

---

# Evaluering Mangfoldspeilet

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>2</b>
1.1 Bakgrunn.....	2
1.2 Mangfoldspeilet.....	2
1.3 Metode.....	3
<b>2. MEDARBEIDERNES SYNSPUNKTER</b> .....	<b>4</b>
2.1 Utforming og relevans.....	6
2.2 Brukervennlighet.....	7
2.3 Utbytte .....	9
2.4 Lederforankringens betydning .....	10
<b>3. TILRETTELEGGERNES SYNSPUNKTER</b> .....	<b>10</b>
3.1 Utforming og relevans.....	11
3.2 Brukervennlighet.....	11
3.3 Utbytte .....	13
3.4 Lederforankring.....	13
<b>4. STATSKONSULTS KOMMENTARER</b> .....	<b>14</b>
4.1 Forbedringspotensial .....	14
4.2 Statskonsults konklusjoner.....	15
<b>VEDLEGG 1</b> Samlet presentasjon av utsagnskår	
<b>VEDLEGG 2</b> Intervjuguide for tilretteleggere	

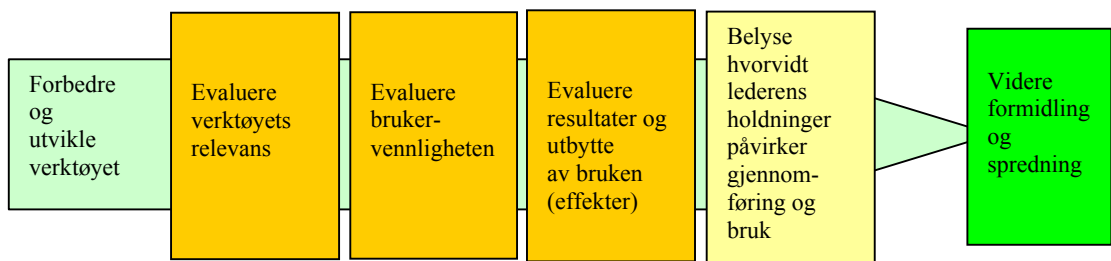
---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I begynnelsen av november fikk Statskonsult i oppdrag å evaluere prosessverktøyet ”Mangfoldsspeilet” innen utgangen av 2005. Oppdraget ble vunnet i en konkurranse mellom tre virksomheter som alle var invitert av Utlendingsdirektoratet (UDI) til å legge inn tilbud.

Etter en utprøving av verktøyet i fire offentlige tjenesteytende virksomheter, ønsket oppdragsgiver å få identifisert Mangfoldsspeilets styrker og svakheter og om det ev. var behov for å foreta noen utbedringer eller justeringer før verktøyet kunne anbefales og formidles til flere virksomheter.



*Figur.1 Evalueringens formål iht. oppdragsgivers kravspesifikasjon*

## 1.2 Mangfoldsspeilet

Norsk integreringspolitikk har som offisiell målsetting at alle innbyggere skal ha like rettigheter, plikter og muligheter uavhengig av språklig, etnisk eller religiøs bakgrunn. Dette krever et minoritetsperspektiv i den offentlige tjenesteytingen, dvs. en tilrettelegging av tjenestetilbudet som sikrer etniske minoriteter et likeverdig tjenestetilbud som det etnisk norske borgere mottar. Mangfoldsspeilet er et organisasjonsutviklingsverktøy som er utviklet for å styrke minoritetsperspektivet i offentlig tjenesteyting.

Mangfoldsspeilet er en variant av et dansk verktøy laget av Foreningen Nydansker i Danmark. Formålet med bruken av det opprinnelige verktøyet var å vise hvordan virksomheter med ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn bedre kunne nyttiggjøre seg denne ressursen til det beste for den enkelte ansatte og til det beste for virksomheten som helhet.

På oppdrag fra UDI har Mangfold i Arbeidslivet (MIA) videreutviklet og tilrettelagt verktøyet slik at det kan tjene som et virkemiddel til å igangsette eller videreføre aktiviteter som fremmer et minoritetsperspektiv i kommunal og statlig tjenesteyting. Utviklingen av verktøyet er et ledd i oppfølgingen av Regjeringens handlingsplan mot rasisme og diskriminering (2002 – 2006).

---

Verktøyet leder en virksomhet igjennom en prosess satt sammen av følgende fem faser

- Forberedelsesfasen – beslutning og informasjon om iverksetting av en organisasjonsutviklingsprosess
- Skjemafasen – den enkelte medarbeider svarer ja eller nei på 46 utsagn om tjenesteytingen inndelt i følgende fire temaområder
  - Ressurser, kompetanse og holdninger
  - Tilgjengelighet
  - Brukerservice og tjenester
  - Medarbeiderkompetanse og tjenester
- Scoringfasen – en ”resultatssekretær” eller tilrettelegger summerer opp svarene og identifiserer virksomhetens mangfoldsprofil innenfor et valg av fire nærmere definerte profiler på hvert av temaområdene, hvor 1 er den profilen som dårligst og 4 er den som best ivaretar et minoritetsperspektiv i tjenesteytingen
- Oppsummering av resultater – formidling av oppsummering og bruk av anbefalingskjemaer i forberedelsene av dialogkonferansen
- Dialogkonferanse – opplegg for dagskonferanse som skal identifisere tiltak/handlingsplan virksomheten og medarbeiderne ønsker å jobbe videre med

Etter den femte fasen følger iverksetting av tiltak/handlingsplan.

### 1.3 Metode

Den knappe tiden Statskonsult hadde til disposisjon la føringer for hvordan vi kunne foreta datainnsamlingen, og dette resulterte i følgende valg av metode:

- innledende samtale med oppdragsgiver og MIA
- elektronisk spørreskjemaundersøkelse til samtlige medvirkende medarbeidere i utprøvningsvirksomhetene
- utdypende intervjuer med prosessilretteleggerne i prøvevirksomhetene
- oppsummering og analyse av svarene fra undersøkelsen
- rapportskrivning

Møte med oppdragsgiver ble gjennomført 10.11.05.

Gjennom spørreskjemaundersøkelsen ønsket vi å belyse oppdragsgivers problemstillinger. Disse var listet i kravspesifikasjonen til evalueringen og var som følger:

- Mangfoldsspeilets relevans
- Bruken – hvorvidt det er enkelt eller vanskelig å ta verktøyet i bruk
- Resultater i virksomheten – hva førte bruken av verktøyet til?
- Leders holdninger - har dette betydning for gjennomføring og resultater

Ved operasjonaliseringen av problemstillingene la vi vekt på å belyse samtlige ved hjelp av å formulere flere utsagn respondentene skulle ta stilling til. Samtidig la vi imidlertid også vekt på at undersøkelsen ikke måtte bli for omfattende. Etter fremleggelse for MIA og UDI, ble spørreskjemaet ferdigstilt i uke 46. Vedlegg 1 gir en oversikt over utsagn og skår.

---

Den elektroniske spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført som en e-postundersøkelse, og til dette benyttet vi verktøyet Refleks.no. Etter innhenting av e-post adresser til samtlige medvirkende medarbeidere i utprøvningsvirksomhetene, ble undersøkelsen sendt til 115 respondenter i uke 47. Etter påminnelse og purring besvarte kun 40 av respondentene spørsmålene.

De utdypende intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer med en kontaktperson fra hver av de fire utprøvningsvirksomhetene primo uke 50 etter en forutgående utsendelse av intervjuguiden. Én besvarte skriftlig. Intervjuguiden følger som vedlegg 2.

## 2. Medarbeidernes synspunkter

Spørreskjemaet ble sendt elektronisk til 115 adresser Statskonsult hadde fått oppgitt fra ansvarlige kontaktpersoner i de fire utprøvningsvirksomhetene. Som det fremgår av tabellen nedenunder, var det stor variasjon i svarprosentene fra de ulike virksomhetene.

*Tabell 1: Oversikt utsendelser og svar på spørreskjemaundersøkelsen*

	<b>Antall utsendelser</b>	<b>Antall svar</b>	<b>Svarprosent</b>
<b>Stovner sosialkontor</b>	39	16	41 %
<b>Grünerløkka trygdekontor</b>	25	1	4 %
<b>Aetat Intro</b>	14	8	57 %
<b>Kvalifiseringssenter Stavne gård Trondheim</b>	34	16	47 %

Fra Grünerløkka trygdekontor mottok vi kun ett svar fra medarbeiderne. Dette har vi ingen annen forklaring på, enn at det for denne virksomheten var større avstand i tid mellom gjennomføring av Mangfoldsspeilet og evalueringen. Grünerløkka trygdekontor var ikke alene om å ha medarbeidere som måtte logge seg på en fellesmaskin for å besvare spørsmålene fordi de selv ikke hadde tilgang til Internett på egen datamaskin. Dette var også tilfellet for Stovner sosialkontor.

Ser vi bort fra Grünerløkka trygdekontor, ligger svarprosenten fra de tre øvrige virksomhetene på pluss/minus 50 %. At svarprosenten ikke er høyere, må sees i lys av at alle utprøvningsvirksomhetene er tjenesteytende virksomheter hvor travle medarbeidere opplever å måtte prioritere hva de bruker kreftene på. I en slik valgsituasjon vil nok flere velge å prioritere brukerkontakt og –service fremfor å besvare en undersøkelse.

Resultatene av datainnsamlingen gir således informasjon om hvordan rundt halvparten av medarbeiderne i tre av prøvevirksomhetene erfarte gjennomgangen av Mangfoldsspeilet i egen virksomhet.

Prosentfordelingen av svar i den følgende presentasjonen tar utgangspunkt i og beregnes av totalt innkomne svar. Av de 40 medarbeiderne som har besvart undersøkelsen er det 25 kvinner og 15 menn.

I spørreskjemaundersøkelsen var det i alt 26 utsagn hvor respondentene skulle krysse av for i hvilken grad de var helt enig, delvis enig, delvis uenig eller helt uenig. Ved å gi de ulike svaralternativene verdier kan vi rangere utsagnene etter hvilken tilslutning de har fått. Svaralternativene er gitt følgende verdier

- Helt enig 4
- Delvis enig 3
- Delvis uenig 2
- Helt uenig 1

Høyest skår et utsagn kan få vil da bli 160 (4 multiplisert med 40 - antall svar). Lavest mulig skår vil være 40 (1 multiplisert med 40).

*Tabell 2: Utsagn med størst tilslutning. Summen er oppnådd skår.*

• At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet, er en forutsetning for en vellykket gjennomføring av Mangfoldsspeilet	146
• Mitt behov for anonymitet i besvarelsen av Mangfoldsspeilet ble ivaretatt	145
• At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet, er nødvendig for at en enhet/etat i det hele tatt vil vurdere å gjennomføre Mangfoldsspeilet	144
• Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt	140
• En gjennomgang av Mangfoldsspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet	136

*Tabell 3: Utsagn med lavest tilslutning. Summen er oppnådd skår.*

• Prosessen Mangfoldsspeilet legger opp til, kunne med fordel vært enklere (som negativt svar regnes her dem som er enig i påstanden )	93
• Antallet utsagn var passe (se fotnote)	97
• Den tekstlige utformingen er klar og tydelig	106
• De 46 utsagnene jeg skulle ta stilling til var relevante	113
• Mangfoldsspeilet er et verktøy som enkelt å forstå og bruke	114
• Prosessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldsspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen	114

<sup>1</sup>

<sup>1</sup> At respondentene er kritiske til antallet utsagn og mener at det er for høyt, fremgår av svarene fra følgende to utsagn "Jeg synes antall utsagn var for høyt" og "Jeg synes det burde vært flere utsagn".

---

Utsagnene får relativt høy tilslutning og et eventuelt forbedringspotensial må derfor søkes ved å se nærmere på nyansene. Siden respondentene ikke er like positive til alle utsagn, ville en ulik fordeling av meget høye og lave skår på de ulike temaene kunne identifisere styrker og svakheter ved Mangfoldsspeilet.

Når vi gjør dette og ser hvordan utsagnene skårer innenfor de ulike temaene utforming/relevans, brukervennlighet og utbytte, ser vi tydelig at temaenes forbedringspotensial varierer, jf. tabell 4,5 og 6.

## 2.1 Utforming og relevans

Av medarbeidernes synspunkter på relevans, brukervennlighet og utbytte, var det utsagnene som omhandlet relevans som fikk høyest skår, dvs. størst tilslutning. Gjennomsnittsskår for utsagnene ble her 122,2 poeng.

*Tabell 4: Utsagn om utforming og relevans rangert etter skår.*

• Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt	140
• Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet omfatter anbefalingsskjemaer som utgangspunkt for å kunne enes om en handlingsplan	130
• Jeg synes den tematiske inndelingen at utsagnene var relevant (Ressurser/ Kompetanse og holdninger/ Tilgjengelighet/brukeservice og tjenester/Medarbeiderkompetanse og tjenester	127
• Jeg synes Mangfoldsspeilets profilinndeling var relevant (4 profiler)	127
• Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet legger opp til at det ”tegnes” virksomhetsprofiler	125
• Jeg synes anbefalingsskjemaene var relevante	122
• Jeg synes elementene som inngikk i prosessen (faseinndelingen) var relevante	119
• De 46 utsagn i verktøyet jeg skulle ta stilling til var relevante	113
• Antallet utsagn var passe (se fotnote)	97

Som det fremgår av tabell 4 er ett av utsagnene som omhandler utforming og relevans blant de fem med høyest skår, jfr. tabell 2. At man først tar stilling til utsagnene individuelt når man gjennomgår Mangfoldsspeilet fremstår som en positiv egenskap ved verktøyet og er således en styrke.



---

To av utsagnene tilhører gruppen av utsagn med lavest skår, jfr. tabell 3, dvs. de med minst tilslutning, og dette gjelder utsagnenes relevans og høye antall. Disse fremstår således som identifiserte svakheter ved verktøyet.

På et åpent spørsmål om hvilke utsagn som ev. burde vært utelatt mottok vi følgende svar:

1. *Spørsmålene 15-22, tilgjengelighet. Dette gjelder alle brukere og ikke bare denne gruppen.*
2. *Nummer 8 kunne misforstås. Bør omskrives. Nummer 10 kunne vært utelatt, eller omskrives.*
3. *Tror formuleringen på enkelte utsagn kan misoppfattes.*
4. *Utsagn 16, 17 og 18 er ikke relevant for oss fordi litt av poenget med jobben vår er å være tilgjengelige.*
5. *Husker ikke enkeltutsagn nå. For Stavne var den første bolken og siste bolken av utsagn mest relevant mens de to midterste var lite egnet i forhold til den driften vi har av senteret.*

På et annet åpent spørsmål om det var noen utsagn eller temaer som var savnet, mottok vi denne tilbakemeldingen:

1. *Setter alt for lite fokus på ansvar ledelse har - og arbeidstaker, for å invitere/involvere/ fremmedspråklige arbeidstakere.*

På en invitasjon til å gi ytterligere tilbakemeldinger mottok vi følgende tilbakemeldinger:

1. *Langt fra å fylle ut skjema til å omsette ord i virkeligheten. Håper satsingen med mangfoldspeilet vil rette fokus på oppfølging av planene....*
2. *Utsagnene var imponerende DÅRLIG formulert. De var alt for vide, og med et par unntak var det umulig å svare entydig ja eller nei.*
3. *Se på utformingen av utsagn om noen kan gjøres tydeligere slik at det unngås misforståelse.*
4. *Vanskelig å svare på alle spørsmål i selve undersøkelsen, enten fordi jeg ikke forstod spørsmålet eller driver med det som blir spurt om. Spørsmål om anbefalingsskjemaenes relevans i denne undersøkelsen, kan jeg ikke svare på, har ikke sett skjemaene.*
5. *For oss følte ut som om vi gikk litt fort frem slik at det vi kunne enes om på slutten av den dagen vi brukte sammen var i grunnen noe som vi vel ville blitt enig om uansett, men nå fikk vi det gjennomført. Som sagt ikke noe kontroversielt. Imidlertid fikk vi til gode diskusjoner underveis i løpet av dagen*
6. *Jeg synes spørsmålene og utsagnene var for spesifikke og detaljerte*

## **2.2 Brukervennlighet**

Brukervennlighet var det område som respondentene ga dårligst skår, jf. tabell 5 på neste side. Her ble gjennomsnittsskår for utsagnene 116,4.

Som for området relevans, hadde også dette området ett utsagn blant dem med høyest skår. At langt de fleste var helt enig i at anonymiteten ble ivaretatt, er en styrke ved verktøyet, og det er naturlig å se denne i sammenheng med den positive innstillingen til den individuelle gjennomgangen av utsagnene.

Hele tre av utsagnene er derimot blant de fem med lavest skår. Av dette kan vi identifisere at verktøyets svakheter er knyttet til forståelse og vanskelighetsgrad, den tekstlige utforming samt prosessens kompleksitet.

*Tabell 5: Utsagn om brukervennlighet*

• Mitt behov for anonymitet i besvarelsen ble ivaretatt	145
• Jeg oppfatter målsettingen med å gjennomføre Mangfoldsspeilet som klar og tydelig	128
• Den veiledningen i verktøyet som var aktuell for meg var instruktiv og lett å forstå	115
• Jeg hadde ingen problemer som skyldtes selve verktøyet når det gjaldt å forstå hva jeg skulle gjøre	115
• Mangfoldsspeilet er et verktøy som er enkelt å forstå og bruke	114
• Den tekstlige utformingen er klar og tydelig	106
• Prosessen Mangfoldsspeilet legger opp til, kunne med fordel vært enklere	93

Det fremgår også at veiledningene ikke var like lett å forstå, og det samlede resultatet viser således at medarbeiderrespondentene gir uttrykk for at verktøyet kunne vært noe mer brukervennlig.

På invitasjon til å gi ytterligere kommentarer mottok vi her følgende kommentarer:

- 1. Det som skjedde i forbindelse med at virksomhetsprofilen ble presentert var for meg svært utydelig i forhold til hva som var målet med det og hva som skulle skje videre. Jeg synes det var svært vanskelig å komme videre.*
- 2. Prosessen har tatt altfor lang tid mellom utfylling av svarskjema til nå: internettbesvarelsen.*
- 3. Vi hadde en person fra MIA som kom og presenterte dette opplegget for oss. Han kom med instruksjoner som at dersom (hele) utsagnene ikke passet 100% skulle vi svare nei. På oppfølgingsdagen, når vi skulle diskutere rundt resultatene, fikk vi servert en annen versjon - da var det plutselig nok at litt passet. En "undersøkelse" der man gjør slike justeringer underveis er mildt sagt provoserende og fullstendig uten troverdighet. Det virket også som om MIA hadde en eller annen skjult agenda her!!! Man må gjerne argumentere med at det er prosessen som er viktig, men da får man være ærlig på hva prosessen er. Slik dette var, ble i alle fall jeg svært negativ til hele opplegget.*

## 2.3 Utbytte

Noe mer fornøyde er respondentene med nytten av verktøyet. Her er gjennomsnittsskår for utsagnene 120 poeng.

Tabell 6: Utsagn om nytte og resultater

• En gjennomgang av Mangfoldsspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet	136
• Jeg opplever Mangfoldsspeilet som et godt og nyttig verktøy for å bedre minoritetsperspektivet i tjenesteytingen	120
• En gjennomgang av Mangfoldsspeilet er en hensiktsmessig måte å komme frem til en handlingsplan på	119
• Jeg ville ikke nøle med å anbefale virksomheter til å gjennomføre Mangfoldsspeilet	118
• En virksomhet bør gjennomføre Mangfoldsspeilet med jevne mellomrom	118
• Utbyttet av en gjennomgang av Mangfoldsspeilet kan forsvare ressursbruken som medgår	115
• Prosessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldsspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen	114

Som det fremgår av tabell 6, hører også her ett av utsagnene til dem med høyest skår, mens ingen av utsagnene hører til gruppen med lavest skår.

Medarbeiderne er noe mer nølende til å anbefale bruk og gjentatt bruk av verktøyet enn å uttrykke at verktøyet faktisk gir et positivt utbytte.

Knyttet til dette temaet mottok vi følgende utdypende kommentarer

1. *I og med at jeg synes det som skjedde videre da virksomhetsprofilen ble presentert var dårlig, så opplevde jeg ikke at det var særlig nyttig.*
2. *Bør kanskje bli initiert i AMU-utvalg i bedrifter; der er det jevnlig møter mellom tillitsvalgte, verneombud og ledelse. Videre bli satt inn i virksomhetsplaner og HMS kalendere i bedrifter...*
3. *Dette bør det ikke brukes en eneste krone til på!*
4. *Vi har fått satt i gang flere spennende aktiviteter som følge av jobbingen med Mangfoldsspeilet.*
5. *Litt for få på arbeidsplassen som engasjerte seg. Dette verktøyet vart kanskje ikkje innertier i forhold til Stavne. Forslagene til tiltak trur eg gjorde at vi vart bundne til desse i staden for at vi utarbeider eigne tiltak og på den måten får eit eigarforhold til det å jobbe med denne gruppa deltakarar.*
6. *For mye opptatt av styrking av minoritetsperspektivet i forhold til tilsetting av personale. Burde ha mer på hvordan vi forholder oss til og hvilke utfordringer vi har i arbeidet med minoritetspråklige brukere*

---

## 2.4 Lederforankringens betydning

I spørreundersøkelsen stilte vi medarbeiderne to spørsmål om lederforankringens betydning. Begge utsagn hører til gruppen utsagn med høyest skår, jf. tabell 2 side 5.

*Tabell 7: Utsagn om lederforankringens betydning*

• At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet er en forutsetning for en vellykket gjennomføring av Mangfoldsspeilet	146
• At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet er en nødvendighet for at en enhet/etat i det hele tatt vil vurdere å gjennomføre Mangfoldsspeilet	144

## 3. Tilretteleggerens synspunkter

Intervjuene med kontaktpersonene i de fire utprøvningsvirksomhetene tok utgangspunkt i spørreskjemaundersøkelsen. Kontaktpersonene, som alle hadde hatt tilretteleggingsansvar, ble bedt om ta stilling til de fleste av undersøkelsens spørsmål, og der hvor dette synliggjorde en mer kritisk holdning til Mangfoldsspeilet, ble de bedt om å gjøre nærmere rede for dette.

Kontaktpersonene gir de enkelte utsagn ulik skår, og en oversikt over hvordan de skårer gis i tabellene 9, 10 og 11 på neste side og utover i dette kapittelet. I tabell 8 nedenunder har vi trukket frem de utsagnene hvor det er høyest samsvar mellom skårene gitt av hhv. medarbeidere og kontaktpersonene/tilretteleggerne.

*Tabell 8: Utsagn hvor snittet av tilretteleggerens og medarbeidernes svarskår i stor grad er sammenfallende*

• Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt	16
• Mitt behov for anonymitet i besvarelsen av Mangfoldsspeilet ble ivaretatt	16
• En gjennomgang av Mangfoldsspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet	15
• Prosessen Mangfoldsspeilet legger opp til, kunne med fordel vært enklere (som negativt svar regnes her de som er enige i påstanden)	7
• Mangfoldsspeilet er et verktøy som er enkelt å forstå og bruke	11
• Den tekstlige utformingen er klar og tydelig	13
• Prosessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldsspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen	13

Ser vi også her nærmere på hvordan skårene fordeler seg på de ulike temaene, får vi bekreftet at det delvis eksisterer et samsvar mellom tilretteleggerne og medarbeidernes tilbakemeldinger.

### 3.1 Utforming og relevans

Utsagnene knyttet til utforming og relevans var de som fikk høyest gjennomsnittskår hos tilretteleggerne. Nytt skåret imidlertid nesten tilsvarende.

*Tabell 9 :Utforming og relevans*

	Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig	Skår
Jeg synes den tematiske inndelingen av utsagnene var relevant (Ressurser, kompetanse og holdninger/ Tilgjengelighet/Brukerservice og tjenester/ Medarbeiderkompetanse og tjenester)			1	3	15
Jeg synes Mangfoldsspeilets profilinndeling var relevant (profil 1,2,3 og 4)			1	3	15
Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet legger opp til at det "tegnes" virksomhetsprofiler		1	2	1	10
Jeg synes elementene som inngikk i prosessen (faseinndelingen) var relevante			3	1	13
Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet omfatter anbefalingsskjemaer som utgangspunkt for å kunne enes om en handlingsplan			1	3	15
Jeg synes anbefalingsskjemaene var relevante			3	1	13
Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt				4	16
Gjennomsnitt					13,8

Svaralternativene er gitt følgende verdier

- Helt enig           4
- Delvis enig        3
- Delvis uenig      2
- Helt uenig         1

Intervjueobjektene hadde i tillegg følgende utdypende kommentarer til utforming og relevans

- *Fikk ikke noe eierforhold til profilene*
- *Anbefalingene var kanskje litt mange og kanskje litt for generelle*
- *Ikke alle anbefalinger var konkrete nok*
- *Proessen det legges opp til er for omfattende. På mindre arbeidsteder kan flere elementer slås sammen og likevel kan en få framdrift i prosessen*

### 3.2 Brukervennlighet

Som medarbeiderne gir også tilretteleggerne uttrykk for at det største forbedringspotensialet knytter seg til å gjøre verktøyet mer brukervennlig.

Tabell 10: Bruk

	Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig	
Jeg oppfatter målsettingen med å gjennomføre Mangfoldsspeilet som klar og tydelig		1	1	2	13
Mangfoldsspeilet er et verktøy som er enkelt å forstå og bruke		2	1	1	11
Den tekstlige utformingen er klar og tydelig		1	1	2	13
Den veiledningen i verktøyet som var aktuell for meg var instruktiv og lett å forstå		1	2	1	11
Jeg hadde ingen problemer som skyldtes selve verktøyet når det gjaldt å forstå hva jeg skulle gjøre			3	1	13
Mitt behov for anonymitet i besvarelsen ble ivaretatt				4	16
Prosessen Mangfoldsspeilet legger opp, til kunne med fordel vært enklere (positivt svar regnessom negativ tilbakemelding)			3	1	7
Gjennomsnitt					12

Intervjueobjektene hadde følgende utdypende kommentarer til bruk:

- *Målsettingen er ikke like grei å få fatt i for alle. Noe vanskelig å selge budskapet*
- *Flere ansatte spørrende til målsettingen*
- *Ikke alle formuleringer var like tydelige, visse ting de ble litt undrende på – mange ord*
- *En del spørsmål var tvetydige*
- *Veiledningen om hvordan beregne skår var vanskelig*
- *Brukte en del tid på å gjøre tilpasninger samtidig som å ivareta prosessen*
- *Manglet litt drahjelp i starten. Hvis ikke MIA hadde bistått dem, ville det vært enda vanskeligere*
- *Var noe uforberedt på hvor mye det krevde av innsats*

Ifølge intervjueobjektene var den største utfordringen knyttet til bruk følgende:

- *Orienterer og motivere til deltakelse*
- *Involvere ledelsen i starten*
- *Arbeidet tar tid*
- *Sette av tid*
- *Behov for litt mer backing*
- *Mengden tekst – uferdig materiale*

Ifølge intervjuobjektene var følgende uproblematisk

- *Samlingen – gikk smertefritt*
- *Prioritere tiltak – har fått en fin handlingsplan selv om tiltakene inngikk i anbefalingene*
- *Samarbeid MIA*
- *Engasjerte medarbeidere til tilretteleggingsarbeidet*

### 3.3 Utbytte

Som medarbeiderne gir de uttrykk for at gjennomgangen gir resultater samtidig som de ikke stiller like positive til å anbefale andre virksomheter å bruke verktøyet.

Tabell 11: Nytte/resultater

	Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig	
Jeg opplever Mangfoldsspeilet som et godt og nyttig verktøy for å bedre minoritetsperspektivet i tjenesteytende virksomheter			2	2	14
En gjennomgang av Mangfoldsspeilet er en hensikts-messig måte å komme frem til en handlingsplan på			1	3	15
Proessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldsspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen		1	1	2	13
En gjennomgang av Mangfoldsspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet			1	3	15
Jeg ville ikke nøle med å anbefale andre virksomheter til å gjennomføre Mangfoldsspeilet		1	3		11
Utbyttet av en gjennomgang av Mangfoldsspeilet kan forsvare ressursbruken som medgår			1	3	15
En virksomhet bør gjennomføre Mangfoldsspeilet med jevne mellomrom		1	1	2	13
Gjennomsnitt					13,7

Intervjueobjektene hadde følgende utdypende kommentarer til nytte og relevans:

- *Alle virksomheter vil ikke ha like stort utbytte, passer til tjenesteytende virksomheter med brukerkontakt*
- *Presset på tid er hvorfor jeg nøler med å anbefale verktøyet til andre*
- *Trenger mer service og oppbacking når det ikke er en Må-oppgave*
- *Det krever at noen følger opp, det er tidkrevende*
- *Må ikke gjennomføres hvis virksomheten ikke er motivert*
- *En sterkere anbefaling forutsetter bedre layout, språkvask, konsistens gjennomgående i verktøyet, konkretisering av forslag til tiltak og alternative mindre ressurser/tidkrevende prosesser*

### 3.4 Lederforankring

Blant annet fordi noen av kontaktpersonene selv var leder for virksomheten, og fordi lederne i prøvevirksomhetene i utgangspunktet var positive til å delta i prøveprosjektet, stilte vi ikke direkte spørsmål om lederforankringens betydning i de utdypende intervjuene med kontaktpersonene/tilretteleggerne. Derimot spurte vi om hva som var den største utfordringen knyttet til bruk, og på dette spørsmålet var det en som svarte ”å involvere ledelsen i starten”.

---

## 4. Statskonsults kommentarer

Underveis i evalueringsarbeidet har vi blitt kjent med at MIA tidligere har bedt virksomhetene om konkrete tilbakemeldinger rett i etterkant av utprøvingene. Det er derimot noe uklart for oss i hvilken grad denne informasjonen allerede har blitt benyttet i den videre bearbeidingen av verktøyet. Om det er gjort eller gjenstår å gjøres, er disse tilbakemeldingene uansett en verdifull kilde til dette formål.

Den tidligere runden med tilbakemeldinger kan imidlertid også være en medvirkende faktor til den relativt lave svarprosenten. Dersom man allerede har gitt en tilbakemelding, kan en ny henvendelse oppleves negativt og som et tegn på at tidligere avgitt informasjon ikke er tatt i bruk. Til tross for den relativt lave svarprosenten mener vi at respondentene gir et klart og ganske entydig svar på hva som er verktøyets styrker og svakheter, jf. tabellene 2 - 11.

### 4.1 Forbedringspotensial

Verktøyet får gode tilbakemeldinger. Det uttrykkes stor enighet i at verktøyet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. å ivareta et minoritetsperspektiv i tjenesteytingen. Siden dette var et av hovedmålene med å få utviklet verktøyet, må dette anses som meget positivt.

Nyansene i svarene viser imidlertid ganske tydelig at det eksisterer et forbedringspotensial. At medarbeidere og tilretteleggere i stor grad gir sammenfallende tilbakemeldinger bidrar til å styrke denne konklusjonen. Verktøyets svakheter er knyttet til brukervennligheten og denne er igjen et resultat av verktøyets utforming og relevans.

Det konkrete forbedringspotensialet identifiseres gjennom utsagnene med lavest skår. Disse viser oss at det kan arbeides med å styrke brukervennligheten gjennom en forenkling og at behovet er størst mht. å

- Redusere antall utsagn
- Stramme opp og bearbeide den tekstlige utformingen (både i utsagn, skjemaer og veiledninger)
- Konkretisere anbefalingskjemaene

Det var særlig tilretteleggerne som ga tilbakemelding om behovet for å bearbeide anbefalingskjemaene. I samtalene vi hadde med dem, fikk vi et klart inntrykk av at prøvevirksomhetene har utarbeidet handlingsplaner som de er i full gang med å gjennomføre. Dette er de godt fornøyd med, men flere av tiltakene meldes imidlertid å være egeninitierte og ikke et resultat av verktøyets anbefalinger. Her kunne kanskje en innsamling av prøvevirksomhetenes handlingsplaner gi innspill til mer konkrete tiltak.

En gjennomgang og bearbeidelse av den tekstlige utformingen er viktig for å redusere verktøyets vanskelighetsgrad. Teksten bør strammes opp, og instruksjoner må gis i et klart og enkelt språk. Det må også utarbeides informative kapittelnavn og et innholdsregister, slik at innholdet også blir lettere tilgjengelig.



---

I utgangspunktet skal verktøyet være selvinstruerende. I utprøvingen av Mangfoldsspeilet bisto imidlertid MIA virksomhetene med

- Et innledende veiledningsmøte med kontorleder og tilretteledere
- Et oppstartsmøte med alle som skulle delta i gjennomgangen
- Tilstedeværelse og drahjelp på dialogkonferansen

At prøvevirksomhetene selv med ekstern bistand gir uttrykk for at det ikke var ukomplisert å gjennomføre Mangfoldsspeilet, er med på styrke behovet for å utbedre de svakhetene tilbakemeldingene identifiserer.

Når det er sagt, tilsier vår erfaring med tilsvarende egenevalueringsverktøy at noen alltid vil oppleve det utfordrende kun å forholde seg til skriftlige veiledninger. Disse vil imidlertid kunne be om bistand fra noen med større kunnskap om og kjennskap til verktøyet og lignende utviklingsprosesser.

Statskonsult stiller seg derfor undrende til at verktøyet ikke kan benyttes fritt, jf. restriksjonene det redegjøres for innledningsvis i Mangfoldsspeilet, i vår utgave på side 3. Når UDI har kjøpt rettighetene til verktøyet og betalt MIA for oppdraget med å videreutvikle verktøyet, burde det være mulig å slippe alle gode krefter til, og ikke bare MIA, i forbindelse med formidling, promovering, bistand og opplæring i bruk av verktøyet.

Statskonsult har bred erfaring fra å formidle og promovere egenevalueringsverktøyet Commom Assessment Framework (CAF). Moderniseringsdepartementet har tatt kostnadene med å få verktøyet tilrettelagt for bruk i Norge, og verktøyet kan lastes ned fra nettet og benyttes fritt.

En målgruppe for Mangfoldsspeilet er, slik vi forstår det, de kommunale sosialtjenestene og den nye statlige arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV). Landets kommuner organiserer seg ulikt, og der hvor opplæringsetatene er utskilt eller vil bli utskilt som egne resultatenheter eller kommunale selskap, vil de, slik vi forstår det, ikke kunne bistå i opplæring eller gi bistand til gjennomføring av Mangfoldsspeilet, fordi de tar seg betalt for sine tjenester. Dette vil utgjøre en begrensning som vil hemme og ikke fremme bruk av verktøyet.

Mangfoldsspeilet vil lite trolig bli et etterspurt verktøy som ”selger seg selv”. Tilbakemeldingene er sammenfallende med vår erfaring fra CAF. Virksomhetene er under press både med hensyn til økonomi og tid. Dette oppgis som hovedgrunnen her til at respondentene nøler med å anbefale andre virksomheter å ta i bruk Mangfoldsspeilet. Det er derfor viktig ikke bare å fristille verktøyet, men også promovere det gjennom god informasjon og tilgjengeliggjøre det ved å legge det ut på Internett til fri avbenyttelse.

## 4.2 Statskonsults konklusjoner

Oppsummert vil Statskonsults konklusjon være at IMDI vil kunne få et formålstjenlig verktøy ved at det

- Forbedres
- Fristilles og
- Tilgjengeliggjøres

---

## REFERANSER

<b>Tittel:</b>	Evaluering av Mangfoldsspeilet – et prosessverktøy for å fremme likeverdige offentlige tjenester
<b>Forfatter(e):</b>	Gudrun Vik med bistand fra Sissel C. Motzfeldt
<b>Statskonsults rapportnummer:</b>	2006:1
<b>Prosjektnummer:</b>	131205
<b>Prosjektnavn:</b>	Evaluering Mangfoldsspeilet
<b>Prosjektleder:</b>	Gudrun Vik
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	Utlendingsdirektoratet (UDI) 2005
<b>Resymé:</b>	Mangfoldsspeilet er prøvd ut av noen utvalgte virksomheter som gjennom evalueringen identifiserer styrker og svakheter ved verktøyet. Evalueringens formål er å gi innspill til en siste bearbeiding før verktøyet ev. anbefales og formidles til flere virksomheter
<b>Arbeidsområde:</b>	Statskonsult Strategi
<b>Emneord:</b>	minoritetsperspektiv, kommunal og statlig tjenesteyting, Regjeringens handlingsplan mot rasisme og diskriminering
<b>Dato:</b>	6. januar 2006
<b>Sider:</b>	15 + vedlegg
<b>Utgiver:</b>	Statskonsult Postboks 8115 Dep 0032 OSLO

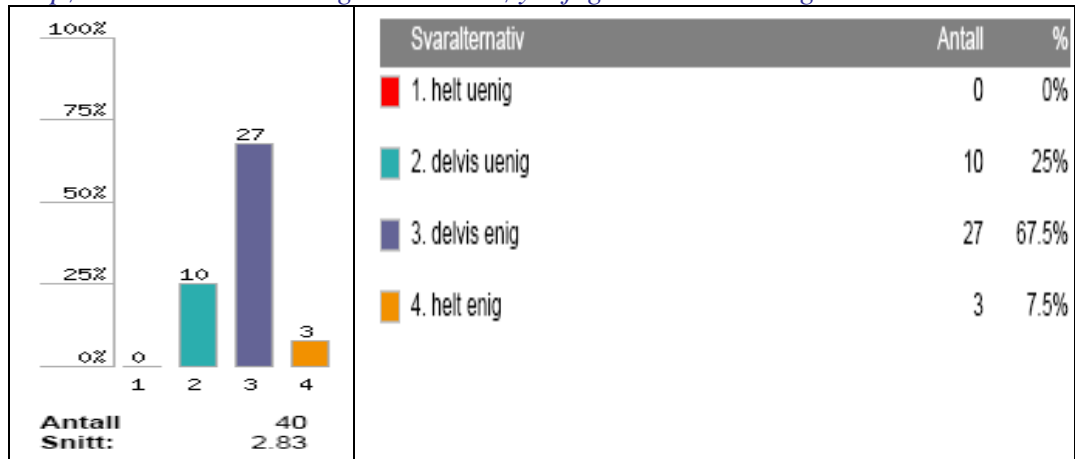
# Samlet presentasjon av utsagnskår

# Vedlegg 1

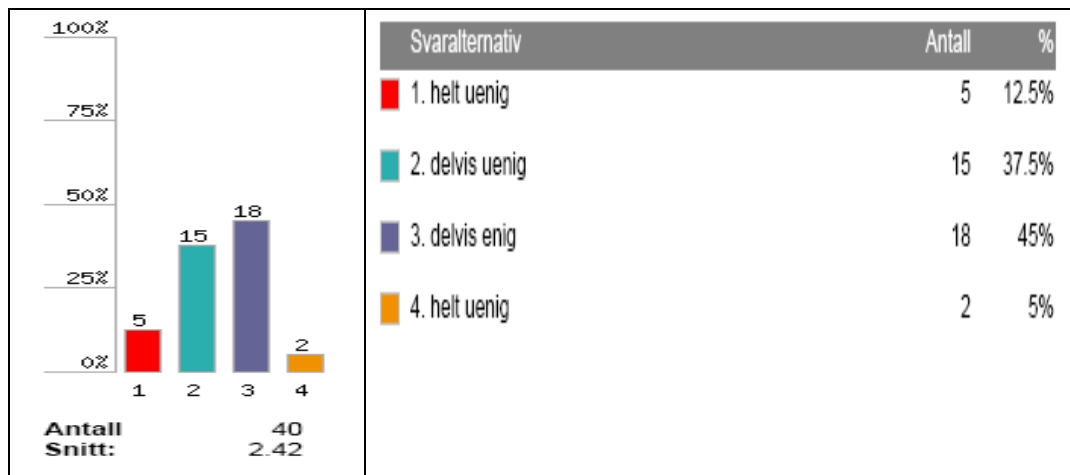
For å sikre flest mulig svar, måtte respondentene ta stilling til samtlige utsagn for å kunne avgi svar. Dette ga to av respondentene negativ tilbakemelding på.

Utforming og relevans

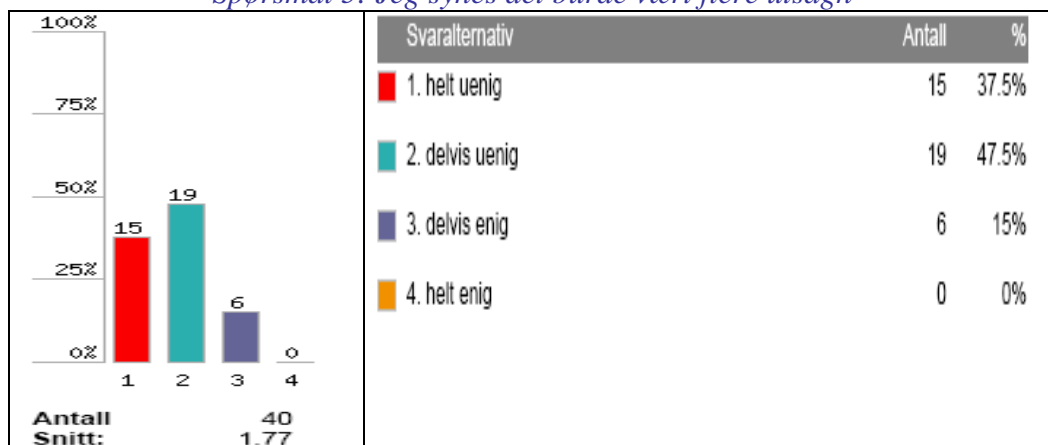
*Spørsmål 3: De 46 utsagnene i verktøyet jeg skulle ta stilling til var relevante*



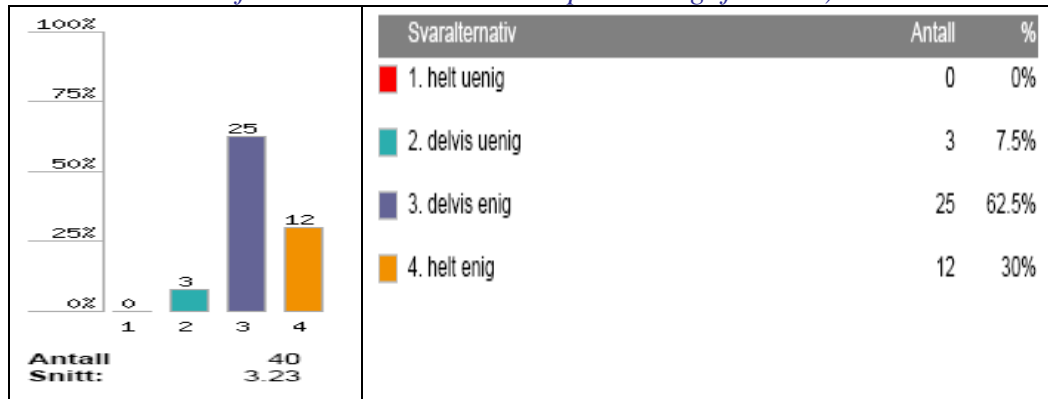
*Spørsmål 4: Jeg synes antallet utsagn var for høyt*



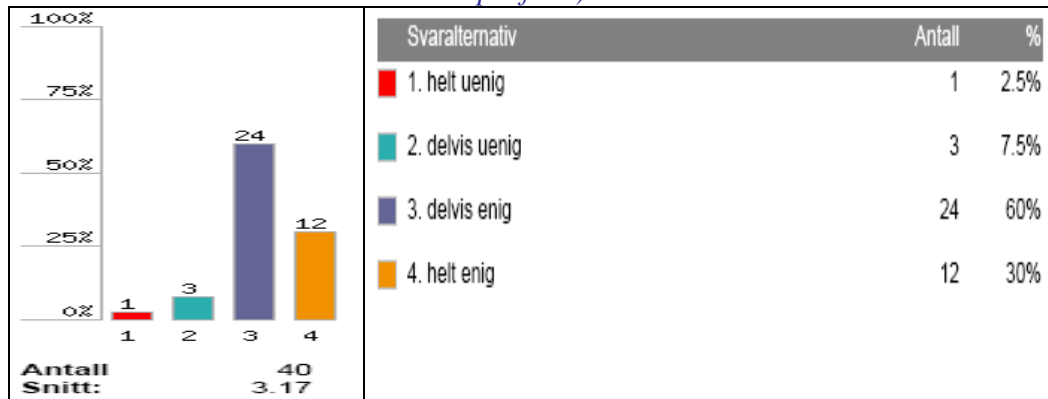
*Spørsmål 5: Jeg synes det burde vært flere utsagn*



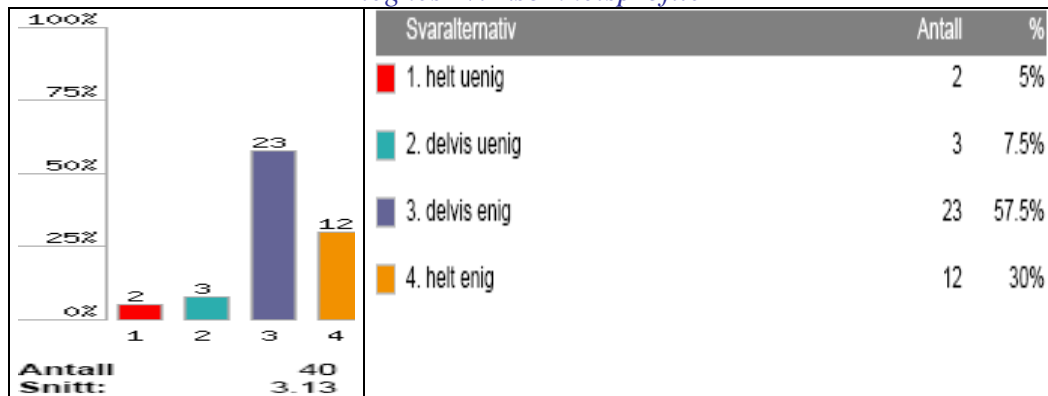
*Spørsmål 8: Jeg synes den tematiske inndelingen av utsagnene var relevant (Ressurser, Kompetanse og holdninger /Tilgjengelighet/Brukerservice og tjenester/Medarbeiderkompetanse og tjenester)*



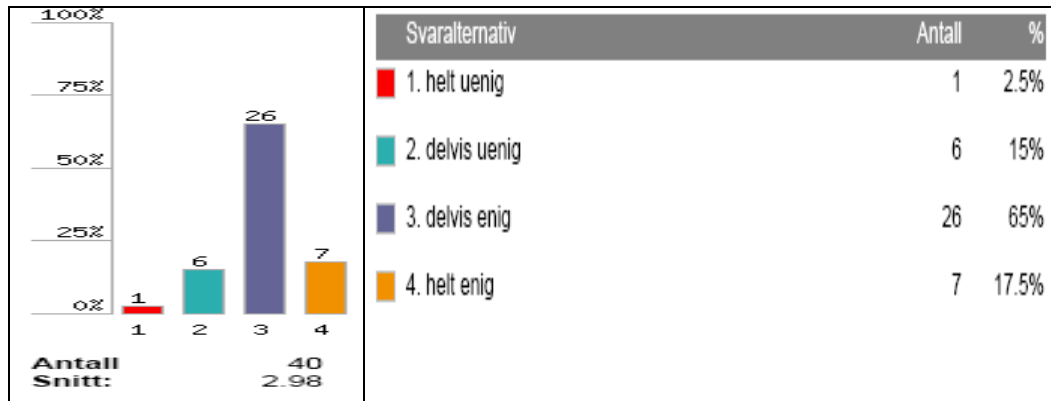
*Spørsmål 9: Jeg synes Mangfoldsspeilets profillinndeling var relevant (fire profiler)*



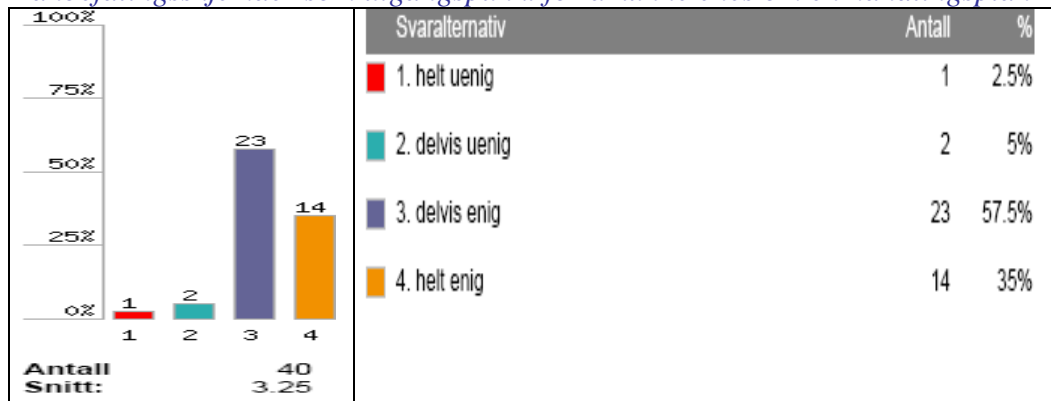
*Spørsmål 10: Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet legger opp til at det "tegnes" virksomhetsprofiler*



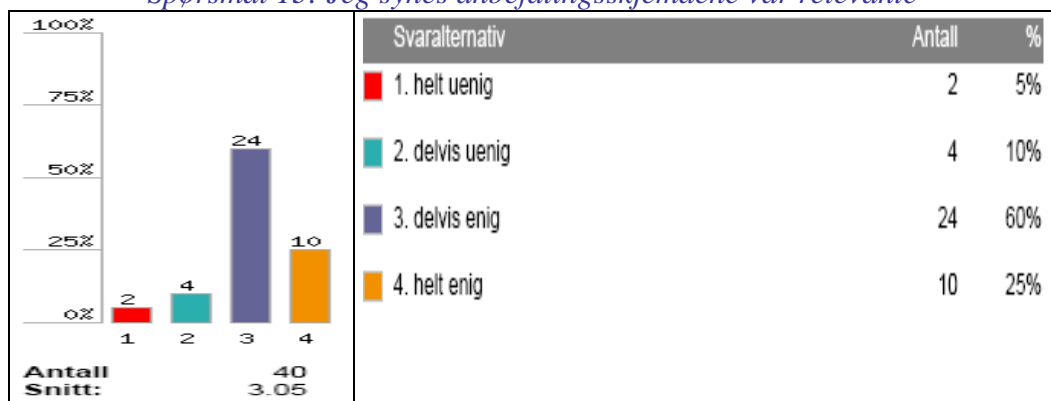
*Spørsmål 11: Jeg synes elementene som inngikk i prosessen (faseinndelingen) var relevante*



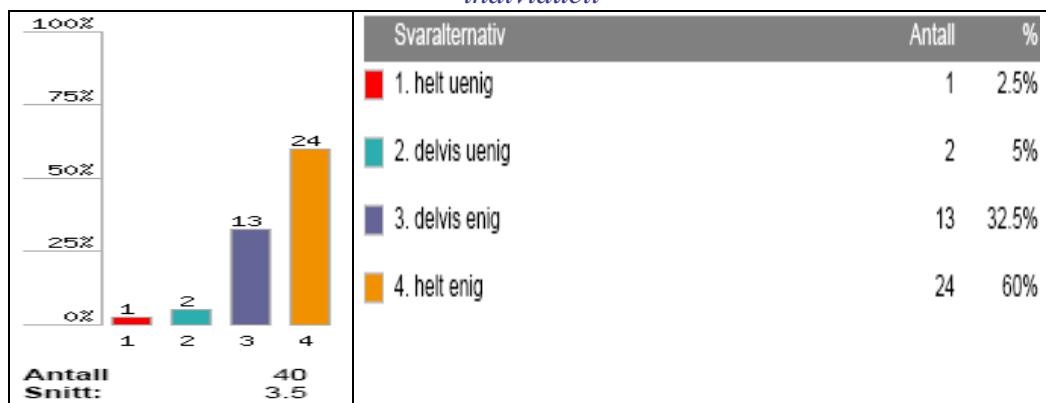
*Spørsmål 12: Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet omfatter anbefalingsskjemaer som utgangspunkt for å kunne enes om en handlingsplan*



*Spørsmål 13: Jeg synes anbefalingsskjemaene var relevante*

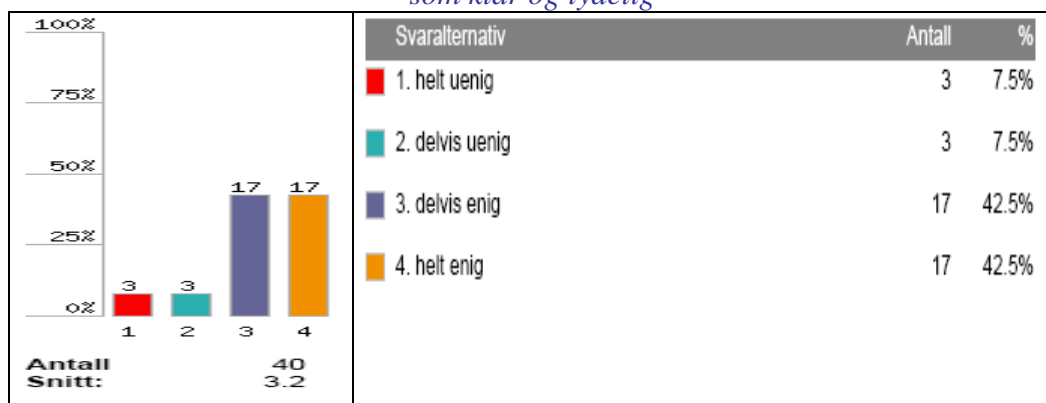


*Spørsmål 14: Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt*

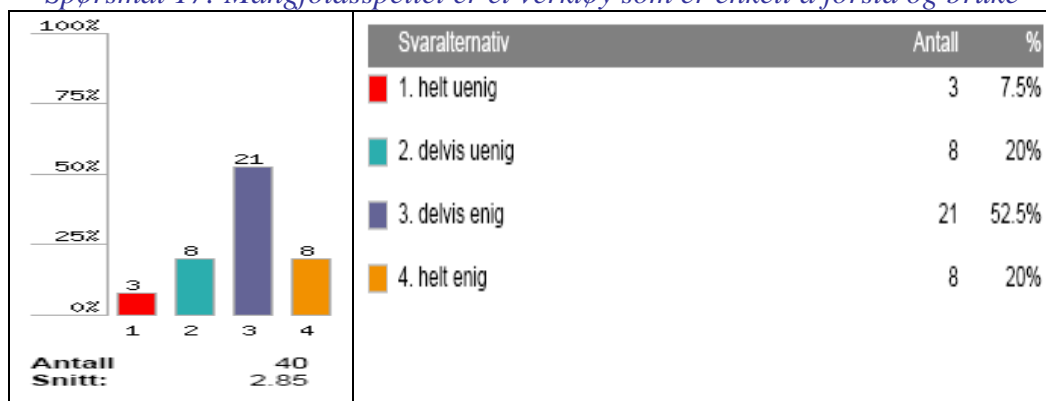


**Bruk**

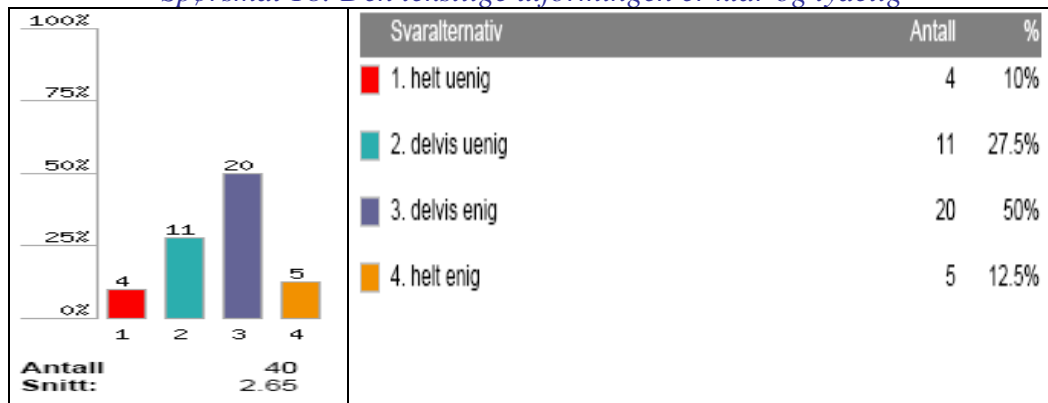
*Spørsmål 16: Jeg oppfatter målsettingen med å gjennomføre Mangfoldsspeilet som klar og tydelig*



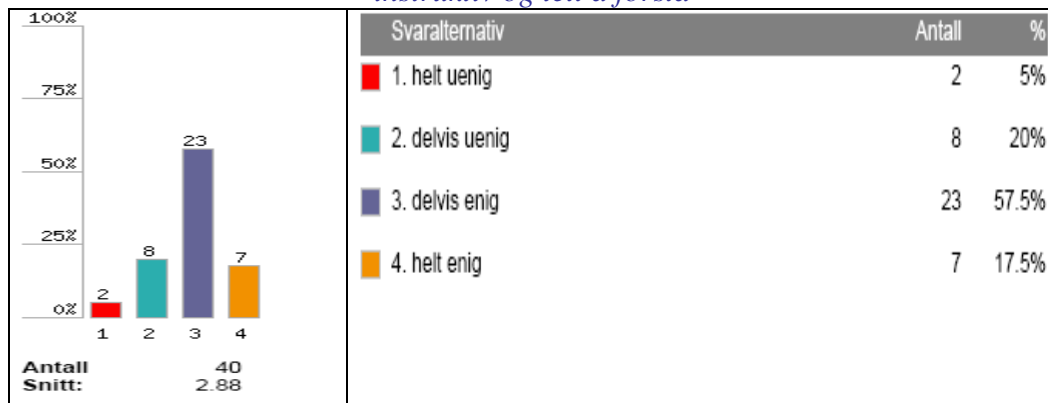
*Spørsmål 17: Mangfoldsspeilet er et verktøy som er enkelt å forstå og bruke*



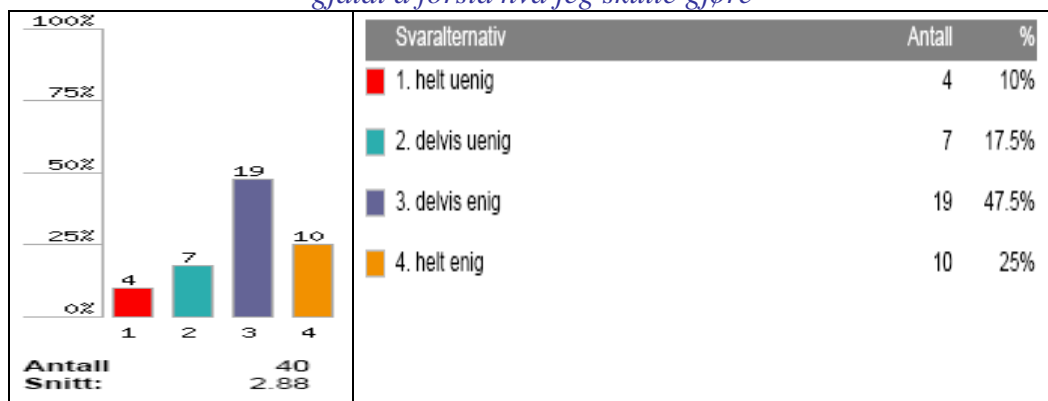
*Spørsmål 18: Den tekstlige utformingen er klar og tydelig*



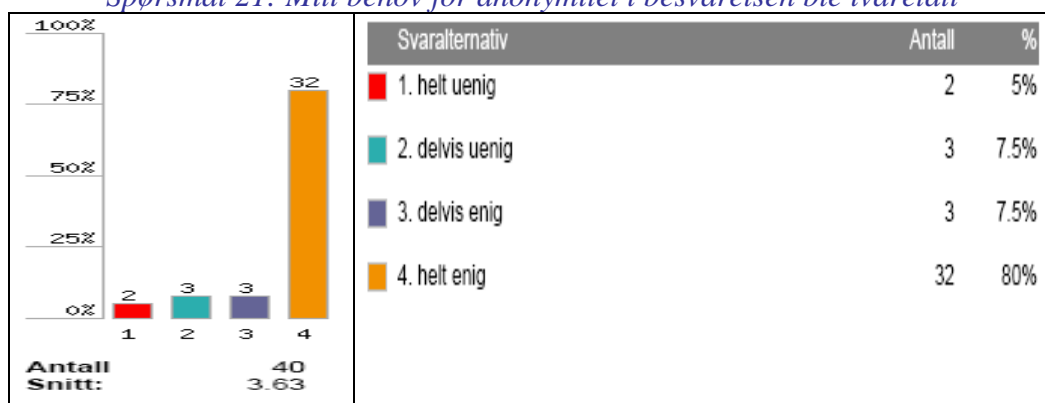
*Spørsmål 19: Den veiledningen i verktøyet som var aktuell for meg var instruktiv og lett å forstå*



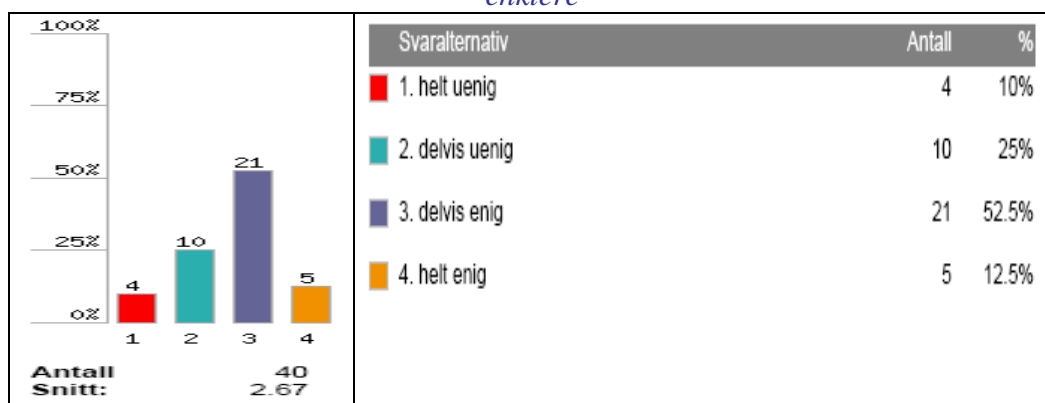
*Spørsmål 20: Jeg hadde ingen problemer som skyldtes selve verktøyet når det gjaldt å forstå hva jeg skulle gjøre*



*Spørsmål 21: Mitt behov for anonymitet i besvarelsen ble ivaretatt*

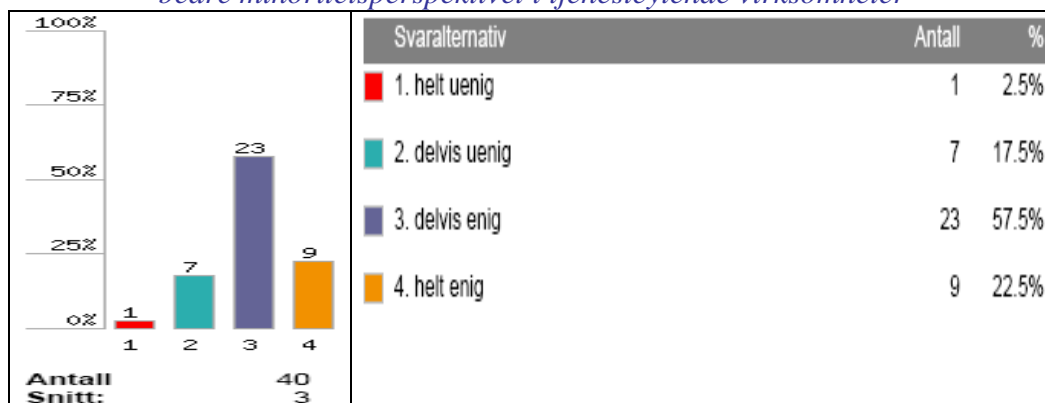


*Spørsmål 22: Prosessen Mangfoldspeilet legger opp til, kunne med fordel vært enklere*



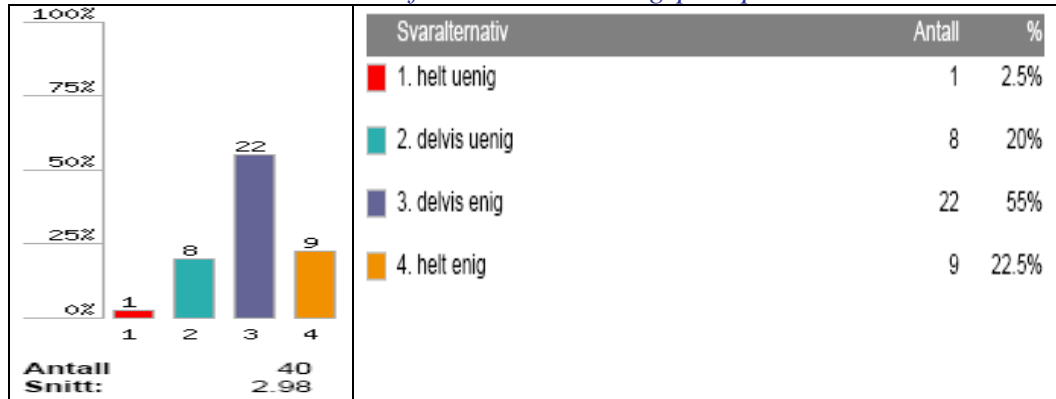
Nytte/resultater

*Spørsmål 24: Jeg opplever Mangfoldspeilet som et godt og nyttig verktøy for å bedre minoritetsperspektivet i tjenesteytende virksomheter*

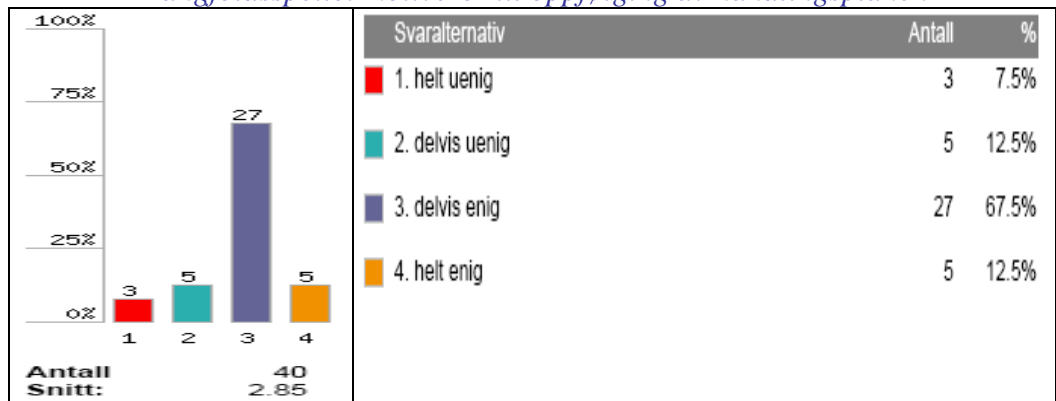




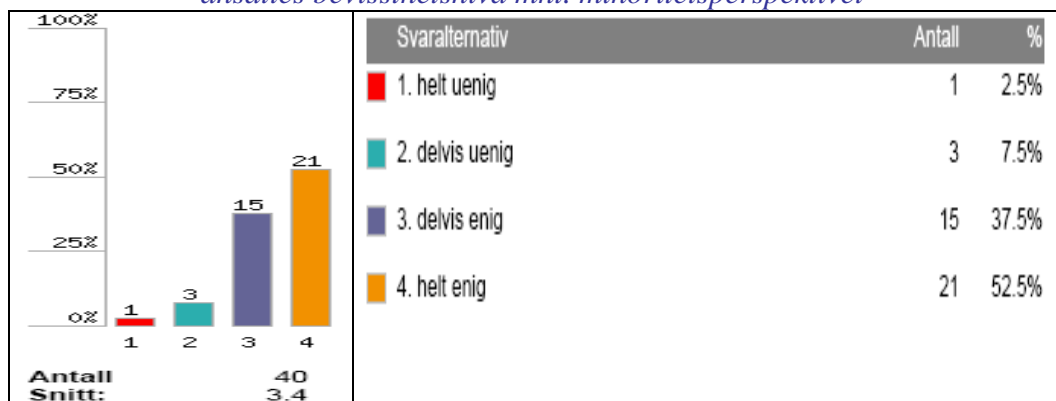
*Spørsmål 25: En gjennomgang av Mangfoldspeilet er en hensiktsmessig måte å komme frem til en handlingsplan på*



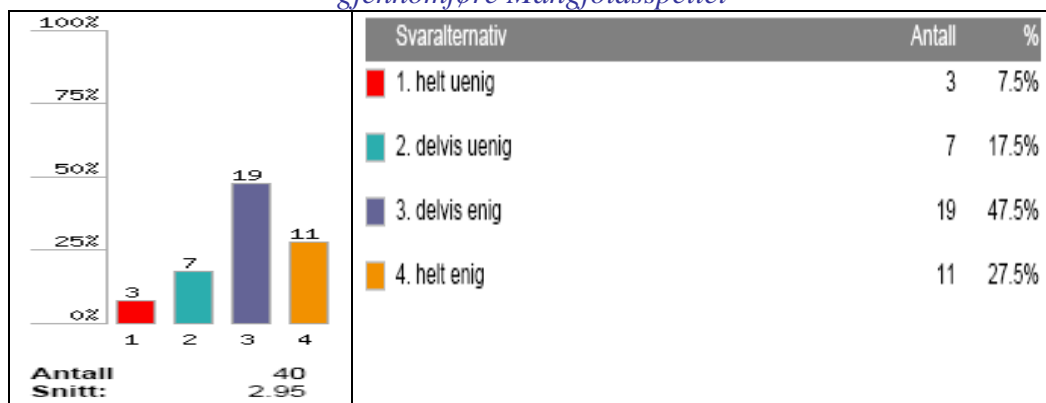
*Spørsmål 26: Prosessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen*



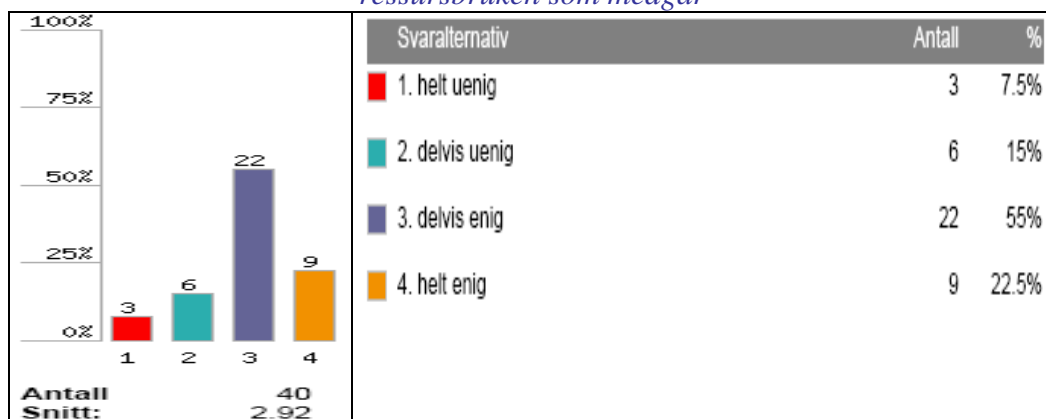
*Spørsmål 27: En gjennomgang av Mangfoldspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet*



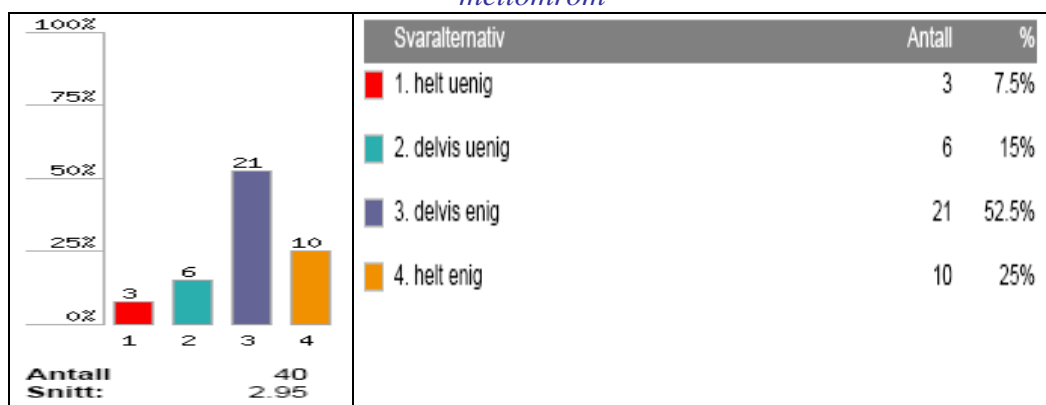
*Spørsmål 28: Jeg ville ikke nøle med å anbefale andre virksomheter til å gjennomføre Mangfoldspeilet*



*Spørsmål 29: Utbyttet av en gjennomgang av Mangfoldspeilet kan forsvare ressursbruken som medgår*

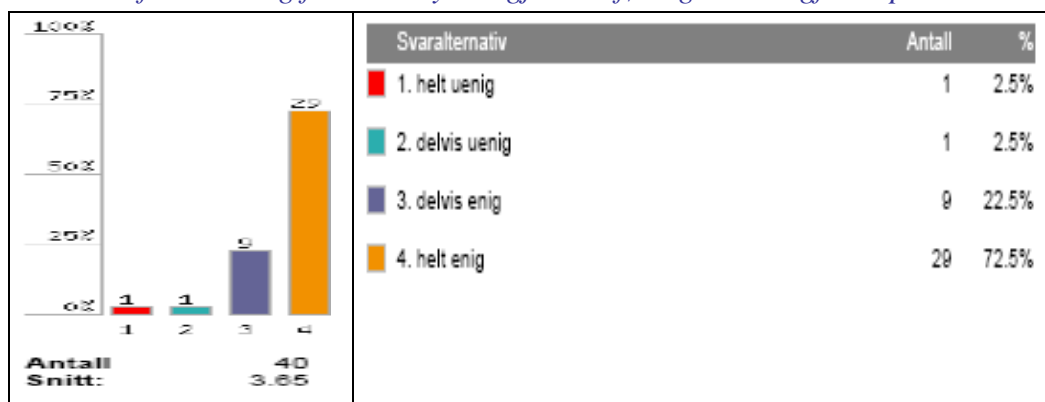


*Spørsmål 30: En virksomhet bør gjennomføre Mangfoldspeilet med jevne mellomrom*

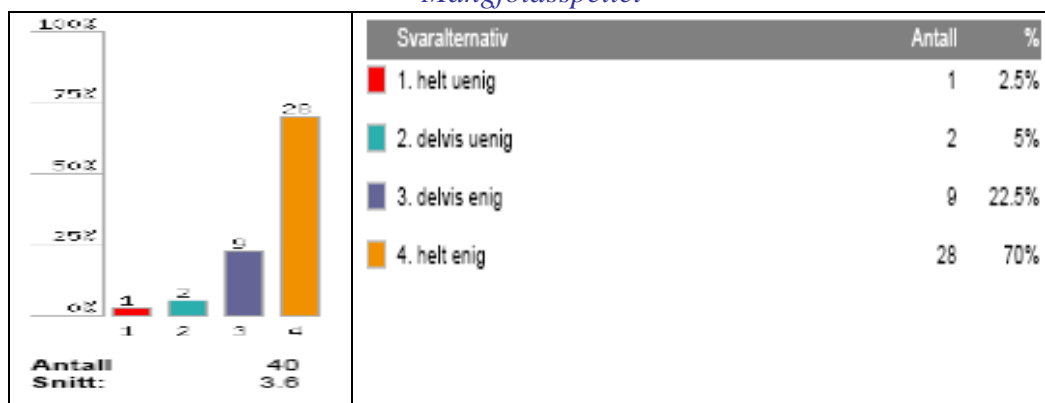


## Lederens holdninger – en forutsetning for vellykket gjennomføring?

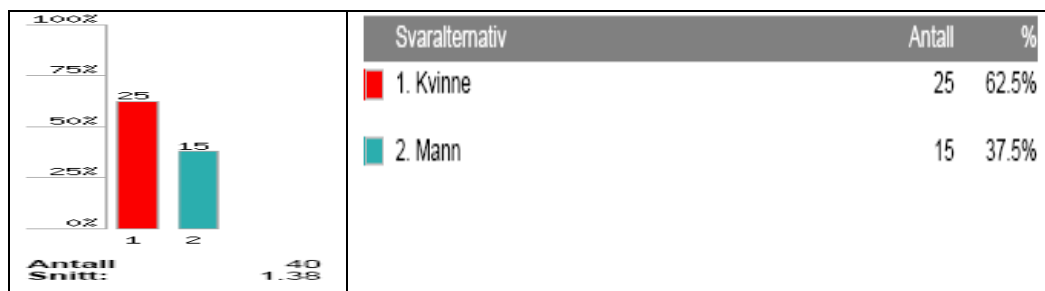
*Spørsmål 32: At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet, er en forutsetning for en vellykket gjennomføring av Mangfoldsspeilet*



*Spørsmål 33: At øverste leder er opptatt av å styrke minoritetsperspektivet, er nødvendig for at en enhet/etat i det hele tatt vil vurdere å gjennomføre Mangfoldsspeilet*



## Bakgrunnsvariabler



## 1. Organisering av tilretteleggingsarbeidet

**Virksomhet:**

**Vennligst gi en kort beskrivelse av hvordan dere organiserte arbeidet**  
(Hadde du ansvaret alene, etablerte dere et team/prosjektgruppe og i så fall hvordan fordelte dere oppgavene) :

## 2. Utforming og relevans

**Vennligst besvar følgende spørsmål fra den elektroniske spørreundersøkelsen:**

		Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
8	Jeg synes den tematiske inndelingen av utsagnene var relevant (Ressurser, kompetanse og holdninger/ Tilgjengelighet/Brukerservice og tjenester/ Medarbeiderkompetanse og tjenester)				
9	Jeg synes Mangfoldsspeilets profilinndeling var Relevant (profil 1,2,3 og 4)				
10	Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet legger opp til at det "tegnes" virksomhetsprofiler				
11	Jeg synes elementene som inngikk i prosessen (faseinndelingen) var relevante				
12	Jeg synes det er hensiktsmessig at verktøyet omfatter anbefalingsskjemaer som utgangspunkt for å kunne enes om en handlingsplan				
13	Jeg synes anbefalingsskjemaene var relevante				
14	Jeg synes det er nyttig at man først tar stilling til utsagnene individuelt				

Dersom du har krysset av for helt eller delvis uenig, vennligst utdyp:

- 8:
- 9:
- 10:
- 11:
- 12:
- 13:
- 14:

**Andre synspunkter:**

### 3. Bruk

Vennligst besvar følgende spørsmål fra den elektroniske spørreundersøkelsen:

		Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
16	Jeg oppfatter målsettingen med å gjennomføre Mangfoldsspeilet som klar og tydelig				
17	Mangfoldsspeilet er et verktøy som er enkelt å forstå og bruke				
18	Den tekstlige utformingen er klar og tydelig				
19	Den veiledningen i verktøyet som var aktuell for meg var instruktiv og lett å forstå				
20	Jeg hadde ingen problemer som skyldtes selve verktøyet når det gjaldt å forstå hva jeg skulle gjøre				
21	Mitt behov for anonymitet i besvarelsen ble ivaretatt				
22	Prosessen Mangfoldsspeilet legger opp, til kunne med fordel vært enklere				

Dersom du har krysset av for helt eller delvis uenig, vennligst utdyp:

- 16:
- 17:
- 18:
- 19:
- 20:
- 21:
- 22:

**Hva var den største utfordringen i tilretteleggingsarbeidet?**

**Hva var helt uproblematisk i tilretteleggingsarbeidet?**

**Andre synspunkter:**

## 4. Nytte/Resultater

Vennligst besvar følgende spørsmål fra den elektroniske spørreundersøkelsen:

		Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
24	Jeg opplever Mangfoldsspeilet som et godt og nyttig verktøy for å bedre minoritetsperspektivet i tjenesteytende virksomheter				
25	En gjennomgang av Mangfoldsspeilet er en hensiktsmessig måte å komme frem til en handlingsplan på				
26	Prosessen man har vært igjennom ved en gjennomgang av Mangfoldsspeilet motiverer til oppfølging av handlingsplanen				
27	En gjennomgang av Mangfoldsspeilet bidrar til å heve de ansattes bevissthetsnivå mht. minoritetsperspektivet				
28	Jeg ville ikke nøle med å anbefale andre virksomheter til å gjennomføre Mangfoldsspeilet				
29	Utbyttet av en gjennomgang av Mangfoldsspeilet kan forsvare ressursbruken som medgår				
30	En virksomhet bør gjennomføre Mangfoldsspeilet med jevne mellomrom				

Dersom du har krysset av for helt eller delvis uenig, vennligst utdyp:

- 24:
- 25:
- 26:
- 27:
- 28:
- 29:
- 30:

**Andre synspunkter:**