

**ØF-notat nr. 19/2011**

**Evaluering av prosjektet  
”Næringslivet som motor for  
inkludering”**

**- et interreg-prosjekt mellom Hamarregionen Utvikling  
og Karlstads kommune**

**av**

**Tina Mathisen**

**og**

**Linda Harkman**

# Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgskolestyrene/de regionale høgskolesentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling  
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskningens viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

# Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet (Cerut)

Cerut är ett forskningscentrum vid Karlstads universitet vars uppgift är att skapa, utveckla och vårda kunskaper kring regionala utvecklingsfrågor i bred dialog med det omgivande samhället. Forskningen uppmärksammar människans totala livssituation det vill säga arbete, fritid och sociala relationer. Regionen som livsmiljö, hållbar utveckling och tillväxt är nyckelbegrepp.

Den kunskap som skapas inom Cerut ska vara användbar för regional utveckling, överväganden och strategier. En av Ceruts uppgifter är att sprida den kunskapen. Det kan ske på olika sätt exempelvis genom direkt projektsamverkan eller genom att populärvetenskapliga föreläsningar, seminarier, konferenser som arrangeras av Cerut. Det finns också möjlighet att bjuda in forskare som berättar om något som är viktigt för just din verksamhet inom området regional utveckling.

Forsknings- och utvecklingsarbetet inom Cerut bedrivs över tre temaområden:

- Produktion, konsumtion, identitet och kultur
- Välfärd, hälsa och livskvalitet
- Styrformer, inflytande och handlingskraft

Forskning om regional utveckling inom Cerut är mångvetenskaplig och sker inom många olika discipliner däribland kulturgeografi, företagsekonomi, statsvetenskap, sociologi och turismvetenskap.



**ØF-notat nr. 19/2011**

**Evaluering av prosjektet  
”Næringslivet som motor for  
inkludering”**

**- et interreg-prosjekt mellom Hamarregionen Utvikling  
og Karlstads kommune**

**av**

**Tina Mathisen  
og  
Linda Harkman**



**CERUT**

**Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet**

**Tittel:** Evaluering av prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering"

**Forfattere:** Tina Mathisen og Linda Harkman

**ØF-notat nr.:** 19/2011

**ISSN nr.:** 0808-4653

**Prosjektnummer:** 1083

**Prosjektnavn:** Næringslivet som motor for inkludering

**Oppdragsgiver:** Hamarregionen Utvikling

**Prosjektleder:** Tina Mathisen

**Referat:** Prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering" er et interregionalt samarbeidsprosjekt mellom Hamarregionen Utvikling og Karlstad kommune. Målet med prosjektet har vært å bidra til en holdningsendring i næringslivet når det gjelder rekruttering av innvandrere. Målgruppen er næringslivsledere og godt kvalifiserte arbeidstakere fra land utenfor Skandinavia som finner det vanskelig å komme inn på arbeidsmarkedet. Østlandsforskning (ØF) og Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet (Cerut) fikk i februar 2011 i oppdrag å evaluere prosjektet. Evalueringen har tatt for seg alle de ulike delene av prosjektet, men med hovedfokus på mentorprogrammet. Evalueringen er basert på data fra dokumentstudie, individuelle intervjuer med prosjektlederne, gruppeintervjuer med adepter og mentorer, observasjon og spørreskjema.

**Emneord:** Arbeidsinkludering, rekruttering, innvandrere

**Dato:** Oktober 2011

**Antall sider:** 42

**Pris:** Kr 80,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Serviceboks  
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar

## Forord

Prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering" er et interregionalt samarbeidsprosjekt mellom Hamarregionen Utvikling (HrU) og Karlstads kommune. Målet med prosjektet har vært å bidra til en holdningsendring i næringslivet når det gjelder rekruttering av innvandrere. Målgruppen er næringslivsledere og godt kvalifiserte arbeidstakere fra land utenfor Skandinavia som finner det vanskelig å komme inn på arbeidsmarkedet. Metodene som tas i bruk for å oppnå dette er mentorprogram, en årlig mangfoldspris, opprettelse av møteplasser mellom næringslivet og godt kvalifiserte innvandrere, og utarbeidelse av en håndbok for bedriftsledere. Prosjektet startet i januar 2010 og skal vare fram til desember 2011.


Østlandsforskning (ØF) og Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet (Cerut) fikk i februar 2011 i oppdrag å evaluere prosjektet. Evalueringen har tatt for seg alle de ulike delene av prosjektet, men med hovedfokus på mentorprogrammet. Evalueringen er basert på data fra dokumentstudie, individuelle intervjuer med prosjektlederne, gruppeintervjuer med adepter og mentorer, observasjon og spørreskjema.

Notatet er i samråd med oppdragsgiver skrevet både på norsk og svensk og publisert både i ØF og CERUT sin publikasjonsserie.

Vi takker informantene som har delt sine tanker og erfaringer med oss. Vi takker også Hamarregionen Utvikling og Karlstad kommune for et spennende oppdrag.

Karlstad, oktober 2011

  
forskningsleder

  
utredare

Lillehammer, oktober 2011

  
forskningsleder

  
prosjektleder





# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1	Bakgrunn for prosjektet .....	7
1.2	Mål for prosjektet .....	8
1.3	Evalueringsoppdraget .....	8
<b>2</b>	<b>Et kort teoretisk bakteppe .....</b>	<b>9</b>
2.1	Om innvandrere og sysselsetting .....	9
2.2	Om mentorordninger som strategi for inkludering i arbeidslivet .....	11
<b>3</b>	<b>Metode og datainnsamling .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Resultater av evalueringen .....</b>	<b>17</b>
4.1	Organisering og gjennomføring.....	17
4.2	Mentorprogrammet .....	19
4.2.1	Adeptenes tilbakemeldinger .....	20
4.2.2	Mentorenes tilbakemeldinger .....	25
4.2.3	Har man oppnådd målsettingen med mentornettverket? .....	34
4.3	Regional mangfoldspris .....	35
4.4	Håndbok for bedriftsledere .....	37
4.5	Har prosjektet nådd sine overordnede mål?.....	37
<b>5</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>39</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>41</b>



# 1 Innledning

Prosjektet ”Næringslivet som motor for inkludering” er et interregionalt samarbeidsprosjekt mellom Hamarregionen Utvikling (heretter HrU) og Karlstads kommune. Bakgrunnen for prosjektet er de to regionenes mål om å utvikle metoder og aktiviteter som skal skape gode forhold for næringslivet og bidra til et økt konkurransefortrinn ved å ta i bruk utnyttede ressurser i form av eksisterende arbeidskraft blant innvandrerbefolkningen. Målet er å bidra til en holdningsendring i næringslivet og rekruttering av godt kvalifiserte arbeidstakere fra land utenfor Skandinavia som finner det vanskelig å komme inn på arbeidsmarkedet. Metodene som tas i bruk for å oppnå dette er oppstart av et mentorprogram rettet mot både arbeidssøkende og arbeidsgivere, seminarer og workshops som skal fungere som møteplasser, og det skal utarbeides en håndbok for bedriftsledere som kan brukes i arbeidet med å rekruttere fra denne gruppen. Prosjektet startet opp i januar 2010 og skal vare fram til desember 2011.

## 1.1 Bakgrunn for prosjektet

Karlstads kommune og Hamarregionen har samme visjon om vekst og om å skape gode forhold for næringslivet i sine regioner. Den demografiske kurven viser at begge regionene kommer til å behøve ytterligere arbeidskraft de nærmeste årene, det er derfor et ønske å styrke kompetansetilførselen til regionene og samtidig utnytte de ressursene som faktisk eksisterer. Samtidig så man at mange innvandrere med høy utdanning og / eller høy realkompetanse opplever at de ikke får jobb, eller at de er overkvalifiserte for den jobben de får. Erfaringer som Hru og Karlstads kommune har opparbeidet viser at dette kommer av manglende kunnskap om hvordan etnisk mangfold kan ses som en resurs, samt at de høyt utdannede innvandrerne mangler et nettverk i det lokale næringslivet. For å sikre vekst og utvikling for bedrifter i regionene ser HrU og Karlstads kommune det som riktig og nødvendig å jobbe med denne gruppen innvandrere, og søker med dette prosjektet å påvirke holdninger til flerkulturell rekruttering i næringslivet. Dette ønsker man å gjøre ved å skape møteplasser slik at det blir lettere for arbeidssøkende innvandrere og arbeidsgivere å finne hverandre.

Målgruppen for prosjektet er derfor følgende:

- Næringslivet/bedrifter i HrU og Värmland
- Godt kvalifiserte innvandrere fra land utenfor Skandinavia som sliter med å komme inn på arbeidsmarkedet

## 1.2 Mål for prosjektet

Overordnet mål i prosjektet er;

- Utvikle samarbeidet mellom regionene og skape gode forhold for næringslivet.
- Bidra til holdningsendring i næringslivet

Konkretiserte delmål;

- Minst 40 prosent av deltakerne i mentorsprogrammet skal få ansettelse av noen form.
- Prosjektet skal bidra til å skape nettverk gjennom mentorskapsprogram
- Skape møteplasser for bedrifter og jobbsøkere med innvandrerbakgrunn
- Det skal utvikles en håndbok / oppslagsbok for bedriftsledere
- Utveksling av erfaringer på tvers av grensene, og lære av hverandres allerede eksisterende verktøy / metoder
- Det skal deles ut regional mangfoldspris, regionene samarbeider vedrørende denne (det finnes en på nasjonalt nivå i Norge)

## 1.3 Evalueringsoppdraget

Evalueringen gjennomføres i samarbeid mellom Østlandsforskning og Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet (Cerut). Evalueringen er ikke en sammenlikning mellom Karlstad kommune og HrU, men tar for seg prosjektet som helhet. Vi gör inte en jämförelse, men vi ser på vilka saker som skiljer sig åt. Evalueringen har pågått i perioden mars-oktober 2011.

Etter planleggingsmøtet i Charlottenberg den 28 februar 2011 kom vi fram til at det skal gjøres en evaluering av hele prosjektet, men med hovedtyngde på mentorskapsprogrammet. Arbeidsfordelingen mellom Østlandsforskning og Cerut er lagt opp basert på hvilke data det er mest hensiktsmessig å hente inn i Norge (ØF) og Sverige (Cerut) og etter økonomien i prosjektet. Utvärderingen er baserad på en kvalitativ undersökning med en kombination av dokumentstudier, intervjuer, enkäter och observation.

I prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering" er det satt konkrete mål for hvor mange deltaker i mentornettverket som skal ha kommet ut i jobb i løpet av prosjektet. En evaluering av prosjektet vil inkludere en vurdering av denne måloppnåelsen, men også å rette fokus på hvordan hensikten med tiltakene i prosjektet forstås av de ulike partene.

I samråd med projektledarna för projektet så har vi kommit överens om att denna utvärdering kommer att vara skriven både på svenska och på norska.

## 2 Et kort teoretisk bakteppe

### 2.1 Om innvandrere og sysselsetting

Innvandrere i Norge har generelt lavere sysselsettingsgrad enn befolkningen for øvrig, de jobber i større grad i deltidsstillinger og ligger lønnsmessig under medianlønnen for personer født i Norge<sup>1</sup>. Når dette er sagt er det viktig å ta i betraktning at innvandrere ikke er en ensartet gruppe. Det er store forskjeller når det gjelder sysselsettingsgrad og arbeidsforhold etter innvandrernes opprinnelsesland, utdanningsnivå, kjønn og botid. Skillet i sysselsettingsgraden er tydelig mellom innvandrere fra Norden, Vest-Europa og EU-land i Øst-Europa på den ene siden, og de fra Øst-Europa utenom EU, Afrika, Asia og Sør- og Mellom- Amerika på den andre siden. Innvandrere fra Afrika er den gruppen med lavest sysselsettingsgrad og innenfor denne gruppen igjen kommer kvinner dårligst ut med en sysselsettingsgrad på 41 % i 2007<sup>2</sup>. Skillet forklares gjerne ut i fra årsaken til innvandringen. Innvandrere som kommer fra Norden, Vest-Europa og EU-land i Øst-Europa er som oftest arbeidsinnvandrere og i jobb kort tid etter ankomst. Innvandrere fra Øst-Europa utenom EU, Afrika, Asia og Sør- og Mellom- Amerika er som oftest flyktninger eller har kommet på grunn av familiegjengenforening. For disse har botid vist seg å være av stor betydning. Dette henger sammen med at flyktninger og familiegjengenforente med kort botid er tilknyttet introduksjonsordningen de to første årene i landet og dermed er utenfor arbeidsstyrken. Her vil også den enkeltes evne til å lære det norske språket spille en rolle. Som tidligere nevnt er kjønn en faktor som påvirker sysselsettingsnivået i stor grad, dette gjelder også når botid er tatt i betraktning. Blant innvandrere fra enkelte land i Asia og Afrika er sysselsettingsnivået blant kvinner generelt svært lavt i forhold til menn, noe som trekker gjennomsnittet langt ned i disse gruppene. Dette gjelder både etablerte grupper, som de fra Pakistan og Tyrkia, og innvandrere med kortere botid bak seg i Norge, som dem fra Afghanistan, Somalia og Irak<sup>3</sup>. Dette endrer seg imidlertid hos andre generasjons innvandrere. Ifølge OECD er etterkommere av innvandrere like godt integrert i arbeidsmarkedet som barn av personer født i Norge (OECD 2009: 59).

Sedan millennieskiftet har andelen utrikesfödda hela tiden ökat i Sverige och med det menas att inflödet av personer har varit större än skillnaden mellan antalet som fötts och avlidigt varje år. 2008 var 14 procent av befolkningen födda i andra länder än Sverige och SCB räknar med att detta kommer att öka ytterligare. Hade det inte varit på grund av denna invandring så hade

<sup>1</sup> OECD (2009): Jobs for Immigrants – Labour market integration in Norway - The labour market integration of immigrants and their children in Norway.

<sup>2</sup> Daugstad, Gunnlaug (red.) (2008): *Innvandring og innvandrere 2008*. Statistisk sentralbyrå

<sup>3</sup> <http://www.ssb.no/innvregsys/>

befolkningsmängden och antalet personer i arbetskraften minskat varje år. Så med andra ord kan det konstateras att en lyckad integration är viktig för att Sverige ska kunna ha en fortsatt tillväxt och en välfungerande utbildning i svenska som andra språk är en förutsättning för att kunna ta tillvara på potentialen i den arbetskraft som kommer med invandringen.<sup>4</sup>

Störst andel personer, ej födda i Sverige, i förvärvsarbetande ålder finns i grupper födda i Asien och i Afrika och detta är personer som inte har bott i Sverige särskilt länge. Det finns ett tydligt positivt samband mellan den tid som man har varit i Sverige och andelen sysselsatta i olika grupper. Det finns även skillnader beroende på hur länge man har varit bosatt i Sverige. Bland de utrikesfödda som har varit i Sverige mindre än två år så arbetar många inom lokalvård. Utrikesfödda som har bott i Sverige i mer än 20 år är främst överrepresenterade inom branscherna personliga tjänster samt vård och omsorg. Närmare åtta av tio eftergymnasialt utbildade personer som är födda i Sverige arbetar idag i ett ledningsyrke eller i ett yrke som kräver en eftergymnasial utbildning. Bland de utrikesfödda är motsvarande del mycket lägre även om denna andel ständigt ökar. Dock arbetar enbart drygt hälften av de eftergymnasialt utbildade som bott i Sverige 10 – 19 år i ett yrke som kräver sådan utbildning. Totalt var 386 937 utrikesfödda personer i åldrarna 20 – 64 ej sysselsatta enligt SCB:s statistik 2007. Av dessa hade drygt 100 000 någon form av eftergymnasial utbildning. Bland de svenskfödda i samma ålderspann var det drygt 800 000 som inte var sysselsatta och av dessa hade 210 000 någon form av eftergymnasial utbildning.

Det har vist seg at det er vanskelig for høyt utdannede fra andre land å få godkjent sin kompetanse i Norge, og blant denne gruppen jobber nesten 10 % i yrker uten noe formelt krav til høyere utdanning (OECD 2009). Dette fører til at mange er overkvalifiserte for de jobbene de har og den viktige kompetansen de sitter på forblir uutnyttet av det norske samfunnet. Innvanderne er overrepresentert i yrker som er lavtlønnede og som gir lite rom for autonomi og mobilitet<sup>5</sup>. En stor del av arbeidstakerne med innvandrerbakgrunn er konsentrert innenfor noen få bransjer som hotell/restaurant, renhold og helse og omsorg. En undersøkelse gjennomført av Sollund (2006) peker på at mange forblir i det lavere sjiktet fordi de ikke er nødt til å beherske det norske språket her. Arbeidet som utføres i disse bransjene gjøres ofte alene, eller sammen med andre som også er innvandrere. I den grad man snakker med nordmenn foregår det som oftest på engelsk. En undersøkelse fra Sverige (Anderson 2007) om interkulturell kommunikasjon innen helse og omsorgsbransjen viste at mange av de minoritetsspråklige arbeiderne skyr kontakt med sine etnisk svenske kollegaer fordi de ikke er sikre på å forstå hva som blir sagt eller å bli forstått. I Sverige har man pekt på at dette fører med seg en tendens til segregasjon på arbeidsmarkedet.

---

<sup>4</sup> Svenska som (alla) andra språk, Svenskt näringsliv, 2010

<sup>5</sup> Rogstad, Jon (2001): *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning

## **2.2 Om mentorordninger som strategi for inkludering i arbeidslivet**

I Norge har mentorordninger tradisjonelt vært knyttet til næringslivet og spesielt til karriereveiledning der målet har vært rekruttering til lederstillinger. I senere tid hvor det har vært rettet et større fokus på innvandreres tilknytning til arbeidslivet, har man sett nytteverdien av å ta i bruk mentorordninger for å skape nettverk for arbeidere med innvandrerbakgrunn, da en vet at mye rekruttering til arbeidslivet skjer gjennom slike uformelle nettverk. I Norge finnes det slike nettverk blant annet i Oslo, Trondheim, Sogndal og Steigen. I Hamar finnes det i tillegg til HrU sitt mentornettverk to lignende nettverk med innvandrere som målgruppe.

Likestillingssenterets mentornettverk "Velkommen inn" er det som har eksistert lengst. Dette nettverket retter seg spesifikt mot innvandrerkvinner som ønsker veiledning til å komme ut i jobb. HrU sitt mentornettverk skiller seg således noe fra dette mentornettverket ved å ha en bredere målgruppe som også inkluderer menn. Det er også et skille ved at HrU sin målgruppe i hovedsak er de med høyere utdanning eller høyt kvalifiserte arbeidstakere, men inte nødvendigvis akademiker.

En mentor er en person med erfaring fra arbeidslivet og som adepten (den arbeidssøkende) har tillit til. Mentorrelasjonen skal fungere som et læringsfellesskap som kan sette i gang en prosess hos adepten der målet er egenutvikling og en vei inn i arbeidslivet. Kunnskapsutvekslingen skjer gjennom å bruke samtalen som metode. Adepten kan dele erfaringer med mentoren, bli utfordret til å se ting med nye øyne, få oppmuntring, og veiledning til hvordan å komme videre. En kan si at det viktigste med mentorordningen er at mentoren deler av sin erfaring i forhold til arbeidslivet og bruker sitt nettverk aktivt for å åpne opp muligheter for adepten. Dette sker helt på frivillig basis för att jämföras med exempelvis en coach som har detta som yrke och även tar betald.

### **Förklaring Korta vägen**

Nedan följer en kort förklaring över vad "Korta vägen" är för någonting då beteckningen nämns i utvärderingen ett flertal gånger. Den 1 februari 2010 startade arbetsmarknadsutbildningen Korta vägen vid Karlstads universitet. 21 arbetssökande utlandsfödda akademiker från 17 olika länder fick under ett halvår lära sig mer svenska för akademiker och om svenska samhället för att lättare komma in på arbetsmarknaden. Hösten 2011 startar den fjärde utbildningsomgången och totalt har över 50 nya värmlänningar gått utbildningen. Korta vägen är en arbetsmarknadsutbildning för de som är arbetssökande utomnordiska akademiker med examen från en utländsk högskola eller universitet eller minst tre års akademiska studier från hemlandet. Utbildningen är i första hand riktad till nyanlända invandrare (där det inte förflutit mer än tre år efter erhållet uppehållstillstånd, permanent eller tillfälligt) men även andra utlandsfödda akademiker kan bli aktuella i mån av plats. Utbildningen genomförs av Karlstads universitets uppdrags AB. Utbildningens mål är i första hand att öka deltagarnas möjligheter att få arbete i enlighet med sin examen/utbildning, i andra hand förbereda dem för högskolestudier som syftar till att komplettera deras utländska examen, vidareutbildning, i enlighet med kraven på den svenska arbetsmarknaden. Utbildningen pågår under 25 veckor varav 6 veckor innehåller praktik som är nära kopplad till deltagarens utbildning. Under hela utbildningstiden är 12 studiebesök inplanerade

för gruppen både inom privat och offentlig sektor och karriärcoachning och studievägledning sker under hela utbildningstiden.

Korta vägen innehåller förutom detta delarna:

Svenska för akademiker

IT

Svensk arbetsmarknad

Svenskt samhällsliv

Svensk kultur

Karriärcoachning

Studievägledning

Praktik

Studiebesök på företag och offentliga organisationer<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.kau.se](http://www.kau.se)



### 3 Metode og datainnsamling

Vi har i denna utvärdering fokuserat på att samla in information genom fyra olika tillvägagångssätt. Dessa är intervjuer, observationer, dokumentstudier och enkäter. Nedan följer en kort förklaring till varför dessa tillvägagångssätt har valts.

**Dokumentgjennomgang og analyser** - En systematisk gjennomgang av dokumenter som er produsert i prosjektet er alltid viktig i en evaluering. Gjennom dokumentstudiene vil en få innblikk i hvordan prosjektmål er operasjonalisert og hvordan tiltaket er tenkt gjennomført. Prosjektet ”Næringslivet som motor for inkludering” har allerede pågått i ett år og ha produsert dokumentasjon som vil være viktige informasjonskilder for evalueringen, samtidig er det viktig at vi har tilgang på de dokumentene som produseres underveis i resten av prosjektperioden. Dokumentanalysen gjennomføres av både Cerut og ØF.

**Observasjon** - kan benyttes for å få mer innsikt i prosesser og forhold mellom folk enn det som er mulig ved hjelp av ulike former for samtaler eller intervju. Observasjoner gir forskeren mer direkte inntak til sosial interaksjon og sosiale prosesser mellom deltakerne. Evaluator fra Cerut deltar som observatør på en workshop og et seminar der deltakerne i prosjektet møtes. I tillegg til at vi vil bruke arenaen for observasjoner, vil vi også kunne gjennomføre samtaler og mindre strukturerte intervjuer med involverte deltakere. Deltakelsen på fellesarenaene er også viktige for å danne seg et helhetsinntrykk av prosjektet, og få innsikt i hvordan prosjektets mål og metoder kommuniseres og forstås av de involverte.

**Intervjuer** – Vi har gjennomført intervjuer med båda projektledarna, där ØF intervjuar prosjektleder i Hamarregionen utvikling och Cerut intervjuer prosjektleder från Karlstad kommun. Dette for å få et overblikk over bakgrunn for prosjektet, hvordan det har vært arbeidet med tiltakene i prosjektet og hvilke erfaringer prosjektledelsen har gjort seg gjennom hele prosessen med prosjektet. Utover dette har vi gjennomført gruppeintervjuer med mentorer og adepter, for å få et inntrykk av hvordan deltakerne i mentorordningen forstår prosjektets målsetting og hvordan både mentorer og adepter har opplevd det å delta i prosjektet, for å se om informantenes opplevelser samsvarer med prosjektets intensjon. Gruppeintervju er en egnet metode i det at deltakerne har mulighet til å reflektere over og diskutere felles erfaringer. Deltakerne sammenlikner ofte sine erfaringer og forsøker å forstå hvorfor de andre handler eller tenker som de gjør. I et ideelt gruppeintervju driver deltakerne hverandre fremover og det kommer ofte frem flere synspunkter og ideer i et gruppeintervju som deltakerne har resonnerer seg fram til i fellesskap. Et annet viktig argument for å benytte gruppeintervju er at man kan dra nytte av deltakernes kompetanse

om temaet intervjuet skal handle om. I et gruppeintervju stiller nemlig deltakerne ofte spørsmål til hverandre som kan belyse sider som intervjueren ikke hadde tenkt på på forhånd. Disse kan så utdypes ved at intervjueren stiller oppfølgende spørsmål. Det som kan være problematisk med gruppeintervju som metode er at noen deltakere kan ha stor påvirkningskraft på andre i gruppen. Hvis en deltaker er for dominerende kan det gjøre at en får et ensidig fokus. Det vil da være svært viktig at intervjueren fungerer som ordstyrer og er oppmerksom på å la andre slippe til. Vi har vurdert det slik at vi intervjuer mentorer og adepter hver for seg, dette fordi det kan være vanskelig for et mentorpar å fortelle åpent om erfaringer som henholdsvis mentor og adept mens den andre hører på. Utforming av intervjuguider har blitt gjort i samarbeid mellom ØF og Cerut slik at fokuset i gjennomføringen har vært så likt som mulig i Norge og Sverige. Slik har vi sikret en helhetlig evaluering av prosjektet.

**Enkäter** – Genom enkäter har vi nått en större grupp responderer på en och samma gång och de har även fått möjlighet att under en längre tid tänka över och formulera sina svar. På grund av att svaren inte kommer spontant som de oftare gör under en intervju kan svaren bli mer genomtänkta och utstuderade genom enkäter. Dock kan enkäter ge ett djupare svar då respondenten har fått mer tid till att tänka igenom svaren ordentligt och också har tid att analysera frågan. En enkät kan även vara mindre situationspåverkat än exempelvis en intervju. Sammanställning av en enkät kan lättare visa på personens egentliga åsikt då den kan vara tydligare i en enkät än i en intervju då respondenten har svårare att linda in svaret i andra ord. På grund av att det har varit svårt att få tider för intervjuer med tänkta responderer i denna utvärdering har vi valt att nå ut till dessa med en enkät istället.

### **Tillvägagångssätt**

ØF har gjort dokumentstudier der vi hovedsakelig har sett på søknaden og statusrapporteringene til Interreg, materialet til mentorprogrammet og inkluderingsprisen. Dette er gjort for å få en bakgrunnsforståelse for prosjektets visjon og mål, i tillegg til framdrift og utfordringer i prosjektperioden. Dette har vi benyttet i utarbeidelsen av intervjuguiden både til prosjektlederne og mentorer og adepter i mentorprogrammet. I tillegg har det gitt oss kriterier for evalueringen for å se om man har klart å gjennomføre det man i utgangspunktet søkte å gjennomføre.

Vi har intervjuet prosjektleder, tre adepter og tre mentorer ansikt til ansikt. I utgangspunktet var det tenkt å intervju seks mentorer og seks adepter i hvert sitt gruppeintervju. Dette viste seg å bli en utfordring da både prosjektleder og forsker fra ØF hadde problemer med å få deltakerne i mentorprogrammet til å stille opp på intervju. Selv om flere hadde meldt seg på gruppeintervjuet var det bare to mentorer og tre adepter som møtte. Vi valgte å gjennomføre disse intervjuene selv om vi da mistet noe av gruppedynamikken. Vi fikk likevel gode svar og refleksjoner fra de informantene som var med. I tillegg ble en mentor intervjuet på hennes arbeidsplass. For å få tak i flere deltakeres erfaringer og meninger om mentorprogrammet valgte vi å lage en nettbasert spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle deltakerne. Undersøkelsen bestod stort sett av åpne spørsmål der informantene kunne skrive inn sine egne svar. Seks adepter og ni mentorer svarte på spørreskjemaet. Selv om det å benytte spørreskjema ikke ga oss like mye dybde i svarene som vi antakelig ville fått ved et gruppeintervju, nådde vi ut til flere deltakere. Vi har i alt snakket med ni av fjorten adepter og tolv av fjorten mentorer. Kombinasjonen av noen dybdein-

tervjuer og svar fra spørreskjema, ga oss derfor et godt overblikk over adepter og mentorers opplevelse av mentornettverket.

Alle ansikt til ansikt intervjuene, med unntak av ett, foregikk i HrU sine lokaler. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og etterpå skrevet ut i sin helhet. Lydopptakene vil bli slettet etter endt prosjekt.

Även Cerut har genomfört dokumentstudier för att få en övergripande bild av projektet i sin helhet. Artiklar skrivna om projektet, ansökningar, styrdokument och rapporteringar har gått igenom av samma skäl som anges ovan. Enskilda intervjuer har gjorts med den svenska projektledaren för projektet, den person som arbetar som EU-samordnare på Karlstad kommun och som var en av dem som arbetade fram projektet och även skrev ihop ansökan för projektet. Dessa intervjuer genomfördes i en lokal tillhandahållen av Karlstad kommun. En enskild intervju har även gjorts med en person som i projektet fungerat som metodstöd utifrån att Karlstads universitet har funnits med i projektet som medfinansiär med tid. Denna person har bistått projektledaren med planläggning av programinnehåll, genomförande av aktiviteter och adepterstöd inom mentorskapsprogrammet. Denna intervju genomfördes på Karlstads universitet. Där genomfördes även en gruppintervju med sex av de adepter som har ingått i mentorskapsprogrammet. För att komplettera denna gruppintervju har även en enskild intervju genomförts med ytterligare en av adepterna då vissa av frågorna var svåra att få svar på i den hela gruppen av adepter. Även den enskilda adepterintervjun genomfördes på Karlstads universitet. En enkät med liknande frågor som den Östlandsforskning har genomfört har skickats ut till sju av de mentorer som har medverkat i mentorskapsprogrammet efter att ett telefonsamtal har genomförts till var och en av dessa sju mentorer. I telefonsamtalet redogjorde utvärderaren för syftet med utvärderingen och bad om att få skicka en enkät via mail. Telefonsamtal gjordes till 9 mentorer där två valde att de inte ville få en enkät skickad på grund av olika orsaker. Detta gjorde att sju enkäter mailades och fem svar inkom. Dessa svar har sedan sammanställts utifrån ett antal huvudrubriker. Den svenska projektledaren har själv genomfört en enkät i samband med avslutningen av mentorskapsprogrammet både till mentorer och adepter. Dessa har vi fått tillgång till och för att kunna spara lite tid har en fråga från var enkät, och dess svar, även använts i denna utvärdering. Dessa frågor handlar om vilken sysselsättning som adepten har idag och hur mentorerna tror sig ha blivit mer öppna i hur de rekryterar personer med utländsk bakgrund. Vi anser att denna fråga är möjlig för oss att ta del av då den sträcker sig till alla adepter och mentorerna, och inte heller bör ge ett visst utslag för vem frågan är ställd av, av oss eller av projektledaren.

Vi har även i denna utvärdering använt oss av den sammanställning och det diagram som projektledaren har gjort av denna fråga. På denna enkät svarade 20 adepter. Observationer har genomförts i denna utvärdering. Vi har medverkat vid fem olika arrangemang knutna till projektet. En adepträff i samband med arbetsmarknadsdagen HotSpot där adepterna fick tips och hjälp med att förstå den utställarkatalog som HotSpot producerat inför dagen för att förklara vilka utställare som fanns på plats. Vidare under våren 2011 annordnades en träff för både mentorer och adepter i Charlottenberg mellan det svenska och det norska mentorskapsprogrammet där deltagarna fick en chans att träffa varandra. Dock var det inte så många mentorer

som valde att följa med på denna. Medverkan har också varit på den adeptavslutning och mentorskapsprogrammsavslutning som hölls i början av hösten 2011. På mentorskapsprogrammsavslutningen medverkade många adepter och även många mentorer. Vi medverkade även vid en workshop inom ramen för kompetensförsörjning som projektet annordnade under hösten 2011 där olika företag i regionen inbjöds för att diskutera kring rekryteringsprocesser och integrering.

## 4 Resultater av evalueringen

### 4.1 Organisering og gjennomføring

Fram till år 2009 fanns det på Karlstad kommun en politiskt tillsatt tjänst som mångfaldsutvecklare. Dennes roll handlade till stor del om att öka mångfalden och mycket av innehållet bestod i att försöka påverka näringslivet. Tillväxtcentrum, som är den avdelning på Karlstad kommun och som har varit den som hållit i projektet, arbetar mycket i kontakter med näringslivet och en av deras många arbetsuppgifter är just företagskontakter. Redan innan 2008 så hade det startat samarbeten med HrU där det hade gjorts studiebesök åt båda håll, de tidigare näringslivsdirektörerna hade varit på plats, man hade tittat på området och gjort en bruttolista med möjliga samarbetsområden för att kunna utveckla ett interreg-projekt. Det hade visat sig att Hamarregionen hade mycket likheter med Karlstad kommun. Några av dessa var att Hamarregionen består av ett område med tre stycken kommuner som är ungefär lika stort som Karlstad, de ligger vid en stor sjö och det fanns många utmaningar som man såg var liknande. Och samtidigt hade man ambitionen på Tillväxtcentrum är att alltid ha ett EU-projekt rullande inom ett viktigt tillväxtområde. Då det fanns en mångfaldsutvecklare i kommunen så föll det sig naturligt att kommunen valde att börja titta på de frågorna utifrån denna bruttolistan som berörde detta ämnet utifrån mångfaldsfrågor i näringslivet, utmaningarna där med arbetskraftsbrist och hur man tar tillvara på den kompetens som finns hos människor med utländsk bakgrund i dessa regionerna. Detta valde kommunen att de ville titta på och det slutade med att de skrev fram en ansökan, i samarbete med mångfaldsutvecklaren och HrU. Under tiden från att ansökan skrevs till att den godkändes hann mångfaldsutvecklaren att sluta och man fick istället rekrytera en ny projektledare.

Prosjektet er organisert på den måten at man har en prosjektleder i HrU og en prosjektleder i Karlstad kommune. I tillegg har man satt sammen en Styringsgruppe bestående av 10 personer från Norge och Sverige. I styrgruppen sitter represententer från bland annat Handelskammaren Värmland, Norska Regionrådet, Karlstads universitet, Hamar kommune och Norsk Tipping. Inom projektorganisationen finns även en norsk och en svensk referensgrupp. Den norska består av tre personer från NAV, Bosetting – og inkluderingskontoret och Höyskolen i Hedmark. Den svenska består av fem personer med representanter från Länsstyrelsen, Karlstads universitet, Arbetsförmedlingen, Proffice och Karlstad kommun.

HrU har hatt møter med alle kommunene i Hamarregionen i prosjektoppstart for å skaffe samarbeidspartnere og få hjelp til å rekruttere adepter. HrU fikk mye hjelp og dro nytte av kompetansen til regiondirektøren for IMDi på Østlandet som også er tidligere leder av Flyktningtjenesten

i Hamar. Hamarregionen har i tillegg en kommunegruppe der en representant fra Flyktnings-tjenesten i hver kommune sitter. Kommunegruppen bidrar som en utvidet referansegruppe og henviser potensielle adepter til prosjektet. Som medfinansierer har kommunene forpliktet seg til å benytte timer til prosjektet. Det har dessverre vist seg å være vanskelig for kommunerepresentantene å sette av tid til dette, slik at flere av kommunene har valt å gjøre om timene som skulle vært brukt i prosjektet til kontant utbetaling.

Når det gjelder organiseringen av prosjektet har det vært et tett samarbeid mellom HrU og Karlstad kommune. Det at det ble lagt en felles plattform tidlig i oppstartsfasen pekes på som en suksessfaktor som har ført til gode muligheter for erfaringsutveksling. På det første styrings-gruppemøtet den 15 mars 2010 ble det lagt planer for aktivitetene i prosjektet slik at de kunne gjennomføres innenfor omtrent samme tidspunkt både i Hamar og Karlstad.

Ulike utgangspunkt i de to regionene har likevel ført til at de har opplevd utfordringer på ulike områder. Målet i början av projektet var å få 25 mentorpar per region. Karlstad kommune fikk fylt opp plassene i sitt mentorprogram tidlig, mens HrU fortsatt jobber med å fylle sine plasser. Erfaringene de to prosjektlederne sitter igjen med i slutfasen av prosjektet er at det er en fordel å starte med å rekruttere adepter og deretter finne mentorer som kan passe til disse adeptene. Det var denne måten man valgte å gå frem på i Karlstad, mens man i HrU forsøkte å starte med å rekruttere mentorer.

Prosjektlederen i HrU ønsket å starte opp med å få i gang et nettverk for næringslivet der tanken var å utveksle erfaringer og kompetanse i forhold til blant annet mangfoldsledelse. 22 bedrifter meldte sin interesse, men da nettverkstreffet ble arrangert kom bare ni av de påmeldte. Nettverket for næringslivet har etter dette ikke kommet i gang slik man hadde ønsket. Prosjektlederens tanke var å rekruttere mentorer gjennom dette nettverket og bedriftene som er medlemmer i HrU. Dette viste seg etter hvert å være en tregere prosess enn prosjektlederen hadde sett for seg på forhånd og det gikk derfor mye tid med til å kontakte bedrifter for å få opparbeide en mentor-pool.

I tillegg har HrU hatt den utfordringen at det allerede eksisterer to mentornettverk i regionen med en nokså lik målgruppe, noe som også har gjort at rekrutteringen av adepter heller ikke har vært så effektiv som man hadde håpet på. HrU har hatt en løpende dialog med både Likestillings-senteret som driver "Velkommen inn" mentornettverk for innvandrerkvinner som vil ut i jobb, og NHO som driver "Global Future" mentorordning for høyt utdannede innvandrere. I og med at HrU og NHO sine mentornettverk startet opp samtidig valgte de å ha en felles kick off, der potensielle adepter kunne skrive seg på liste hos en av de to aktørene. Prosjektlederen har også fått en del råd av Likestillings-senteret angående hvordan drive et mentorprogram og hvilke erfaringer de har gjort seg gjennom snart fem år. Likevel ser vi at det ville vært positivt for de tre mentornettverkene å inngå et tettere samarbeid der man forsøkte å avgrense hver sin mål-gruppe og profilere seg sterkere mot denne, slik at det kommer tydelig fram for de potensielle adeptene hva som er forskjellen på de tre mentorordningene. Slik det er nå har vi fått tilbake-melding om at flere av adeptene, i tillegg til å være en del av HrU sitt mentorprogram, også deltar i enten ett eller to av de andre mentorordningene. I og med at det er vanskelig å rekruttere

mentorer og med tanke på at mentorene er travle mennesker, stiller vi spørsmålstegn ved ressursbruken og om det er nødvendig at en adept tilhører både to og tre mentornettverk som har det samme målet.

I Sverige så var det betydelig enklare i starten av mentorsprogrammet. Sammanlagt var det 35 adepter som anmeldte sitt interesse og av dessa så valdes 29 adepter ut. Till dessa utsågs senere 30 mentorer så en av adepterna har haft två mentorer. Karlstad har haft mycket fördel i genom sitt samarbeide med Karlstads universitet som medfinansierar av tid samt deras program "Korta vägen. Tanken var från början att mentorerna skulle rekryteras först men med rekommendationer från Karlstads universitet och de metoder de använt sig av där så startade arbetet med att först hitta adepterna för att sedan söka efter mentorer inom de yrkesområden som adepterna hade. Även det faktum att man ville använda sig av redan befintliga nätverk istället för att starta upp ett nytt särskilt mentornätverk spelade in. Under programmets tid har man haft fyra olika uppstarter i programmet så nya mentorspar har tillkommit under i programmet. 24 adepter har genomfört hela programmet fram till avslutningen i augusti 2011. Enligt den undersökning som den svenska projektledaren gjort så har idag 41 procent av dessa 24 adepter någon typ av sysselsättning idag.

Inom mentorskapsprogrammet har det förekommit olika aktiviteter inom under projektiden. Några av dessa har varit riktade mot både adepter och mentorer, andra till endast en av grupperna. Det har även förekommit en träff mellan de norska och de svenska deltagarna. Under dessa aktiviteter har fokus bland annat legat på cv-seminarium, mentorseminarium med fokus på arbetsmarknadsvillkor, temaluncher och besök under mångfaldsdagarna och arbetsmarknadsdagen HotSpot på Karlstads universitet. När det gjelder aktivitetene i mentorordningen har HrU og Karlstad jobbet mye med markedsføring gjennom ulike kanaler som egen webside, radio, oppslag i aviser og gjennom ulike fora der HrU har vært representert. Det har även skrivits många artiklar om projektet, både vad gäller mentorprogrammet men även projektet i sin helhet, som har publicerats i dagstidningar, på Karlstads kommuns officiella hemsida på internet och i andra olika tidskrifter som delas ut i Karlstad och Hamar regionen. Så projektet har fått mycket positiv publicitet. Många goda exempel från programmet har också lyfts fram i pressen.

## **4.2 Mentorprogrammet**

Mentorprogrammet er en av metodene som er benyttet i prosjektet for å oppnå flere mål;

- Å endre holdninger blant ledere
- Skape nettverk for jobbsøkere med innvandrerbakgrunn
- At minst 40 % av deltakerne skal oppnå ansettelse i en eller annen form

Som beskrevet under kapitlet om organisering og gjennomføring har de to landene hatt forskjellige utgangspunkt for å starte opp mentornettverk og derfor opplevd ulike utfordringer. Nedan følger en sammanfattning på de intervjuer och enkäter som har genomförts inom denna utvärdering. Vi har valt att redovisa dessa svar från Karlstad och Hamar var för sig då en del av svaren

skiljer sig regionerna emellan och för att då lättare kunna se och reflektera kring skillnader och likheter.

## 4.2.1 Adeptenes tilbakemeldinger

### HrU:

Adeptene ble spurt om hvordan de fikk kjennskap til mentorprogrammet, hvilke forventninger de hadde til mentorordningen da de meldte sin interesse, hvordan de organiserer mentorrelasjonen og hva de gjør sammen med sin mentor, deltakelse på arrangementer i regi av HrU, oppfølging fra prosjektledelsen og hvilken betydning mentorordningen har hatt for deres jobb/studiesituasjon.

### Kjennskap til mentorprogrammet og forventninger

To av adeptene forteller at de fikk kjennskap til mentorprogrammet gjennom en annonse i Hamar Arbeiderblad og en via en annonse på internett. Flere forteller at de har fått tips om programmet gjennom sin veileder i NAV<sup>7</sup> eller kontaktperson i kommunen.

Når det gjelder forventningene adeptene hadde til mentorprogrammet da de startet er svarene til adeptene nokså sammenfallende. For det første hadde de fleste et ønske om at de nå skulle få jobb eller praksisplass innen sin bransje. I og med at HrU har mange bedrifter som medlemmer så flere av dem vi snakket med, dette som en mulighet til å knytte kontakter med potensielle arbeidsgivere og bygge nettverk. I tillegg forteller de fleste at de ønsket å få tips om det lokale arbeidsmarkedet og det norske arbeidsmiljøet. På det mer praktiske nivået er det det å få hjelp til å skrive en god søknad og CV, i tillegg til det å lære språket som oftest nevnes. En adept sa:

*”Jeg forventet at jeg skulle få kunnskap om det norske arbeidsmiljøet og hvordan jeg kan fokusere på å lære det. Det neste var å få drømmejobben min. Det første om arbeidsmiljøet føler jeg at jeg har fått innfridd. Det har jeg fått hjelp til av mentor.”*

### Hva adept og mentor gjør sammen

Det viktigste i en mentorordning er forholdet mellom adept og mentor. Vi var interessert i å få vite noe om hvor ofte mentor og adept møtes og hva de har fokus på i møtene med hverandre. Fire av adeptene sier at de møter sin mentor ca en gang i måneden, en adept møter sin mentor to til tre ganger i måneden og en annen en gang i uka. En annen adept sier at de møtes etter behov og holder kontakten via e-post og sms. En av adeptene møtte sin mentor bare tre ganger og har ikke sett henne på en stund. Han sier ikke noe om årsaken til hvorfor han ikke har tatt kontakt den siste tiden. Mentoren mener dette kan ha noe med at hun utfordret han på noe som hadde med hans kultur å gjøre og at han derfor trakk seg unna henne.

Det positive er at det ser ut til at alle adeptene vi har vært i kontakt med opplever at de får hjelp av sin mentor og at de har fokus rettet mot jobberelaterte temaer når de treffes. Alle adeptene sier

---

<sup>7</sup> NAV = Arbeids og velferdsetaten i samarbeid med kommunen. Se: [www.nav.no](http://www.nav.no)



at de har fylt ut en plan sammen med mentoren for hvor ofte de skal møtes og hva de skal gå igjennom på møtene (mentoravtalen). De fleste forteller at de har et godt forhold til sin mentor og at de er blitt som venner, men at dette har kommet som en bonus i tillegg til samarbeidet mot målet om å komme ut i jobb. Det adepte forteller at de gjør sammen med mentor er å snakke om hvordan det norske arbeidsmarkedet fungerer, mentoren hjelper adepten å finne ledige stillinger som kunne passe i forhold til adeptens kompetanse, de snakker om søknad og CV og hvordan å presentere seg ved et jobbintervju. I tillegg forteller flere av adeptene at de diskuterer generelle samfunnsproblemer med sin mentor. En adept sa at han opplevde dette som givende fordi han på den måten får nye perspektiver på ting og ser problemer fra nye synsvinkler. Det å få øve seg i å snakke norsk blir også trukket fram som en fordel. En adept som er student fortalte at hennes mentor hjelper henne med skoleoppgaver som hun ikke forstår når hun er på skolen. En annen adept fortalte at han hadde fått bedre selvtillit nå som han visste at søknaden hans var bra fordi mentoren hadde jobbet sammen med han for å få den tilpasset til norsk standard.

### **Deltakelse på arrangementer i regi av HrU**

Når det gjelder deltakelse på nettverkstreff, seminarer og temalunsjer forteller alle at de har vært med på noe. Det som trekkes frem som det mest suksessfulle er et jobbsøkerkurs der adeptene fikk hjelp til hvordan å skrive søknad og CV. Prosjektlederen opplever likevel at det er få deltakere på de ulike arrangementene, det var sju deltakere på dette jobbsøkerkurset og bare fire adepter deltok på det felles nettverkstreffet i Sverige. Vi har lurt på om årsaken til dette kan være at både adepter og mentorer er travle og at de er opptatt med skole og jobb på dagtid, da mange av arrangementene holdes. En adept fortalte at han til tider hadde mange innleveringer på skolen og at det er derfor han ikke alltid har kunnet delta. En annen mentor trekker frem at det er lang avstand fra der han bor og til Hamar og at det derfor ikke alltid passer å reise. Utsagn fra de som har deltatt er likevel at:

- *Det er en fin mulighet til å bli kjent med andre og vise seg frem*
- *Jeg synes det er morsomt å møte folk, og det er nyttig å høre om temaer som jobb - søking. Noen ganger har jeg ikke møtt opp fordi jeg var opptatt*
- *Det er få bedriftsledere på treffene og det er litt dumt når vi ønsker å knytte kontakte.r*

Det siste utsagnet henger antakelig sammen med at HrU har hatt vanskeligheter med å få næringslivet på banen når det gjelder dette prosjektet og at det derfor har vært få personer fra det lokale næringslivet som har meldt seg på blant annet temalunsjene som har hatt fokus på mangfold. Dette vil vi komme tilbake til senere under mentorenes erfaringer. Dette kan ses i sammenheng med spørsmålet vi stilte om adeptene opplever at det å delta i mentorprogrammet har gitt dem en møteplass for å treffe mulige arbeidsgivere. Svaralternativene var: ja, jeg har truffet mange og fått et utvidet nettverk, ja, til en viss grad, vanskelig å si på nåværende tidspunkt, nei, vet ikke. Fem av seks mentorer svarte ja, til en viss grad og en syntes det var vanskelig å si på nåværende tidspunkt. Adeptene vi snakket med ansikt til ansikt ga en utdypende forklaring. De mente at de fikk utvidet sitt nettverk gjennom sin mentor, i tillegg til at de ble kjent med de andre adeptenes mentorer. En fortalte at han hadde fått en kontakt via en annen adepts mentor fordi denne mentoren visste om noen som så etter en ansatt med denne adeptens kompetanse. Slik vi tolker dette vil det si at nettverket adeptene får er via mentorene som er med i mentorordningen, de treffer ikke andre fra næringslivet via fora som temalunsjer. Dette betyr at det er

viktig for nettverket at mentorene stiller opp på nettverkstreff og i andre sammenhenger sammen med sin adept. Spørsmålet blir da hvordan man i prosjektet ”Næringslivet som motor for inkludering” skal fokusere på mentorene og gjøre nettverkstreffene interessante også for dem. Vi kommer tilbake til dette senere.

### **Har deltakelsen i mentorprogrammet blitt som forventet?**

På spørsmålet om deltakelsen i mentorprogrammet har blitt slik som adeptene forventet viser det seg at det ofte ikke har blitt helt slik som adeptene hadde håpet. Som beskrevet tidligere var det flere av adeptene som så for seg at de gjennom mentornettverket skulle komme raskt i jobb eller i det minste få praksisplass. Slik har det imidlertid ikke blitt foreløpig. Målet med mentorordningen om at adeptene skal komme ut i jobb er et langsiktig mål og vi ser at det vil være viktig med en forventningsavklaring så tidlig som mulig i mentorforløpet, og det bør presiseres at verken prosjektleder eller mentoren skal skaffe adepten jobb. Selv om dette er formulert skriftlig i informasjon til adeptene kan det likevel være en ide å ta opp dette med forventningsavklaring på et av de første oppstartsmøtene. En adept sier at han hadde for store forventninger til hva mentorprogrammet kunne gjøre for han, en annen sier at han kun har fått litt informasjon, mens en tredje adept mener at mentorprogrammet er en god start for å hjelpe innvandrere med høy utdanning. Andre igjen synes at de har fått oppfylt noen av sine forventninger, slik som å lære å skrive en god søknad og å få kjennskap til det norske arbeidsmiljøet, men at de fortsatt håper på å få drømmejobben.

### **Hva mentorordningen har bidratt til for adeptene**

Sammenfattet kan vi si at det mentorordningen har bidratt til for adeptene er at:

- De har blitt kjent med flere mennesker, også andre adepters mentorer
- De har fått hjelp med CV og jobbsøknad
- Bedre selvtillit
- Å se ting/situasjoner fra en annen synsvinkel
- Noen adepter er blitt skuffet fordi mentorprogrammet ikke har ført til at de har fått jobb innen sin bransje.

### **Karlstad kommun:**

Adepterna fick frågan om hur de fick kännedom till mentorsprogrammet, vilka förväntningar som de hade i början av programmet, vad de har gjort tillsammans med sin mentor, hur deras eget deltagande har varit under programtiden och vad som har varit bra respektive vad som hade kunnat göras bättre i programmet. De fick även frågan om vad de har för sysselsättning idag.

### **Kännedom om mentorprogrammet och förväntningar**

De flesta av adepterna svarar att de fick kännedom om mentorprogrammet genom att de, eller någon i familjen eller annan person de känner, har gått programmet ”korta vägen” och på det sättet fått informationen att de även gått att söka sig till Lysta. För de som inte har någon koppling till korta vägen har adepten angett att kontakten förmedlats via arbetsförmedlingen

När det gäller de förväntningar som adepterna hade till programmet så svarar de flesta att de hade förväntningen att få jobb eller praktik men även att få utöka sitt kontaktnät som senare eventuellt kunde leda till någon sysselsättning. Någon av adepterna svarade även att han inte hade någon förväntning alls på programmet. En annan adept svarade att en av förväntningarna var att få ett hum om hur arbetsmarknaden i Värmland ser ut men även att få lära sig språket bättre. En adept uttryckte sig:

*”Jag ser det som en bra chans, en chans att få lite hjälp och tips. Annars är inte förväntningarna så stora.”*

### **Vad adepter och mentorer har gjort tillsammans**

Det viktigaste i ett mentorprogram är förhållandet mellan adepten och dess mentor. Därför var vi intresserade av att få veta hur förhållandet dem emellan har fungerat i detta program. De flesta av de intervjuade adepterna anger att de har träffat sin mentor ungefär en gång i månaden, men några även oftare som varje dag på tåget till Karlstad medans en av adepterna endast har träffat sin mentor en gång. Men de har förutom detta tillfälle även haft mer kontakt via mail. Tillsammans har de bland annat besökt mentorns arbetsplats, blivit presenterade för kollegor och andra personer i mentorns nätverk. Någon har haft sin mentor hemma på middag, medans andra har träffats utanför arbetstid för att dricka kaffe. En adept poängterar att de under sina träffar inte bara pratar jobb utan de pratar mycket privat också, som att de vore vänner ”på riktigt”. I början av programtiden så fick mentorerna tillsammans med sin adept fylla i en handlingsplan över hur de skulle arbeta tillsammans och vilka mål som paren skulle ha nått i slutet av programmet. Adepterna svarar att de till stora delar har använt sig av denna handlingsplan fast att en del ändringar har gjorts under tidens gång. En adept uttrycker sig: *”Vi planerade lite efter handlingsplanen, sen struntade vi i den. Vi har träffats precis när jag har behövt hjälp. Det blev bra ändå”*

De flesta av adepterna upplever att de har haft en bra relation med sin mentor, men några uttrycker ett missnöje då de tycker att mentorn har haft för lite tid och varit svårt att nå och även att de själva har fått ta det mesta initiativet. Men de har upplevt att mentorn har varit engagerad och intresserad av att hjälpa till så gott som de har kunnat.

### **Adeptens eget engagemang och deltagande i mentorprogrammets aktiviteter**

Av de adepter som har intervjuats så har samtliga deltagit på de flesta träffar som har arrangerats genom mentorprogrammet. De upplever att dessa har varit bra, innehållsrika och de har givit någonting som adepterna har kunnat ta med sig. Speciellt träffen i samband med arbetsmarknadsdagen Hotspot på Karlstads universitet var uppskattad då adepterna fått tips om vilka monstrar de kunde besöka under mässan Även en grillkväll vid friluftsområdet Skutberget i Karlstad uppskattades, även om detta var en mer informell träff så var det ett tillfälle att få umgås adepter och mentorer under andra former. Även de kurser i jobbsökande och CV skrivande har varit uppskattade. Adepterna upplever också att de har fått en god relation adepterna emellan, de utbyter erfarenheter och ger varandra tips och råd, men talar också mycket om andra saker som de har gemensamt.

### **Har förväntningarna uppfyllts?**

På frågan om förväntningarna har uppfyllts som adepterna hade i början av programmet svarar en av adepterna att de har uppfyllts mycket väl och att han är mer än nöjd. Framförallt är han mer än nöjd med sin mentor. Han uttrycker sig:

*”Jag har massor med kontakter i vår”*

En annan adept säger:

*”Programmet har uppfyllt mina förväntningar för de har varit mer än att bara vara med en mentor”*

Några av de andra adepterna anser inte att förväntningarna har uppfyllts då de ännu inte har fått något jobb, och en av adepterna överväger även att ”ge upp” som han uttrycker sig och åka tillbaka till sitt hemland. Någon av adepterna uttrycker också ett missnöje med att bara ha blivit erbjuden en praktikplats och inte ett jobb, då hon anser att praktik är för dåligt betalt så det är inte värt att jobba.

### **Vad har varit bra och vad hade kunnat göras bättre?**

Precis som på den norska sidan så har adepterna svarat mycket på vad som har varit bra med mentorprogrammet. Svaren på frågan har handlat mycket kring att självförtroendet har ökat, men även kunskapen om den värmländska arbetsmarknaden. Man anser att man har fått bra hjälp med att skiva CV och fått användbara tips när det gäller jobsökandet. Adepterna anser också att de har fått ett större kontaktnät, de har fått träffa nya människor som tror på dem och några har fått hjälp till jobb eller till att komma in på en utbildning som kommer att generera jobb så fort den är klar. En sak som de flesta av adepterna nämner som en av de bättre tingen med programmet är hjälpen och engagemanget som de har fått från den svenska projektledaren och den person som har fungerat som mentorstöd till projektledaren. De har hela tiden funnits till hands för att svara på frågor. En adept säger:

*”De försökte göra allt för oss. De gjorde verkligen sitt jobb och de håller allti kontakt med mail och så”*

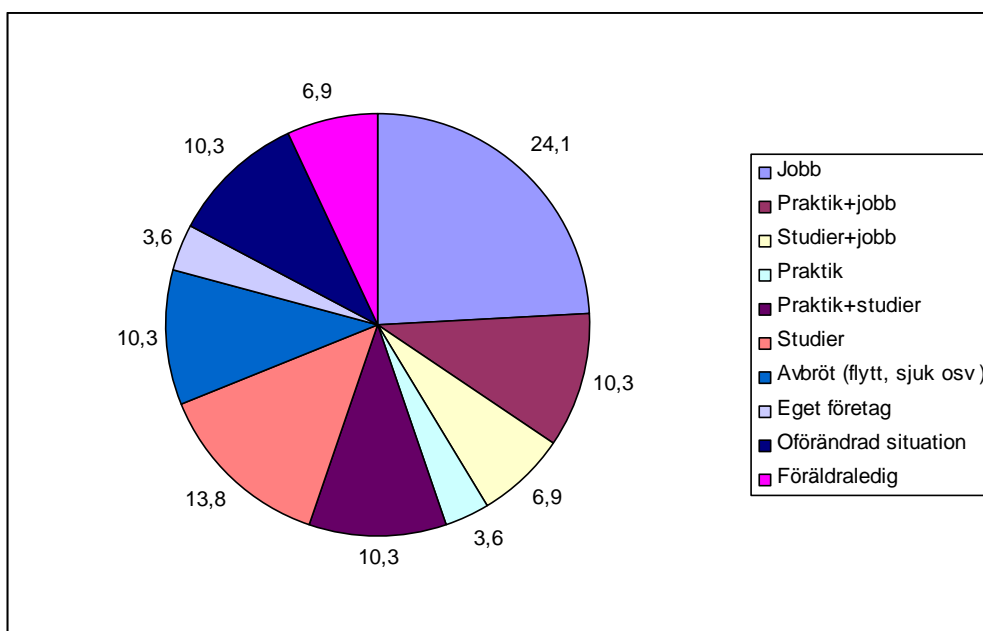
En annan av adepterna säger: *” De är en bra kontakt, de hjälper oss med förslag på internetsidor och CV. De vill alltid prova att hjälpa till och att förstå oss. De tittar på oss som en intellektuell individ”*

På frågan om vad som kunde ha gjorts bättre inom programmet så kretsar svaren mycket kring att många adepterna inte har fått något jobb inom sina utbildningsområden. Några av adepterna tycker också att mentorerna kunde ha lagt ner lite mer tid, och någon är missnöjd med den mentorn den haft då den personen inte riktigt jobbar inom adeptens utbildningsområde. Någon av adepterna önskar även fler träffar inom programmet med både mentorer och adepter då de som varit har varit mycket givande. Även studiebesök inom olika yrkesområden önskas. En av adepterna svarar på frågan om han tror att mentorprogrammet har hjälpt honom till den sysselsättning han har idag: *”Jag skulle nog kunna göra samma resa som jag har gjort ensam, men det skulle bara ta mycket längre tid, och framtiden den ser bra ut. Det kommer bara att bli bättre och bättre”*

Han avslutar intervjun med att säga: *” Jag har inte träffat en journalist, jag har träffat en familj”*

### Vilken sysselsättning har adepterna idag?

Med hjelp av de utvärderingsenkäter som den svenska prokjetledaren genomförde med adepterna under den sista adepttræffen inom mentorsprogrammet har hon gjort en sammanstællning av vad adepterna har for sysselsætning idag. Denna enkæt besvarades av 20 stycken adept. Denna viser på att 24,1 prosent av adepterna idag arbeatar. Dock framgår det inte av denna om det är arbeaten inom sitt eget utbildningsområde som de har sysselsætning inom. Några av adepterna har fått anstællning eller praktik genom sin mentor. Några arbeatar som timvikarie som språkålære innen skolan eller som tolk. Vidare er det 13,8 prosent av adepterna som idag studerar.



### 4.2.2 Mentorenes tilbakemeldinger

Nedan følger svaren på de intervjuer og de enkäter som har gjorts med några av de mentorer som har ingått i mentorskapsprogrammet. Vi har även valt att redovisa dessa var for sig från Hamar og från Karlstad. Dette då några av frågorna skiljer sig åt og även då metoden skiljer sig lite ifrån varandra. I Hamar har svaren inamlats både via intervjuer og enkäter i Karlstad endast genom enkäter. For Karlstad har vi valt att redovisa hela det svaret som har angetts på enkæten for att inte misse något og for att framhæva hela resultatene. For Hamar redovisas resultatene i en blandning av en løpande tekst og med komplette svar då dessa har inamlats gjennom två ulike metoder.

#### HrU:

Mentorene ble spurt om hvordan de fikk kjennskap til mentorprogrammet, hvilke forventninger de hadde til det å være mentor på forhånd, i hvilken grad de har deltatt på arrangementer i regi av HrU, på hvilke måter de har introdusert adeptene i sitt nettverk, hva de har opplevd som utfordrende med det å være mentor, om de føler seg som en del av et nettverk og til slutt, deres forslag til hva som kunne vært gjort annerledes i en eventuell videreføring av prosjektet.

## Kjennskap til mentornettverket og forventninger

Alle mentorene vi har snakket med fikk kjennskap til mentorprogrammet via Hamarregionen Utvikling. Ti mentorer ble kontaktet av prosjektleder, mens to fikk kjennskap til mentornettverket via HrU sine nettsider.

Når det gjelder hvilke forventninger mentorene hadde til det å være mentor på forhånd viste spørreundersøkelsen at det var spesielt fire punkter som gikk igjen hos de spurte:

- Å være en hjelper/veileder for noen som trenger det
- Bli kjent med nye mennesker og utvide sitt nettverk
- Egenutvikling
- Gjøre noe samfunnsnyttig

Vi finner også noen av de samme forventningene hos de tre mentorene som ble intervjuet ansikt til ansikt. På spørsmålet om hvorfor hun ønsket å være mentor, svarte den ene informanten at hun ønsker å bidra til å få flere innvandrere i arbeid og at hun ser dette som et samfunnsansvar. Kommunen kan ikke gjøre alt, alle må gjøre litt og for at man skal kreve at andre skal stille opp bør man starte med seg selv, sier hun. Samtidig forteller to av mentorene at de hadde større forventninger til hvordan samarbeidet med adeptene skulle bli. De har begge erfart at deres adepter ikke tar kontakt og de har støtt på noen utfordringer i forhold til dette. En mentor sa:

*”Jeg hadde nok forventninger om at adepten skulle være litt mer tettere på og at vi skulle ha blitt bedre kjent og at jeg skulle vært tettere på adepten i prosessen, det hadde jeg nok en forventning om”.*

Denne mentoren hadde bare møtt sin adept en gang, i tillegg til noe telefonisk kontakt, men så hadde adepten sluttet å ta kontakt. Som vi så i avsnittet om adeptenes erfaringer hadde et av mentorparene opplevd utfordringer i forhold til ulike kulturelle ståsted. Dette er to temaer der vi ser at mentorene kan ha behov for oppfølging av prosjektledelsen. Kulturforståelse og hvordan å ta kontakt med adepter som ikke responderer og hvordan man skal håndtere det, kan eksempelvis være aktuelle temaer for nettverkssamlinger der mentorer kan utveksle sine erfaringer rundt disse temaene. Slike erfaringsutvekslinger om hvordan det er å være mentor kunne vært med på å gjøre nettverkssamlingene mer interessante for mentorene fordi det også vil gi dem noe faglig påfyll og ikke bare adeptene. På nettverkssamlingen den 15. februar, var det lagt opp til erfaringsutveksling mellom deltakerne. Slik prosjektlederen opplevde det hadde deltakerne utbytte av å snakke med hverandre, men det var hun som prosjektleder som måtte sette i gang samtalen. Dette kan antakelig komme av at deltakerne på dette tidspunktet ikke kjente hverandre så godt enda og derfor hadde behov for en igangsetter, men at dette vil endre seg når deltakerne har truffet hverandre flere ganger over tid.

### **Deltakelse på arrangementer i regi av HrU**

Som vi så i avsnittet om adeptenes erfaringer vil det være vesentlig for mentorprogrammet og adeptenes utbytte at mentorene stiller opp og deltar på arrangementene det er lagt opp til. Slik det er nå svarer 6 av 12 mentorer at de ikke har deltatt på noen av arrangementene HrU har holdt. Slik vi tolker dette kan det bety at mentorene ikke ser sammenhengen mellom det å være mentor for en adept og det å delta på felles arrangementer. Dette kan også ses i sammenheng med spørsmålet vi stilte om mentorene føler seg som en del av et nettverk. Samtlige mentorer svarte at det gjør de ikke, de forholder seg stort sett til sin adept og relasjonen dem imellom er det viktigste. En av mentorene svarte imidlertid at det var for tidlig å si noe om følelsen av et nettverk på nåværende tidspunkt. Fire mentorer har deltatt på et eller flere arrangementer både sammen med og uten sin adept. I tillegg hadde en mentor deltatt en gang uten sin adept og en mentor har deltatt som foredragsholder. En mentor sa at hun kunne ønske at de fikk litt mer informasjon om hva som foregikk i nettverket. Da ser hun for seg en mer håndfast plan over hva som skal skje og når og hva de skal snakke om på nettverkssamlingene.. For at hun skal ha interesse av å delta må det være noe håndfast om hva slags hjelp en adept kan få og hva de som mentorer kan hjelpe adepten med, sier hun. For å få flere mentorer til å stille opp på arrangementer vil det være vesentlig å påpeke at dette er en viktig del av det å være deltaker i et mentorprogram. Samtidig vil det, som tidligere nevnt, være viktig å gjøre nettverkssamlingene mer attraktive for mentorene slik at de også opplever å få et personlig utbytte av å delta.

### **Utfordringer med det å være mentor**

Vi spurte også mentorene om hvilke utfordringer de hadde møtt på i rollen som mentor. Svarene vi fikk kan samles i fire punkter:

- Utfordringen er å kunne sette av nok tid
- Adepten følger ikke opp som forventet
- Manglende avklaring av hva adepten kan forvente av mentor
- Kulturelle utfordringer – ”Hva er skikk og bruk her og hva er skikk og bruk der”

De fleste mentorene er aktive mennesker med mye å gjøre, og det å få satt av nok tid til adepten ser ut til å være den største utfordringen for mange av mentorene. En mentor vi intervjuet ønsket seg noe mer oppfølging fra prosjektledelsen i forholdt til å minne mentorene på at de skal følge opp sin adept:

*Men det kunne vært en obligatorisk påminnelse, at hvis man hadde sendt inn en e-post... at man skulle rapportere inn noe da, en liten sånn reminder. Slik som... jeg er jo travel og så er jeg småbarnsmor, så etter klokka fire så... man glemmer det jo i hverdagen. Så kanskje en sånn påminnertjeneste en gang i måneden fra prosjektleder, litt sånn positivt... hei, hvordan går det og sånn. Det kunne kanskje hjulpet oss litt.*

En annen utfordring mange nevner er at adepten ikke følger opp som forventet. Som vi tidligere har vært inne på kan det oppleves som frustrerende for en mentor hvis en adept ikke tar kontakt. Årsaken til dette kan ses i sammenheng med at dette bryter med mentorens ønske om å være en hjelper. Mentoren får ikke utløp for dette ønsket når adepten ikke tar i mot den hjelpen de blir

tilbudt. Det er vanskelig å si hva som kan være årsaken til at noen adepter ikke tar kontakt med sin mentor, men en årsak kan ligge i den tredje utfordringen mentorene nevner, nemlig manglende avklaring av hva adeptene kan forvente av mentor. Som vi så i avsnittet om adeptenes erfaringer, svarte de fleste adeptene at de i utgangspunktet hadde en forventning om at de gjennom mentorprogrammet skulle få jobb innen sitt fagfelt. Noen adepter kan ha blitt skuffet når de har skjønnet at det ikke er mentors oppgave å skaffe adepten jobb og dermed mistet interessen for mentorprogrammet, eller de kan ha skaffet jobb på egenhånd og dermed opplever at de ikke har behov for en mentor. Det å avklare hva som er mentors rolle og hva adepten selv har ansvar for i mentorrelasjonen er svært viktig i en oppstartsfase der prosjektledelsen følger opp deltakerne tett. Idet finnes allerede skriftlig informasjon om dette i mentorprogrammet, men det kan tenkes at det også er behov for en muntlig gjennomgang for eksempel ved et felles oppstartsmøte, i tillegg til at mentorparene får tett oppfølging fra prosjektledelsen den første tiden etter at de er blitt matchet.

Når det gjelder kulturelle utfordringer sier mentorene som nevner dette at det dreier seg om ulike forståelser av hvordan samfunnet fungerer og ulike normer og regler i Norge og adeptens hjemland. Dette bør, som nevnt tidligere, tas opp som et tema på en nettverkssamling der både mentorer og adepter kan diskutere utfordringer i forbindelse med "Kulturkollisjon", som en mentor kaller det, i fellesskap.

Selv om mentorene har møtt på noen utfordringer i rollen som mentor uttrykker de ikke et ønske om mer veiledning fra Hru. Fem mentorer sier at de ikke vil ha mer veiledning, en mentor ønsker mer informasjon om det å være mentor generelt og en etterlyser større initiativ fra HrU når det gjelder å utvide nettverket både angående bedrifter som kunne trenge arbeidskraft og flere mentorer. To mentorer har ikke svart på dette spørsmålet. Det kan tenkes at en årsak til at mentorene ikke ønsker mer veiledning er at de frykter at dette vil ta enda mer tid. Mangelen på tid er som vi har sett en utfordring som blir nevnt i flere sammenhenger.

I spørreundersøkelsen spurte vi om mentorenes forventninger til det å være mentor hadde blitt innfridd. Ingen av de ni mentorene som svarte på undersøkelsen ga et umiddelbart ja på dette spørsmålet. Flere sa at det ikke har blitt helt som forventet, noen er usikre, en synes det er litt tidlig å si og flere peker igjen på at de har for liten tid og derfor ikke har kunnet være så delaktige som de hadde ønsket.

### **Holdningsendrende effekt?**

Hovedmålet med prosjektet *Næringslivet som motor for inkludering* er å sette i gang en holdningsendring i næringslivet og hos næringslivsledere. Vi var derfor interessert i å høre om mentorene bruker sitt nettverk aktivt i sitt samarbeid med adepten, og om de har blitt mer åpne for å samarbeide med, eller rekruttere innvandrere nå etter at de ble mentorer.

Når det gjelder hvordan mentorene har introdusert adeptene for sitt nettverk er den vanligste måten å gjøre det på at mentorene videreformidler adeptenes CV og tar en telefon til relevante kontakter. I tillegg sier flere av mentorene at de har presentert adeptene for egne kolleger og invitert til ulike bedriftsbesøk. En mentor har gitt adepten anbefalinger til potensielle arbeidsgi-



vere. En annen mentor har hatt med seg sin adept på jobben for å introdusere han for hvordan hun jobber med salg og sørvis som også er adepts fagfelt.

På spørsmålet om mentorene har blitt mer åpne for å samarbeide med, eller rekruttere innvandrere nå etter at de ble mentorer svarer samtlige at de alltid har vært åpne for dette. Slik vi ser det kan dette komme av at det er de som allerede er opptatt av et flerkulturelt arbeidsliv som er enklest å rekruttere i starten, da disse antakelig er de som får med seg hva som skjer på området. Holdningsendring er et langsiktig prosjekt som krever mye tid. En kan tenke seg at når man i første omgang har fått med seg de mentorene som i utgangspunktet er åpne for rekruttering av innvandrere, så vil disse kunne fungere som døråpnere for andre og få med seg andre kolleger og venner til å bli mentorer i fremtiden.

### **Karlstad kommun:**

Nedan følger de resultat som inamlats från fem av de mentorer som har deltagit i mentorprogrammet i Karlstad.

Mentorerna fick frågor kring hur de hade fått vetskap om mentorprogrammet, vilka förväntningar som de hade när programmet startade, om de själva har deltagit i någon av de aktiviteter som mentorprogrammet annordnat, hur de har introducerat sin adept i sitt nätverk/sin arbetsplats, hur de har opplevt hur de har varit att vara mentor, och förslag till förbättringar. De fick även frågan om de kanner sig som en del av ett nätverk. Frågorna har ställts via en utskickad enkät och svaren redovisas direkt från denna enkät.

### **Kännedom till mentorskapsprogrammet och förväntningar**

#### **Hur fick du höra talas om mentorskapsprogrammet?**

- Blev Head Huntad av den svenska projektledaren
- Förmodligen genom min fru
- Genom en kollega på Karlstad kommun
- Min sambo är mentor och jag fick tips via honom
- Den svenska projektledaren ringde opp och frågade om jag kunde tänka mig att bli mentor
- En bekant hade tidigare varit mentor i ett liknande program och fick frågan igen. Hon hade nyss bytt jobb och kunde inte delta utan skickade frågan vidare till mig, som i min tur tyckte att det var bra att dra in min man också.

#### **Varför valde du att bli mentor?**

- Jag har varit och är verksom som Coach / mentor
- För att kunna bidra med det jag vet och mina kontakter till någon som behöver det och för att lära känna en annan kultur.
- Känns som ett bra sätt att bidra till att nyinflyttade får fler kontakter.

- Jag tyckte det lät som en spännande utmaning.
- Jag kände att jag ville bidra med något medmänskligt. Att kunna hjälpa någon att klara sig bättre i Sverige
- Både för att ha möjligheten att kunna hjälpa till och av egoistiska skäl. Det är kul att få lite internationella utblickar.

### **Vilka förväntningar hade du på att vara mentor i starten av programmet?**

- Som ovan, bidra med kunskap om Sverige och kontakter samt lära känna en ny kultur.
- Jag ansåg mig kunna vara ett stöd och bollplank till adepten.
- Egentligen inga alls.
- Att vara tydlig i min förväntans bild för adepten samt vad jag kräver för leverans på de hemläxor som jag delade ut.
- Att jag skulle lära mig mer av min adept och få ett utbyte tillbaka
- Jag förväntade mig att få lära känna en människa och därutöver få kontakt med flera andra

### **Har dina förväntningar på att vara mentor infriats?**

- Ja
- Ja, det har varit både givande, utmanande och lärorikt.
- Då jag inte hade några förväntningar är det lätt att infria förväntningarna.
- Det ska nog adepten svara på - annars är jag inte ödmjuk
- Ja
- Jag har fått lära känna en människa i stort behov. Så det har inte gett mig det jag trodde men berikat mig på andra sett då jag har förstått att jag har inneburit en skillnad i hennes liv.

Här kan vi se att en av de främsta anledningarna att man valde att bli mentor är att man känner ett behov av att hjälpa till, att bidra till de personer som inte har haft det lika lätt och att man vill kunna hjälpa till och förmedla de kontakter som man själv sitter på. Men också att det är en spännande utmaning och att man ser det som ett tillfälle att få känna en ny kultur.

Mentorerna har fått vetskap om programmet på olika sätt, men genom att bli uppfångad av projektledaren är ett sätt och även att någon i sin närhet känner till programmet så redan här har personliga nätverk nyttjats. På frågan om vilka förväntningar som mentorerna hade på programmet så skiljer sig svaren lite åt. Någon talar om att man vill vara ett stöd och en hjälp för adepten och att bidra med kunskap, medan en annan förväntar sig att få lära sig av sin adept och att de ska kunna ge och ta. Det råder delade meningar mellan mentorerna om förväntningarna har uppfyllts. Någon svarar med ett enkelt ja, medan en annan mentor utvecklar sitt ja-svar med att det har varit givande och lärorikt. För en annan mentor har förväntningarna inte infriats, men det handlar mer om att det inte har gett personen vad den trodde de skulle ge utan att det har berikat mentorn på andra sätt.

## **Deltagande på mentorskapsprogrammets aktiviteter och aktiviteter tillsammans med adepten**

### **Hur ofta har du träffat din adept och vad gör ni tillsammans?**

- Vi har setts ganska ofta eftersom vi båda åker tåg till Karlstad. Vi har pratat om olika saker, både det vi hade som punkter på handlingsplanen och annat. Jag och min sambo har varit hembjudna på mat till adepten vid ett tillfälle.
- Det har varierat men i snitt gång i månaden.
- Vi har träffats en gång i månaden ungefär och har lunchat, ätit julbord med länets journalister, samt gått igenom olika möjligheter för honom att göra frilansjobb i Sverige. Han har också varit med på studiebesök på värmländska redaktioner.
- 1- 2 ggr / månad.
- Vi träffades ca 1 gång per månad och gjorde allt från att prata om hennes privata situation till att hon hade praktik hos oss i två månader till att hon fick följa med på olika jobbrelaterade nätverksträffar.
- Inte fullt en gång i månaden, men nästan. Vi har setts ett par gånger i Arvika och några gånger i Karlstad/Värmskog. Vi har ätit lunch ihop eller fikar. Därutöver har adepten hört av sig på mejl eller telefon när han har haft konkreta frågor och han har mejlat över texter som vi haft synpunkter på.

### **På vilket sätt har du introducerat adepten i ditt nätverk/arbetsplats?**

- Deltagande i våra arbetsmöten - praktik inom avgränsade arbetsområden.
- Presenterat honom för redaktörer och kollegor och gett honom kontaktuppgifter till tänkbara uppdragsgivare.
- Bokat möte med chef för arbetsplats, introducerat adepten för nyckelpersoner med rekryteringsansvar samt rekommenderat adepten till lediga tjänster på min arbetsplats samt tipsat om andra lediga tjänster. Adepten har även fått träffa kollegor till mig.
- Hon har varit på besök hos mitt företag. Vi var tillsammans på universitetet och jag presenterade henne på den avdelning jag jobbat på och som även passar för hennes utbildning och erfarenheter.
- Adepten var med på Journalistföreningens julbord i julas och fick då en del värdefulla kontakter. Han har varit med mig på studiebesök på Värmlands Folkblad och framförallt introducerade jag honom för turistchefen i Karlstads kommun som jag känner sedan gammalt, vilket visade sig vara ett riktigt lyckokast som sedan gav många nya kontakter och flera uppdrag.

### **Har du deltagit i några nätverksträffar, seminarier eller liknande arrangerade genom mentorskapsprogrammet?**

- Svar ja de av Lystra erbjudna
- Ja
- Ja, vi har deltagit i träffar med Värmlands juristförening.

- Inte så många på grund av tidsbrist, en utflykt till Skutberget med adepter och mentorer och en avslutning
- Jag vet att jag har varit med en gång, men knappast fler.

I snitt har adept och mentor träffats ungefär 1 gång i månaden. En av mentorerna anger att hon träffar sin adept ofta då de brukar åka tåg tillsammans. Några av mentorerna har tagit med sin adept på olika aktiviteter som mentorn själv besöker som jobbrelaterade nätverkstävlar och julbord. Någon av mentorerna har även varit hembjuden till sin adept och en mentor anger även att denna har skapat en relation till sin adept som inte bara är jobbrelaterad utan de talar även om privata frågor. De flesta av mentorerna har på ett eller annat sätt introducerat sin adept på sin arbetsplats genom att denna har fått medverka vid möten, hälsa på kollegor och presenterat för potentiella rekryterare. De flesta av mentorerna svarar också ja på frågan om de har deltagit vid någon av de träffar som har arrangerats inom mentorskapsprogrammet. Dock väljer de flesta att inte specificera vilka av träffarna de har deltagit vid.

### **Att vara mentor**

#### **Vilken typ av vägledning har du fått om hur det är att vara mentor genom programmets gång?**

- Kort information om mentorrollen i starten.
- Ganska god, även om den mer varit anpassad till anställda. Vi frilansar.
- Har deltagit på introduktionsmöte med Lystra och erhållit stöd från ansvariga i Lystra under året.
- Ingen särskild.
- Jag läste boken i början av programmet. Sen har det inte varit så mycket mer tips om själva mentorskapet.
- Inte så mycket men det har nog berott mer på mig själv. Det fanns nog stöd om jag velat men jag kände att jag kunde driva det själv.

#### **Önskar du att du hade fått mer vägledning av Karlstads kommun vad gäller mentorskapsprogrammet, och så fall på vilket sätt?**

- I mitt fall är jag självgående
- Nej
- Nej, jag anser att stöd och vägledning har funnits där om jag har behövt det.
- Ja, kanske lite mer tips längs vägen om hur man är en bra mentor, hur man kan puscha sin adept på bästa sätt. Kanske att en tidigare mentor kan berätta tips.
- Hade varit kul att ha haft mer träffar med de andra mentorerna för inspiration och nätverkande för egen del. Det var nästan inga med på de träffar som anordnades utan mest adepter.
- Nej, det kan jag inte påstå.

### **Har du träffat på några svårigheter med att vara mentor, och i så fall vilka?**

Svårigheten har nog varit för adepten att jag varit så hård och förväntat mig leverans och om jag ej uppfattat att adepten inte gett 100% så har jag gett en rak och tydlig återkoppling som förmodligen gjort ont.

- Att ha tid.
- Det har ibland varit svårt att motivera till att fortsätta kämpa, det är ett tufft arbetsklimat för personer med utländsk bakgrund. Vi har försökt hitta alternativa vägar och se på andra möjligheter till att komma ut i arbetslivet. I övrigt har vi haft en mycket god relation och det har gjort mitt arbete betydligt lättare och roligare.
- Man kan känna lite otillräcklighet eftersom adepts önskan är att få ett jobb och det är inte alldeles lätt att hjälpa till med.
- Det blev väldigt personligt då livet på fritiden och jobbet hänger ihop så. Min adept hade inget jobb, levde ganska isolerat och hade en man som blev arbetslös. Tufft på många sätt och framförallt hade hon ingen god ekonomi. Och det var tufft att känna vart gränsen gick att vara privat och personlig.
- Nej, det kan jag heller inte påstå. Det har fungerat väldigt bra, mycket tack vare adepten som både på grund av sin egen personlighet och på grund av lyckosamma omständigheter (Ryanairs flyglinje till Barcelona) har haft relativt lätt att ta sig fram.

Alla mentorer anser att de har fått vägledning i rollen att vara mentor, även om några av mentorerna efterfrågar även lite mer av detta. De önskar lite tips läng vägen om hur man är en bra mentor och om hur man kan puscha sin adept framåt. En av mentorerna önskar också att det hade varit kul att haft mer träffar med de andra mentorerna för mer inspiration och även kunnat nätverka lite för egen del. Mentorerna anger att de har haft vissa svårigheter i sin roll som mentor och det handlar om bland annat att det är svårt att ha tiden, men även att känna sig tillräcklig då adepten har förväntat sig att få ett jobb och då denne inte helt kunnat hjälpa till med detta. En annan av mentorerna anger att hon har haft svårt att skilja på gränsen mellan privat och personlig.

Genom den enkät som projektledaren i Sverige skickade ut via mail till de mentorer som deltagit i mentorprogrammet i samband med avslutningen hösten 2011 så har vi valt att redovisa svaren på en av de frågor som denna enkät innehöll då det är en viktig fråga för denna utvärdering. På denna enkät har projektledaren mottagit 22 svar. Frågan handlar om mentorerna har blivit öppnare och mer benägna att rekrytera utifrån kompetens nu efter sitt deltagande i mentorskapsprogrammet jämfört med tidigare. Av dessa 22 är det endast fyra stycken som har svarat direkt ja på denna frågan, medan resterande har svarat att tankesättet är oförändrat. Dock så poänterar de flesta att de redan innan hade en bred syn och att de alltid ser till detta i en rekryteringsprocess. Detta visar på att de deltagande mentorerna redan från början har haft en öppen syn mot dessa frågor och detta kan eventuellt ha påverkat beslutet om att bli mentor.

## Mentorer och nätverk

### Känner du dig som del i ett nätverk?

- Nja. Kommer att ha kontakt med min adept och min sambos adept, men mer tveksamt om jag kommer utnyttja övriga adepter och mentorer.
- Hade önskat lite med träffar med både adepter och mentorer för att lära känna alla lite bättre och på så sätt skapa ett bättre nätverk.
- Nej, där har inte projektet utnyttjat möjligheten att göra alla deltagare till ett nätverk. Det är jag lite besviken på och jag antar att de adepter som inte haft så stora fördelar av projektet också är det.
- Tveksam att svara, då mentorerna har haft olika fokus, så har jag nog stucket ut för mycket "only the lonely".
- Nej, det kan jag nog inte säga att jag gör.
- Nej, det kan jag inte påstå. Men jag är mycket glad över att ha fått lära känna min adept.

Vi valde att ställa frågan om mentorerna känner sig som del i ett nätverk då ett led i programmet skulle kunna vara att utveckla detta för att även mentorerna skulle kunna utvecklas och hitta nya kontakter. Dock svarar de flesta mentorer tveksamt på frågan om de känner sig som en del av ett nätverk. Någon av mentorerna hade gärna sett lite fler träffar för att kunna nyttja den möjligheten och en annan av mentorerna är även lite besviken på att detta inte är fallet.

### Forslag til forbedringer slik mentorene ser det

Som en oppsummering av mentorenes tilbakemeldinger kan vi sammenfatte noen punkter som forslag til forbedringer ved en videreføring av prosjektet. Det som har kommet fram gjennom denne evalueringen er at mentorene ønsker seg:

- Tydeligere forventningsavklaring i oppstartsfasen – hva kan forventes av mentor og hva må adeptene bidra med selv
- Forslag om obligatoriske oppmøte på de første treffene
- Skape en arena for erfaringsutveksling mellom mentorene
- Prosjektlederen kunne sendt ut påminnelser til mentorene og spurt hvordan det går med mentorrelasjonen
- Formalisere nettverket i større grad?

### 4.2.3 Har man oppnådd målsettingen med mentornettverket?

I dette avsnittet drøftes det om målsettingene i mentorprogrammet som skissert i begynnelsen av dette kapitlet, er oppnådd i løpet av prosjektperioden. Nedan har vi listat de tre ulike delmålene var for sig tillsammans med de resultat, tankar och reflektioner som denna utvärdering har gett.

#### - Å endre holdninger blant ledere

Detta är ett långsiktig mål och är svårsmåttbart under denna korta tid som projektet har verkat. Undersøkelsen har vist at mentorene som er med allerede så seg selv som åpne for å rekruttere Innvandrere och att rekrytera utifrån kompetens. Dette tolker vi som at det er de

som er opptatt av temaet man lettes kommer i kontakt med i første omgang, men forhoppningsvis har ett och annat frø sått for en tydeligere oppenhet i framtiden og at disse mentorene kan opptre som pådrivere i forhold til andre kolleger.

- *Skape nettverk for jobbsøkere med innvandrerbakgrunn*

Inom mentorskapsprogrammet har det skapats nätverk, både mellom adepterna själva men även mentor till adept. Dock anger en stor del av de deltagande mentorerna att de inte kjenner sig som del av ett nätverk och dette er något som bör belysas. Till en grad anser vi att det er viktigtt att även fokusera på mentorerna i denna typ av mentorskapsprogramm då grundförutsetningen for att adepterna ska kunna utveckla nätverk er att mentorn forstår sin roll i nätverket.

- *At minst 40 % av deltakerne skal oppnå ansettelse i en eller annen form*

Genom intervjuer og enkäter med adepters har vi fått svaren att många av deltagarna i mentorskapsprogrammet har fått en sysselsætning av något slag men inte många har fått arbeid inom den yrkesbransj som de er utbildade inom. Några arbetar som lærere eller tolk og dette er jobb som adepterna möjligtvis hade kunntat få/hade innan utan mentorskapsprogrammet. Enligt en utrækning utifrån den enkät som gjordes av den svenska projektledaren har 41 prosent av de svenska adepterna idag någon typ av arbeid. Men programmet har med all säkerhet givitt adepterna verktug og engagemang med att arbeid videre for att nå sine mål.

### **4.3 Regional mangfoldspris**

Som en del av strategien for å påvirke holdninger blant næringslivsledere når det gjelder mangfold har man i prosjektet prøvd å løfte frem og belyse gode eksempler gjennom å dele ut en årlig mangfoldspris som man i Norge har kalt Næringslivets inkluderingspris og i Sverige Mangfaldspriset Lystra. I retningslinjene for utdeling av prisen heter det at formålet med prisen er: ” Å øke kunnskapen i Hamarregionen og Värmland om etnisk mangfold som en ressurs. Prisen skal også inspirere og stimulere bedriftsledere til å tenke utenfor rammene i forbindelse med kompetansetilførsel, bedriftsplanlegging og rekruttering”. Prisen er en premie på 20.000 NOK og 25.000 SEK som tildeles den bedriften eller organisasjonen i vart land som bedømmes til best å oppfylle kriteriene som er utarbeidet av prosjektets styrgrupp.

Følgende kriterier må være oppfylt for at en bedrift kan bli nominert til prisen:

#### **Ansettelsesforhold**

- Hvor stor andel av de ansatte har innvandrerbakgrunn?  
Det vil si: hvor mange er ansatt i virksomheten, hvor mange har innvandrerbakgrunn?
- Karrieremuligheter

hvilke stillinger har ansatte med innvandrerbakgrunn, er disse i henhold til kvalifikasjoner?

- Turnover  
Hvordan er turnover for personer med innvandrerbakgrunn sammenlignet med andre?
- Rekruttering  
Hva slags ansatte ser virksomheten etter? Har virksomheten et mangfoldsperspektiv i rekrutteringsarbeidet?

### **Bevissthet**

- Forankring  
Topplederforankring  
Uttalte mål og retningslinjer for arbeid med mangfold  
Ressurser for å jobbe med mangfold  
Samarbeid mellom ledelse og organisasjoner
- Evaluering  
Er resultater av satsning på mangfold evaluert og brukes de som grunnlag for videre satsning?
- Profilering/omdømme  
Om og hvordan virksomheten profilerer seg som opptatt av mangfold?
  - Innad
  - Utad

Prispengene skal gå til kompetanseheving for bedriften. Om pengepremien sier prosjektleder i HrU:

*” For noen betyr det kjempe mye, for andre betyr det nesten ingen ting, men det er noe med det å bli løftet fram som vinner av en sånn pris, du får mediedekning og en diplom og markedsføring.*

For prosjektets del er dette med på å løfte fram positive eksempler, noe som kan være til inspirasjon for andre og være et skritt på veien mot målet om et mer inkluderende arbeidsliv. Prisen har blitt delt ut en gang i 2010 og skal deles ut 9 november respektive 15 november i Sverige for 2011. På norsk side ble 16 bedrifter nominert i 2010. I følge prosjektlederen var det mange som oppfylte en del av kriteriene, mens andre hadde en lengre vei å gå. Vinneren av prisen i Norge 2010 ble Mjøs Retail AS og i Sverige Outokumpu i Storfors. Juryens begrunnelse for å tildele Mjøs retail AS prisen ligger i bedriftens evne til å se mangfold som en ressurs, og evne til å jobbe strategisk med inkludering. Nærmere 20 % av arbeidsstokken har innvandrerbakgrunn. Mjøs retail AS har på bakgrunn av sine ulike opplæringsprogram for alle ansatte, innvandrere spesielt, fått et navn i bransjen, også nasjonalt. Outokumpu fikk priset för att de ser möjligheter och inte hinder med etnisk mångfald. I skrivande stund är inte 2011 års vinnare utsedda ännu.



## 4.4 Håndbok for bedriftsledere

Inom projektets delmål är det satt att det inom projektets ramar ska skapas en handbok som riktar sig mot företagsledare kring att anställa utifrån kompetensbaserad rekrytering och etnisk mångfald. Handboken ska fungera som ett verktyg under rekryteringsprocesser vad gäller kompetensutvecklingen för företags utvecklings och innovationsförmåga.

Denna handbok kommer att implementeras under hösten 2011 och finns både på svenska och norska.

## 4.5 Har prosjektet nådd sine overordnede mål?

Vi listade tidigare de överordnade målen för projektet ”Næringslivet som motor for inkludering” som projektledarna har haft att arbeita mot. Nedan har vi listat dessa mål og kommentarer på dessa utifrån denna utvärderings resultat.

- *Minst 40% av deltakerne i mentorprogrammet skal få ansettelse av noen form*

Genom intervjuer og enkäter med adepter har vi fått svaren at mange av deltagarna i mentorskapsprogrammet har fått en sysselsætning av något slag men inte mange har fått arbeite inom den yrkesbransj som de er utbildade inom. Några arbetar som lærere eller tolk og dette er jobb som adepterne möjligtvis hade kunnat få/hade innan utan mentorskapsprogrammet. Enligt en uträkning utifrån den enkät som gjordes av den svenska projektledaren har 41 procent av de svenska adepterne idag någon typ av arbeite. I Norge har en adept fått ulike engasjement som tolk og en har fått fast jobb innen sin bransje<sup>8</sup>. Resterende er fortsatt på søken etter fast jobb innen sin bransje. Programmet har med all sikkerhet givitt adepterne verktyg og engagemang med att arbeite vidare for att nå sine mål.

- *Prosjektet skal bidra til å skape nettverk gjennom Mentorskapsprogram*

Projektet har enligt våra undersökningar skapat noen former for nätverk. Både arbetsmässigt med nätverk mellan mentorer og adepter, men även privata nätverk mellan adepter og mentorer og adepter som även har träffats utanfor arbetets väggar. Dock anger en stor del av de deltagande mentorerna att de inte känner sig som del av ett nätverk, men bare forholder seg til sin adept. Dette er något som bör belysas. Till en grad anser vi att det er viktig at även fokusera på mentorerna i denna typ av mentorskapsprogramm då grundforutsætningen for att adepterne ska kunna utveckla nettverk er att mentorn forstår sin rolle i nettverket.

- *Skape møteplasser for bedrifter og jobbsøkere med innvandrerbakgrunn.*

---

<sup>8</sup> Dette hendte etter at spørreundersøkelsen var gjennomført derfor er det ingen av informantene som oppgir at de har fått jobb innen sin bransje der.

Projektet har skapat mötesplatser för företag och jobbsökande att träffas. Dock har dessa nyttjats olika. I Hamar regionen har det varit svårt att få med både företagare och adepter på de olika arrangemang som projektet har tillhandahållit. Medan detta i Karlstad har visat bättre resultat. Men mötesplatserna har funnits tillgängliga.

- *Utvikle en håndbok/ oppslagsbok for bedriftsledere*

En handbok är under arbete för att implementeras under november 2011

- *Utvikling av erfaringer på tvers av grensene, og lære av hverandres allerede eksisterende verktøy/ metoder*

Målet att lära av varandra över gränserna har fallit väl ut, inte minst med tanke på det goda samarbetet projektledarna emellan. Dessa regioner har under projektet haft olika förutsättningar att arbeta ifrån men har gemensamt arbetat tätt tillsammans. Denna utvärdering är som nämnts tidigare ingen jämförelse mellan de olika regionerna även om likheter och skillnader finns och kan identifieras.

- *Det skal deles ut regional mangfoldspris*

Ett regionalt mångfaldspris har instiftats både i Hamarregionen och i Värmland och delas hösten 2011 ut för andra gången. Priset har gett projektet bra marknadsföring och synliggjort projektet och förhoppningen är att detta pris ska kunna leva vidare efter projektets slut. Vi ser det som att denne prisen er med på å bevisstgjøre næringslivsledere om mulighetene man har og ressursene man får ved å rekruttere mangfoldig.

## 5 Konklusion

Utifrån de undersökningar vi har gjort inom denna utvärdering så är det några delar som har uppkommit som vi har valt att fokusera slutsatserna kring. Dessa är följande:

I Hamar finns redan sedan tidigare mentorprogram, med samma målgrupper vilket har gjort att rekryteringen inte har varit lika effektiv. På grund av detta vore det en fördel att samarbeta ännu tätare med dessa redan etablerade mentornätverken i området, och där man genom samtal istället väljer att profilera sig mot olika målgrupper. Detta har gjort att rekryteringen av både adepter och mentorer har gått långsammare i Hamarregionen än vad det har gjort i Karlstad. I Karlstad har även samarbetet med Karlstads universitet och deras program "Korta vägen" underlättat rekryteringen av adepter.

Framgångsfaktor: Projektledarna. De är mycket engagerade och har jobbat mycket för att projektet ska bli framgångsrikt och väl genomfört. Begge projektlederna har själv rekryterat mentorer för att få det bästa resultatet. De har även varit duktiga på att nå ut med information om projektet på olika sätt genom tidningsartiklar och reklam.

Vi har valt att lägga en del av fokusen i denna utvärdering på mentorerna, och deras upplevelse av mentorskapsprogrammet. Vad gäller adepterna så är de personer som de har gått bra för, och som upplever att förväntningarna har uppfyllts så är de nöjda med mentorskapsprogrammet och för de som inte har fått någon sysselsättning eller fått sina förväntningar ej uppfyllda är missnöjda. Men vad gäller mentorerna så är det svårare att se ett samband, och de har heller inte gått in i programmet med samma förväntningar. Några av dem anser inte ens att de känner sig delaktiga i ett nätverk och detta skulle kanske projektet jobbat hårdare med. Mentorerna bör få större fokus inom programmet då det är de som står för nätverkandet. Även om mentorn inte direkt är i behov av ett nätverk så för att adepten ska komma ut i arbetslivet krävs ett större nätverk. Detta kan komma att betraktas som en komplex situation.

Även det faktum att mentorskapsprogrammet har fått ut en stor del av adepterna i sysselsättning är bra, men det är långt ifrån alla som har fått sysselsättning inom "sin bransch" och med hjälp av programmet. I de enkäter som svenska projektledaren har gjort visar det sig att 41 procent är ute i någon form av jobb eller praktik, men av svaren framgår det att det är många som arbetar som exempelvis lärare och tolk. Att de har kommit ut i sysselsättning är jättebra men frågan är om detta är ett resultat av deras meverkan i mentorskapsprogrammet eller ej? Denna frågan är svår att svara på och målet med projektet är nått då projektbeskrivningen uttrycker att dessa 40 procent ska ha fått en anställning i någon form och behöver inte vara knytet till den utbildning de har och det område som mentorn är ifrån.

En av frågorna som ställdes i den norska enkäten till mentorerna, och som även fanns med i den svenska utvärderingsenkäten från den svenska projektledaren, var frågan om man hade blivit mer öppen i sitt tanke sätt till att rekrytera personal utifrån kompetens och med utländsk bakgrund. På denna fråga angav de flesta att de redan har varit relativt öppna för detta från början och att skillnaden inte är så stor. Och det är en tanke vi har reflekterat över att de som man rekryterar till ett program som detta har en tendens att vara öppna redan från början för att vilja ingå. Och på det sättet är det svårt att nå de som behöver ändra synen för.

Ännu en av projektets framgångsfaktorer är det samarbetet mellan regionerna som har funnits, och förhoppningsvis kommer att fortsätta. Man har i initieringen av projektet lyckats identifiera liknande problem i dessa regioner och utefter detta skapat ett projekt för att tillsammans kunna lösa detta, och i samma veva utbyta erfarenheter från tidigare. Samarbetet mellan projektledarna i de båda regionerna verkar ha fungerat mycket bra och kanske handlar det om att de båda är rätt person på rätt plats och att deras engagemang smittar av sig på varandra. Men även att personkemin stämmer på bra sätt. Projektet hade kanske kunnat sett helt annorlunda ut med olika projektledare då det är de som står bakom både mentorer, adepter och övrigt innehåll i projektet "Näringslivet som motor för inkludering".

## Referanser

Andersson, Helena (2007): *Interkulturell kommunikation inom sjukvården. Den kommunikativasituationen för invandrare på svenska arbetsplatser 1: intervjuer*. Tefa nr. 45. Universitetet i Uppsala.

Blom, Svein og Henriksen, Kristin (2008): *Levekår blant innvandrere I Norge 2005/2006*. Statistisk sentralbyrå

Daugstad, Gunnlaug (red.) (2008): *Innvandring og innvandrere 2008*. Statistisk sentralbyrå

OECD (2009): *Jobs for Immigrants – Labour market integration in Norway - The labour market integration of immigrants and their children in Norway*.

Rambøll (2009): *Innvandrerens arbeidsforhold*. Arbeidsdepartementet

Rogstad, Jon (2001): *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning

Sollund, Ragnhild (2006): ”Kapittel 3: *Innvandrerkvinner i norsk arbeidsliv, inkludert eller marginalisert?*” i *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier* (red.) Torild Hammer og Einar Øverbye. Oslo: Gyldendal Akademisk

Sverdrup, Sidsel (2001): *Evaluering – faser, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget.

Ulstrup-Engelsen, Britt (2006): *Kan læring planlegges?* Gyldendal akademisk.

### Rapporter:

Arbetsmarknad och integration, Svenskt näringsliv, 2010

Svenska som (alla) andra språk, Svenskt näringsliv, 2010

### Internett:

[www.kau.se](http://www.kau.se)

[www.nav.no](http://www.nav.no)



**Evaluering av prosjektet  
"Næringslivet som motor for  
inkludering"**

**-et interreg-prosjekt mellom Hamarregionen Utvikling  
og Karlstads kommune**

Prosjektet "Næringslivet som motor for inkludering" er et interregionalt samarbeidsprosjekt mellom Hamarregionen Utvikling og Karlstad kommune. Målet med prosjektet har vært å bidra til en holdningsendring i næringslivet når det gjelder rekruttering av innvandrere. Målgruppen er næringslivsledere og godt kvalifiserte arbeidstakere fra land utenfor Skandinavia som finner det vanskelig å komme inn på arbeidsmarkedet. Østlandsforskning (ØF) og Centrum för forskning om regional utveckling vid Karlstads universitet (Cerut) fikk i februar 2011 i oppdrag å evaluere prosjektet. Evalueringen har tatt for seg alle de ulike delene av prosjektet, men med hovedfokus på mentorprogrammet. Evalueringen er basert på data fra dokumentstudie, individuelle intervjuer med prosjektlederne, gruppeintervjuer med adepter og mentorer, observasjon og spørreskjema.

**Notat nr.: 19/2011  
ISSN nr: 0808-4653**