

2/2013

«Hvis man gjør en god jobb, så går ryktet fort»

- Tiltak for å øke andelen personer med etnisk minoritetsbakgrunn i styrever i offentlig eide foretak



Foto: Harj Panesar

KUN senter for kunnskap og likestilling og Seema AS



Senter for kunnskap
og likestilling

www.kun.nl.no

«Hvis man gjør en god jobb så går ryktet fort»

– Tiltak for å øke andelen personer med etniske minoritetsbakgrunn til styrer i offentlig eide foretak

KUN senter for kunnskap og likestilling og Seema AS

Desember 2013

INNHOLD

Sammendrag	3
1. Introduksjon	6
1.1. Om prosjektet.....	6
1.2. Bakgrunn for oppdraget (fra utlysningsteksten)	6
1.3. Om KUN senter for kunnskap og likestilling og Seema AS	7
2. Gjennomføring: fokus og metode	7
2.1. Fokusområde.....	7
2.2. Metode	8
2.3. Kurs/foredrag	9
2.4 Etske vurderinger	9
3. Mangfoldsbegrepet	10
3.1. Intervjuene	10
4 «Vi vil jo være representative!»	12
4.1 Nytt styremedlem? – hvordan finne frem til hvem?.....	12
4.3. Nytt styremedlem med minoritetsbakgrunn?	13
4.4 Politikk	14
4.5 De frivillige organisasjonene	15
4.6 Kompetansebehov for styrearbeid.....	16
4.6 Valgkomiteens arbeid.....	18
4.7 Betydningen av politisk engasjement	19
4.8 Samenes posisjonering i mangfoldsdiskursen.....	20
4.9. Database over aktuelle minoritetskandidater.....	21
4.9. Kartlegging og skoloring av kandidater til styrearbeid.....	21
4.10. Sammenfatning av datamateriell.....	22
5. Foreslåtte tiltak	23
5.1. Forankring av mangfold i virksomheten.....	23
5.2. Oppbygging av styrekompetanse.....	23
5.2.1. Bevissthet om oppbygging av styrekompetanse.....	23
5.2.2. Styretrainee.....	23
5.2.3. Styre-observatører	23
5.2.4. Mentorering	24
5.2.5. Offentlig opplæringstilbud – opplæringsarbeid.....	24
5.3. Bevistgjøringsarbeid	24

5.3.1.	Bygge bevisstheten om kompetansebygging gjennom engasjement for ungdom	24
5.3.2.	Oppfordre ungdomsorganisasjoner til å bygge kjennskap om hvordan ungdom kan kvalifisere seg til verv	24
5.3.3.	Bygge bevisstheten om kompetansebygging blant foreldre.....	24
5.3.4.	Bygge bevisstheten om kompetansebygging for karriereveiledere i skoler	25
5.4.	Synlighet – rekruttering av potensielle kandidater	25
5.4.1.	Bruk av nettverk	25
5.4.2.	Databaser som suppleres med nettverk med hensikt	26
5.4.3.	Frivillig sektor	26
5.4.4.	Samfunnsmessig og politisk engasjement.....	27
5.5.	Angående pålegg om å ha folk med flerkulturell bakgrunn i styret.....	27
6.	Vedlegg:.....	30
	Vedlegg 1: fra utlysningsteksten	30
	Anbudstekst fra KUN/Seema pr juli 2012.....	31
	Mål.....	31
	Gjennomføring	32
	Veien videre.....	33
	Vedlegg 2: Oppdragets revisjon mai 2013	34
	Vedlegg 3: Intervjuguide	35
	Vedlegg 4: Om kurset vi har utviklet	36
	Vedlegg 5: om STYRENDE MANGFOLD.....	37
7.	Litteratur:	39

SAMMENDRAG

SSB oppgir at andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i styrene til de kommunalt eide aksjeselskapene kun er på 1,3 prosent. I de statlig eide aksjeselskapene er andelen 5,4 prosent og i privat eide 3,8 prosent. Til sammenligning utgjør innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 12,2 prosent av totalbefolkningen. Dette prosjektet har sett på tiltak for å øke andelen styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i offentlig eide foretak.

Gjennom de kvalitative intervjuene fant vi noen fellesnevner for hvordan rekrutteringsprosessen til styrene foregår. Vi fant at rekruttering ofte blir behandlet som en lukket prosess hvor bruk av egne nettverk var svært viktig i nominasjonsrundene. Bevissthet om at det er viktig å ha med etniske minoriteter inn i styrene er lite forankret, og det fokuseres heller på å finne styremedlemmer med den riktige kompetansen, som har erfaring og som har den ønskede tilliten (uttrykt ved at de har de riktige nettverkskontaktene).

Resultatene fra undersøkelsen viser at beslutningstakere i offentlige institusjoner og foretak ikke ser etnisk mangfold i styrer som et aktuelt tema som de må vurdere eller ta hensyn til i sine rekrutteringsprosesser. De uttrykker heller ikke noe ønske om at det skal kvoterer inn etniske minoriteter. De påpeker at et pålegg om å ta hensyn til etnisitet ved tilsettelse i styrer vil gjøre prosessen med å finne et kompetent og fungerende styre svært utfordrende.

Det var flere av informantene som uttrykte bekymring om at minoritetsbakgrunn har blitt en særkvalifikasjon som kan gå på bekostning av faktisk kompetanse og vil føre til nedvurdering av faktisk kvalifiserte styrekandidater om de betraktes som «kvotert inn».

Politisk sektor hadde mange paralleller til offentlige virksomheter, men her var det større bevissthet om viktigheten av å reflektere velgermassen, derunder etnisk mangfold. Likevel var det informanter som uttrykte at det ville være vanskeligere for en med etnisk minoritetsbakgrunn å sitte i et styre fordi de hadde for liten kjennskap/forståelse for det norske systemet og hvordan det politiske partisystemet fungerer.

Frivillig sektor blir trukket frem som en viktig rekrutteringsarena for kandidater til styreverv. Å være aktiv i frivillige organisasjoner gir både organisasjonskunnskap, økonomisk styrekompetanse og kan bidra til at man får et større nettverk.

Som nevnt innledningsvis blir kompetanse trukket frem som den viktigste faktoren i rekrutteringsprosessen til valg av styremedlemmer. Erfaring er en annen faktor som blir trukket frem og i denne sammenhengen blir det sagt at mangel på styreefaring kan diskvalifisere kandidater til styreverv. Problemet blir da at man på bakgrunn av manglende erfaring lukker av for muligheten til å få den erfaringen. Det blir også påpekt at det er for få synlige innvandrere i den offentlige debatten, og dermed for få innvandrere å ta av som har den nødvendige erfaringen og som er engasjert i lokalmiljøet.

Det arbeidet som gjøres i valgkomiteer, utvalg eller organer som har ansvar for rekruttering til styrer er sentralt i denne konteksten og vi ser at valgkomiteen har en stor beslutningsmakt og at de ofte gjerne velger fra egne nettverk. Dette kan virke ekskluderende for de som ikke har direkte relasjoner til de som sitter i valgkomiteen. Vi ser videre at det er forbausende lite bevissthet omkring den makten som valgkomiteene sitter med. Vi mener det er nødvendig å øke denne bevisstheten og at en meningsfull måte å gjøre det på vil for eksempel være å nedfelle krav til mangfold i styringsdokumentene, noe det offentlige som eier kan være med på å påvirke.

Vi har i rapporten kommet med foreslåtte tiltak til hvordan man kan øke andelen av etniske minoriteter i styrer:

Tiltak som kan bidra med å bygge styrekompetanse

- Ha økt fokus på mangfold i skolen og barnehagens rådsorganer.
- Bruk av styretrainee, mentorordning og styre-observatører som metode for å gi aktuelle styrekandidater nødvendig innsikt og erfaring.

Bevisstgjøringsarbeid

- Tiltak for å bevisstgjøre om betydning av å delta i styrer, råd og andre styrende organer, særlig rettet mot ungdom og foreldre med etnisk minoritetsbakgrunn.
- Oppfordre ungdomsorganisasjoner til å bygge kjennskap om hvordan ungdom kan kvalifisere seg til verv
- Bygge bevisstheten om kompetansebygging blant foreldre
- Bygge bevisstheten om kompetansebygging for karriereveiledere i skoler
- Etablere og bruke de mulighetene som ligger i det vi i denne rapporten vil kalle *Nettverk med hensikt*
- Oppfordre frivillig sektor til å bevisstgjøre seg sitt mulighetsrom som inkluderingsarena og nettverksbygger. Som en begynnelse kan allerede eksisterende tiltak utvides til å inkludere etniske minoriteter.

Avslutningsvis ønsker vi å poengtere at det er forskjell på kvotering og det å rekruttere målbevisst, og at det offentlige i egenskap av eier har mulighet til å påvirke styringsdokumenter og dermed praksis i offentlig eide virksomheter.

For KUN Senter for kunnskap og likestilling og Seema AS

Lindis Sloan og Loveleen Rihel Brenna

Steigen og Oslo, november 2013

Fra «Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering 2009-2012»

32 Øke andelen personer med minoritetsbakgrunn til styrene i offentlig eide

foretak

Personer med minoritetsbakgrunn er generelt underrepresentert i norske selskapsstyrer

Barne- og likestillingsdepartementet vil sette i gang et utredningsarbeid for å se på muligheten for å øke andelen personer med minoritetsbakgrunn til styrene i offentlig eide foretak. Det er viktig å sørge for at de best kvalifiserte blir rekruttert til norske selskapsstyrer og at alle har den samme muligheten til å bli valgt inn i et styre, uavhengig av kjønn, etnisitet mv.

En tverrdepartemental arbeidsgruppe vil få i oppgave å vurdere ikke-rettslige virkemidler som kampanjer, lederprogrammer m m.

Arbeidet skal også relateres til oppfølging av aktivitets- og rapporteringsplikten i diskrimineringsloven.

Gjennomføring: 2009–2012

Ansvarlig: Barne- og likestillingsdepartementet

1. INTRODUKSJON

1.1. OM PROSJEKTET

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet utlyste i juli 2012 et prosjekt som skulle rette seg mot å undersøke mulighetene for å øke andelen av styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn i offentlig eide foretak. KUN senter for kunnskap og likestilling i samarbeid med Seema AS fikk oppdraget, som beskrives i denne rapporten.

1.2. BAKGRUNN FOR OPPDRAGET (FRA UTLYSNINGSTEKSTEN)

SSB oppgir at andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i styrene til de kommunalt eide aksjeselskapene kun er på 1,3 prosent. I de statlig eide aksjeselskapene er andelen 5,4 prosent og i privat eide 3,8 prosent. Til sammenligning utgjør innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 12,2 prosent av totalbefolkningen.

Personer med innvandrerbakgrunn er godt representert innenfor høyere utdanning. Norskfødte med innvandrerforeldre deltar i høyere utdanning i større grad enn resten av befolkningen. Det er en betydelig mengde ressurser til stede som ikke blir benyttet i tilstrekkelig grad i det norske arbeidslivet og i de viktige beslutningsorganene som styrene representerer. Mange godt kvalifiserte personer med innvandrerbakgrunn burde ha gode forutsetninger for å bidra positivt i styrende organer.

Det er mange grunner til at det er viktig å oppnå større mangfold i styrene, inkludert styrene til kommunalt eide foretak. Det handler om å tilby bedre tjenester og om demokrati, lønnsomhet og rettferdighet. For å møte utfordringene i et mer komplekst og sammensatt samfunn bør man ha styrer som speiler mangfold og sikrer bred representasjon. Det skaper tillit hos befolkningen at stat, kommune og fylkeskommune gjennom sine virksomheter, inkludert utøvelsen av eierskap, gjenspeiler den eksisterende befolkningssammensetningen. Demokrati og deltakelse er verdier som legitimerer kommunenes rolle. Nærhet til innbyggerne er et viktig prinsipp i hele kommunens virksomhet. I Stortingsmelding nr. 33 (2007- 2008) «Eit sterkt lokaldemokrati» pekes det på at kommunalt eide selskap forvalter store ressurser på vegne av fellesskapet. I Stortingsmelding nr. 13 (2010-2011) «Aktivt eierskap» understrekes det at norske selskaper bør legge strategier for hvordan den beste kompetansen kan benyttes i selskapene, inklusiv hvordan kvinner og minoritetsgrupper kan rekrutteres til topplederstillinger. Regjeringen vil legge vekt på geografisk, kulturelt og sosialt mangfold samt en god alderssammensetning når styret settes sammen. På bakgrunn av dette er det derfor viktig å sørge for en bedre representasjon av minoritetsbefolkningen på sentrale nivåer i slike selskaper.

Ut fra et rettferdighetsperspektiv er det viktig å sørge for at de best kvalifiserte kandidatene blir rekruttert og at man uavhengig av sin etniske bakgrunn, eller sitt kjønn, har den samme muligheten til å bli valgt inn i et styre. I flere sammenhenger har det blitt påpekt at mangfold har en positiv innvirkning på virksomhetens lønnsomhet, blant annet ved at det bedrer konkurranseevnen og øker effektiviteten.

Full utlysningstekst finnes som vedlegg 1.

1.3. OM KUN SENTER FOR KUNNSKAP OG LIKESTILLING OG SEEMA AS

KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) har samarbeidet med Seema AS i løsningen av oppdraget.

KUN jobber med likestillingsspørsmål i bred forstand i forhold til alle diskrimineringsgrunnlagene i lovverket. Vi er en likestillingsaktør med stor aktivitet og gode resultater. KUN er engasjert i mange små og store prosjekter og aktiviteter regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Vi har arbeidet mye med likestillingsrådgivning både i privat og offentlig sektor, og har bl.a. tilbudt styrekurs og kurs i mangfoldsrekruttering. Erfaring knyttet til aktivitets- og redegjørelsesplikten i lovverket er også av betydning for gjennomføring av dette prosjektet.

Seema AS arbeider for økt mangfold på det norske arbeidsmarkedet, og bruker kompetanseprogrammer, mentorskap og nettverksbygging for å åpne dørene for jenter og kvinner med minoritetsbakgrunn, og dermed også gi arbeidsmarkedet og næringslivet tilgang til ressurssterke og motiverte arbeidstakere. Seema har et nettverk av gode kandidater som vil være svært aktuelt i utprøvingen av tiltak i oppdraget. Kandidatene har bakgrunn fra ulike verdensdeler. Daglig leder av Seema Loveleen Rihel Brenna og alle styremedlemmer i Seema har bred styreefaring fra offentlig, privat og frivillig sektor. Loveleen Rihel Brenna har ledet FUG (Foreldreutvalget for grunnopplæringen) i åtte år, Kvinnepanelet, Brenna-utvalget (NOU 2010:8 for Kunnskapsdepartementet), vært styremedlem i Norges Røde kors (6 år), er styreleder for Fakultetsstyre for lærerutdanning og internasjonale studier ved Høgskolen i Oslo og Akershus, styremedlem i Unicef, Stiftelsen Horisont og i Norsk faglitterær forfatter- og oversetterforening.

2. GJENNOMFØRING: FOKUS OG METODE

2.1. FOKUSOMRÅDE

Slik vi tolket dette oppdraget ønsker departementet innspill på hvordan man kan øke andelen styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i offentlig eide foretak, definert som alle selskap, uavhengig av selskapsform, der det offentlige eier mer enn 50 prosent av foretaket. Aktuelle foretak er foretak eid med mer enn 50 prosent av staten, en eller flere kommuner/fylkeskommuner og kommunale eller fylkeskommunale selskap der også staten er medeier.

Begrepet *Minoritetsbakgrunn* er i oppdraget definert som innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, samer og nasjonale minoriteter (jøder, kvener, rom, romanifolket og skogfinner). Det spesifiseres ikke i anbudsutlysningen at det skal være et kjønnsperspektiv i arbeidet, men med vår bakgrunn finner vi at dette faller naturlig, og dette vil også være i samsvar med uttalte norske krav om 40% representasjon av hvert kjønn i styret.

Blant mulige tiltak som er nevnt i oppdragsteksten er:

- å matche styreposisjoner med styrekandidater
- øke bevisstheten blant de som oppnevner styrekandidater
- å sørge for at valgkomiteer eller andre som forestår rekruttering til styreverv, blir gjort kjent med gode kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn
- å mobilisere og motivere kandidater som kan være aktuelle for slike verv

2.2. METODE

I tråd med prosjektavtalen valgte vi å hente informasjon fra to geografiske områder. Målet med dette var å dekke et bredt spekter av offentlige virksomheter, samt å fange opp potensielle regionale forskjeller. Vi valgte å hente informasjon fra Oslo og Bodø kommuner samt fra foretak/virksomheter med offentlig eierskap i disse områdene. Bakgrunnen for det geografiske utvalget var Oslo kommune som representant for det sentrale Østlandsområdet, og Bodø kommune som representant for en mindre bykommune innen samisk språkområde som også er sete for fylkeskommunen. Målet vårt var å synliggjøre praksiser i sin helhet, heller enn å gjennomføre en komparativ analyse av praksisforskjeller mellom Osloregionen og Nordland. Dermed finner vi ikke grunn til å dele rapporten opp i en Oslo-del og en Nordlands-del.

Vi startet med en kunnskapsinnhenting, med mål om å hente innsikt om eksisterende praksis og erfaringer samt undersøke om det er behov for eller ønske om opplæringskurs. Videre ønsket vi å undersøke om det var noen aktuelle virksomheter som hadde utnevnelser i perioden, samt hvem det eventuelt ville være aktuelt å samarbeide med videre.

Rapporten presenterer data som er innsamlet gjennom kvalitative intervjuer. Fordelen med kvalitative intervjuer er at metoden gir en dypere innsikt i virksomhetenes praksiser og erfaringer med utnevne og rekrutteringsrutiner til styreposisjoner, og ikke minst informantenes kunnskap om og relasjon til etnisk mangfold. Dermed er det viktig å nevne at denne rapporten ikke presenterer et representativt utvalg av meninger.

Prosjektets omfang gir en begrenset tilgang til tids- og økonomiske ressurser. Selv om rapporten presenterer et begrenset bilde av tematikken, gir den fortsatt god innsikt i eksisterende praksiser og meninger. For å kunne samle en mer landsdekkende data anbefales det dermed å utvide prosjektet til å inkludere flere kommuner i undersøkelsen, der flere stemmer fra flere aktører blir representert.

I rapporten har vi intervjuet nøkkelpersoner for de ulike virksomhetene. Intervjuobjektene ble valgt ut fra innsikt og kompetanse om virksomhetens praksis og rutiner hva angår rekruttering og utvelgelse av nye kandidater til styret. I Oslo ble det gjennomført åtte intervjuer med ti personer, derav fire representanter fra politiske partier. I Nordland ble det gjennomført seks intervjuer, derav to representanter fra politiske partier. Intervjuguide som ble brukt veiledende underveis ligger som vedlegg 2 i rapporten. Informantene ble blant annet spurt om hva de ser etter når de velger nye kandidater til styret og andre verv, hvem de velger og hvordan de finner potensielle kandidater, hvordan de reflekterer over å ha etniske minoriteter i styret og verv, og hva de kunne foreslå for å øke antall etniske minoriteter til styret, om de mener det er et riktig valg å gjøre.

Intervjuene er semistrukturert, og har blitt foretatt på informantenes kontor, intervjuerens kontor eller per telefon. Vi har valgt å la intervjuobjektene uttale seg fritt om tema, intervjuguiden ble brukt veiledende.

Vi har valgt ikke å navngi kildene direkte, men i noen grad fortelle hvilke geografiske områder de representerer samt hvilken posisjon eller kvalifikasjon de har for å uttale seg. Målet vårt er å rette mest mulig fokus på informasjonen som kom frem i intervjuene. For å unngå at informasjon blir politisert eller misforstått på grunn av virksomhetens posisjon valgte vi dermed å aidentifisere våre kilder noe. Alle intervjuobjektene ble også opplyst før intervjuene om at deres navn, eksakte posisjon,

eller arbeidssted blir ikke nevnt i rapporten. Vi opplevde at dette for mange ga en frihetsramme, der de følte at de kunne uttale seg fritt om saken.

2.3. KURS/FOREDRAG

Videre har vi i tråd med det opprinnelige oppdraget utformet et kurs for mangfoldstenking, rettet mot politikere og de som har ansvar for å finne kandidater til styrer og råd, som medlemmer i valgkomiteer, nominasjonsutvalg etc. I rapporten «Mangfold i heleide statlige virksomheter 2011: HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold» formuleres ansvaret for mangfoldsledelse slik:

Selv om det ikke har vært et uttrykt behov for bistand med mangfoldsledelse, så behøver dette ikke å bety at det ikke kan eksistere et behov. Informantene er åpne for at HR-avdelingene kan være mer aktive og ikke kun respondere på uttrykte behov. Slik kan HR-funksjonen innta en mer aktiv rolle med å tilby støtte og eventuelle kurs i mangfoldsledelse for ledere og mellomledere. (IMDi 2012:25)

Vi ønsker også å understreke at det er vår erfaring, både i KUN og i Seema, at mangfoldsledelse og opplæring i mangfoldsarbeid krever en strategisk tilnærming. Uten forankring i styringsdokumentene i alle ledd blir det sjelden gjennomgripende resultater. Ansvaret ligger ikke bare på ledere og mellomledere, men på alle nivå i virksomheten, hos alle individer. Dette utdypes i kapittel 5.

2.4 ETISKE VURDERINGER

Intervjuere var bevisste på at de representerer et selskap/organisasjon, og dermed indirekte representerer selskapets/organisasjonens standpunkt. Så langt det var mulig prøvde intervjuerne å stille seg objektiv til informantene og informasjonen de presenterte. Vi var bevisste på ikke å stille ledende spørsmål, eller gi inntrykk for en mening som kunne påvirke informantenes svar. I noen tilfeller ønsket informantene selv å vite vår mening om en eller annen sak, men vi prøvde å fokusere på informantenes meninger og synspunkter.

I møter med politiske representanter, der intervjuene var preget av politiske standpunkter, var det veldig viktig å ikke påvirke informantenes mening om vår innsikt i, eller mening om, ulike politiske standpunkter.

Særlig når det gjelder intervju med politiske partier i Oslo, var vi fokuserte på å få perspektiver og erfaringer fra alle de største fire partier. Vi mente at det var viktig å få med alles erfaringer i denne informasjonsinnsamlingen. Dessverre ble to av de fire største partiene ikke intervjuet, dette på grunn av manglende interesse fra de partirepresentanter som vi var i kontakt med.

Intervjueren reflekterte sin habilitet i møte med ulike informantene. Hvis intervjueren hadde en tidligere nær vennsrelasjon med informanten, kunne ikke intervjuet gjennomføres. Dette for å sørge at informanten ikke tar standpunkt i intervjuprosessen og i fremstilling av infomateriell.

Bearbeiding av intervjumaterialet er gjort av en medarbeider som ikke var med i intervjuprosessen, dette for å sikre informantenes anonymitet i materialet.

3. MANGFOLDSBEGREPET

I dette kapittelet presenterer vi den tenkingen rundt begrepet «mangfold» som benyttes i undersøkelsen, samt hvordan begrepet kommer til uttrykk i intervjuene vi har foretatt.

Som nevnt i bakgrunnen for utlysningen oppgir SSB at andelen innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i styrene til de kommunalt eide aksjeselskapene kun er på 1,3 prosent. I de statlig eide aksjeselskapene er andelen 5,4 prosent og i privat eide 3,8 prosent. Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre utgjør 12,2 prosent av totalbefolkningen.

Den lave andelen med innvandrere i statlig sektor er likevel problematisk ut fra tanken om staten som forbilde for andre deler av arbeidsmarkedet. (Jensen og Orupabo 2010:9)

Å arbeide ut fra rene statistiske tall om etnisk tilhørighet til et spørsmål om «mangfold» er imidlertid ikke helt uproblematisk, det krever en del avveininger om hva man mener med de ulike begrepene som brukes. Handler det om ulikheter språkmessig, religiøst, kulturelt, fysisk eller annet?

I dette prosjektet og denne rapporten har vi arbeidet ut fra følgende mangfoldsdefinisjon:

Om Mangfold

Mangfold er et begrep som alltid relaterer seg til flere mennesker. I det øyeblikket to eller flere mennesker møter hverandre har vi et mangfold. Det oppstår på grunn av ulik alder, ulikt kjønn, ulike personligheter, ulik virkelighetsforståelse, familiebakgrunn, utdanning, seksuell orientering, funksjonsevne, ansiennitet, oppvekst, kunnskap, verdier, religion, etnisitet, språk, kultur eller andre variabler som skiller dem fra hverandre.

I denne rapporten vil vi avgrense mangfoldsdefinisjonen til mennesker som representerer etnisk, språklig og religiøst mangfold.

Loveleen Brenna, Seema AS

3.1. INTERVJUENE

Mangfoldstenking ligger i tiden, konsulentselskaper og håndbøker gir råd om hvordan man skal drive mangfoldsledelse, øke mangfoldet og ta vare på det mangfoldet som måtte finnes i bedriften allerede. Litt avhengig av bedriftstype og lokalisering ser vi at man i intervjuvirksomhetene er klare på at man er interessert i å vise at man er moderne og tidsriktig, herunder at man tar mangfold på alvor. Hvordan dette mangfoldet uttrykker seg eller hva som faktisk ligger i begrepet, er det større uenighet om.

Politiker, Oslo: [...] det blir jo tenkt mangfold, men ut fra det mangfoldet man har tilgjengelig eller at man er kvalifisert. Så prøver vi å få mangfold av geografisk spredning og alder – samlet kompetanse. Det er ikke sånn at flerkulturell bakgrunn er én størrelse.

Våre intervjuobjekter legger til grunn en generell oppfatning om at større kulturell og etnisk mangfold styrker styret. Det kan diskuteres om dette er en tematikk de selv ville bragt på banen, eller om det er påvirket av at tema for intervjuet allerede var definert til å handle om mangfold og etniske minoriteter.

Intervjuer: Hvorfor er mangfold viktig?

Politiker: Det er konkurransefordel.

Politiker: Bør ha stort mangfold i flere råd og utvalg. Utvikling av politikkområder. Ikke bare toppfolkan, de som er uniforme.

Offentlig eid foretak: Ikke så forskjellig at det bare blir krangling, men bra med mangfold.

Andre viser et reflektert forhold til etniske minoriteter fordi kundegrunnlag eller samarbeidspartnere av virksomheten også er minoriteter, et slags representativitets-argument:

Intervjuer: Hva tas hensyn til ved valg av folk med flerkulturell bakgrunn?

Offentlig eid foretak: Kompetanse er viktigst. Men mangfoldet er det viktig å ta hensyn til, ettersom vi har så mange tilsatte med flerkulturell bakgrunn også studenter. Da måtte vi markere dette i styret også. Styret måtte representere bildet i institusjonen. Vi måtte ha noen som kunne minne på hva slags mennesker som jobber der.

Politiker: Hvis du har den [utenlandske] bakgrunnen og tør å vise frem det du står for, så er karriereveien kort. Ta initiativ. Vi vil ha dem med, de må eksponere seg selv, så vil de bli tatt godt imot.

Diskursen rundt «innvandrere» er interessant og mangfoldig i intervjumaterialet, og speiler i så henseende mangfoldet i befolkningen. Det er en uensartet gruppe det er snakk om, og dette mangfoldet later ikke alltid til å være med i vurderingen når man skal gjøre sine avveininger.

Offentlig institusjon: Det er vanskelig å få ut av egen krets og egne interesser.

Innvandrerbefolkningen må få en forståelse av at de også er en del av befolkningen, både norsk og kurdisk for eksempel. Det handler om demokratiforståelse: Hvordan lar du 4-åringen slippe til i barnehagen? Ferdighet hos foreldre og ferdighet hos ungene.

Samtidig er det et klart aspekt av forskjellstenking når det gjelder generasjonsforskjeller i innvandrerbefolkningen. Norskfødte med innvandrerforeldre ligger i stor grad godt an i omdømme.

Offentlig institusjon: 2. generasjons innvandrere har styrke og kompetanse.

Politiker: Jeg tenker ikke på deres bakgrunn, tenker mer på hva slags mennesker de er.

Politiker: Jeg er en annengenerasjons innvandrer, det er annerledes, jeg føler meg norsk.

Politiker: Når jeg trenger, la oss si, noen folk som kunne gjøre denne eller denne oppgaven, jeg tenker ikke på henne som har foreldre fra [...], men jeg tenker på henne og hennes ansvars- og kompetanseområde, det er det som er viktig.

4 «VI VIL JO VÆRE REPRESENTATIVE!»

- meninger og synspunkter om rekruttering til styrer

Målet med dette kapittelet er å presentere informasjon som ble innsamlet gjennom kvalitative intervjuer med representanter for offentlig eide foretak/institusjoner og politiske partier. Følgende materiell vil også danne grunnlag for forslag til tiltak, som vil presenteres i neste kapittel.

I dette kapittelet deles intervjuene inn etter tematikk.

4.1 NYTT STYREMEDLEM? – HVORDAN FINNE FREM TIL HVEM?

I intervjuene fant vi at det var noen beskrivelser som gikk igjen om hvordan man finner og anbefaler kandidater til styreverv. Rekruttering er ofte en lukket, ikke offentliggjort prosess som skjer i lokale fora.

Offentlig institusjon: Faglig kompetanse er viktig, men for å finne dette må vi bruke våre nettverk. Man søker der man kjenner, og der er det ikke mange med minoritetsbakgrunn. [...] vårt nettverk består av kjennskap, vennskap, samarbeid. Men muligheter for å finne aktuelle kandidater er begrenset. Det finnes sikkert massevis av folk uansett bakgrunn, med relevant kompetanse som vi ikke finner.

Offentlig eid virksomhet: Det er klart at det er viktig med nettverk. Styrene etableres gjennom nettverk, litt som gutteklubb.

Intervjuer: Hvordan fant dere de riktige kandidater til styreverv?

Offentlig eid foretak: Går på kunnskap og kjennskap. Diskuterer i ulike fora om folk som er kompetente, hvem som kjenner hvem som representerer de områdene.

Som det fremkommer av sitatene over kan dette begrense muligheten til å finne de beste faglige kandidatene og garantere kompetansemangfold. De forskjellige virksomhetene har sine begrensninger på hvem de kan spørre om å sitte i styret. Offentlig eide virksomheter kan, i en del tilfeller, ikke gå ut over de som skal representere kommunen eller fylkeskommunen i bedriften, om det er politikere eller ansatte i det systemet som ligger til grunn.

Politiker: Men man må jo ha relasjon til partiet.

Offentlig institusjon: En sak er også at ordførere, politikere som sitter i styret og blokkerer for andre kandidater. De opptar plasser til potensielle kompetente kandidater som trengs for bedriften.

Politiker: I[offentlig institusjon]er det bare partimedlemmer som er valg til disse styrene. I viktige posisjoner er det partifolk som sitter. Jeg oppfatter at kommuner bruker folk i egne partier til å sitte i styret. Staten er mer åpen å velge mer åpent enn kommuner.

Ut fra vårt materiale er det umulig å generalisere i hvilke grad følgende praksis er utbredt eller realistisk, men faktum er at retorikken om partimedlemmer som inntar styreposisjoner er en reel retorikk som ble nevnt av flere av våre intervjuobjekter. Politiske nettverk blir dermed en nøkkelarena for rekruttering av nye kandidater til verv.

4.3. NYTT STYREMEDLEM MED MINORITETSBAGGRUNN?

Spørsmålet om rekruttering av personer med etnisk bakgrunn til styrer ble mottatt i noen tilfeller med skepsis. Informantene kunne ikke se relevansen av at etnisk bakgrunn skulle trekkes frem som en variabel som skulle bestemme utvalgets resultat.

Politiker: Det er heller ikke alltid like viktig med innvandrere.

Offentlig institusjon: Men hvorfor etnisitet skal være en problemstilling, det er helt feil. Problemstillingen er at vi trenger mer kompetanse. Hvis [en]person med minoritetsbakgrunn har den kompetansen vi trenger da er det ok. Heller spørre hvordan vi skal få synliggjort hvorvidt finnes det potensielle kandidater som også har etnisk [minoritets]bakgrunn.

I noen tilfeller delte informantene synspunktene at en generell holdningsendring til folk som er annerledes enn majoriteten er nødvendig.

Offentlig eid foretak: Det er nok sant i noen tilfeller at folk foretrekker folk som likner dem selv. Da er det greit å utfordre folk å se bredden av mangfold, kunnskap, ikke bare hva slags bakgrunn de har. Det er viktig å fronte holdninger, se at andres syn og erfaringer er viktig for å kunne utvikle ulike område, kompetanse. Kanskje klare til å få holdningsendring. Det som å få med folk som er døve, blinde, eller sitter i rullestol. Tenke litt utenfor boksen.

Noen påpekte også viktigheten av å illustrere representativitet i styret.

Offentlig eid foretak: Kompetanse er viktigst. Men mangfoldet er det viktig å ta hensyn til, ettersom vi har så mange tilsatte med flerkulturell bakgrunn [...] Da måtte vi markere dette i styret også. Styret måtte representere bildet i institusjonen. Vi måtte ha noen som kunne minne på hva slags mennesker som jobber der.

Intervjuene avslørte at mange informanter ikke forstår relevansen av å ha styremedlemmer med etnisk bakgrunn i styrene. Argumentene baserer seg på at fokuset skal være på formell kompetanse, frem for vedkommendes etniske bakgrunn eller kulturelle kompetanse. Noen få mener at en heller må rette fokuset på generelt mangfold i styrer, ikke bare etnisk mangfold. Bare en informant mente at styret må kunne representere de ansatte som jobber ved foretaket.

Tankegangen der styret skal kunne gjenspeile alles interesser, der også hensyn til etnisk mangfold tas, er sjelden og stor sett styrt og forankret av noen enkeltstående mennesker og deres verdisyn.

En del informanter nevnte at de tar hensyn til mangfold i styrer i hh til hva som er pålagt av loven om kjønnsbalanse for styremedlemmer:

Intervjuer: Hva med minoriteter med etnisk bakgrunn i offentlig eide selskap?

Offentlig institusjon: Det er ikke et mål. Vi tar ikke hensyn til etnisk bakgrunn, men tar hensyn til kjønn, som er pålagt av loven.

Et potensielt lovpålegg om å ha flere minoriteter i styrer argumenteres imot med en egen pragmatisk fremstilling.

Offentlig eid foretak: Når det er mange som skal være med å velge styret, da er det ikke lett å ta hensyn til likestilling, som kjønn. Men man tar små hensyn her og der. Flerkulturalitet er ikke lett å få til gjennom denne prosessen. Det er mange aktører som er involverte i dette.

Kompleksiteten i prosessen der et nytt styre velges involverer mange aktører, der alles interesser skal kunne være representert og gjerne innstilt. Informanten påpeker at jo flere variabler man blir pålagt å ta hensyn til, jo vanskeligere vil det være å ta hensyn til interessentene.

Dette kan oppsummeres som at beslutningstakere i offentlige institusjoner og foretak ikke ser etnisk mangfold i styrer som et aktuelt tema som de må vurdere eller ta hensyn til i sine rekrutteringsprosesser.

4.4 POLITIKK

Bevissthet rundt kjønns- og mangfoldsspørsmål er tatt opp i intervjuene med representanter for de politiske partiene. Vårt fokus her ble nominasjonsprosessen.

I intervjuene finner vi at det er en uttrykt bekymring blant en del av våre informanter om at minoritetsbakgrunn har blitt en særkvalifikasjon for politiske verv, at det å ha innvandrers- eller minoritetsbakgrunn skal bli en avgjørende egenskap. Dette både fordi man da ikke legger nok vekt på vedkommendes øvrige kvalifikasjoner og kompetanse, man blir «Innvandrerallibiet». Det andre argumentet er det er frykt for at valgkomiteen, mer eller mindre bevisst, overser andre mulige kandidater med innvandrers- eller minoritetsbakgrunn når «kvoten» er fylt.

Noen informanter presiserte at det er menneskenes kompetanse og personlighet som er viktig, og at etnisk bakgrunn på ingen måte er en viktig variabel. *Politiker: Jeg tenker ikke på deres bakgrunn, tenker mer på om hva slags mennesker de er. Er de flink på jobben, med politikk, representere de partiet vel, flinke å snakke med folk, representerer [byens] befolkning på en god måte. Er du flink i alt dette, så er du god representant.*

Et element som nevnes, er at det relativt lave antallet aktører med etnisk minoritetsbakgrunn som er visuelt annerledes enn majoritetsbefolkningen gjør at de står i fare for å bli «brukt opp».

Politiker: Innvandrerpolitikere puttes inn i alle verv: «se, vi har en innvandrers!».

Intervjuer: Hvor er flaskehalsen når det gjelder minoriteter i politiske styrer?

Politiker: Vi trenger flere medlemmer, og det er det vi prøver å få til, da. Det er ikke behov for kurs.¹ De som har behov for kurs vil ikke komme, de som vil komme har ikke noe å lære.

Diskusjonen rundt politikere med ikke-majoritetsbakgrunn understreker i stor grad annerledeshet heller enn mangfoldsperspektivet.

Politiker: Lokallagene har normalt ikke plass til noen som har én politisk kampsak. Man blir ikke valgt fordi du er same/kurder. Men, hvis du har annen etnisitet så er det en styrke fordi man ser etter folk med forskjellige erfaringer. Viktig at du er egnet. Ikke sektor-politiker.

¹ KUN og Seema har utarbeidet et kurs for å øke bevisstheten rundt viktigheten av å ha flere representanter med etnisk bakgrunn i styret

Politiker: Hvis man representerer kun sin egen gruppe blir man satt i bås, og representerer kun sin egen gruppe.

Politiker: Innvandrere sliter med å orientere seg i det norske politiske systemet. Du tar hele pakken i et politisk parti. Du kan selvfølgelig jobbe internt for å endre på ting, men gå god for hele pakken. Ikke så lett å skjønne hvordan pakken er satt sammen. Ikke bestandig alle beslutningene er helt tydelig hvor kommer fra. De som har vært politisk aktive i andre land kan også slite med å skjønne dette. Det er vår jobb å orientere dem i dette. Bra at alle grupper orienterer seg politisk.

Særlig det siste sitatet illustrerer holdninger til innvandrernes politiske kompetanse. Denne holdningen stigmatiserer innvandrerbefolkningen som en homogen og politisk lite kompetent gruppe. Politisk orientering er bra og viktig, men det politiske arbeidet er forbeholdt de som vet – etniske nordmenn.

4.5 DE FRIVILLIGE ORGANISASJONENE

Frivillig sektor er et meget viktig element der det bygges på sosial tillit og tilhørighet til lokalsamfunnet. De frivillige organisasjonene nevnes stadig som en mulig arena for rekruttering til styreverv. Informantene legger vekt på at styrekompetanse er viktig, det å vite hvordan det fungerer i et styre, hva man som styremedlem har ansvar for, og etterlyser en bevisst frivillighetssektor.

Det er fremdeles store sosioøkonomiske forskjeller i folket når det gjeld kultur deltakelse. Innbyggerundersøkelsen 2009 viser at det som betyr noe for aktivt medlemskap i frivillige organisasjoner er hvem folk er, samt den lokale forankringen i nærmiljøet, ikke hvor de bor. Det betyr at dersom en ønsker å øke den aktive deltakelsen blant de som vanligvis ikke deltar, må en skape forhold som legger til rette for nettverksbygging, øking av sosial tillit samt skape en tilhørighet til området der en bor. (B. Enjolras, K. Steen-Johnsen, G. Ødegård 2012:46-47)

Deltakelse i frivillige organisasjoner blir i dette perspektivet å anse som kompetansebygging og karriereutvikling. Flere av våre informanter trakk frem viktigheten og den symbolske verdien av frivillig sektor og minoritetenes deltakelse i samfunnet.

Offentlig institusjon: Det er ikke en quick-fix, men det er et ansvar den frivillige sektoren har, å inkludere nye borgere. Så vi ikke blir to sektorer segregert etter farge. Vi ønsker ikke en delt befolkning.

Politiker: Det er en forsvinnende liten andel [minoriteter] som er aktive i samfunnslivet. Ikke aktiv i idrettslag, ikke aktive i organisasjoner eller i frivillige verv.

Frivillig sektor trekkes i særlig grad fram som en rekrutteringsarena for kandidater til styreverv.

*Intervjuer: Hvordan er det mulig å kvalifisere seg til styreverv ved [foretaket]?
Offentlig eid foretak, Oslo: De må delta i bredden av virksomheten. Være engasjerte og opptatt av institusjonen. Hovedsaken er å få de med på lokale nivåer [...] slik at de blir mer interesserte i andre ting enn kun faget sitt. At de blir synlige i institusjonsmiljøet. [...] Studentene, de som er i parlamentet blir godt kjent med [vår] ledelse og da er de gode kandidater for styreverv.»*

Deltakelse i frivillige organisasjoner og foreningsliv kan fungere som en introduksjon til arbeid i en formalisert styresammenheng. Etterhvert får man også organisasjonskunnskap, økonomikompetansen, erfaring til å søke etter finansieringsalternativer til aktiviteter i frivillige organisasjoner etc. som også kan være utslagsgivende for å bli valgt inn i styret.

Våre informanter sier også at man gjennom frivillig engasjement er i posisjon til å skaffe seg et nettverk, noe som er viktig dersom man har ønsker å ha styreverv.

Offentlig foretak: [man må ha] egen link for offentlige organisasjoner, bidra på skolen, etter dette, fotball? Korps? Kan ikke holde på med segregering, må være i lag. Ellers blir man aldri bestevenner. Fotballen kommet lengst, mange andre også.

Offentlig foretak: Det er nettverk som teller, må være på arenaene: idrettslag, skole, borettslag, dugnad, vaffelsteking etc.

Ifølge våre informanter er frivillig sektor en arena der alle kan være med på å skape seg mer kompetanse om organisasjonslivet, politiske prosesser og danne seg et relevant nettverk av folk som søker engasjerte folk til å påta seg styreverv.

For en grundig diskusjon av rollen det frivillige foreningslivet har for sosial og politisk integrasjon, anbefales rapporten «Foreningsliv i et flerkulturelt lokalsamfunn – en studie om integrasjon og sosial kapital» av Guro Ødegård, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor (Ødegård 2010).

Nettverk har normer, verdier og forventninger. Disse er uskrevene og må læres for å kunne deles. For nykommere eller perifere deltakere kan det være vanskelig å forstå disse. Erkjennelsen av dette faktum må være utgangspunktet når det tradisjonelle norske foreningslivet skal rekruttere nye sosiale grupper til sine rekker. (Ødegård 2010: 98)

[...] den organiserte idretten er den foreningsaktiviteten som i norsk sammenheng samler flest majoritets- og minoritetsungdom på en felles arena. [...] Samtidig rapporterer likestillings- og diskrimineringsombudet i 2008 at det er få tegn til at idretten på forbunds nivå, forholder seg aktivt til at rekrutteringskanal inn i idretten kan fortone seg høyst ulike for majoritet og minoriteter. (ibid:98-99)

Her diskuteres også særtrekk ved etnisk og kulturelt homogene organisasjoner og arenaer, og i hvilken grad deltakelse i disse går på bekostning av andre aktiviteter i nærmiljøet (ibid: 60).

4.6 KOMPETANSEBEHOV FOR STYREARBEID

Kompetanse trekkes frem som den viktigste faktoren når intervjuobjektene diskuterer utvelgelse av styrekandidatene, og det fokuseres på flere forskjellige typer kompetanse.. I hovedsak snakker våre informanter om kompetanse på fag, på styrearbeid og nettverk.

Offentlig eid foretak: Det å ha kompetanse om fagfelt, område eller sektor, det er det som er viktig. Det er din kompetanse som betyr, og erfaring ifht det arbeidet som skal gjøres i styret [...] Folk som er motiverte og interesserte til å jobbe med våre spørsmål[er gode styrekandidater].

Offentlig eid foretak: Viktig å tenke kompetanse. [Kandidatene] må føle at de kan bidra med noe. Bygge kompetanse og nettverk. Nettverk er viktig.

Videre er foretakets behov et sentralt spørsmål, som det nevnes av flere.

Offentlig institusjon: Vedkommende må ha komplementær kompetanse som beriker styrets kompetanseportefølje og dekker kompetansebehov. Viktig å tenke på selskapet!

Slik som i kap. 4.2. trekkes det også her frem, av en informant, at innvandrere ikke har den kulturelle og sosiale kompetansen om å styre «spillet» for å kunne fungere sunt i et styre.

Politiker: Generelt så kan ikke innvandrere nok om spillet. Ikke noe lurt å gå inn i et styre hvis du ikke kan det. Styremedlemmer til verna bedrifter for eksempel, trenger å kunne noe om stønader, NAV og så videre.

Det er umulig å generalisere i hvilke grad følgende holdning er utbredt i det politiske miljøet, men det rører ved et relevant og viktig moment – mangel på rollemodeller med flerkulturell bakgrunn som har gjort en god styrekarriere. Følgende aspekt ble også trukket frem av en styregrossist som vi intervjuet, som har flere styreverv i offentlig eide foretak – “Vi trenger flere med styreerfaring og rollemodeller med flerkulturell bakgrunn”. En mer synlig presentasjon av styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn kunne gjøre holdningskorrigeringer.

Styrekompetanse, ofte definert som en kombinasjon av faglig og erfaringsmessig kompetanse, understrekes sterkt. Styrekompetanse omtales ofte som et selvstendig og særskilt fagfelt, med liten forskjell på sektor, type foretak eller type styre. Det er altså ikke slik at styreerfaring fra f.eks. energisektoren kun kvalifiserer for videre styreverv i denne bransjen, heller tvert om.

Informantene definerer klart at styre og styrekandidaten har et dualistisk mål å forholde seg til, der det ene er å representere eiernes, samfunnets interesse, og det andre er å supplere kompetansebehov til daglig leder.

Offentlig eid foretak: Styret skal være ledd mellom eier og ledelse. Styret skal få deres ulike perspektiver til sammen. Men styret skal også ivareta samfunnsoppdrag. Dermed er det viktig å forstå styrets oppgave. De som sitter i styret må ha hatt leder erfaring, slik at de forstår hvordan man skal lede ulike interesser. Alle spiller egen rolle i en styre, og må dermed forstå sin rolle.

Politiker: Det viktigste hos en kandidat er interesse, tid og vilje. Tar utgangspunkt i å beholde de som er der, spesifikk, spesiell kompetanse.

Politiker: Vi ser etter kandidater som supplerer hva daglig leder ikke har, som gir støtte i utfordringene: økonomi: kan være noe juridisk, noe som skal utvikles, men ikke alltid, for eksempel i et bompengeselskap, der er det enkelt. Trenger de egentlig politikere? Ikke særlig.

Det er imidlertid forskjeller mellom politiske styrer og næringslivsstyrer, både gjennom at det i stor grad er valgkomiteer som har fokus i politisk sektor, og at man der i større grad ser verdien av mangfold som en kompetansegivende faktor.

Politiker: Valgkomite til politisk styre trenger helt andre typer folk. Engasjement og arbeidskapasitet. Enklere i politiske styre, kjønnsbalanse. Representere utad, ikke formalkompetanse. Må ha to ting i bakhodet: 1. hvilke kvalifikasjoner skal en ha? 2. hvor mye mangfold?

Offentlig foretak: Vi ser etter forskjellighet på grunn av utvidet kompetanse. Den usynlige kompetansen, mangfold. Vi ser ikke at det er noe som er viktig, det i seg selv krever andre perspektiver. De har levd i et samfunn som er innrettet annerledes.

Utfordringen som trekkes frem er at mangel på styreefaring diskvalifiserer vedkommende fra styreverv. Dette gjør at manglende styreefaring i seg selv lukker for muligheten til å skaffe seg denne erfaringen.

Politiker: Man kan si at det er høna eller egget, som med kjønn. Får ikke verv fordi du ikke har erfaring, og får ikke erfaring fordi du ikke har verv. De [innvandrere]er usynlige.

Samtidig trekkes det frem at det er få med innvandrerbakgrunn som er synlige i den offentlige debatten, noe som gjør det vanskelig å rekruttere mangfoldig.

Politiker: Ikke mange med klassisk innvandrerbakgrunn. Offentlige liv, samfunnsdebatten. Næringslivsledere og politikere, få å ta av! [At folk] har et engasjement, det er viktigere enn å ha en liste. Vi får ikke innvandrere til å stå frem og ville ta engasjement.

Ut fra intervjuene kommer det klart frem at det er viktig å finne en «inngangsbillett», og at denne inngangen ofte er synlighet i de riktige fora, gjerne synlighet i den offentlige debatten.

4.6 VALGKOMITEENS ARBEID

Valgkomiteens ansvar oppleves av mange som et personlig ansvar, det er stor bevissthet om at man som medlem av en valgkomite har en tillitsposisjon, og at hvem man anbefaler kan få stor betydning både for virksomheten man rekrutterer for og for ens eget rennømmé.

Politiker: I valgkomiteene sitter det veldig erfarne folk. Om vi spør om andres nettverk? Nei. Hvis det er et tungt verv, da ville jeg ha brukt mitt nettverk. [... Vi] tilsetter de som likner oss selv. Kun de som er mulig å vurdere. Innvandrere burde inn i valgkomite.

Politiker: Styremedlemmene må representere en kommune, kan ikke velge noen jeg ikke kjenner. Innvandrere har høyt opp og langt frem.

Det fremkommer av intervjuene at valgkomiteene har en stor beslutningsmakt i definisjon av hvem som velges inn i styret, og at de gjerne velger fra egne nettverk. En slik begrensning kan virke ekskluderende for personer som ikke har direkte relasjon til valgkomiteenes medlemmer, og føre til indirekte, systematisk diskriminering av etniske minoriteter. Dermed ser vi en mulig kompetanseglipp. Det trekkes frem av begge intervjuobjektene at innvandrere burde komme inn i valgkomiteene fordi de da kan bruke sine nettverk i rekrutteringsprosessen.

Ofte følger valgkomiteen strenge retningslinjer for hvem som kan velges.

Offentlig foretak: Vi må tenke på hvilket styre det er, medlem av fylkestinget noen ganger, da ikke så mange å velge mellom. Når det gjelder kjønn så skal vi ha like mange av hver, der er lovverket klart. Klinkende klart regelverk.

Offentlig foretak: Det er en del sammenhenger hvor vi må hente tekstene. Da skal vi enten representere oss selv (fylkeskommunen) eller at vi skal utpeke styrer som skal det. Stiftelser etc., da må vi ut og lete etter rett kompetanse.

Offentlig foretak: Balanse mellom – i og med at vi er politikere – fra opposisjonen sine nettverk, noen fra hver. Ikke knallharde kamper, prøver å finne noe som er balansert og godt.

I noen tilfeller nevnes det at utfordringen er å finne nye, mer kompetente, og erfarne kandidater til styrer. Offentlig institusjon: Det er jo mye de samme som engasjerer seg i næringsliv og politikk, du trenger tiltakslyst, liksom. Da får du nettverket og kontaktene. Fører gjerne til mer engasjement.

Politiker: [Vi] ønsker mer kamp om plassene i styrer. Noen ganger er valgkomiteen fornøyd når de har funnet «mange nok». Kunne tenkt at de fortsatte å lete en stund til.

Som oppsummering kan vi si at der ser ut til å være liten bevissthet om at makten valgkomiteen har også kan virke ekskluderende om man ønsker å øke mangfoldet i organet det skal velges til. Denne bevisstheten må økes, og dette kan gjøres meningsfullt gjennom at krav til mangfold/representasjon nedfelles i styringsdokumenter. I offentlig eide foretak, som denne undersøkelsen gjelder, vil stat/kommune som representant for eiersiden kunne stille krav om bevisst rekruttering med henblikk på å oppnå økt mangfold.

4.7 BETYDNINGEN AV POLITISK ENGASJEMENT

Vi har allerede nevnt i kap 4.3. at engasjement, frivillig eller politisk, er viktig element om man vil jobbe med styrearbeid. Det er viktig å poengtere at politisk erfaring framheves av mange intervjuobjekter, gjerne som en kvalifiserende egenskap siden det impliserer kompetanse på styrearbeid og offentlig forvaltning, samt nettverkskompetanse.

Offentlig eid foretak: [...] Også relevant å få folk som har nettverk til politiske felt, har politisk erfaring, de har et annet blikk, et annet måte å jobbe på. Vi vil jo være med å påvirke utdanningspolitikken også.

Ulempen av å blande politikk og styreverv er at man kan ende opp med politisering av styreverv. Noe som skaper en forutsetning om at kandidater burde ha en politisk bakgrunn, eller være en agerende politiker for å kunne kvalifisere/bli vurdert til styreverv. Offentlig institusjon: Det å være en politiker er ikke en kvalifiserende faktor, det er kompetansen som er det viktigste. En sak er også ordførere, politikere som sitter i styrer og blokkerer for andre kandidater. De opptar plasser til potensielle kompetente kandidater som trengs for bedriften. Det er ikke saken i Oslo kommune, ettersom det i 1990-årene har blitt vedtatt å prioritere kompetanse fremfor politisk bakgrunn. Men andre steder tildeles det styreplasser til venner, partifeller. Da mister man det handlingsrommet som gir muligheter for mangfold.

Dette motsies imidlertid av en annen informant fra samme region.

Politiker: I kommunen er det bare partimedlemmer som er valg til disse styrene. I viktige posisjoner er det partifolk som sitter. Jeg oppfatter at kommuner bruker folk i egne partier til å sitte i styrer. Staten er mer åpen på å velge mer åpent enn kommunene.

Noen påpeker at å være politisk engasjert i skole/studiesammenheng er en betydningsfull faktor hvis man vil jobbe med styrearbeid.

Offentlig institusjon: Her [skoleparlament] kan folk tilnærmer seg relevant kompetanse ifh til styreverv: Institutt rådet, fakultetsstyret, læringsmiljø utvalget, FU utvalg lokalt og sentralt.

Offentlig institusjon: Det er viktig å få folk [ungdommer] til å engasjere seg på ulike steder. Det gjelder alle, ikke bare minoriteter. Legge forholdene til rette at alle har mulighet til å engasjerer seg.

Som en oppsummering kan vi si at politisk arena er et viktig sted for å tilegne seg relevant kompetanse om beslutningsprosesser og politiske rutiner. Politisk kompetanse blir dermed utslagsgivende i utvelgelse av nye kandidater til offentlig eide foretak. Dermed, slik som det siste sitatet illustrerer, er det viktig til å legge til rette at flest mulig har mulighet til å engasjere seg politisk, om det er skolesammenheng, eller lokalpolitisk virke.

4.8 SAMENES POSISJONERING I MANGFOLDSDISKURSEN

De innspillene vi har fått gjennom intervjuene beskriver det samiske miljøet som politisk sterkt, med særegne krav og rettigheter til deltakelse og egne plasser i styrer og verv som berører det samiske, og med aktører som vet hvordan man manøvrerer for å få saker igjennom.

Offentlig institusjon: Ganske mange tilfeller hvor sametinget har representasjon i samme styrer som oss. Lik status. De ivaretar den delen. Og det gjør de nå.

Offentlig institusjon: Samme nettverk, to plan. Føttene godt i norske samfunnet. Dobbelkompetanse, dobbel identifisering. De er flere ting. [...]Men 40 år tilbake var det tungt belastende. Helt annen stolthet nå.

Intervjupersonen fremhever her at den samiske folkegruppen har betegnelsen urfolk og har spesielle rettigheter i Norge som andre nasjonale minoriteter i Norge ikke har.

Offentlig institusjon: Det kvenske miljøet har organisasjon for å ivareta retten til språk etc. De har en annen posisjon enn det samiske. Det samiske har en særegen beskyttelse og status.

Offentlig institusjon: Konflikter som handler om land, rettigheter etc. [...]Saker der en ikke kan bygge offentlige bygg eller relaterte prosjekter pga samiske rettigheter.

I tillegg til de samiske organisasjonene finnes det sterke og bevisste enkeltpersoner som er valgt inn som politikere eller har posisjoner som embetsmenn, som er samiske og som har et sterkt engasjement for det samiske i tillegg til at de engasjerer seg i samfunnet som helhet. Likevel, både i Nordland og i Oslo blir vi henvist til folk som jobber med «det samiske», og få kan uttale seg om det samiske perspektivet på et generelt grunnlag. Mens det i Osloutvalget later til å være større tendens til at kategorien «samisk» inngår i «minoriteter», er det i Nordlandsutvalget større bevissthet om det samiske som en særstilling.

Intervjupersoner fra Nordland poengterer også at det er det lulesamiske som dominerer i Nordland, og at det nordsamiske også er representert, men at det mest handler om reinrelaterte utvalg, svar til høringer etc.

Offentlig institusjon: Det er det lulesamiske som er dominerende i Nordland, Árran Lulesamisk senter [...] er de vi forholder oss til. [Forskjell på] lulesamisk og nordsamisk. Nordsamisk er knyttet til Reindrift.[...]Reindrift er det sametinget som velger til. De har egen representasjon i mange styrer. Vi trenger ikke å ta spesielt hensyn, fordi vi har et sameting som forvaltningsledd. Naturlig, siden de er premissleverandør for urfolket.

[...]Vi har kommet langt, mer med urfolk enn med innvandrere, mange tydelige stemmer både på samiske saker og andre saker fra samer.

Informantene i Nordland påpeker særegenheten som samene har som en etnisk gruppe. Samene har en sterk politisk representasjon og sterk organisasjonsstruktur som representerer samenes interesser. På denne måten definerer samene seg ut av den offentlige diskursen om etniske minoriteter. Dette er også en grunn for at vi i våre tiltak valgte å ikke trekke frem noen særegne tiltak for samer, men heller fokusere på den helhetlige utfordringer til å få flere med minoritetsbakgrunn i styrer.

4.9. DATABASE OVER AKTUELLE MINORITETSKANDIDATER

«Men hvor skal vi finne dem?» ble vi spurt. Flere nevnte muligheten for å etablere en database over mulige kandidater. Det ble også motsagt (iblant av samme informant) basert på at en slik database vil kun gi oversikt over kompetanse. Som en informant sier, «vi kjenner dem jo ikke».

Offentlig institusjon: [med databasen] da får man bare oversikt over kompetansen. Det er jo viktig å få navn av aktuelle kandidater som er interesserte i styreverv i det offentlige.

Offentlig institusjon: [...]Det kan oppstå at noen få mennesker kan bli valgt alt for mange ganger. Det må finnes en bredde å velge ut fra. Kanskje ha en salgskampanje som kan hente inn folk om man kan søke på, at det er mange mulige å velge fra. Det er viktig å bli kjent med de som velges. De må være synlige. Det må være et sted der du kunne bli oppdaget, uten at man trenger å profilere seg mer enn at du har en CV.

Slike databaser ble også nevnt i startfasen av prosessen hvor man fikk krav om 40% representasjon av hvert kjønn i offentlige styrer.

4.9. KARTLEGGING OG SKOLERING AV KANDIDATER TIL STYREARBEID

Et par informanter nevnte skolering/styrekurs som en mulig vei å kvalifisere seg til styreverv for styrekandidater med minoritetsbakgrunn. Næringslivets Hovedorganisasjonens (NHO) Global Future og Female Future-program og Handelshøyskolen BIs kurs for styrearbeid trekkes frem som eksempler.

Offentlig eid foretak: [man kunne] ha opplæringsprogram, som NHOs Female Future. BI tilbyr kurs i styrearbeid. Kanskje det offentlige kunne være mer aktive i å gi den opplæringen også. Få en formalisert system som ivaretar det behovet: kontakt [database med aktuelle kandidater med flerkulturell bakgrunn] og opplæring».

Politiker: Ikke vanskelig å finne kvinnelige styremedlemmer. Det er jo fordi noen har jobbet med dette. Når det først kommer noen inn, så vil det løsne. Må vise at de duger til noe, så vil det løsne. Det er selvrekutterende, folk kjenner hverandre og gir innspill. Det er jo en opplæring i NHO, direkte rettet mot dette.

Informantene kom også med andre forslag på hvordan flere personer med flerkulturell bakgrunn kunne bli mer synlige for potensielle styreverv.

Offentlig institusjon: LinkedIn-liste/gruppe en god idé. Nettverk av folk som er villige til å være med i referansegrupper f. eks. Starte nederst, vise hva man kan, jobbe frivillig.

Offentlig institusjon: Nettverk, referansegruppe for oppegående suksessfylte innvandrere: kan sette seg på liste hvis de kan tenke seg å holde foredrag f. eks være i referansegrupper, prosjektgrupper. Har ikke med innvandrere i prosjektgrupper og det kan gjøre det dårlig forankret.

Våre informanter, som er selv er aktive i utvelgelsen av nye styrekandidater, fremhever at det er bra med skoloring i styrearbeid og gjerne en form for nettverksbygging blant kvalifiserte kandidater. Målet med disse forslagene fra informantene er å gjøre kandidatene mer synlige for de som leter etter nye kandidater.

4.10. SAMMENFATNING AV DATAMATERIELL

«Vi trenger flere med styreerfaring og rollemodeller med flerkulturell bakgrunn», sa informant vi har kalt «styregrossisten». I dette ligger den utfordringen som nevnes av flertallet av informantene, det er ikke mange nok med synlighet og bevist kompetanse på styrearbeid som samtidig har etnisk minoritetsbakgrunn.

De mest erfarne informantene understreker det de kaller «realpolitikken» i det hele – at man som rekrutterer eller valgkomité skal lage et styre som oppfyller alle utvalgskriterier samtidig som det skal gi et styre som kan styre til beste for bedriften. Våre informanter har erfaringsnærhet og praktisk kompetanse, og som flere nevner er det viktig å ha styremedlemmer som faktisk har tid, som er tilgjengelige.

Det understrekes også at styrer er en i seg selv konservativ institusjon, og kanskje ikke den mest egnede arenaen for innovasjon og mangfoldstenking.

En del av informantene har fokus rettet mot tiltak som går på opplæring av kandidater, likt det som det har vært for kvinner: styrekurs og lister/databaser over kompetanse og interesse. I stor grad dreier dette seg også om synliggjøring av kvalifikasjoner og kompetanse, samt bevissthetsøkning om verdien av mangfold.

Det andre perspektivet retter seg mot tiltak som ser etter potensielle for forbedring av hvordan de ulike aktørene selv går frem når de skal finne og anbefale nye folk til styrer. Her er det stor variasjon i graden av innsikt og interesse for endring.

5. FORESLÅTTE TILTAK

I følgende kapittel vil vi presentere tiltak som bygger både på kunnskapsmaterieell som er samlet inn gjennom intervjuene, og på KUN og Seemas faglig kompetanse innen feltet.

5.1. FORANKRING AV MANGFOLD I VIRKSOMHETEN

I denne sammenhengen ønsker vi å påpeke viktigheten av forankring på alle nivå i en virksomhet om man ønsker å arbeide med å få større mangfold, nedfelling i styringsdokumenter og det å ha en klar ledelse og et involvert styre er et absolutt minstekrav.

De ansattes blikk er rettet mot toppledelsen, hvordan lederteamet kommuniserer og løfter ulike satsningsområder, verdier og mål. Det er viktig at lederteamet har en formell forklaring med klart budskap om hvorfor det er nødvendig og riktig å satse på mangfold, og beskrive virkeligheten som krever en slik satsning. Ledere på alle nivåer i virksomheten må være de første til å fronte nye satsningsområder. En del av forankringen må være kompetanseutvikling og opplæring innenfor området mangfold i arbeidslivet og samfunnet, slik at ansatte kan bli motivert til å støtte virksomhetens visjon.

Mangfold i virksomheten må ikke bli et HR-ansvar, men et ansvar som pålegges alle avdelinger, alle nivå og hele selskapets identitet og kultur.

5.2. OPPBYGGING AV STYREKOMPETANSE

Vi foreslår følgende tiltak som kan bidra med å bygge styrekompertanse.

5.2.1. BEVISSTHET OM OPPBYGGING AV STYREKOMPETANSE

Viktigheten av erfaring framheves i hele intervjumaterialet. Vi anbefaler at styrer som for eksempel Foreldrerådets arbeidsutvalg (FAU) på skolene og barnehagene i sitt opplæringsmaterieell og kurs også fokuserer på mangfold i skolen og barnehagens rådsorganer. Deres øverste organer, Foreldreutvalget for grunnopplæringen (FUG) og Foreldreutvalget for barnehagene (FUG) som utvikler informasjonsmaterieell bør ha økt fokus på mangfold i skolen og barnehagens rådsorganer.

Andre tilsvarende rekrutteringsstyrer kan være idrettslagene, frivillige organisasjoner på lokalt nivå og skolekorps for å nevne noen.

5.2.2. STYRETRINEE

Styretreinee kan være en måte å gi opplæring til aktuelle styrekandidater som mangler styreerfaring. Traineeprogrammet kan fungere som et opplæringsprogram hvor trainee er observatør og gjennom praktisk deltakelse lærer hva styremedlemskap betyr i praksis. På den måten kan vedkommende bli kjent med de skrevne og uskrevne reglene eller normene.

5.2.3. STYRE-OBSERVATØRER

Styreobservatør er et annet lignende tiltak. Det vil si at en person får mulighet til å være observatør på i ulike styrer over en avgrenset periode, slik at vedkommende får kjennskap til ulike former for styrer, bredden i oppgaver, aktiviteter, kultur og rutiner.

5.2.4. MENTORERING

Mentorordning hvor styremedlemmer i ulike virksomheter blir mentorer for kandidater som ønsker å få opplæring, eller at mentorordning blir en integrert del av styrekursene.

5.2.5. OFFENTLIG OPPLÆRINGSTILBUD – OPPLÆRINGSARBEID I STYREARBEID

Styrekurs, offentlig opplæringstilbud – opplæringsarbeid i styrearbeid med opptakskriterier som for eksempel deltakere må være oppnevnt i et styre, men mangler styreefaring. Vi anbefaler at styrekurs som tilbys av aktører som for eksempel Innovasjon Norge, BI og andre institusjoner må integrere en modul om betydning av etnisk, kulturelt og religiøst mangfold i styrer.

5.3. BEVISTGJØRINGSARBEID

Ettersom frivillighet trekkes frem som en sentral arena for rekruttering til styreverv, foreslår vi en grunnleggende bevisstgjøringsarbeid for de sentrale aktører/interessenter som er med på å forme ungdommenes samfunnsforståelse. Dette vil også kunne være en rekrutteringsarena for foreldregenerasjonen.

5.3.1. BYGGE BEVISSTHETEN OM KOMPETANSEBYGGING GJENNOM ENGASJEMENT FOR UNGDOM

Det er viktig å sette i gang tiltak for å bevisstgjøre folk om betydning av å delta i styrer, råd og andre styrende organer. Ungdom må gis økt kunnskap om hvordan ulike verv gir økt innflytelse og deltakelse i et demokrati, samfunnsutvikling, kompetansebygging og nettverksbygging. Og hvordan man kvalifiserer seg til ulike verv. Et slikt tiltak kan for eksempel gjennomføres av Ungt entreprenørskap eller andre tilsvarende organisasjoner.

5.3.2. OPPFORDRE UNGDOMSORGANISASJONER TIL Å BYGGE KJENNSKAP OM HVORDAN UNGDOM KAN KVALIFISERE SEG TIL VERV

Ungdomsorganisasjoner må legge større vekt på å bevisstgjøre ungdom om hvorfor og hvordan de unges deltakelse i styrer og rådsorganer er viktig for å ivareta mangfoldet i organisasjonene, lokalsamfunnet og samfunnet.

5.3.3. BYGGE BEVISSTHETEN OM KOMPETANSEBYGGING BLANT FORELDRE

Det er ikke alle sosiale sjikt som rekrutterer til styredeltakelse. Vi oppfordrer til kompetansebygging blant foreldre i alle samfunnslag om hvorfor deltakelse i idrett, frivillige organisasjoner og korps kan gi en positiv effekt for utvikling av sosial kompetanse. Her lærer man hvordan barn og unge kan bygge nye nettverk, lære forhandlingsteknikk, jobbe mot et felles mål, få relasjons- og kommunikasjonskompetanse, og lære strategisk tenkning. Det er i dag liten bevissthet jevnt over om hvor viktig denne tilleggskompetansen, i tillegg til utdanning, er for å få innpass i arbeidsmarkedet og i styrer.

5.3.4. BYGGE BEVISSTHETEN OM KOMPETANSEBYGGING FOR KARRIEREVEILEDERE I SKOLER

Kompetansebygging ut over det rent faglige og utdanningsmessige må bli et fokus for karriereveiledere og skoleledere i skolen. Skolen bør bevisstgjøre barn og unge om betydningen av påta seg tillitsverv og engasjement i ulike organisasjoner eller aktiviteter.

5.4. SYNLIGHET – REKRUTTERING AV POTENSIELLE KANDIDATER

Dersom beslutningstakere skal kunne styrke rekruttering av mer etnisk mangfoldige styremedlemmer, må potensielle kandidater være synlige og tilgjengelige.

Erfaring fra verv i skolen og frivillige organisasjoner gir en kunnskap, kompetanse og bygger relasjoner som kan være avgjørende for å finne veien inn i arbeidslivet. Dette må sammenfalle med økt rekrutteringskompetanse hos de som utpeker kandidater til styreverv. Vi har sett at mangfoldskurs rettet mot styre og valgkomité ikke var etterspurt, men samtidig er det ønske om tilgang på informasjon om gode kandidater, om utvidelse av nettverk og om økt bevissthet om egen kompetanse hos de som i dag ikke har den tilstrekkelige synligheten.

Vi foreslår følgende tiltak for å løse dette aspektet.

5.4.1. BRUK AV NETTVERK

Nettverk, forbindelser og profesjonelle bekjenskaper gikk igjen i intervjuene når vi spurte om rekrutteringskanaler. Men nettverkskompetanse er ikke én størrelse, det har stor betydning hvilke nettverk man inngår i og hvilken kompetanse man har når det gjelder å aktivere disse.

Faglig baserte nettverk og nettverk man har opparbeidet seg via arbeid og organisasjonsdeltakelse ser ut til å være klart viktigst. Her kan man påta seg verv og utvikle kompetanse på det rent praktiske styrearbeidet, som har stor verdi, men man gjør også bekjenskap som kan bli nyttige framover.

Økt bevissthet om hvordan man driver nettverksarbeid er viktig og i stor grad underkjent.

Nettverksarbeid går begge veier, man må selv være en ressurs for andre og ikke kun tenke på hva man kan få ut av dem man inngår i nettverk med. Om man ser seg selv som en ressursperson kan man også bli det for andre.

Rent sosiale nettverk har liten verdi i rekrutteringshensyn, det er ikke mange miljøer som gir de muligheter for synlighet og posisjonering til styreverv i offentlig eide virksomheter. Rene «utstillingsvinduer» i form av database over mennesker som ønsker å bli valgt inn i styreverv har heller ikke den ønskede effekt, som nevnt i del 4.9. Vi ønsker med dette å understreke viktigheten av å etablere og bruke de mulighetene som ligger i det vi i denne rapporten vil kalle **Nettverk med hensikt**

Nettverk med hensikt

«Å bli del av et nettverk» er ikke et entydig begrep. Ikke alle nettverk er like, det er forskjell i deltakere, karakter, formål, sammensetning og oppbygging. Vi vil likevel understreke betydningen av bevisst nettverksarbeid, det vi vil kalle «Nettverk med hensikt». Disse kan virke utdypende på rene kompetanseoversikter, i det at man i et slikt nettverk kan få andre med lik bakgrunn, karriere, fagkrets eller andre man har likhetstrekk som en referanse for egen kompetanse. I et slikt nettverk kan man gjennom tillitsbygging og deling av private nettverk forsterke andres nettverk og selv få referanser eller nyte godt av nettverkets gode omdømme som gjenytelse.

Som eksempel vil vi nevne **Styrende Mangfold** som har som prosjektmål å

1. Øke mangfold i råd, styrer og ledelse av ikke kommersielle kulturinstitusjoner og organisasjoner.
2. Utvikle styrekompetanse blant styrer i flerkulturelle organisasjoner og blant styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn.
3. Bidra med forståelse av viktigheten av kulturelt mangfold i alle styrer og sette fokus på alle styremedlemmenes ansvar for kulturelt mangfold.

Se vedlegg for utfyllende informasjon om prosjektet

Vi ser også at det er økende interesse for nettverksbygging, det er i dag mange organisasjoner og sammenslutninger som arbeider med disse typene nettverk med hensikt. **Kvinnenettverket Noor** ble grunnlagt i Bodø i 2013, med uttalt mål om å utvikle sine medlemmers kontaktbase og kompetanse i posisjonsøymed.

5.4.2. DATABASER SOM SUPPLERES MED NETTVERK MED HENSIKT

Det er flere eksempler på kombinasjon av nettverksarbeid og kompetansebygging. **Alarga** (<http://alarga.org>) skriver i sine retningslinjer at «Våre partnerbedrifter opplever at medarbeidere med ulik språklig, religiøs, utdannelses- og kulturell bakgrunn er viktige byggeklosser for morgendagens virksomheter.» Det samme speiles i **Global Futures** retningslinjer (<https://www.nho.no/globalfuture/>), de beskriver seg selv som «NHOs talentprogram for å mobilisere innvandrere med høy utdanning til sentrale stillinger og styreverv i norsk næringsliv.»

Felles for disse er at de søker å kombinere en bevist kompetanse med nettverkstrening og kontaktskapende arbeid, mentorering og posisjonering.

5.4.3. FRIVILLIG SEKTOR

Vi vil igjen oppfordre frivillig sektor til å bevisstgjøre seg sitt mulighetsrom som inkluderingsrom og nettverksbygger. Som en begynnelse kan allerede eksisterende tiltak utvides for å inkludere etniske minoriteter. Siden de er en så viktig inkluderings- og rekrutteringsarena må også frivillige organisasjoner eksplisitt invitere minoriteter inn i nettverkene – dette er også en viktig og i mange tilfeller ny rekrutteringsarena for en sektor som til dels sliter med fallende medlemstall.

5.4.4. SAMFUNNSMESSIG OG POLITISK ENGASJEMENT

Engasjement og mobilisering knyttet opp mot individets rammer og erfaringer i dagliglivet ligger til grunn for deltakelse i ulike organisasjoner, og et økende heterogent samfunn vil også gi rom for et større mangfold av meningsfellesskap og organisasjoner. Her er utfordringen todelt:

Å gi rom for og stemme til erfaringspesifikke saker

Å bevisstgjøre mennesker med minoritetsbakgrunn om at deres engasjement og stemme også har et rom i majoritetsorganisasjoner og politiske partier.

Eksempelet på dette som brukes hos Ødegård er Siva som representerer eksiltamilers stemme i lokalpolitikk i tillegg til i eget trossamfunn. Han ser sammenhengen mellom norsk-tamilske borgeres dagligliv og politisk konflikt i opprinnelseslandet, men trekker også linjene over i generelle innvandrerspørsmål (2010: 61-62). Denne bevisstheten må bygges gjennom gode eksempler og bevisst rekruttering fra organisasjoners og politiske partiers side.

5.5. ANGÅENDE PÅLEGG OM Å HA FOLK MED FLERKULTURELL BAKGRUNN I STYRET

En del av våre informanter har nevnt pålegg om representasjon i styret, enkelte bruker også ordet kvotering i sin omtale. Flere gjorde det klart at man tar hensyn til kjønn, fordi dette er pålagt av loven, men at de ikke har et mål om å ha bredde når det gjelder etnisk bakgrunn. De to størrelsene er i liten eller ingen grad sammenlignbare, men flere av våre informanter har uoppfordret nevnt kvotering som et element i å øke etnisk minoritetsandel.

I NTNUs rapport «Er arbeidsmarkedet for alle?» står det følgende om moderat kvotering:

I 2008 startet et toårig forskningsprosjekt, hvor tolv statlige virksomheter prøvde ut moderat kvotering av personer med innvandrerbakgrunn. [...] En evaluering av forsøket viser at det kun hadde en begrenset virkning og at flere personalsjefer er blitt enda mer skeptiske til tiltaket enn de var før forsøket (Jensen og Orupabo 2010). [...] Flere av lederne med personalansvar mente at moderat kvotering ble vanskelig gjort av at virksomhetens stillinger krever norskkompetanse, høy utdannelse og kunnskap om norsk forvaltning. Evalueringen viste at rekrutteringstiltaket virker bedre dersom det er godt forankret i virksomhetens ledelse. (Thorshaug og Valenta 2011: 36)

Det nevnes av enkelte av våre informanter at det å lovpålegge krav om etnisk mangfold kunne være en mulighet, men det er også flere som argumenterer mot at dette er hensiktsmessig, fordi for mange krav til styresammensetningen gjør valgmulighetene mindre, og det blir vanskeligere å sette sammen et godt, kompetansebasert styre.

Det som interessant nok understrekes av dette funnet er at lovpålegg om kjønnsrepresentasjon har hatt den ønskede virkningen, det er aksept for likestilling mellom kjønn som element ved styresammensetning. Kvotering basert på etnisk minoritetsbakgrunn framstår imidlertid som mer problematisk. Loveleen Brenna presenterer følgende under:

Kvotering

Når vi snakker om kvotering av kvinner, dreier det seg om halvparten av befolkningen. Det angår oss alle, også personer med en annen etnisk bakgrunn. Kvotering av minoriteter innebærer et majoritets- og minoritetsforhold, det er ikke et 50-50 prosentforhold. Det er tvilsomt om det gir samme effekt som kvotering av kvinner. Det er mange minoritetsgrupper i samfunnet. Det tvinger oss til å stille noen viktige spørsmål som: Hvem skal være en del av denne «kvoteringsordningen»? Hvilke minoriteter skal utelates av kvoteringsordningen? Hvem har ikke rett til å få slike fortrinn? Hvor mange i en familie skal ha en slik særordning, og i hvor mange generasjoner?

Når vi tenker mangfold er det kompetansen og kunnskapen som bør bli fremmet, men ikke personens «innvandrerhet» og etniske bakgrunn. Med kompetanse menes ikke bare faglige kvalifikasjoner, men også evner, personlige ferdigheter, sosial kompetanse, strategisk kompetanse, holdninger og relasjonell kompetanse - for å nevne noe. Valg av kandidater bør være knyttet til kompetanse. Og en dyktig arbeidsgiver som har ambisjoner om å vokse, og gi et godt tilbud til sine brukere/kunder, nå nye markeder, ha konkurransefortrinn og som ønsker økt lønnsomhet, vil rekruttere mangfold av kompetanser.

En slik forståelse krever også en perspektivendring i Norge. Vekk fra «offer og stakkars»-tankegangen, hvor noen grupper som i dag sliter med å få innpass i arbeidslivet, skal få positiv særbehandling – som ikke viser særlig positiv effekt – til å se på minoriteter med ulike særkompetanser i tillegg til den faglige som en ressurs. For å løfte frem kompetanse og kunnskaper, må de som skal sette sammen styre vite hva denne kompetanse og kunnskapen er, og hvordan kan den fremmes i arbeidet.

Loveleen Brenna, Seema AS

Det er forskjell på kvotering og det å rekruttere målbevisst. En offentlig eid virksomhet har, uavhengig av pålegg, åpning for å sette økt mangfold som mål for virksomhetens utvikling, for så å gjennomføre en prosess hvor man avgjør hvilken form dette mangfoldet skal ha, og hvordan man ønsker å gå fram for å oppnå dette.

I stortingsmelding nr. 22 (2001-02) (Et mindre og bedre statlig eierskap) har Nærings- og handelsdepartementet satt opp 10 prinsipper for godt eierskap:

1. Aksjonærer skal likebehandles.
2. Det skal være åpenhet knyttet til statens eierskap i selskapene.
3. Eierbeslutninger og vedtak skal foregå på generalforsamlingen.
4. Staten vil, eventuelt sammen med andre eiere, sette resultatmål for selskapene. Styret er ansvarlig for realiseringen av målene.
5. Kapitalstrukturen i selskapet skal være tilpasset formålet med eierskapet og selskapets situasjon.
6. Styresammensetningen skal være kjennetegnet av kompetanse, kapasitet og mangfold ut fra det enkelte selskapets egenart.
7. Lønns- og incentivordninger bør utformes slik at de fremmer verdiskapingen i selskapene og fremstår som rimelige.
8. Styret skal ivareta en uavhengig kontrollfunksjon overfor selskapets ledelse på vegne av eierne.
9. Styret bør ha en plan for eget arbeid og arbeide aktivt med egen kompetanseutvikling. Styrets virksomhet skal evalueres.
10. Selskapet skal være bevisst sitt samfunnsansvar.

Prinsipp nr. 6 åpner opp for å rekruttere målbevisst, hvor mangfold blir ivaretatt. For å forstå hvordan og hvorfor mangfold av ulike kompetanser og kunnskaper kan føre til økt lønnsomhet, verdiskaping og hjelpe bedriftene til å ta samfunnsansvar, må styret legge dette temaet i sin kompetanseutviklingsplan.

6. VEDLEGG:

VEDLEGG 1: FRA UTLYSNINGSTEKSTEN

Oppdraget

Tiltaket om å øke andelen personer med etnisk minoritetsbakgrunn til styrer i offentlig eide foretak inngår som tiltak 32 i regjeringens *Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering (2009 – 2012)*. Tiltaket skal gjøre bruk av ikke-rettslige virkemidler. En pdf-fil av handlingsplanen er vedlagt². Trykte eksemplarer kan fås ved henvendelse til BLD.

Formålet med anskaffelsen er å utvikle og prøve ut tiltak som kan bidra til å øke andelen styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn i styrene i offentlig eide foretak. Departementet etterspør med dette et pilotprosjekt som ser på konkrete tiltak som kan bidra til å oppfylle dette målet.

Tiltak for å øke andelen styremedlemmer med minoritetsbakgrunn kan gjennomføres gjennom ulike type aktiviteter. Å øke det etniske mangfoldet i styrer handler blant annet om å matche styreposisjoner med styrekandidater, øke bevisstheten blant de som oppnevner styrekandidater og å sørge for at valgkomiteer eller andre som forestår rekruttering til styreverv, blir gjort kjent med gode kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn. Økt rekruttering av etniske minoriteter kan også handle om å mobilisere og motivere kandidater som kan være aktuelle for slike verv.

Tiltak rettet mot å kvalifisere personer med etnisk minoritetsbakgrunn vil ikke aktuelle i dette prosjektet.

Tiltaket retter seg mot å øke andelen styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i offentlig eide foretak. Med dette menes alle selskap, uavhengig av selskapsform, der det offentlige eier mer enn 50 prosent av foretaket. Aktuelle foretak er foretak eid med mer enn 50 prosent av staten, en eller flere kommuner/ fylkeskommuner og kommunale eller fylkeskommunale selskap der også staten er medeier.

Med minoritetsbakgrunn menes innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, samer og nasjonale minoriteter (jøder, kvener, rom, romanifolket og skogfinner). For mer informasjon, se *Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering* s. 6.

Departementet anslår øvre økonomiske rammen til å være 500 000 kroner inkl. mva. Departementet forbeholder seg retten til opsjon dersom det blir behov for ytterligere merarbeid.

Tilbyderen som blir tildelt kontrakt må skrive en rapport som oppsummerer erfaringene med og resultatene av den/de gjennomførte aktiviteten(e). Gode erfaringer og resultater vil bli spredt i etterkant. Departementet har som mål å øke andelen styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn og erfaringer og resultatet av pilotprosjektet skal derfor kunne brukes videre både av tilbyder og andre aktører.

² Pr rapportdato finnes pdf på adressen

http://www.regjeringen.no/upload/BLD/Planer/2009/hpl_etnisk_diskriminering.pdf

Tilbudet må inneholde en utfyllende prosjektbeskrivelse som definerer prosjektets mål, framgangsmåte og forventede resultater (maks 3 sider). Det må redegjøres for tidsplan og budsjett. Videre må det redegjøres for den faglige kompetansen. Det bør framgå av tilbudet hvilken/hvilke typer styrer aktiviteten vil være rettet mot, og eventuelt hvilke(n) gruppe etniske minoriteter det tas sikte på å rekruttere fra. Ovennevnte skal framgå av bilag 2, 3 og 4.

Oppdragsgiver ser for seg at en del av vederlaget utbetales mot faktura på slutten av året, og ber derfor om en oversikt over hvor store utgifter tilbyder beregner skal påløpe i 2012. Sluttoppgjøret vil bli utbetalt når rapport foreligger. Se for øvrig bilag 5 for nærmere informasjon.

ANBUDSTEKST FRA KUN/SEEMA PR JULI 2012

«Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) ønsker å få gjennomført et oppdrag knyttet til tiltak 32 i regjeringens Handlingsplan for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering (2009-2012).

Formålet med oppdraget er å:

- utvikle og prøve ut tiltak som kan bidra til å øke andelen styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn i styrene i offentlig eide foretak.

Oppdraget utformes som et pilotprosjekt, som ser på konkrete tiltak som kan bidra til å oppfylle dette målet.

Slik vi tolker dette oppdraget ønsker man innspill på hvordan man kan øke andelen styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i offentlig eide foretak, definert som alle selskap, uavhengig av selskapsform, der det offentlige eier mer enn 50 prosent av foretaket. Aktuelle foretak er foretak eid med mer enn 50 prosent av staten, en eller flere kommuner/fylkeskommuner og kommunale eller fylkeskommunale selskap der også staten er medeier.

«Minoritetsbakgrunn» er i oppdraget definert som innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, samer og nasjonale minoriteter (jøder, kvener, rom, romanifolket og skogfinner). Det spesifiseres ikke i anbudsutlysningen at det skal være et kjønnsperspektiv i arbeidet, men med vår bakgrunn finner vi at dette faller naturlig, og dette vil også være i samsvar med uttalte norske krav om en 40% representasjon av hvert kjønn i styrer.

MÅL

Mangfold i styrer er en naturlig konsekvens av at vi har et mangfold i samfunnet, både i arbeidsstyrken, brukergruppen, markeder, konkurrenter og i det internasjonale markedet. For å kunne utnytte ressursene i mangfoldet, og for å kunne håndtere dilemmaer og utfordringer i mangfoldet, er det naturlig at styrer og ledelsen også inkluderer minoritets- og mangfoldsperspektivet som sin kompetanse.

Målet med å rekruttere nye styrekandidater med minoritetsbakgrunn må være å tilføre virksomhetenes styrer ny kompetanse og nye krefter, ikke å rekruttere styremedlemmer med

minoritetsbakgrunn for deres egen skyld eller for å oppfylle krav utenfra. Det er særlig spesifisert at tiltak rettet mot å kvalifisere personer med etnisk minoritetsbakgrunn ikke vil være aktuelle i dette prosjektet. Vi ser derfor viktigheten av å ha tilgang til en database med kvalifiserte kandidater som innehar styrekompetanse.

Dette stiller også store krav til de som rekrutterer til styrer. For å kunne utnytte minoritetsmedlemmenes potensiale og for å «plukke» ut de beste kandidatene, må de som oppnevner har de riktige brillene på, de må vite hva de skal se etter, hvilke spørsmål som skal stilles osv. Ønsket om å utvide styrets kompetansegrunnlag må være tuftet på en bevissthet om sosiale, politiske, demografiske og forretningsmessige tendenser i samfunnet.

GJENNOMFØRING

Blant mulige tiltak som er nevnt i oppdragsteksten er

- å matche styreposisjoner med styrekandidater
- øke bevisstheten blant de som oppnevner styrekandidater
- å sørge for at valgkomiteer eller andre som forestår rekruttering til styreverv, blir gjort kjent med gode kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn
- å mobilisere og motivere kandidater som kan være aktuelle for slike verv

Vi vil foreslå å starte med en kunnskapsinnhenting, for å finne aktuelle virksomheter som har utnevnelser i prosjektperioden, samt hvem det vil være aktuelt å samarbeide med. Vi forslår å spre innsatsen på to geografiske områder, for å dekke et bredt spekter av offentlige virksomheter, og ønsker derfor samarbeid med

- En stor kommune på Østlandet, primært Oslo, Drammen eller Bærum
- En mindre bykommune innen samisk språkområde som også er sete for fylkeskommunen

Kontaktarbeid, kunnskapsinnhenting og utarbeidelse av kursopplegg er grunnleggende for en vellykket gjennomføring. Kompetanseheving hos de som skal utpeke styrekandidater/styremedlemmer må stå sentralt i gjennomføring av oppdraget, og man vil her parallelt kunne innhente innspill, erfaringer og viktige punkter til prosjektrapporteringen.

Prosjektpartnerne vil kunne tilby samarbeidskommuner/-virksomheter sine tjenester som «headhuntere» og potensielt kunne matche dem med styrekandidater som har de nødvendige kvalifikasjonene for å kunne gjøre en god jobb i styret samtidig som de har den ønskede minoritetsbakgrunnen.

Vi ønsker også å gjennomføre kompetansehevingskurs i forbindelse med nominasjonsprosessen i lokale politiske partier/kommunestyre, da det er her på grunnplanet at premisene i stor grad legges. Dette bør knyttes opp til generelt fokus på nominasjonsprosess på lokalpolitisk nivå, med særlig fokus på kjønn og mangfoldsspørsmål/minoritetsbakgrunn på listene.

Avsluttende aktiviteter vil være innhenting av evalueringer og resultater, samt rapportarbeid. Sluttrapport leveres 1. juli 2013. Det bør også legges inn formidlingsarbeid i etterkant av rapportlevering, men dette avtales med oppdragsgiver.

VEIEN VIDERE

Det spesifiseres i bilag 6 at tilbyder står fritt til å bruke resultatene i sitt videre arbeid, dette er av stor viktighet for alle partene i dette tilbudet. Tatt i betraktning den relativt korte prosjektperioden, vil vi understreke viktigheten av å følge opp tiltakene som prøves ut i prosjektet. Det ideelle ville være å gjennom prosjektet få plassert 5-10 representanter, som man så følger opp over 2 år. Representantene og styrene de sitter i tilbys oppfølging og coaching etter nærmere avtale, med henblikk på å få gjennomført styreperioden med så godt resultat som mulig for både styre og representant. Dette kan eventuelt gjennomføres som et tilleggs- eller oppfølgingsprosjekt.»

VEDLEGG 2: OPPDRAGETS REVISJON MAI 2013

Endring av prosjektgjennomføring etter avtale på møte 11. april 2013 m Marthe Hamran og Unni Mathisen (BLD), Loveleen Brenna (Seema) og Marianne Fostervold (KUN).

Utvikling og gjennomføring av tiltak for å øke andel styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i styrer i offentlig eide virksomheter, Deres ref. 12/4151

Midtveisrapportering av prosjektgjennomføring førte til endring i videre gjennomføring;

Ny frist for innlevering av rapport og bruk av midler er satt til 1. desember. Eventuelle foredrag for politiske partier etter denne dato finansieres ikke av dette prosjektet.

Det er enighet mellom BLD, KUN og Seema at det er viktig at det praktiske elementet på opplæring blir gjennomført, altså opplæring av de som gir innspill til valg, valgkomiteer etc, i hvorfor de bør ønske seg - og hvor de kan finne - gode kandidater med minoritetsbakgrunn.

Ny avtale for gjennomføring:

1. Gjennomføre flere hyppige intervjuer/møterekker både i Oslo og Bodø med HR, ledelse, valgkomiteer etc. for å bygge informasjon om praksis i dag og behov for opplæring, samt for å diskutere de forslag til tiltak som er kommet så langt- samt å fange interessen for temaet og forankre kurs/informasjon.
2. Lage en todelt nettbasert brosjyre, en for offentlig eide foretak og en for nominasjoner til politiske partier, henvisning om at kurs/foredrag også er tilgjengelig. Det har vært ytret ønske i intervjuene om kortfattet og målrettet informasjon, med fokus på hvorfor en trenger mangfold i styrer og hvordan en får tak i godt kompetente folk utenfor eget nettverk. Vi vil fokusere på disse to punktene i den elektroniske brosjyren. Vi vil ta kontakt med intervjupersoner og be dem om tilbakemelding på den nettbaserte brosjyren, for å sikre at vi treffer behovet. På den måten vil også brosjyren gjøres kjent og ha blitt forankret hos intervjupersonene, som er relevante aktører for styreutvelgelse. Vi vil også informere om brosjyren via våre informasjonskanaler, som nyhetsbrev på eksisterende mailingliste, facebook og twitter, samt på div. foredrag
3. Kurs/foredrag til de politiske partiene kan tilbys kurs i februar 2014 med tanke på høstens nominasjonsmøter. Tilby foredrag på samlinger der er når mange i målgruppen til offentlig eide styrer, f.eks i regi av fylkeskommunen eller fylkesmannen, kommunen.
4. Rapporten vil fokusere på funn fra intervjuer, hvilke tiltak vi tror vil fungere best, ideer fra intervjupersoner for hvordan en database eventuelt bør fungere. Fokus på muligheter og tilbakemeldinger fra intervjupersoner.

Mvh Marianne Fostervold

Trondheim 08.05.2013

VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE

Definisjon: Etniske minoriteter: (definert som «innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, samer og nasjonale minoriteter (jøder, kvener, rom, romanifolket og skogfinner)»)

Presentasjon: Oppdraget: KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) har i samarbeid med **Seema AS**, oppdrag fra BLD.

Utvikling og gjennomføring av tiltak for å øke andel styremedlemmer med minoritetsbakgrunn i styrer i offentlig virksomhet.

Vi skal både utvikle oppnevningsskriterier, (hvordan finne riktig kompetanse og bakgrunn) og vi skal kurse folk som sitter i valgkomiteene, slik at de får hevet sin kompetanse innenfor rekruttering av minoriteter i styrer.

Målet med intervju: kartlegge kunnskap om hvordan de ulike politiske partier reflektere over tema om å rekruttere flere kandidater med etnisk minoritetsbakgrunn til partiet og styret. Hva og hvordan jobber partiet i dag ifh til dette tema.

Intervjuguide:

Bakgrunn om hva man jobber med og i hvilke grad man er kjent med/involvert i oppnevning av kandidater til styret?

Sentralstyret/lokalstyret/selskapsstyret– hvordan velger man ut kandidater til styret?

Hva slags kompetanse/verdier som er viktig i vurdering av potensielle kandidater

Systemer/strukturer – valgkomiteer?

Hva tenker dere ifht til å verve flere styremedlemmer med etnisk minoritetsbakgrunn til sentralstyret og lokalstyret, samt offentlige foretak?

Hva kunne man gjøre for å øke andel etniske minoriteter i styret?

Er det behov for Kompetanseheving for det som skal utnevne styrekandidater/-medlemmer

Hvordan dere generelt rekrutterer nye folk inn i partiet?(kun for partier)

Har dere et mål om å rekruttere flere med flerkulturell bakgrunn?(kun for partier)

Hvordan gir dere informasjon om [generalforsamlinger] styreposisjoner, styremøter, der rekrutteringsrelasjoner bygges.

VEDLEGG 4: OM KURSET VI HAR UTVIKLET

Mangfold i styrer

Vi tilbyr et 3 timers kurs om «hvordan og hvorfor sikre mangfold i styret». Kurset tar for seg hva er mangfold, hvorfor er det nødvendig å sikre mangfold i styret, hvordan nå personer med relevant kompetanse, hvordan kartlegge, koordinere ulike kompetanser og bruke ulike kompetanser, og bruke de systematisk i styrearbeid og bedriftsutvikling. Forankring av mangfold i styringsdokumenter, ledelsen og i staben. Det legges vekt på språket som skaper kultur og viser retning for bedriftens utvikling og forankring hos ansatte, samarbeidspartnere og brukere.

Overblikk over kurset

Innledning, hva er mangfold.

Hvorfor mangfold?

Kortsiktig og langsiktig gevinst.

Holdninger og begrensninger.

Hvor søker man etter styremedlemmer?

Hva skal man se etter?

Styrets sammensetning, kapasitet, kompetanse og evaluering

Forankring i bedriften.

Stadier i mangfoldsarbeid

Noen tips og råd

Kursholder

Loveleen Rihel Brenna, Seema as

Kursform

Forelesning, case og felles diskusjoner.

Målgruppe

Kurs for valgkomiteer, daglig ledere og andre ansvarlige for valg av styre.

Hensikten med kurset

Øke andelen personer med etniske minoritetsbakgrunn til styrer i offentlig eide foretak

VEDLEGG 5: OM STYRENDE MANGFOLD

BAKGRUNN

Raske endringer i sammensetting av befolkningen i Norge krever at organisasjoner og institusjoner i kultursektoren må gjøre seg attraktive og tilgjengelige for nye grupper. Ikke bare når det gjelder form og innhold, men også der hvor beslutningene tas, i styrene. Situasjonen er at flertallet av styrene ikke gjenspeiler den nye flerkulturelle virkeligheten. Dette er ikke forenlig med prinsippene for demokratisk styring og institusjonene går glipp av den verdifulle kulturelle kompetanse som folk med en flerkulturell bakgrunn kan bringe inn i et styre.

Styrende Mangfold ønsker å gjøre noe med situasjonen.

PROSJEKTMÅL

1. Øke mangfold i råd, styrer og ledelse av ikke kommersielle kulturinstitusjoner og organisasjoner.
2. Utvikle styrekompetanse blant styrer i flerkulturelle organisasjoner og blant styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn.
3. Bidra med forståelse av viktigheten av kulturelt mangfold i alle styrer og sette fokus på alle styremedlemmenes ansvar for kulturelt mangfold.

MÅLGRUPPER

Prosjektet Styrende Mangfold henvender seg til

1. Den voksende gruppe av velutdannede personer med flerkulturell bakgrunn og kompetanse.
2. Råd, styrer, styreledere, administrasjoner og forvaltningen innen kultursektoren.

Kursene

Kurset bygges rundt følgende moduler

1. **Styrearbeid og styrets rolle.** Deltakerne skal få en innføring i styrets rolle, arbeidsmetoder, modeller for styrearbeid. Andre temaer behandler strategi og ledelse, regnskap og økonomi, juridiske tema, plikter og ansvar.
2. **Studieturer.** Deltakerne skal besøke institusjoner som senere kan bli aktuelle som mottaker av nye styremedlemmer.
3. **Kunnskap om kultursektoren.** En rekke presentasjoner og forelesninger som skal gi generell innsikt i situasjonen i kultursektoren.
4. **Temamøter.** Fire til seks ganger i året organiseres møter rundt aktuelle temaer. Møtene vil også være tilgjengelig for ledere og styremedlemmer fra institusjoner i mottakergruppen. I forbindelse med møtene er det også tilrettelagt for et mer informelt samvær med mulighet for erfaringsutveksling og nettverksbygging.

FORBILDE ATANA

Inspirasjonen til prosjektet kommer fra Nederland hvor prosjektet Atana i Amsterdam er en stor suksess. Atena har siden år 2000 formidlet over 200 nye styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn til ikke-kommersielle institusjoner og store og små organisasjoner. I 2005 utarbeidet Atena et tilsvarende program for frivillige organisasjoner samt et spesielt opplegg for kommune Amsterdam. Prosjektet har fått offentlig støtte fra stat og kommune. Atena har også fått etterfølgere andre steder blant annet i Utrecht, Maastricht, Antwerpen (Antena) og London (GAIN project)

Styrende Mangfold samarbeider med TrAP (Transnational Arts Production) og er støttet av Norsk Kulturråd.

7. LITTERATUR:

Enjolras, B., Steen-Johnsen, K. & Ødegård, G. (2012): *Deltakelse i frivillige organisasjoner – forutsetninger og effekter*, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor Bergen/Oslo

Rogstad, J. & Tronstad, K. R. (2012): *Stemmer de ikke?* Fafo-rapport 2012/26

Heidenreich, V. & Storvik, A. E. (2010): *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskaperens styrerepresentanter*. Rapport 2010/011, Institutt for Samfunnsforskning.

IMDi (2011): *Mangfold i heleide statlige virksomheter 2011: HR som pådriver og støttefunksjon for økt mangfold*.

Steen Jensen, R. & Orupabo, J.(2010): *Evaluering av forsøket med moderat kvotering av personer med innvandrerbakgrunn..* Rapport 2010/005, Institutt for Samfunnsforskning.

Ødegård, G. (2010) *Foreningsliv i et flerkulturelt lokalsamfunn – en studie om integrasjon og sosial kapital*», Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

KUN

Senter for kunnskap og likestilling
N-8286 Nordfold

Kunnskapsparken
Jakob Weidemannsgate 9
N-7713 Steinkjer

Telefon 75 77 90 50
Faks 75 77 90 70

post@kun.nl.no



**BARNE-, LIKESTILLINGS- OG
INKLUDERINGSDEPARTEMENTET**



Senter for kunnskap
og likestilling



www.kun.nl.no