

UNIVERSITETET I BERGEN

*Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap*

**AORG350**

**Masteroppgave**

VÅR 2018

**Samspill mellom kommune og  
næringsliv om integrering av  
flyktninger**

En casestudie av næringsforeningene  
i Trondheim og Bergen

---

**Johanne Vaagland**

## Sammendrag

Integrering av flyktninger er en samfunnsoppgave det er stor oppmerksomhet rundt i norsk politikk. Et mål er å få flest mulig i arbeid eller utdanning, og det blir snakket om at det offentlige og næringslivet må spille på lag om en skal lykkes med dette.

Denne studien er en komparativ casestudie av samspillet mellom kommune og næringsliv om integrering av flyktninger. Næringslivet er avgrenset til å se spesielt på næringsforeningene i to byer, Trondheim og Bergen, samt hvordan de samarbeider med kommunen innen dette feltet. Dette er undersøkt ved å benytte dokument og intervju som datagrunnlag.

Studien viser at næringslivets involvering i integreringen av flyktninger kan deles inn i tre ulike nivå: mikro, meso og makronivå. Hvordan næringslivet er involvert foregår på ulike måter på disse nivåene. Det er samarbeid med næringslivet og næringsforeningen i begge byene. Økonomiske argument og ønsket om mer mangfold kan forklare hvorfor det forekommer et samarbeid om integrering av flyktninger. I tillegg har flyktningkrisen ført til økt grad av samarbeid i begge casene.

I Trondheim er det funnet at relasjonen mellom kommunen og Næringsforeningen i Trondheimsregionen, og samhandlingen dem i mellom innen andre næringspolitiske tema, har ført til at det også har oppstått et samarbeid om integrering av flyktninger. I Bergen ble det på initiativ fra Bergen Næringsråd opprettet et eget Samarbeidsråd for mangfold, integrering og inkludering etter flyktningkrisen i 2015, der blant annet Bergen kommune er med. Det er gjort funn som tyder på at grunnen til at Bergen Næringsråd har arbeidet lenge med å få flere innvandrere i arbeidslivet er at de har en ildsjel i virksomheten.

Studien viser at det er lite systematisk samarbeid med næringslivet i de to byene. I tillegg virker det som om næringslivet kommer i andre rekke som samarbeidspartner, spesielt på makronivå. Organisasjoner i sivilsamfunnet blir i større grad trukket frem som viktige samarbeidspartnere av kommunene, og næringslivet kommer sjeldent med innspill til lokal integreringspolitikk.

## Forord

I en tid der mange millioner mennesker er på flukt fra krig og konflikt, samtidig som den offentlige debatten om innvandring hardnes til, har det vært givende å skrive en masteroppgave med integrering av flyktninger som tema. Integrering er en viktig samfunnsoppgave, og det har vært lærerikt å få et innblikk i hvordan dette gjøres. Tusen takk til informantene mine for at dere stilte opp til intervju, men ikke minst for arbeidet dere gjør for flyktningene i deres byer.

Det er flere som fortjener en takk i forbindelse med gjennomføringen av masteroppgaven. Jeg vil gjerne takke Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, og alle som har deltatt på seminarene i forskergruppen «*Politisk organisering og flernivåstyring*». Jeg vil også takke KS som har bidratt med masterstipend. En særlig takk vil jeg rette til Bergen Næringsråd, for kontorplass, inspirasjon, og for at dere har hjulpet meg med å få tilgang til datamateriale.

Jeg vil gjerne takke mine medstudenter for å ha bidratt til hyggelige stunder mellom skrivingen. Tusen takk til Marit og Annika for korrekturlesning, og til familie og gode venner for at dere alltid heier på meg. Ikke minst vil jeg si takk til Rasmus, som alltid har gjort hverdagen litt hyggeligere når studiedagene har vært tunge.

Den største takken fortjener min veileder, Professor Kari Tove Elvbakken, for nøye gjennomlesninger, nyttige tilbakemeldinger, og for at du alltid har satt av tid til meg når jeg har stått fast. Jeg gikk alltid fra dine veiledningstimer med lettere skuldre.

Til sist vil jeg takke Universitetet i Bergen for noen av de fineste årene jeg har hatt, for alt jeg har opplevd her, og for alt jeg har lært.

Johanne Vaagland

Bergen, 1. juni 2018

## Tabell- og figuroversikt

### Kapittel 2

- Figur 2.1: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre etter landbakgrunn (1987-2018). S. 11  
Figur 2.2: Asyløknader etter statsborgerskap og år. S. 12  
Figur 2.3: Andel personer i Norge som er sysselsatt etter innvandringsgrunn og kjønn (2016) S. 13

### Kapittel 3

- Tabell 3.1: Typer av policynettverk: karakteristikkene til policynettverk og saksnettverk. S. 29  
Tabell 3.2: Partnerskapstyper. S. 33  
  
Figur 3.1: Carrolls pyramide av corporate social responsibility. S. 36

### Kapittel 4

- Tabell 4.1: Antall dokument innen hver kategori benyttet i kategorisering og analyse. S. 43  
Tabell 4.2: Oversikt over informanter. S. 46

### Kapittel 5

- Figur 5.1: Andel bosatte personer per innbygger i Trondheim og Bergen (2012-2016) S. 51  
  
Tabell 5.1: Oversikt over de ulike nivåene næringslivet er involvert. S. 56

### Kapittel 6

- Figur 6.1: Andel bosatte personer per innbygger i Trondheim og Bergen (2012-2016) S. 70  
  
Tabell 6.1: Oversikt over i de ulike nivåene. S. 73

### Kapittel 7

- Tabell 7.1: Hvordan næringslivet inngår i integreringen i Trondheim og Bergen. S. 91  
Tabell 7.2: Sentrale dimensjoner i samarbeidet mellom kommunene og næringsforeningene. S. 93  
Tabell 7.3: Ulike oppgaver kommunene og næringsforeningene har i samarbeidet. S. 98  
Tabell 7.4: Ulike motivasjoner og årsaker til at aktørene samarbeider. S. 107

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>II</b>
<b>Forord .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabell- og figuroversikt.....</b>	<b>IV</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>V</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Flyktningkrisen .....	3
1.2 Viktigheten av arbeid for integrering.....	3
1.3 Kommunenes ansvar for integrering.....	3
1.4 Samspill med frivillige aktører .....	4
1.5 Problemstilling .....	4
1.6 Sentrale definisjoner .....	5
<b>2. Kontekst.....</b>	<b>7</b>
2.1 Innvandring- og integrering fra 1970 til i dag .....	7
2.2 Innvandrere i Norge: Situasjonen i dag .....	10
2.3 Arbeidsledighet.....	12
2.4 Kommunenes rammeverk for integrering .....	13
2.4.1 Juridiske rammer.....	14
2.4.2 Politiske rammer .....	15
2.4.3 Økonomiske rammer.....	16
2.5 Frivillige bidrag under flyktningkrisen 2015 .....	17
2.6 Næringsforeninger i norske byregioner.....	20
2.7 Oppsummering .....	20
<b>3. Teori .....</b>	<b>21</b>
3.1 Forskning om integrering og offentlig-privat samarbeid .....	21
3.1.1 Kommunen - demokrati og tjenesteyter .....	22
3.1.2 Integrering for arbeid.....	23
3.1.3 Samarbeid om integrering .....	24
3.1.4 Samspill mellom sivilsamfunn og private aktører .....	25
3.2 Nettverk .....	27
3.2.1 Nettverkstyper .....	28
3.3 Partnerskap.....	30
3.3.1 Typer partnerskap .....	32
3.4 Samstyring .....	33
3.5 Samfunnsansvar .....	36
3.6 Oppsummering.....	38
<b>4. Metode .....</b>	<b>39</b>

4.1	Komparativ casestudie som forskningsstrategi.....	39
4.2	Dokument som datagrunnlag .....	40
4.2.1	Kategorier.....	41
4.2.2	Tilgjengelighet .....	42
4.2.3	Om utvalget.....	42
4.2.4	Kvalitativ dokumentanalyse .....	44
4.3	Intervju som datagrunnlag .....	45
4.3.1	Valg av informanter .....	45
4.3.2	Semi-strukturerte intervju .....	46
4.3	Vurdering av datagrunnlag .....	47
4.3.1	Reliabilitet .....	47
4.3.2	Validitet .....	48
4.4	Oppsummering .....	49
<b>5.</b>	<b>Trondheim: Samarbeid fra sak til sak.....</b>	<b>50</b>
5.1	Politisk organisering .....	50
5.2	Flyktninger i Trondheim.....	51
5.3	Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) .....	52
5.4	Integreringsarbeidet i kommunen .....	54
5.5	Relasjonen mellom Trondheim kommune og Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) .....	54
5.6	Involvering på tre nivå.....	55
5.6.1	Mikronivå: næringslivets kontakt med flyktningen .....	56
5.6.2	Mesonivå: næringslivets involvering på tjenestenivået .....	57
5.6.3	Makronivå: Næringslivets involvering på overordnet nivå .....	58
5.7	Hva motiverer NiT? Hvorfor jobber foreningen med dette? .....	61
5.8	Hva motiverer kommunen? Hvorfor søker de samarbeid med næringslivet? .....	62
5.9	Om samarbeidet mellom Trondheim kommune og NiT .....	64
5.9.1	Ressurser det bidras med i samarbeidet .....	65
5.9.2	Oppgavene aktørene utøver i samarbeidet .....	65
5.9.3	Gjensidig avhengighet mellom aktørene.....	66
5.10	Spille på lag .....	67
5.11	Oppsummering.....	68
<b>6.</b>	<b>Bergen: Innsats for partnerskap .....</b>	<b>69</b>
6.1	Politisk organisering .....	69
6.2	Flyktninger i Bergen .....	69
6.3	Bergen Næringsråd .....	70
6.4	Integreringsarbeidet i kommunen .....	71
6.5	Relasjonen mellom Bergen kommune og Bergen Næringsråd.....	73
6.6	Involvering på tre nivå.....	73
6.6.1	Mikronivå: næringslivets direkte kontakt med flyktningen .....	74
6.6.2	Mesonivå: næringslivets involvering på tjenestenivået .....	75
6.6.3	Makronivå: næringslivets involvering på overordnet nivå .....	76
6.7	Hva motiverer BN? Hvorfor jobber foreningen med dette? .....	81
6.8	Hva motiverer kommunen? Hvorfor søker den samarbeid med næringslivet? .....	83
6.9	Om samarbeidet mellom Bergen kommune og Bergen Næringsråd .....	85
6.9.1	Ressurser det bidras med i samarbeidet .....	85
6.9.2	Oppgavene aktørene utøver i samarbeidet .....	86

6.9.3 Gjensidig avhengighet mellom aktørene.....	87
6.10 Spille på lag .....	88
6.11 Oppsummering.....	89
<b>7. Sammenlignende analyse .....</b>	<b>90</b>
7.1 Tre nivå næringslivet er involvert.....	90
7.2 Samarbeidet mellom kommune og næringsforening: nettverk eller partnerskap? .....	93
7.3 Oppgaver i samarbeidet .....	97
7.4 Hvordan forstå kommunens posisjon i lys av teorier om samstyring? .....	99
7.4.1 Gjensidig avhengighet mellom aktørene.....	99
7.4.2 Forhandlinger mellom aktørene .....	101
7.4.3 Planlegging for å nå felles mål?.....	103
7.4.4 Aspektene: tilstede i ulik grad.....	103
7.5 Etisk, altruistisk eller strategisk CSR?.....	104
7.6 Begrunnelser og motivasjoner for at kommunene og næringsforeningene samarbeider .....	107
7.7 Metodens påvirkning på resultatene i studien.....	111
<b>8. Avslutning med konklusjoner.....</b>	<b>115</b>
8.1 Svar på problemstilling .....	115
8.2 Teoretiske implikasjoner.....	118
8.3 Praktiske implikasjoner.....	119
8.4 Videre forskning .....	120
<b>9. Litteraturliste .....</b>	<b>121</b>
<b>Vedlegg 1. Intervjuguide .....</b>	<b>128</b>
<b>Vedlegg 2. Oversikt over dokument.....</b>	<b>130</b>
<b>Vedlegg 3. Oversikt over informanter .....</b>	<b>132</b>

## 1. Innledning

*”Det offentlige må spille på lag med næringslivet og frivilligheten for å kunne lykkes i integreringsarbeidet, og for å skape nye arbeidsplasser”*

(Meld. St. 30 2015-2016, s. 12).

I Stortingsmelding 30 (2015-2016) *Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk* understrekes det at den norske velferdsmodellen er avhengig av høy arbeidsdeltakelse. Solberg-regjeringen ønsker næringslivets deltakelse i integreringen av flyktninger, og ønsker å legge til rette for og støtte dette arbeidet økonomisk (Meld. St. 30 2015-2016, s. 65). Stortingsmeldingen som sitatet er hentet fra ble lagt frem like etter at verden hadde stått midt i en flyktningkrise. En stor strøm flyktninger ankom Europa i 2015, og samme år nådde antall flyktninger sitt høyeste nivå siden man startet registreringen etter andre verdenskrig (Bøås, 2015). Mange av flyktningene som ankom Norge i 2015 og 2016 er nå ferdige i introduksjonsprogrammet og skal ut i arbeid eller utdanning. Integrering av flyktninger er dermed en høyst aktuell problemstilling.

At det offentlige og næringslivet må spille på lag for å lykkes med integreringen er noe det snakkes om også i andre fora, som på konferanser og i media. Samtidig ønsker aktører i privat næringsliv i økende grad å ta samfunnsansvar (Loga, 2016). Men hva betyr det egentlig å spille på lag om å integrere flyktninger, og hva innebærer det? Og hva vet vi om dette samspillet?

For å undersøke hva forskningen sier om samspillet mellom det offentlige og privat næringsliv når det kommer til integrering av flyktninger, er det gått til to forskningsfelt: frivillighetsforskningen og forskningen om samspillet mellom det offentlige og det private. Etter forfatters kunnskap finnes det lite forskning om dette samspillet innen integrering av flyktninger. På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke nærmere om og hvordan det offentlige og privat næringsliv samarbeider om integreringen av flyktninger i kommunene. Denne masteroppgaven vil derfor undersøke hva næringslivet bidrar med, og hvordan samspillet med kommunen er. For å avgrense omfanget for oppgaven vil dette undersøkes i



Bergen og Trondheim kommune, og for å avgrense næringslivet er næringsforeningene i de to byene valgt som studieobjekt.

I årene som kommer er det mye som tyder på at flere land vil måtte bosette flyktninger. Det er blant annet knyttet usikkerhet til hvordan klimaendringene vil påvirke flyktningstrømmen (United Nations, 2017). Store tilstrømninger av flyktninger har vist seg å være en utfordring. Flyktninger er også en gruppe som ofte blir boende i landene de ankommer, og desto viktigere er det at de integreres. Samtidig har flyktninger gjerne andre forutsetninger for å kunne integreres godt enn for eksempel arbeidsinnvandrere (Berry et al., 2006). Integrering vil derfor være en viktig oppgave for kommunene også i fremtiden. Dette, sammen med at stadig flere aktører i det private næringslivet ønsker å ta samfunnsansvar, gjør masteroppgaven relevant.

Integrering av flyktninger er et eksempel på en offentlig oppgave der det stilles store forventninger til kommunene fra både innbyggere og politikere. Den norske velferdsmodellen er avhengig av høy arbeidsdeltakelse, og om mange innvandrere blir stående utenfor arbeids- og samfunnsnivå vil det få konsekvenser. I Meld. St. 30 (2015-2016) tar Solberg-regjeringen til orde for at et samspill mellom ulike parter er nødt til å finne sted for at innvandrere som kommer til Norge skal kunne lykkes i arbeidslivet. Det krever dermed en innsats fra alle parter: myndigheter, lokalsamfunn, frivillighet, arbeids- og næringsliv og den enkelte innvandrer. Masteroppgaven tar sikte på å undersøke om et slikt samarbeid finner sted, og hvordan det eventuelt foregår. Det kan bidra til å besvare hva som menes med samspill om integrering. Det kan være at samspillet foregår på bakkenivå ved at enkeltbedrifter i næringslivet er i direkte kontakt med flyktninger, eller det kan foregå på et mer overordnet nivå ved at sentrale politikere og aktører i næringslivet planlegger og utfører integreringsarbeidet i samarbeid med hverandre.

For å undersøke dette vil det være nyttig å finne ut om kommunen ser på næringslivet som en ressurs i dette arbeidet, hvordan næringslivet blir brukt og hva slags oppgaver i dette arbeidet næringslivet eventuelt får. I tillegg kan det være nyttig å stille spørsmål om hva det å spille på lag egentlig betyr for de ulike aktørene. Masteroppgaven vil dermed være et bidrag til forskningslitteraturen om samspillet mellom det offentlige og private.

## 1.1 Flyktningkrisen

Både politikken og den offentlige debatten ble preget av den store strømmen av flyktninger som ankom Europa i 2015. Samme år nådde antall flyktninger sitt høyeste nivå siden man startet registreringen etter andre verdenskrig. Årsakene til de store flyktningestrømmene er krig og konflikt i land som Syria og Irak, men også Nigeria og Somalia. Kapasiteten til å motta flyktninger er helt på bristepunktet i nabolandene. Andre årsaker til at folk flykter er naturkatastrofer, undertrykking og ønsket om bedre levekår og muligheter i et nytt land (Bøås, 2015). Over en million flyktninger og asylsøkere kom til Europa i løpet av 2015, og blant disse søkte omtrent 30 000 beskyttelse i Norge. Av disse kommer cirka en tredjedel fra Syria (Østby, 2016, s. 3).

## 1.2 Viktigheten av arbeid for integrering

I takt med økt innvandring har integrering blitt stadig viktigere, og deltakelse i arbeidslivet ses som essensielt for god integrering. At arbeidsledigheten blant innvandrere er betydelig høyere enn for resten av befolkningen får derfor mye oppmerksomhet, og ikke-vestlige innvandrere er en prioritert målgruppe (Djuve and Kvinge, 2006, s. 6). Tall fra mars 2018 viser at 5,6 prosent av innvandrere er registrert som arbeidsledige (SSB, 2018a). Ledigheten blant flyktninger er høyere enn i andre grupper. Å få denne gruppen ut i arbeidslivet krever gjerne særskilte tiltak, blant annet fordi de ikke går inn i integreringsprosessen frivillig (som arbeidsinnvandrere ofte gjør), og fordi flyktninger gjerne bosettes permanent (Berry, 1997, s. 9). Av den grunn er integrering av flyktninger spesielt, og ikke innvandrere generelt, valgt som hovedfokus i masteroppgaven.

## 1.3 Kommunenes ansvar for integrering

Alle flyktninger med opphold i Norge skal bosettes i en kommune, og bosetting og integrering er en kommunal oppgave. Kommunenes ansvar i integreringsarbeidet er fastsatt gjennom introduksjonsloven. Den gir retningen for hvordan kommunene skal drive integreringsarbeid (Introduksjonsloven, 2005). Med introduksjonsloven forplikter alle kommunene å ha et introduksjonsprogram, der målet er å gi deltakere grunnleggende ferdigheter i norsk, samfunnsliv og forberede de til å komme raskere ut i arbeid eller utdanning (Regjeringen, 2016). Innenfor rammene satt gjennom lovverket har kommunene noe politisk handlingsrom for hvordan de ønsker å organisere integreringsarbeidet.

## 1.4 Samspill med frivillige aktører

I lys av disse forholdene har Solberg-regjeringen satt fokus på samspill med næringslivet, og trekker det frem som et tiltak for at de som får opphold i Norge raskt kan bidra ved å komme ut i arbeid. Solberg-regjeringen trekker frem at integrering er et samspill mellom mange aktører: myndigheter, lokalsamfunn, frivilligheten, arbeidslivet, næringslivet og den enkelte flyktning, og at det krever en innsats fra alle parter om en skal lykkes med det (Meld. St. 30 2015-2016, s. 7). Solberg-regjeringen ønsker å legge til rette for at næringsaktører som ønsker å bidra med praksisplasser eller andre aktuelle tilbud lettere skal komme i kontakt med kommunen (Regjeringen, 2017b).

## 1.5 Problemstilling

Forholdene som her er gjort rede for viser at det vil være relevant og interessant å undersøke kommunen og næringslivets samspill om integrering. Sentrale spørsmål som masteroppgaven vil søke svar på er:

- Er næringslivet involvert i integreringen av flyktninger, og på hvilken måte?
- Det er kommunens ansvar å integrere flyktninger, hva blir da næringslivets oppgaver i integreringsarbeidet?
- Blir næringslivet involvert og gitt et aktivt ansvar i integreringsarbeidet, eller kommer det initiativ fra næringslivet selv?
- Hva gjør næringslivet, og hvilke former for samspill finnes det mellom det offentlige og næringslivet?
- Hva kan være mulige forklaringer på næringslivets bidrag?
- Hva kan forklare variasjonen mellom de to casene?

Dette vil bli undersøkt med følgende problemstilling:

*”Er næringslivet involvert i integreringen av flyktninger, hvordan er næringslivet involvert, og hva kan være mulige forklaringer på næringslivets bidrag?”*

For å bidra til den generelle problemstillingen vil jeg avgrense *næringslivet* ved å studere sammenslutninger av virksomheter heller enn virksomhetene i seg selv, og er spesielt interessert i aktører som representerer næringslivet. Derfor er næringsforeningene valgt som

studieobjekt. Næringsforeningene fungerer som sentrale representanter for næringslivet, og kan ses på som en inngangsport til der jobbene finnes. Det er relevant ettersom arbeid ses som essensielt for god integrering<sup>1</sup>. Dette vil bli undersøkt i to norske kommuner: Trondheim og Bergen.

Funnene fra masteroppgaven kan komme til å gi økt kunnskap om samspillet mellom offentlig sektor og privat næringsliv, samt kunnskap om hvordan og hvorfor næringslivet bidrar i integrering av flyktninger.

## 1.6 Sentrale definisjoner

I oppgaven legges det til grunn en definisjon av integrering som ser på integrering som et gjensidig forhold mellom den som skal integreres og samfunnet. Opprinnelig har integrering en omfattende betydning, og dekker alle prosessene som gjør at innvandrere blir en del av og setter sitt preg på samfunnet. Å integreres vil innebære at innvandreren tilegner seg de kunnskaper og ferdigheter som trengs, og samfunnet skal være med på å legge til rette for dette. Gjensidig tilpasning mellom innvandrere og samfunnet, minoritet og majoritet, er derfor viktig (NOU 2011:14, 2014, s. 28). EU sin definisjon på integrering er «en dynamisk toveisprosess, der både innvandrere og landet de kommer til tilpasser seg hverandre» (NOU 2011:14, 2014, s. 28). Denne måten å benytte begrepet på viser forståelse for at integrering er en toveis-prosess som krever tilpasning både fra minoritet (innvandrere) og majoritet (samfunnet), og forutsetter at også majoritetssamfunnets institusjoner er endringsvillige for at minoriteter skal kunne utøve innflytelse på fellesskapet (Ødegård et al., 2014, s. 51).

Oppgaven vil ha et spesielt fokus på integrering av flyktninger, men det er likevel nyttig med en avklaring av begrepene som benyttes om ulike typer innvandrere. Begrepet *innvandrere* omfatter mange, og Statistisk Sentralbyrå definerer det som ”personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre” (SSB, 2016a, s. 5). Arbeidsinnvandring er knyttet til arbeidsforhold, og en *arbeidsinnvandrere* er en person som har lovlig opphold i Norge for å arbeide (Store norske leksikon, 2013, IMDI, 2015). En *flyktning* er en person som har fått oppholdstillatelse etter søknad om beskyttelse (asyl). Begrepet brukes om de som har fått oppholdstillatelse på humanitært grunnlag, beskyttelse, kollektiv beskyttelse eller som overføringsflyktning (SSB, 2016a, s. 5). En

---

<sup>1</sup> Fra forskningsfelt, AORG323, Johanne Vaagland

*overføringsflyktning*, også omtalt som kvoteflyktning, er en person som befinner seg utenfor sitt eget hjemland og overføres til et tredje land etter organisert vedtak i samarbeid med FNs Høykommissær for flyktninger (SSB, 2016a, s. 5). En *asylsøker* er en person som søker om beskyttelse (asyl), og som venter på svar på sin søknad (UDI, u.å.).

## 2. Kontekst

Formålet med dette kapittelet er å introdusere rammene for masteroppgaven. Det gir en kort historisk oversikt over innvandring og integreringspolitikk i Norge fra 1970 til i dag. I tillegg omtales dagens situasjon, innvandrere i Norge og arbeidsledighet blant innvandrere. Videre redegjøres det for hvilket rammeverk kommunene har for integreringsarbeidet. Det vil bli gitt en sammenfatning av bidrag til integrering fra organisasjoner i sivilsamfunnet og næringslivet, spesielt etter flyktningkrisen i 2015. Til slutt gis en kort redegjørelse av næringsforeningenes rolle i norske byer.

### 2.1 Innvandring- og integrering fra 1970 til i dag

Politikken, forskningen og debatten om innvandring har vært i endring siden innvandringen til Norge skjøt fart på 1970-tallet. I en analyse av utviklingen av forskning om norsk innvandring finner Midtbøen (2017, s. 3) at innvandring har endret seg fra å være et forskningsområde for spesielt interesserte, til å bli et kjernetema både i forskningen og i den offentlige debatten.

Innvandringen til Norge etter andre verdenskrig og frem til århundreskiftet deles gjerne inn i tre faser. For Norge startet den første fasen på 1960-tallet, og det var da i hovedsak menn som søkte arbeid som kom (Brochmann, 2003, s. 161). De første innvandrerne fra såkalte ikke-vestlige land kom fra Tyrkia, Marokko og Pakistan. De hadde til felles at de i stor grad var ufaglærte (Brochmann, 2003, s. 137). Pakistanerne som kom til Norge i 1970-årene ble etablert som selve symbolet på den nye innvandringen. Antallet ble i avisene beskrevet som en eksplosiv økning, og i 1973 utgjorde pakistanerne 25 prosent av alle utenlandske arbeidere i Norge. Aud Korbøl, en sentral forsker på dette feltet, beskrev i sin forskning at i Norge var innvandringspolitikk lik pakistanerpolitikk (Midtbøen, 2017, s. 4). I følge Midtbøen (2017) ble denne første fasen avsluttet da Stortingsmelding 107, som ble vedtatt i 1976, slo fast at det ville bli innført en generell stopp av adgangen til å få arbeidstillatelse (St.meld 107, 1975-1976).

Den andre fasen besto i hovedsak av familiegjenforeninger. I følge Brochmann (2003, s. 161) hindret ikke stoppen av adgang til arbeidstillatelse at familiegjenforeninger fant sted. Den tredje fasen startet på slutten av 1970-tallet ved at individuelle flyktninger og asylsøkere kom, i hovedsak fra land som Chile, Vietnam, Iran og Sri Lanka. I denne fasen fortsatte antallet innvandrere som kom til Norge å vokse frem mot århundreskiftet, med vekslende intensitet. Det medførte at innvandring kom høyere opp på den politiske dagsorden fra 1980-årene og

utover. Samtidig ble norske migrasjonsforskere bekymret for nordmenns holdninger til innvandrere (Midtbøen, 2017, s. 5, Brochmann, 2003, s. 161). Det ble rapportert om flere tilfeller av rasisme, og i ulike land i Europa fikk flere innvandringsfiendtlige parti stadig større oppslutning, som Jean-Marie Le Pen i Frankrike, Frihetspartiet i Østerrike og Fremskrittspartiet i Norge for å nevne noen. Det norske lokalvalget i 1987 blir omtalt som ”det første innvandringsvalget”, der Fremskrittspartiet fikk tolv prosent av stemmene (Midtbøen, 2017, s. 5).

Brochmann (2003, s. 155) peker på at Norge på begynnelsen av 70-tallet ikke hadde en spesifikk innvandringspolitikk. Tidligere hadde innvandringen pågått uten at det offentlige i særlig grad brydde seg med tilpasningsprosessen. Innvandrerne hadde gradvis tilpasset seg samfunnet uten at en merket noe særlig til det, men denne tilpasningen lignet mer på assimilering enn integrering, som vil si at en lot seg innlemme på majoritetens premisser. Diskusjonene om integrering av innvandrere ble diskutert for første gang i Stortinget i 1974 ved behandlingen av Stortingsmelding 39. Denne meldingen har dannet grunnlaget for senere stortingsmeldinger om innvandring (ibid).

Samtidig med at innvandring ble et viktig tema i norsk politikk, begynte statsviterne å komme inn i migrasjonsforskningen. I følge Midtbøen (2017, s. 6) begynte valgforskere å stille flere spørsmål knyttet til velgernes holdninger til innvandring, og rasisme og høyrepopulisme ble etablert som forskningsområder internasjonalt. På 90-tallet begynte migrasjonsforskningen å handle mer om innvandreres levekår og integrering, og ut over 2000-tallet begynte forskere å forstå mer av de grunnleggende dilemmaene i et flerkulturelt samfunn. Viljen til å forske på og snakke om problemene knyttet til sysselsetting blant innvandrere, etnisk segregering og kjønnskonservative holdninger vokste (Midtbøen, 2017, s. 10). Gjennom Stortingsmelding nr. 49 fra 2003-2004, lagt frem av Bondevik II-regjeringen, ble det en synlig endring i integreringspolitikken, der det i meldingen ble satt tydeligere grenser for toleranse og tydeligere krav til oppslutning om norske verdier enn tidligere. Stortingsmeldingen ble fulgt opp med lov om introduksjonsordning som skulle få innvandrere raskere ut i arbeidslivet. Samtidig ble reglene for å få norsk statsborgerskap strammet inn (Midtbøen, 2017, s. 11). Siden 2000-tallet har det vært en dreining mot en mer arbeidsrettet linje i integreringspolitikken, ofte omtalt som arbeidslinja. Arbeidslinja har vært synlig i norsk velferds- og sosialpolitikk etter at begrepet ble introdusert i Attføringsmeldinga (St. meld. nr. 39, 1991-1992). Det som kjennetegner arbeidslinja er skjerpningen av aktive vilkår for å motta ulike sosiale stønader.

Utvidelsen av EU i 2004 og 2007 førte til den største innvandringen til Norge noensinne. Polakkene ble da, og er fortsatt, den største innvandrergruppen. I migrasjonsforskningen ble velferd et sentralt tema<sup>2</sup>. I følge Midtbøen (2017, s. 13) legitimeres innvandrings- og integreringspolitikken hensyn til velferdsstaten gjennom denne forskningen, som sier at en streng grensekontroll forutsettes for å kunne opprettholde velferdsstaten, og at alle som har fått opphold må raskt i arbeid.

I dag preges innvandringspolitikken av flyktningkrisen i 2015 og følgene av den, som har ført til mange debatter om både norsk og europeisk innvandrings- og integreringspolitikk. I 2016 kom Solberg-regjeringen med en ny stortingsmelding om integrering. Et av tiltakene var å etablere integreringsmottak, som har som formål å legge til rette for raskere integrering ved å starte integreringsprosessen allerede i mottaket (Meld. St. 30 2015-2016, s. 20). Et annet forslag i meldingen var å etablere et hurtigspor i arbeidsmarkedet for dem som har fått vedtak om opphold og har kompetanse som er etterspurt. På bakgrunn av dette undertegnet myndighetene og partene i arbeidslivet en samarbeidserklæring for raskere integrering av innvandrere med fluktbakgrunn. Jeg vil komme tilbake til dette i delkapittel 2.5.

I tillegg til stortingsmelding 30 satte Solberg-regjeringen ned et utvalg som skulle undersøke de langsiktige konsekvensene av høy innvandring. Utvalget er bedre kjent som Brochmann II-utvalget, ledet av Grete Brochmann, og utvalget la frem sin utredning i februar 2017. Det konkluderte blant annet med at befolkningen isolert sett kan oppleve økt skattebyrde eller redusert offentlig velferdstilbud dersom innvandrere i større grad enn norskfødte forsørgeres av det offentlige, og anbefalte at det satses tungt på kvalifisering og inkludering gjennom det norske arbeids- og velferdssystemet (NOU 2017:2, s. 160 og 186).

Det har også skjedd endringer i departementsstrukturen for innvandring- og integreringsfeltet. 1.april 2016 overførte Solberg-regjeringen ansvaret for integreringssaker fra Barne- og likestillingsdepartementet til Justis- og beredskapsdepartementet. 17. januar 2018 ble det igjen foretatt endringer i departementsstrukturen, og Kunnskapsdepartementet (KD) overtok ansvaret for Solberg-regjeringens integreringsarbeid, samt ansvaret for Integrerings og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Integreringsavdelingen i KD har blant annet ansvar for bosetting

---

<sup>2</sup> Grete Brochmann er en av dem som har forsket mye på innvandringens konsekvenser for velferdsstaten.



av flyktninger, introduksjonsprogrammet og for å legge til rette for samarbeid mellom ulike aktører på saksfeltet. Videre er det IMDi, som ligger under faglig og administrativ styring av integreringsavdelingen, som har ansvaret for å gjennomføre integreringspolitikken (Regjeringen, 2018b). Justis- og beredskapsdepartementet har beholdt ansvaret for Utlendingsdirektoratet (UDI), Utlendingsnemnda (UNE) og Politiets utlendingsenhet (PU) (Regjeringen, 2018a).

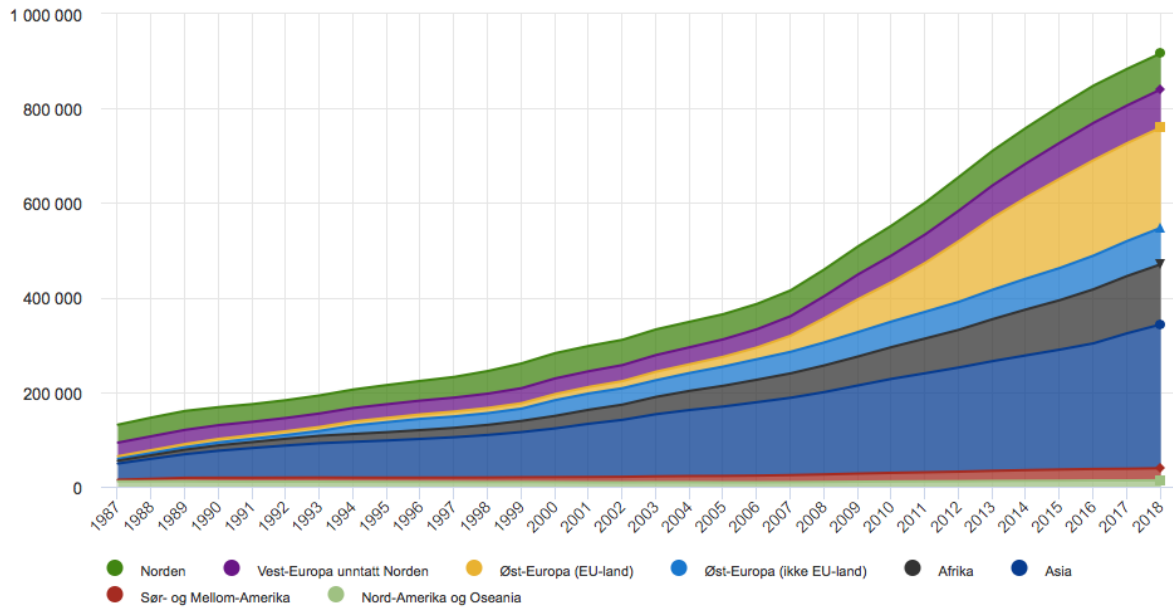
Solberg-regjeringens innvandrings- og integreringspolitikk synes gjennom fem hovedmål for migrasjonskjeden. Migrasjonskjeden er prosessen fra en person søker oppholdstillatelse, til vedkommende er integrert i det norske samfunnet eller har fått avslag og retur til hjemlandet (Regjeringen, 2017a, s. 28). Solberg-regjeringens fem mål handler om å få færre asylsøkere uten beskyttelsesbehov, raskere retur og raskere identitetsavklaring, raskere bosetting og få flere innvandrere til å delta i arbeids- og samfunnsnivå (Regjeringen, 2017a, s. 14). Et annet grep Solberg-regjeringen har tatt er å dekke utgiftene til mottak av asylsøkere gjennom bistandsbudsjettet (Regjeringen, 2017a, s. 28).

## 2.2 Innvandrere i Norge: Situasjonen i dag

John Berry (1997) snakker om integrering som en prosess. Noen går inn i en integreringsprosess frivillig. Dette gjelder ikke for flyktninger, som ikke har oppsøkt prosessen, men er tvunget inn i den av ulike årsaker. For andre grupper kan det være en mer midlertidig situasjon. Hvorfor en gruppe skal integreres varierer, og det finnes variasjoner i hvor fort og hvor vanskelig det er for individer å tilpasse seg en ny kultur. Hvordan integreringsprosessen blir avhenger derfor av faktorene frivillighet, mobilitet og permanens (Berry, 1997, s. 9). Derfor er det viktig å vite noe om hvem som skal integreres.

Andel innvandrere i Norge har økt mye siden innvandringen fra ikke-vestlige land startet i 1970. Da var det ca 60 000 innvandrere i Norge, og 6 prosent av disse kom fra ikke-vestlige land. I 1986 var en tredel av innvandrerne fra ikke-vestlige land, og i 2005 var andelen 56 prosent (Østby, 2005, s. 5). I 2006 startet den omfattende arbeidsinnvandringen fra de nye EU-landene i Øst-Europa (figur 2.1).

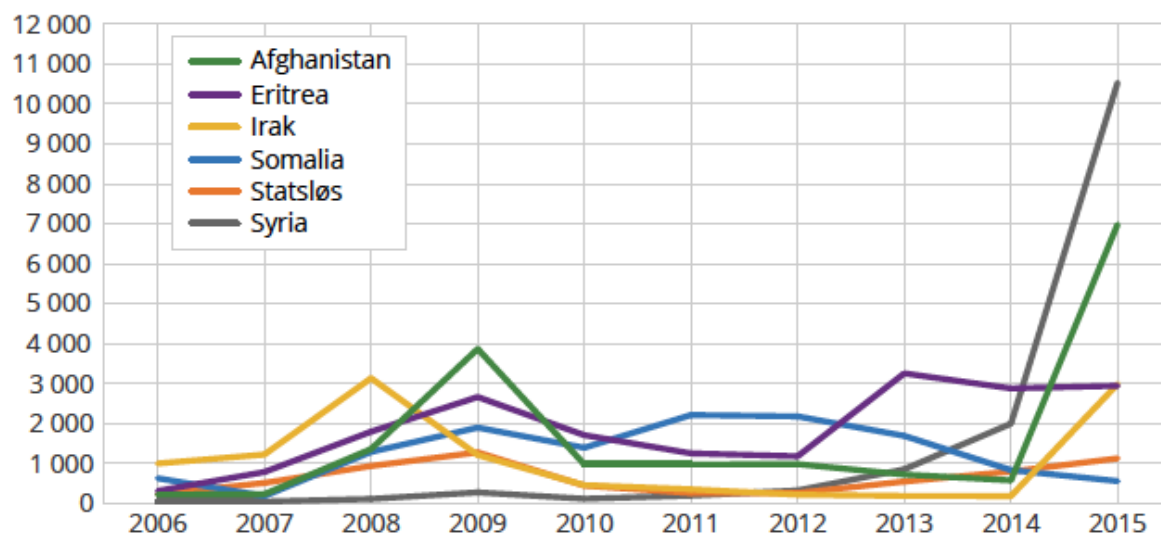
### Landbakgrunn for innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre



Figur 2.1: Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre etter landbakgrunn (SSB, 2018b)

Ved inngangen til 2018 utgjorde innvandrere 14,1 % av befolkningen (SSB, 2018b). Det siste tiåret har flyktninger utgjort mellom 10 og 20 prosent av alle innvandrere (Østby, 2005). I dag utgjør flyktninger 30 prosent av alle innvandrere, som tilsvarer 4,1 prosent av Norges befolkning (SSB, 2017). Disse tallene viser at andelen flyktninger blant innvandrerne har økt mye på kort tid.

De fleste innvandrerne kommer fra Asia (inkludert Tyrkia) og EU-land i Øst-Europa, deretter kommer Afrika, Norden og Vest-Europa utenom Norden (figur 2.1). Blant flyktninger som søkte asyl i Norge i 2014 og 2015 kom de fleste fra Afghanistan og Syria (figur 2.2). I 2016 kom det flest søknader fra Eritrea, Syria og Afghanistan (SSB, 2016b). I 2016 ble det bosatt personer fra 52 ulike nasjoner. Av disse var syrere, eritreere og afghanere de tre største gruppene, der syrere utgjorde 55 prosent, eritreere 19 prosent og afghanere 9 prosent (IMDI, 2016f, s. 14).



Figur 2.2: Asylsøknader etter statsborgerskap og år (Østby, 2016, s. 4).

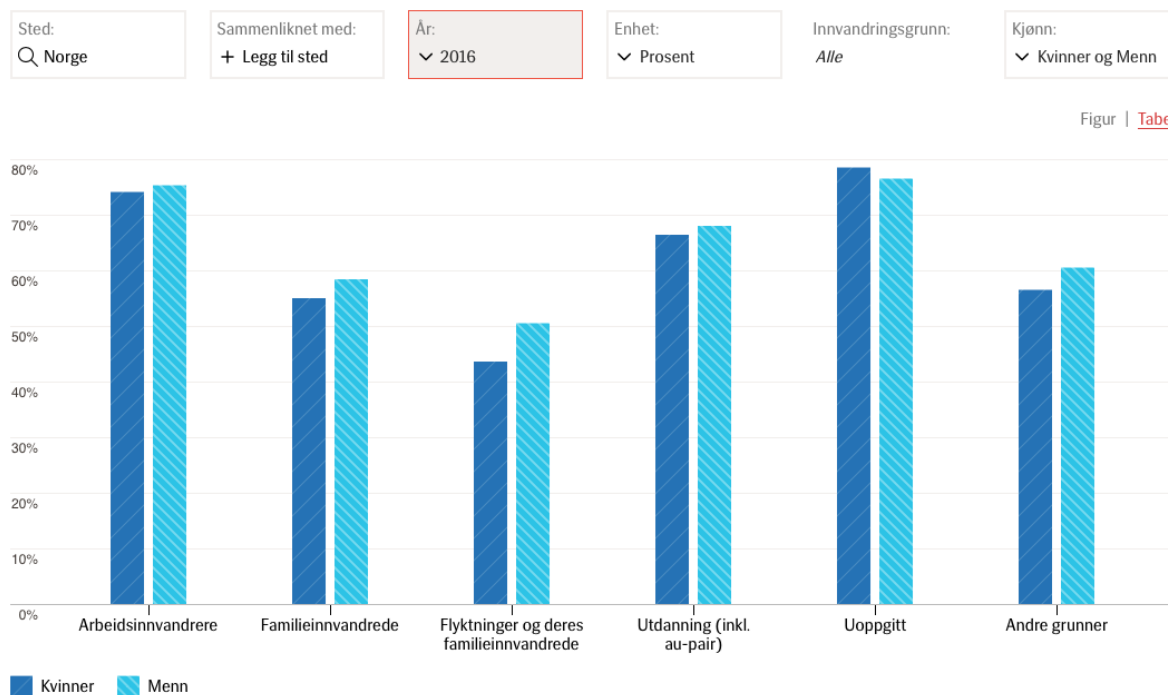
Årsaken til at innvandrere kommer til Norge har vært i endring de siste årene. Hovedårsakene kan grovt deles inn i fire grupper: Arbeid, familie, flukt og utdanning. Fra 1990 og frem til 2006 var familie og flukt de største årsakene til at innvandrere ankom Norge. Fra 2006 ble arbeid den største årsaken, i tillegg til at innvandring på grunn av familie og flukt fortsatte å stige jevnt (SSB, 2018b). I 2015 steg antall flyktninger betraktelig som følge av blant annet krig og konflikt i land som Syria og Irak (Bøås, 2015). Som vist er det flyktninger fra Syria som står for den største økningen blant landene, noe som skyldes krigen som har vart i syv år.

### 2.3 Arbeidsledighet

Tall fra mars 2018 viser at 2,3 prosent av den totale arbeidsstyrken er registrert som arbeidsledig. Blant innvandrere er antallet registrerte arbeidsledige 5,6 prosent (SSB, 2018c). Siden ikke alle registrerer seg som arbeidsledig, så anslår SSB at det er reelle tallet for arbeidsledighet er noe høyere, henholdsvis 9,9 prosent blant innvandrere og 4,2 prosent i befolkningen generelt (SSB, 2018b).

Det er blant mennesker fra Afrika den registrerte arbeidsledigheten er høyest, på 9,6 prosent. Det er likevel verdt å merke seg at arbeidsledigheten har gått ned de siste 12 månedene. Blant befolkningen uten innvandrerbakgrunn har arbeidsledigheten sunket med 0,4 prosent, og blant innvandrere har den sunket med 0,9 prosent (SSB, 2018c). Av figur 2.3 fremkommer ulikheten i arbeidsledigheten mellom ulike innvandrergrupper, og viser at ledigheten blant

flyktninger er høyere enn i andre grupper. Å få denne gruppen ut i arbeidslivet krever gjerne særskilte tiltak.



Figur 2.3: Viser andel personer i Norge som er sysselsatt etter innvandringsgrunn og kjønn i 2016 (IMDI, 2016e).

Selv om figuren over viser at det er flyktninger og deres familieinnvandrere som i minst grad deltar i arbeidslivet, viser forskning at barn av innvandrere i stor grad lykkes i arbeidslivet. Årsaker til dette er blant annet at innvandrerbarn ikke arver foreldrenes fattigdom, og at Norge har et tilgjengelig utdanningssystem. I tillegg kan barn av innvandrere føle at de står i taknemlighetsgjeld til foreldrene, og dermed være mer bevisste på å benytte den muligheten som ligger i å kunne få en utdanning gratis (Hermansen, 2015). Sett i lys av dette kan det tenkes at situasjonen for andregenerasjons innvandrere ser lysere ut med tanke på deltakelse i arbeidslivet, og at det er nyankomne innvandrere det bør innrettes tiltak mot for å øke sysselsettingen.

## 2.4 Kommunenes rammeverk for integrering

I Norge er det kommunene som har hovedansvar for integreringen av flyktninger. Noe er lovbestemt og som kommunene dermed er pålagt å gjøre, og som de mottar statlige tilskudd til. Dette utgjør kommunenes felles rammeverk for integrering, og kommunene må dermed organisere integreringsarbeidet innenfor disse rammene. Hver enkelt kommune har derfor noe politisk handlingsrom for hvordan de velger å gjøre dette. I tillegg har alle kommunene

mulighet til å søke om økonomisk tilskudd til iverksetting av ulike integreringstiltak. Kommunenes rammeverk kan deles inn i tre ulike kategorier: juridiske, politiske og økonomiske rammer.

#### 2.4.1 Juridiske rammer

Innenfor de juridiske rammene må kommunene forholde seg til lovverk og sentrale aktører i utlendingsforvaltningen, som blant annet har ansvar for å følge opp at tiltakene i loven blir implementert og fulgt.

Introduksjonsloven gir den rettslige rammen for integreringen i kommunene. Loven trådte i kraft i 2003, og gir kommunene en retning for hvordan de skal drive integreringsarbeid. Før loven ble vedtatt hadde kommunene større frihet til å velge hvordan de ville organisere integreringen av flyktninger enn de har i dag. Med introduksjonsloven forplikter alle kommunene å ha et introduksjonsprogram, der målet er å gi deltakere grunnleggende ferdigheter i norsk, samfunnsliv og forberede de til å komme raskere ut i arbeid eller utdanning (Regjeringen, 2016). Programmet består av opplæring i norsk og samfunnskunnskap, samt yrkesrettede tiltak (SSB, 2016a). Ved å lovfeste noen felles mål og middel kan en si at utlendingsforvaltningen har et redskap for å følge kommunenes arbeid med integrering, og holde oversikt over hvor raskt flyktninger kommer ut i arbeid og utdanning. 62 prosent av deltakerne som avsluttet introduksjonsprogrammet i 2013 var i arbeid eller utdanning i november 2014 (Regjeringen, 2017a, s. 30).

Som nevnt tidligere i kapittelet har det skjedd flere endringer i departementsstrukturen de siste årene, og ansvaret for integreringsarbeidet ligger nå under Kunnskapsdepartementet, som også har ansvaret for Integrerings og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Justis- og beredskapsdepartementet har ansvaret for Utlendingsdirektoratet (UDI), Utlendingsnemnda (UNE) og Politiets utlendingsenhet (PU).

Utlendingsdirektoratet (UDI) er en sentral etat i utlendingsforvaltningen. UDI har ansvar for å sette i verk og utvikle innvandrings- og flyktningpolitikken til Solberg-regjeringen, samtidig som direktoratet har en kontrollfunksjon og skal se til at systemet ikke blir misbrukt. Utlendingsforvaltningen består også av flere andre aktører (SSB, 2016b). IMDi har ansvaret for å gjennomføre integreringspolitikken som ligger under departementets ansvarsområde (Regjeringen, 2018b).

Videre er det Kunnskapsdepartementet som har det overordnede ansvaret for introduksjonsloven og ordningen, og det er Fylkesmannen som fører tilsyn med hvorvidt kommunene oppfyller kravene til introduksjonsprogrammet (SSB, 2016a, Introduksjonsloven, 2005, Regjeringen, 2018b). UNE behandler klager på vedtak i UDI, og er overordnet UDI som lovtolkende organ. I tillegg har PU og utenriktjenesten ansvar for henholdsvis registrering av asylsøkere og uttransporteringer og behandling av søknader om visum (SSB, 2016a).

I bosettings- og integreringsspørsmål har kommunene en tett relasjon til IMDi. IMDi ser til at introduksjonsprogrammet blir implementert, samtidig som de fungerer som en pådriver, tilbyder og tilrettelegger for kommunene i dette arbeidet (IMDi, 2018a).

#### 2.4.2 Politiske rammer

Innenfor rammene av lovverket har kommunene frihet til å velge hvordan de vil organisere integreringsarbeidet og innholdet i det. Lovverket stiller en del krav til form og innhold i introduksjonsprogrammet, men kommunene står fritt til å implementere ordninger og sette i gang tiltak ut over dette. Det gjør at kommunene har noe politisk handlingsrom.

Kommunene har selv mulighet til å velge hvor mange flyktninger de ønsker å bosette. I 2015 bosatte kommunene over 11 300 flyktninger, en økning på 46 prosent fra året før (Regjeringen, 2017a, s. 30). Hvor mange flyktninger som bosettes avhenger av fremtidig behov for bosetting. Hvor mange flyktninger kommunene vil måtte bosette i årene som kommer blir anslått av Nasjonalt utvalg for mottak og bosetting. Utvalget vurderer cirka hvor mange som trenger å bosettes, og hvordan dette antallet bør fordeles til kommunene. På bakgrunn av utvalgets vurdering sender IMDi en anmodning til kommunene om å ta i mot et gitt antall, og kommunene velger selv om de ønsker å bosette flyktninger og hvor mange. Kommunene kan også velge å ta i mot flere enn anmodet (IMDi, 2017b). Det gir kommunene rom til å vurdere på egenhånd hvor mange de mener de har kapasitet til å bosette og integrere.

Selv om kapasitet kan være avgjørende for hvor mange flyktninger en kommune ønsker å ta i mot, så er det også noen kommuner som ønsker å ta i mot flyktninger av befolkningsårsaker. Noen kommuner mangler arbeidstakere, og anser det å motta flyktninger som en god måte å

få økt befolkningen i kommunen. Noen kommuner frykter derfor for at de ikke får tildelt nye flyktninger (Befring, 2017).

### 2.4.3 Økonomiske rammer

I integreringsarbeidet må kommunene forholde seg til noen økonomiske rammer. Ved vedtak om bosetting skilles det mellom voksne med familie, enslige voksne og enslig mindreårige. Det gjøres fordi bosetting av enslige mindreårige forutsetter at kommunen har tjenestene som er nødvendig. For hver flyktning som blir bosatt mottar kommunene et tilskudd fra staten, og beløpet for en enslig voksen flyktning er noe høyere enn for flyktninger med en familie. I tillegg kan kommunene få særskilt tilskudd til bosetting av enslige mindreårige (IMDI, 2017h, IMDi, 2018b). Tilskuddet skal dekke gjennomsnittlige utgifter til bosetting og integrering, og utbetales det året flyktningen bosettes i kommunen og over de neste fire årene. I 2018 er det ordinære tilskuddet per enslig voksen på 237 000 kroner, og 187 000 for voksne med familie, enslige mindreårige og barn. Kommunene kan også få ekstra tilskudd til barnehage, til eldre og til flyktninger med nedsatt funksjonsevne og/eller atferdsvansker (IMDi, 2018b).

Hvert år foretas en kartlegging av kommunenes utgifter til bosetting og integrering. Dette gjøres av Beregningsutvalget som ble oppnevnt av Kommunal- og arbeidsdepartementet høsten 1990 (Beregningsutvalget, 2017, s. 5). Kartleggingen for 2016 viser at tilskuddet dekket over 90 prosent av kommunenes samlede utgifter i 2016 (Beregningsutvalget, 2017, s. 39). Kommunenes gjennomsnittlige utgifter er estimert til 797 800 kroner per flyktning i femårsperioden etter bosetting i 2016. Dette er en økning på 2,9 prosent fra 2015 (Beregningsutvalget, 2017, s. 8). I tillegg til at kommunen får økonomisk tilskudd per flyktning som bosettes, får også hver enkelt deltaker i introduksjonsprogrammet utbetalt en stønad for å delta i introduksjonsprogrammet. Stønaden blir utbetalt på grunnlag av registrert fremmøte (IMDI, 2016d).

Det eksisterer flere frivillige ordninger og tiltak som ligger utenfor introduksjonsprogrammet, som alle kommunene har mulighet til å få tilskudd til. Mange av disse administreres av IMDi. En kan si at IMDi fungerer som bindeleddet mellom kommuner og næringslivsaktører som ønsker å hjelpe til med å få flere ut i arbeid, eller bidra med kvalifiseringstiltak (Meld. St. 30 2015-2016, s. 14). Ett eksempel på tiltak er *Jobbsjansen*, der kommunen eller fylkeskommunen kan søke om tilskudd til å iverksette tiltak for å øke sysselsettingen blant innvandrere som står langt fra arbeidsmarkedet (IMDI, 2017f). Det finnes også ulike mentor-

og traineeprogram som private og offentlige virksomheter kan søke om støtte til. Både IMDi, NAV og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) har egne tilskuddsordninger til mentor- og traineeprogram, som har som formål å øke innvandreres sjanse for å komme inn i arbeidslivet ved å gi de individuell opplæring og oppfølging (IMDI, 2017g).

I tillegg til det statlige tilskuddet og andre ekstratilskudd har kommunene frihet til å prioritere og bruke midler på integreringstiltak innenfor egne budsjetter. I og med at det statlige tilskuddet ikke dekker alle utgifter kan det tenkes at kommunene velger å gjøre dette, enten gjennom egne budsjett eller ved å søke om ekstra tilskudd.

## 2.5 Frivillige bidrag under flyktningkrisen 2015

På grunn av krisen og at mange flyktninger ankom Norge, opplevde frivillige organisasjoner en sterk økning i antall frivillige som ønsket å bidra, enten det var ved å gi bort klær til nyankomne flyktninger, eller hjelpe til med språkopplæring. En rapport fra Frivillighet Norge, oppsummerer sivilsamfunnets bidrag under den akutte flyktningssituasjonen i 2015. Rapporten viser at innsatsen bidro til å avhjelpe myndighetene og bedre flyktningenes situasjon (Frivillighet Norge, 2016). I tillegg har omtrent halvparten av de nye frivillige fortsatt å engasjere seg også etter at flyktningstrømmen ble mindre. Mange store organisasjoner har også samarbeidet med andre for å koordinere innsatsen. Likevel sier organisasjonene at samarbeidet og dialogen mellom de kunne vært bedre, og en kan derfor anta det eksisterer et potensiale for å koordinere ressurser og aktiviteter på en bedre måte (Frivillighet Norge, 2016, s. 12-13).

Lignende sammenfatning av informasjon er ikke gjort for næringslivets bidrag under og etter krisen. Å finne ut hva næringslivet har gjort og gjør er derfor en omfattende oppgave. *Næringslivet* brukes ofte som en samlebetegnelse på den økonomiske virksomheten i et land, og brukes gjerne om det private næringslivet (Store norske leksikon, 2016). I denne sammenhengen kan næringslivsaktører forstås som de enkelte aktørene, bedriftene eller organisasjonene som til sammen utgjør næringslivet. I det følgende vil det redegjøres for noen av de frivillige bidragene som kom fra næringslivet under og etter flyktningkrisen, og hva vi vet om hva norske næringslivsledere mener skal til for at de skal bidra til integrering av flyktninger.



Også i næringslivet var det flere bedrifter og interesseorganisasjoner for norske bedrifter som uttrykte et ønske om å bidra til integrering, men innsatsen fra næringslivet er i mindre grad systematisk dokumentert og omtalt i media enn innsatsen fra sivilsamfunnet. Nina Solli, regiondirektør i NHO Oslo og Akershus, sier at ”den beste og mest effektive norskopplæringen og den lettest tilgjengelige kunnskapen om hvordan vi har det her i Norge, vil tilflyte flyktningene gjennom det daglige møtet med norske kolleger på en arbeidsplass” (NHO, 2017). At næringslivet kan bidra til å integrere flyktninger er dermed ikke noe som kun er kommunisert fra Solberg-regjeringens side, men bli også nevnt fra næringslivet selv. I Næringslivets Hovedorganisasjons arbeidsgiverbarometer sa i underkant av halvparten av deres medlemmer at de er positive til å engasjere personer som sliter med å komme seg inn på arbeidsmarkedet (NHO, 2016).

Etter flyktningkrisen høsten 2015 engasjerte hovedorganisasjonene i arbeidslivet seg i flyktningsspørsmålet, og høsten 2016 ble det av Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd (ALPR) satt ned en arbeidsgruppe for å utrede mulige tiltak og løsninger for bedre integrering. Gjennom dette arbeidet viste hovedorganisasjonene i arbeidslivet et felles engasjement for integreringen av flyktninger. ALPR ble opprettet i 2004 som et samarbeidsforum, hvor myndighetene og hovedorganisasjonene i arbeidslivet møtes for å diskutere aktuelle spørsmål på arbeidslivsområdet. ALPR sin oppgave er å ivareta dialog mellom statsråden og lederne for partene i arbeidslivet, og rådets medlemmer er de åtte største arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene i Norge (Arbeids- og sosialdepartementet, u.å.).

Arbeidsgruppens arbeid har resultert i en rapport om flyktninger og arbeid med forslag til et hurtigspor inn i arbeidsmarkedet, og en samarbeidserklæring om integrering av flyktninger undertegnet av Arbeids- og sosialdepartementet og hovedorganisasjonene i arbeidslivet. Rapporten og samarbeidserklæringen tar utgangspunkt i St. Meld 30 - *Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk*, og det sentrale for samarbeidet er meldingens fokus på arbeidslivet som en viktig arena for integrering og læring, og at nyankomne innvandrere skal bli møtt med et mer arbeidsrettet innhold i introduksjonsprogrammet. Samarbeidserklæringen redegjør for den enkelte parts ansvar, og redegjør for hva partene i ALPR vil gjøre, og hva myndighetene har ansvar for å tilrettelegge for. Partene i ALPR skal blant annet bidra til å skaffe flere tiltaksplasser i arbeidslivet, bidra til at innvandrere får arbeidstrening og jobb i tråd med sin kompetanse, og legge til rette for opplæring og kompetansehevingstiltak i arbeidslivet. Myndighetene skal legge til rette for dette ved å blant

annet tilby norskopplæring i mottaksfasen, kartlegge den enkeltes kompetanse og legge til rette for gode koblinger mellom den enkelte innvandrers kompetanse og lokalt arbeidsliv. Resultatene av samarbeidet blir fulgt opp gjennom egne rapporteringer (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). Denne samarbeidserklæringen er et konkret bidrag fra næringslivet som oppsto som følge av flyktningkrisen i 2015, og viser at ønsket om å bidra til integrering ikke bare kommer fra sivilsamfunnet.

For å få mer kunnskap om hva næringslivet kan bidra med i integreringen av flyktninger, gjennomførte IMDi en næringslivsundersøkelse i juni 2017. Undersøkelsen er en kvantitativ undersøkelse blant næringslivsledere om integrering av flyktninger, og er gjort blant administrerende direktør (eller tilsvarende) i et tilfeldig utvalg bedrifter i Norge. Hovedspørsmålene har handlet om hvem næringslivet mener har ansvar for at flyktninger integreres, og om og hvordan næringslivet kan bidra til integrering av flyktninger (IMDI, 2017c, s. 2)

Hovedfunnene viser at næringslivsledere mener at flyktningen selv og det offentlige har størst ansvar for integrering i Norge. Videre viser undersøkelsen at næringslivsledere mener offentlige myndigheter, utdanningsinstitusjoner og frivillige organisasjoner har større ansvar for integrering enn arbeidsgivere har (IMDI, 2017c, s. 5). Tallene fra undersøkelsen viser at 11% har flyktninger i praksisplass i dag, 35% sier det kan være aktuelt å tilby praksisplass i løpet av de neste to årene, og 47% sier det ikke er aktuelt. De viktigste kriteriene for at bedrifter skal kunne tilby praksisplass viser seg å være norskkunnskaper og relevant kompetanse, men også offentlige tilskudd. Antatte språkutfordringer, manglende rekrutteringsbehov og mangel på egnede arbeidsoppgaver er hovedgrunnene som oppgis for at det ikke vil være aktuelt å tilby praksisplass til flyktninger (IMDI, 2017c, s. 4).

Undersøkelsen viser i det store og hele at mange næringslivsledere mener arbeidsgivere i noen grad har et ansvar for å bidra til integrering, og at de er villige til å tilby praksisplasser til flyktninger. Samtidig mener mange at offentlige myndigheter, utdanningsinstitusjoner og frivillige organisasjoner har et større ansvar enn de. Det undersøkelsen ikke fanger opp er hva ulike bedrifter gjør eller er villige til å gjøre for integreringen utenfor sin egen bedrift.

## 2.6 Næringsforeninger i norske byregioner

I en studie av Farsund et al. (2005) blir næringspolitikken i fem av byregionene i Norge (Bergen, Trondheim, Stavanger, Tromsø og Kristiansand) definert som å ligge i skjæringsfeltet mellom en «government» og en «governance»-organisering. På den ene siden er næringspolitikk et saksområde som er integrert i bykommunenes og fylkeskommunenes politiske og administrative styringsstrukturer. På den andre siden er det funnet at nettverksrelasjoner har blitt viktigere i næringspolitikken. I byene har næringsforeningene påtatt seg en rolle som bindeledd mellom næringsliv og myndigheter, og det særlig i Bergen og Stavanger. Der utgjør næringsforeningene en kjerne i et næringspolitisk samarbeid som også omfatter lokale bedrifter og forsknings- og utdanningsinstitusjoner (Farsund et al., 2005, s. 194).

## 2.7 Oppsummering

Flyktningkrisen 2015 førte til økt oppmerksomhet rundt norsk innvandrings- og integreringspolitikk. Solberg-regjeringen la frem både en stortingsmelding om tema og satte ned et ekspertutvalg for å undersøke langsiktige konsekvenser av høy innvandring. Antallet innvandrere som ankommer Norge varierer, og vi vet det er utfordringer med høyere arbeidsledighet blant flyktninger enn andre grupper. For å løse disse utfordringene ønsker frivillige aktører å bidra, spesielt organisasjoner i sivilsamfunnet og i noen grad næringslivet. Solberg-regjeringen ønsker å legge til rette for et samspill mellom det offentlige og næringslivet for bedre integrering av flyktninger. Det er dermed større uvisshet om hva som ligger i dette samspillet, og hvordan dette foregår i praksis.

### 3. Teori

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som skal brukes for å besvare problemstillingen. Først presenteres innsikter fra forskning om kommunen som tjenesteyter, om innvandring, integrering (arbeid og samarbeid) og forskning om samspill mellom sivilsamfunn og marked. Masteroppgavens tematiseringer av næringslivets samarbeid med kommunen gjør det relevant å fokusere på forskningen som finnes innen integrering for arbeid, og samarbeid om integrering av flyktninger. Denne forskningen tas med videre i oppgaven, og gir en inngang til de teoriene som skal benyttes i analysen. Forholdene som denne forskningen går inn i, legger et grunnlag for hvilke teoretiske innfallsvinkler som vil være rimelige å bruke for å forsøke å karakterisere og forstå samarbeidsrelasjonen mellom kommunen og næringsforeningene om integrering av flyktninger.

Der privat og offentlig sektor møtes til et samarbeid, vil dette samarbeidet kunne karakteriseres og forstås på ulike måter, og det vil kanskje vise seg at det forekommer ulike typer av samarbeid. For å undersøke hva slags samarbeid dette er og hva slags karakter det kan sies å ha vil jeg derfor benytte nettverksstyring og partnerskap som er to av flere former for samstyring. Disse to begrepene fremhever og karakteriserer ulike aspekter ved et samarbeid.

På den ene siden vil kommunen som offentlig tjenesteyter trolig finne nye måter å styre på når kommunens rolle forandrer seg og andre aktører kommer inn i bildet. Begrepet jeg vil gå til for å forstå hva kommunen gjør er samstyring. På den andre siden bidrar næringslivet til noe som tradisjonelt har vært sett på som en offentlig oppgave. Her er det nærliggende å gå inn i næringslivets interesser, og for å forstå hvorfor næringslivet bidrar i integreringen av flyktninger vil begrepet om samfunnsansvar bli benyttet. Dette gir meg to hovedgrupper av teorier som vil benyttes som et utgangspunkt for analyse: styringsteorier og samfunnsansvar.

#### 3.1 Forskning om integrering og offentlig-privat samarbeid

I migrasjonsforskningen er det forsket mye om integrering av innvandrere og flyktninger. Det er også gått til frivillighetsforskningen for å se etter relevant forskning. Det meste av forskningen som er gjennomgått om ulike samarbeid om integrering omhandler samarbeidsrelasjoner mellom organisasjoner i sivilsamfunnet, og mellom disse og det

offentlige. En studie av om og hvordan næringslivet er involvert i integreringen av flyktninger kan derfor være et viktig bidrag til forskningsfeltet.

### 3.1.1 Kommunen - demokrati og tjenesteyter

Offentlig sektor skal dekke kollektive behov og løse kollektive problemer, og hvordan sektoren organiseres og forsøker å styre samfunnet endrer seg stadig. I følge Torfing et.al (2016, s. 12) ble offentlig sektor og kommunene tidligere sett på som en myndighet som skulle utøve autoritet over borgere. Borgerne ble sett på som klienter, og gjennom 70-tallet vokste kritikken av hvordan offentlig sektor på denne måten umyndiggjorde borgerne. Dette ble dermed sentralt på 80-tallet, da New Public Management-reformene kom, og omdefinerte offentlig sektors rolle fra å være sentrum for makt til å bli en serviceleverandør. Kommunen ble til en tjenesteyter for borgerne (Ibid).

I tillegg peker Offerdal og Aars (2000, s. 15) på at det har vært en utvikling fra at lokalpolitikken tradisjonelt har blitt utviklet innenfor de formelle kommunestrukturane, til at den i større grad utvikles gjennom et nettverk av lokale aktører og interesser. Denne utviklingen betegnes som en overgang fra ”government” til ”governance”. Tendensen er at kommunene i større grad enn tidligere tar i bruk private tjenesteprodusenter når de leverer tjenester til innbyggere, og det skjer en organisering i nærmiljøet basert på dugnadsvilje der denne aktiviteten foregår dels utenfor og dels i opposisjon til etablerte kommunalpolitiske institusjoner. For eksempel har kommunene i lang tid samarbeidet med frivillige organisasjoner om drift av barnehager og sykehjem (Torfing et al., 2016, s. 11).

Det har også skjedd en stor forandring i hvordan mennesker ser på forholdet mellom bedrifter og samfunnet, og forestillingen om at bedrifter har forpliktelser ovenfor samfunnet er nå godt forankret (Lantos, 2001, s. 596). I følge Loga (2016, s. 47 og 57) har det dermed skjedd en endring der næringslivet i større grad bidrar med støtte til allmennyttige formål og viser en økende vilje til å samarbeide med ulike aktører i frivillig og offentlig sektor. Det kan lede til nye samarbeidsformer mellom privat næringsliv, frivillige og offentlige aktører.

Torfing et al. (2016, s. 10) peker på at kommunene i dag må takle et krysspress mellom innbyggernes forventninger og stadig knappere økonomiske ressurser, og det er liten grunn til å tro at ressursene i offentlig sektor vil øke i fremtiden. Dette gjør at det blir stilt ytterligere

krav til effektivisering av offentlig sektor i årene som kommer, og samtidig vil ikke behovet for offentlige tjenester bli mindre. I kommunene synes det også å være et sterkt ønske om at andre aktører utenfor selve kommuneorganisasjonen bør bidra mer, dette både for å utvikle bedre løsninger, videreutvikle demokratiet gjennom mer aktiv borgerdeltakelse og i tillegg spare penger (Torfing et al., 2016, s. 11).

Kommunen har flere funksjoner, det er et territorielt område, et demokrati og tjenesteyter, og forskningen som her er gjennomgått peker på at kommunens funksjon har dreid seg stadig mer i retning av å bli en tjenesteyter. I tillegg utføres disse tjenestene i samarbeid med ideelle og kommersielle aktører i større grad enn før.

### 3.1.2 Integrering for arbeid

I følge Brochmann (2002, s. 35) kunne statene tidligere i større grad ta tiden til hjelp for å integrere, men de moderne velferdsstatene har ikke tid til å la tiden gjøre jobben, og integreringen må dermed styres. Brochmann (2003, s. 48) peker på at migrasjon utfordrer det som er naturlig eller vanlig, som kan føre til utfordringer og konflikt i samfunnet. For eksempel ble prinsippene om likestilling og likebehandling utfordret etter at innvandringen skjøt fart. Derfor må myndighetene balansere mellom utøving av rettferdige vilkår i tråd med likebehandlingsprinsippet og menneskerettigheter, og samtidig lytte til folkeopinionen for å opprettholde legitimitet. I Norge har velferdsstaten til intensjon å ta vare på alle som har behov for det innenfor statens grenser, og Brochmann (2002, s. 34) mener derfor at en for stor belastning på velferdsstaten kan true selve systemet hvis flertallet av dem som kommer til Norge ikke kan bidra i samfunnet. Av den grunn er det avgjørende hvor stor andel av innvandrere som klarer å skaffe seg arbeid.

En studie gjennomført av Djuve og Kavli (2007, s. 9) viser at det siden 2000-tallet har vært en dreining mot en mer arbeidsrettet linje i integreringspolitikken i Norge, Sverige og Danmark. Målet er økonomisk selvstendighet. Arbeidsmarkedet i de tre landene har klare fellestrekk, og evalueringer av introduksjonsordningene viser til samsvarende funn. I følge Djuve og Kavli (2007, s. 10) er det flere viktige komponenter som ser ut til å ha betydning for resultatene. Organisering, prioritering og gjennomføring, tett oppfølging og velfungerende samarbeid mellom sentrale aktører trekkes frem som gode eksempler på tiltak som viser seg å fungere i alle de tre landene.

Resultatene fra det norske introduksjonsprogrammet viser at cirka seks av ti tidligere deltakere er i arbeid eller utdanning. Det er flere menn enn kvinner, flere unge enn eldre, og noen land utmerker seg. Det viser seg at individuell oppfølging, arbeidsrettede tiltak, heldagstilbud og innholdet i disse tilbudene genererer resultater. Resultatene varierer betydelig mellom kommunene. De kommunene som har prioritert å samarbeide med frivillige lag og organisasjoner kan for eksempel vise til bedre resultat når det kommer til deltakernes sosiale nettverk (Djuve and Kavli, 2015, s. 7-8).

En studie av norske innvandreres deltakelse på arbeidsmarkedet og mottak av sosial stønad gjennomført av Bratsberg m.fl (2017) viser oppmuntrende resultat av deltakelse på arbeidsmarkedet under den første perioden flyktningene ankommer, men etter 5-10 år endrer dette seg. Det er som om integreringsprosessene går i revers, ulikhetene på arbeidsmarkedet mellom flyktninger og mennesker født i Norge øker, og antallet flyktninger som er avhengig av sosial stønad har økt. Noen grupper klarer likevel å bli godt integrert på arbeidsmarkedet. Bratsberg m.fl (2017, s. 19) anslår dermed at dårlig integrering ikke er uunngåelig, og at det finnes et potensiale for en høyere og mer stabil sysselsettingsrate.

### 3.1.3 Samarbeid om integrering

Ødegård et al. (2014, s. 171) har forsket på fire norske lokalsamfunn for å forsøke å komme på sporet av mekanismer som hemmer og fremmer møteplasser i flerkulturelle lokalsamfunn. Hovedvekten har vært på barrierer i organisasjonsstruktur, offentlig forvaltning og politikkkutforming. Forskingen fra disse lokalsamfunnene viser at integreringsarbeidet mangler koordinering mellom aktører, helhetlig planlegging av hva som er målet med integreringsarbeidet, og det mangler helhetlige strategier for integreringen. Forskingen viser også at der det finnes slike planer, er de sjeldent forankret hos aktørene som er involvert. Ødegård et al. (2014) viser til at lokale myndigheter kan fungere koordinerende, samle ressurser og forene krefter for å legge til rette for at ulike aktører kan samarbeide om integreringen, men at det er viktig at de offentlige tiltakene ikke blir tredd ned over hodet på organisasjonene i sivilsamfunnet. Ødegård et al. (2014, s. 181-182) peker på at samarbeidet kan fungere godt, men betingelsene for et godt samarbeid er at det må lyttes til lokale aktører, det må satses på kompetansebygging og det må være stabil tilgang til ressurser.

Christensen og Christensen (2006, s. 213) viser til lignende forskningsresultater fra Danmark. De peker på at integreringsprosjekt som innebærer samarbeid og nettverk, som er tuftet på

aktiv involvering av deltakerne i det enkelte prosjekt og som bygger på gjensidighet, har stor betydning for integreringen av etniske minoriteter. Det kan være samarbeid med foreninger, det offentlige og næringslivet. De peker på funn som viser at samarbeid, nettverk og koordinering dermed kan løfte innsatsen for integrering, forutsatt at samarbeidet har en klar målsetning og en prosjektleder (Ibid).

Mye av forskningen som er funnet fokuserer på sivilsamfunnet som integreringsarena. Ødegård et al. (2014, s. 172) peker på at sivilsamfunnet er en viktig integreringsarena, men at høy arbeidsledighet og segregerte bomiljø gjør at disse arenaene ikke er tilstrekkelig for å sikre god integrering. Forskningen viser at organisasjoner som innvandrereforeninger og trossamfunn kan være viktige ressurser i det lokale integreringsarbeidet, men om disse ikke forholder seg til andre frivillige organisasjoner innen og utenfor egen religion, kan dette også være et hinder for samarbeid mellom foreninger og offentlige aktører (Ødegård et al., 2014, s. 181).

Videre viser en studie av Ødegård (2010) om foreningsliv i flerkulturelle lokalsamfunn at det finnes mekanismer som synes å bidra til samarbeid mellom ulike nettverk og samfunnsaktører. Hvis det offentlige kan bidra med en formalisering av de organisatoriske rammene for å utnytte mulighetene som ligger i eksisterende nettverk, kan disse nettverkene øke mulighetene organisasjoner i sivilsamfunnet har til å drive aktiviteten sin med offentlig støtte. Ødegård (2010, s. 210) trekker frem at forutsetningen for samarbeid mellom aktører er å utnytte potensialet i nettverk og eksisterende relasjoner, og at lokale myndigheter må gjøre seg tilgjengelige i lokalsamfunnet.

#### 3.1.4 Samspill mellom sivilsamfunn og private aktører

Loga (2016) gir i artikkelen Frivillighet og forretning en kunnskapsoversikt over nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked. Hun peker på at bedrifter i større grad forventes å skulle bidra med støtte til allmennyttige formål som normalt vil gå utenfor bedriftens kjernevirksomhet og formål. Det innebærer også en større bevissthet i næringslivet til å ta samfunnsansvar. Begrepet som gjerne benyttes for å betegne dette fenomenet er Corporate Social Responsibility (CSR), eller samfunnsansvar på norsk. Det viser til en økende vilje det private næringslivet har til å samarbeide med ulike aktører både i frivillig og offentlig sektor (Loga, 2016, s. 57). CSR kan dermed lede til at det oppstår nye samarbeidsformer med



frivillige og offentlige aktører lokalt. Men årsaksforholdet kan også være motsatt. Økt samspill mellom offentlig, privat og frivillig sektor kan føre til at næringslivet i større grad har nytte av å vise at de tar samfunnsansvar (Loga, 2016, s. 47-48).

I følge Loga (2016, s. 48 og 57) har mange bedrifter tradisjonelt sett forstått samfunnsansvar som veldedighet, eller filantropi. Filantropi er et begrep som tradisjonelt handler om enkeltpersoner som ønsker å gi en gave som kan føre til noe bra for andre uten at det er knyttet økonomisk vinning til det (Loga, 2016, s. 48 og 57). De senere årene har det vokst frem nye former for filantropi. ”Ny-filantropi” skiller seg fra den tradisjonelle filantropien ved at innsatsen i større grad tar form som en investering, eller som en innovativ orientering for utvikling av nye løsninger på sosiale problemer som fattigdomsspørsmål og arbeidsledighet, heller enn som en økonomisk gave. Disse investeringene forventes å skulle gi avkastning på lengre sikt både i økonomisk og sosial forstand. Investoren er også gjerne mer involvert i det vedkommende investerer i enn det en klassisk filantrop ville vært (Loga, 2016, s. 54).

CSR-begrepet vil bli benyttet til å undersøke om det er et ønske innenfra eller en forventning utenfra om å ta samfunnsansvar, og om denne forventningen kan være en av årsakene til at et samarbeid om integrering av flyktninger finner sted mellom næringsforeningen og kommunen.

I litteraturen som er gjennomgått er det funnet lite forskning om offentlig og privat samarbeid om integrering av flyktninger. Det er foretatt søk i ulike søkemotorer<sup>3</sup>, med ulike kombinasjoner og varianter av søkeordene «integrering», «flyktning», «innvandrere/innvandring», «samspill/samarbeid», «næringsliv», «næringsforening», «kommune» og «arbeid». I tillegg til søk via søkemotorer er det gått til enkeltforskere<sup>4</sup> og forskergrupper som har arbeidet mye med temaet, og det er gått til deres forskning for å se etter andre kilder og artikler. Forskningen som oppgaven tar utgangspunkt i omhandler derfor i stor grad samarbeid mellom sivilsamfunnet og det offentlige, da det er funnet mest forskning om det.

---

<sup>3</sup> Oria.no, Google Scholar, mediarkivet ATEKST og google.

<sup>4</sup> Blant annet: Guro Ødegård, Jill Loga og Grete Brochmann

## 3.2 Nettverk

I dagligtalen forstås nettverk som en form for sammenkobling av ulike deler, men i denne sammenhengen forstås nettverk som en styringsform som ikke er ren offentlig eller privat, men en form for hybrid. Som nevnt har styringsmåtene endret seg i den retning at styringen i større grad har tatt en form der hverken stat, marked eller sivilsamfunn dominerer, men en sammenblanding med elementer av alt i seg (Røiseland and Vabo, 2012, s. 15). I det følgende vil jeg komme inn på ulike former og funksjoner et nettverk kan ta, og gjøre rede for ulike typer av nettverk. Nettverksbegrepet vil brukes til å karakterisere samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen. Med det dannes et grunnlag for analyse av samarbeidet og hva slags samarbeid det kan sies å være. Ulike nettverkstyper og sentrale dimensjoner ved disse vil benyttes for å identifisere og analysere ulike karakteristikk ved samarbeidet som studeres i denne oppgaven.

Nettverksbegrepet har vært brukt til å forklare hvordan offentlige myndigheter, markedsaktører og sivilsamfunn inngår i utformingen av politikk. Styringsnettverk er en mye brukt definisjon, og er ”horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring” (Røiseland and Vabo, 2012, s. 25).

I følge Klijn og Koppenjan (2012, s. 591) peker nettverksteorier på at utfall av politikk og offentlige tjenester er en konsekvens av interaksjon mellom mange aktører heller enn handlingen til en enkelt aktør. Konsekvensen av at aktører har ulike syn på problemer og løsninger, samt at de er gjensidig avhengig av hverandre, er at det oppstår komplekse mønstre for problemløsning. Dette komplekse mønsteret kan dermed ta form som et nettverk. Nettverk kan være formelle eller uformelle, åpne eller lukkede, tette eller løst knyttet sammen, korttids- eller langtidsvarende, sektorspesifikke eller vide, og kan være selvskapte eller designet ovenfra (Sørensen and Torfing, 2009, s. 235-237).

I følge Sørensen og Torfing (2007, s. 9-10) må aktørene vise at de er relevante med tanke på det politiske problemet som skal løses for å bli en del av et bestemt styringsnettverk. Videre må de også kunne bidra med ressurser av en viss verdi for de andre aktørene. Som nevnt er også aktører i nettverk gjensidig avhengig av hverandre, og relasjonen dem i mellom betegnes gjerne som horisontal heller en vertikal. Men det betyr ikke at aktørene er like når det

kommer til autoritet og ressurser. Hva den enkelte aktør bidrar med av ressurser i nettverket kan derfor være ulikt. Men ettersom deltakelse i nettverket er frivillig, de står fritt til å forlate det når som helst, samt at aktørene er gjensidig avhengig av hverandre, kan ingen bruke makten sin til å utøve hierarkisk kontroll over noen andre uten å risikere å ødelegge nettverket. Dermed kan en si at aktørene er autonome ettersom de ikke blir kommandert fra noen overordnede til å tenke eller gjøre noe på en bestemt måte (Sørensen and Torfing, 2007, s. 9-10).

Videre peker Sørensen og Torfing (2007, s. 10) på ulike element ved nettverk. Et element er at aktørene samhandler gjennom forhandlinger, for eksempel om distribusjon av ressurser eller for å maksimere et ønsket utfall. I tillegg kan styringsnettverk bidra med implementering av et offentlig formål innen et bestemt område. Et offentlig formål kan være et uttrykk for visjoner, verdier, planer eller reguleringer som er rettet mot befolkningen.

Mange former for interaktiv styring vil ikke møte alle kriteriene som er spesifisert i definisjonen av et styringsnettverk. Men de kan likevel inneholde mange av egenskapene og på denne måten være en del av et bredt sett av styringsnettverk. Akkurat hva som vil defineres å være et styringsnettverk og ikke, vil derfor avhenge av en skjønnsmessig vurdering av hvert enkelt case (Sørensen and Torfing, 2007, s. 11).

### 3.2.1 Nettverkstyper

Det skilles gjerne mellom ulike typer nettverk. Rhodes (1997, s. 37-38) skiller mellom ulike typer som strekker seg langs et kontinuum der tett integrerte policynettverk kan sies å ligge på den ene siden, og mer løst integrerte saksnettverk på den andre. Rhodes (1997, s. 43) identifiserer fire dimensjoner som nettverkene varierer langs: interesser, medlemskap, gjensidig avhengighet og ressurser.

Marsh og Rhodes (1997, s. 44) bygger videre på dette gjennom sin typologi som behandler nettverk som en form for relasjon mellom interessegrupper og statlige organ, og nettverket varierer langs et kontinuum basert på hvor nære relasjonene er innenfor nettverket. Der finner vi policynettverk på den ene enden av kontinuumet, som involverer tette relasjoner. På den andre enden ligger saksnettverk, som er karakterisert av løsere relasjoner deltakerne i mellom. Hvordan de ulike dimensjonene kommer til syne i de ulike nettverkstypene kan ses i tabell

3.1. I denne oppgaven studeres et samarbeid mellom to aktører, og i den prosessen vil disse dimensjonene ved nettverk bidra til å trekke frem ulike karakteristikk ved samarbeidet.

Dimensjon	Policynettverk	Saksnettverk
<i>Medlemskap</i>		
Antall deltakere	Begrenset antall. Noen grupper er bevisst ekskluderte.	Mange.
Type interesse	Økonomisk og/eller profesjonelle interesser relatert til temaet.	Omfatter et spekter av interesser som er berørte.
<i>Integrasjon</i>		
Hypighet av samhandling	Ofte, høy kvalitet, interaksjon fra alle grupper på alle tema relatert til saken.	Kontakt varierer i frekvens og intensitet.
Kontinuitet	Medlemskap, verdier og utfall vedvarer over tid.	Tilgang til nettverket varierer betydelig.
Konsensus	Alle deltakere deler grunnleggende verdier og aksepterer utfallet.	Et mål på enighet eksisterer, men konflikt er alltid til stede.
<i>Ressurser</i>		
Distribusjon av ressurser i nettverket	Alle deltakere har ressurser; det grunnleggende forholdet er et utvekslingsforhold.	Noen deltakere kan ha mange ressurser, men de er begrenset, og det grunnleggende forholdet er rådgivende.
Distribusjon av ressurser mellom deltakende organisasjoner	Hierarkisk. Ledere kan avgrense hvem som er medlemmer.	Variert og ulik distribusjon og kapasitet til å regulere medlemmer.
<i>Makt/gjensidig avhengighet</i>	Det er maktbalanse mellom medlemmer. En gruppe kan dominere, men det må bli et plussumspill hvis nettverket skal vedvare.	Ulik makt, reflekterer ulike ressurser og ulik tilgang. Det er et nullsumspill.

Tabell 3.1: Typer av policynettverk: karakteristikkene til policynettverk og saksnettverk. Basert på Marsh og Rhodes (Rhodes, 1997, s. 44).

I følge Marsh og Rhodes (1997) er de to nettverkstypene som her er skissert to ytterpunkter av hvilke de formene for nettverk som eksisterer. I denne studien vil disse nettverkstypene og de sentrale dimensjonene benyttes for å beskrive om samarbeidet kan sies å være et nettverk og hva slags type. Derfor vil det bli forsøkt å identifisere de ulike dimensjonene som et nettverk

varierer langs. Det innebærer å undersøke hvorfor en aktør er med. En bør undersøke hvor ofte de samhandler, hvilke ressurser det bidras med og hvordan maktbalansen er mellom deltakerne. Det kan være at samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningene ikke kan sies å være den ene eller andre typen av nettverk, eller det kan være en annen type samarbeid.

Hensikten med å redegjøre for ulike nettverkstyper og innholdet i disse er å forsøke å karakterisere samarbeidsrelasjonene som skal studeres i masteroppgaven. Nettverkstypene og litteraturen rundt nettverk peker på noen viktige dimensjoner og egenskaper som må være til stede om et samarbeid kan sies å være et nettverk. Som vist kan nettverkene variere i grad av formalisering, men som Sørensen og Torfing (2007) understreker er aktørene i et nettverk autonome, og kan ikke bli kommandert til å gjøre noe. Samstyring gjennom nettverk vil trolig innebære en grense for forpliktelse for aktørene involvert, og et formalisert nettverk innebærer større forpliktelser enn et uformelt, og noen ganger kan et nettverk utvikle seg til å bli en formell organisasjon (Waarden, 1992, s. 31). Jo mer formalisert et nettverk blir, jo mer kan det sies å gli over til å bli en annen form for samstyring. Et eksempel på en mer formalisert form for samstyring er partnerskap.

### 3.3 Partnerskap

Chris Ansell (2012, s. 8) ser på partnerskap som en av flere former for collaborative governance, samarbeid om styring. Partnerskap kan ses på som en form for kollektiv problemløsning, og er en av flere former en kan styre på for å løse problemer som angår flere, og som muligens fordrer at ulike aktører går sammen med ressurser (Andersen and Røiseland, 2008, s. 11). Partnerskapsbegrepet dekker en rekke ulike typer samarbeid mellom offentlige, private og frivillige organisasjoner. Partnerskap blir dermed et samarbeidsforhold som handler om prosesser der aktørene har et felles mål, samt midler for å oppnå dette målet (Kemshall and Ross, 2000, s. 554).

Partnerskap avhenger av at aktørene involvert har et grunnleggende sett med felles regler, samt forståelse og tillit. I tillegg kan ulik distribusjon av makt mellom aktørene i partnerskapet, og konflikter om ideologi og interesser, føre til vanskeligheter i opprettelsen av partnerskap (Kemshall and Ross, 2000, s. 555). Partnerskap blir gjerne brukt til å tilrettelegge for samarbeid mellom aktører, og kan signalisere en mekanisme for å øke fellesskapets engasjement i utformingen av politikk. Offentlige aktører, organisasjoner i sivilsamfunnet

eller bedrifter kan alle inngå i ulike former for partnerskap, og de er gjerne rettet mot et spesifikt prosjekt. Disse partnerskapene kan muliggjøre at ulike organisasjoner og mennesker støtter hverandre gjennom å utnytte og kombinere hverandres styrker og muligheter (Ansell, 2012, s. 8).

Andersen og Røiseland (2008, s. 13) peker på at partnerskap åpner muligheten for en mer effektiv og treffsikker styring og problemløsning. Kompleksiteten og uvissheten øker i den utstrekning partnerskapene involverer et bredt sett av aktører som har begrensede erfaringer med hverandre. Ulike aktører kommer gjerne fra ulike institusjonelle kontekster og har med seg ulike standarder for problemløsning, og kan i tillegg komme fra ulike forvaltningsnivå. Dette involverer en risiko som i verste fall kan føre til at partnerskapet ikke blir opprettholdt og effektene uteblir (Ibid).

I følge Røiseland (2013, s. 313) skiller den klassiske statsvitenskapelige litteraturen mellom «offentlig styring» og «styring gjennom marked» som de to hovedalternativene som beslutningstakere kan benytte seg av. Men partnerskap mellom det offentlige og private aktører er i dag et utbredt virkemiddel. Et offentlig-privat partnerskap er en frivillig samarbeidsrelasjon med en viss varighet, der aktørene bidrar med ressurser til partnerskapet. Den sentrale ideen bak slike partnerskap er at både offentlige og private aktører kommer bedre ut av et samarbeid enn om de hadde handlet atskilt. Partnerskap innebærer også at ulike samfunnsaktører trekkes inn i styringen av samfunnet. Partnerskapet er et attraktivt virkemiddel i møte med ulike samfunnsproblemer, som for eksempel i norsk miljø- og klimapolitikk, og folkehelse (Røiseland, 2013, s. 310-311). I følge Røiseland (2013, s. 314) har den internasjonale forskningslitteraturen til dels forstått partnerskap som et form for nettverk.

Andersen og Røiseland (2008, s. 15) peker på at formen og innholdet i partnerskap gjerne er ulikt, men at det finnes flere fellestrekk, og noen kjerneelementer må være på plass for at det kan sies å være et partnerskap. Kjerneelementene i et partnerskap innebærer at de deltakende aktørene må kunne fatte beslutninger på vegne av andre, det må være av en viss varighet og stabilitet, aktørene må bidra med noe, gjerne i form av ressurser, og det må være en viss grad av formalisering på plass som definerer formål, forpliktelser og ansvarsforhold (Andersen and Røiseland, 2008, s. 15-16). Partnerskapet bygger gjerne på aktørers felles interesser, og et partnerskap vil kunne oppstå når en ønsker å realisere noe som bare kan nås om aktører og

ressurser går sammen. Det er dette trekket ved partnerskapet som står i kontrast til klassisk organisering, der formelle organisasjoner i et hierarki bestående av valgte politikere utøver handlinger som er forankret i vedtak. Dermed oppstår det et dilemma mellom styring og demokrati, ettersom et partnerskap vil føre til at koblingen til valgte politikere blir svakere enn om de offentlige myndighetene hadde handlet på egen hånd (Røiseland, 2013, s. 311). Av den grunn blir styring av partnerskap viktig ettersom spenningen som oppstår mellom demokratiet og partnerskapet kan reduseres dersom politikere er i stand til å styre partnerskapet. Ulike styringsformer kan dermed gi opphav til ulike typer av partnerskap (Røiseland, 2013, s. 312).

### 3.3.1 Typer partnerskap

I det følgende vil jeg kort redegjøre for ulike partnerskapstyper og hvordan karakteren til disse typene kan benyttes i studien av samspillet mellom kommunen og næringsforeningene.

De klassiske styringsformene hierarki, marked og nettverk gir opphav til ulike former for partnerskap. Røiseland (2013, s. 312) kaller disse typene for byttebaserte, koopterende og institusjonelle partnerskap, og argumenterer for at styringen kan rettes mot strukturen, innholdet og prosessen innad i partnerskapet. Felles for disse partnerskapstypene er at de inkluderer både offentlige og private aktører.

I *Byttebaserte* partnerskap står bytting sentralt, og denne partnerskapstypen springer ut av markedet som styringsform. Her fungerer partnerskapet som en organisatorisk ramme rundt bytter, lik de som forekommer i et marked, men partnerskapet dreier seg om en mer langvarig konstruksjon enn for eksempel anbudsprosesser som typisk forekommer i et marked. I byttebaserte partnerskap har man dermed en ramme for bytter som i sum vil ha merverdi for aktørene (Røiseland, 2013, s. 315-317).

*Koopterende* partnerskap er forankret i en offentlig styringsform, og springer ut av hierarki. Disse partnerskapene representerer offentlige myndigheters forsøk på å styrke eller gjenopprette offentlig kontroll der veien til kontroll går gjennom å skaffe allianser med private aktører. Et eksempel er kommunens planer for byutvikling, som er kommunen sitt ansvar, men som vanskelig realiseres om ikke private interesser er med på laget (Røiseland, 2013, s. 315-317).

*Institusjonelle* partnerskap springer ut av styring gjennom nettverk, og kan forstås som en bestemt form for nettverksstyring. Her er deltakerne i samarbeidskonstellasjonene gjensidig avhengige av hverandre for å nå et bestemt mål eller et gitt behov, men det er få hierarkiske relasjoner å bygge på. Disse partnerskapene bygger mer på deltakernes evne til å bygge tillitsbaserte relasjoner enn de andre typene. Aktørene i partnerskapet har en felles forståelse av problemet en ønsker å løse, samt midlene som trengs for å nå målet. Institusjonelle partnerskap er utbredt for å løse kompliserte problemer som innebærer mange aktører, der en løsning forutsetter at disse aktørene samarbeider både på tvers av forvaltningsnivå og sektor (Røiseland, 2013, s. 315-317).

I denne studien av kommunene og næringsforeningenes samarbeid vil partnerskapstypene benyttes som utgangspunkt for å karakterisere samarbeidet. Et viktig ledd i den prosessen er å undersøke graden av formalisering i samarbeidet, men også relasjonen aktørene har og formålet med å inngå partnerskap. Et sentralt spørsmål er om kommunen har inngått partnerskap med næringsforeningene fordi de ikke ville lyktes med integreringen uten denne aktøren på laget. Da vil samarbeidet ligne mest et koopterende partnerskap. Samarbeidet kan også være et institusjonelt partnerskap, der aktørene er gjensidig avhengige av hverandre for å lykkes med integreringen av flyktninger. Det kan også vise seg at samarbeidet inneholder elementer fra flere av partnerskapstypene, eller det kan ha andre karakteristikk som ikke passer i noen av kategoriene.

	Byttebaserte	Koopterende	Institusjonelle
<b>Grunnleggende styringsform</b>	Marked	Hierarki	Nettverk
<b>Rasjonale for handling</b>	Bytte, konkurranse	Kommando og kontroll	Tillit
<b>Typiske eksempler</b>	Veibygging, parker, sykehus, eldreomsorg osv.	Byutvikling	Lokal/regional utvikling

Tabell 3.2: Partnerskapstyper (Røiseland, 2013, s. 315).

### 3.4 Samstyring

I følge Rhodes (1997, s. 15) refererer begrepet governance til en endring i statens betydning, som henviser til en ny form for styringsprosess. Det er ikke uvanlig at oppgaver løses i samarbeid mellom ulike aktører, og at ulike måter å styre på derfor kombineres. Governance-



begrepet forsøker å fange opp disse samarbeidsformene. Røiseland og Vabo (2012, s. 12) oversetter governance til samstyring på norsk, og definerer det som ”den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening”. Samstyring kan skje gjennom strukturer der ulike aktører samhandler om en oppgave.

Styringsutviklingen fra government til governance kan ses på ulike måter. På den ene siden kan en se på det som at makten som var samlet hos de folkevalgte er flyttet til et større antall nettverk. Det kan gjøre at folkevalgte mister noe av grepet på utformingen av politikken. På den andre siden kan utviklingen ses på som en utvidelse av kommunens innflytelse ved at det skapes arenaer der en kan styre på nye måter. I dette perspektivet blir politikken til som et resultat av samstyring mellom både offentlige og private aktører (Fimreite and Medalen, 2005, s. 13).

I følge Røiseland og Vabo (2012) består samstyring av tre sentrale aspekter. Det første er at aktørene som samarbeider er gjensidig avhengige av hverandre og forsøker å oppnå noe som de bare kan få til i fellesskap. Det andre handler om at beslutninger som tas må basere seg på diskurs eller forhandlinger ettersom aktørene er gjensidig avhengig av hverandre og bruk av makt dermed ikke vil være særlig effektivt. Det siste aspektet peker mot samstyring som en planlagt og målorientert aktivitet der aktørene som er involvert forsøker å få til noe sammen. Det er derimot ikke sikkert at disse styringssamarbeidene har preg av en formell struktur. Samstyringsbegrepet kan egne seg godt til å gi innsikt i samarbeid som har en uformell struktur, og det kan gjøres ved å studere prosessene og relasjonene mellom aktørene (Røiseland and Vabo, 2012, s. 22-23). Disse aspektene vil dermed danne et grunnlag for analyse av samarbeidet som studeres, ved at det vil redegjøres for om og i hvilken grad disse tre aspektene er til stede i samarbeidet. Det vil bidra til å gi et grunnlag for forståelse av samarbeidet, og kan bidra til å peke på mulige forklaringer.

Røiseland og Vabo (2012, s. 12) trekker frem tre ulike styringsformer: styring der det offentlige setter rammen for styring, styring der det offentlige er delvis involvert, og samarbeid mellom det offentlige og private. I dag finnes det ulike kombinasjoner av disse tre styringsformene. Til tross for at det finnes tradisjonelle styringsformer som går ovenfra og ned, fortsetter graden av samstyring å øke gjennom forhandlinger mellom relevante og berørte aktører, som samhandler på grunnlag av gjensidig avhengighet, tillit og felles utviklede regler,

normer og diskurser (Sørensen and Torfing, 2009, s. 236). I denne studien benyttes samstyringsbegrepet som en analytisk ramme for å si noe om samarbeidsformen som finner sted mellom næringsforeningen og kommunen, hvordan samarbeidet foregår, hvordan relasjonen er mellom de to, samt hvilken struktur samarbeidet har.

Fimreite og Medalen (2005, s. 15) trekker frem tre drivkrefter i norsk kontekst som forklaring på at styringen i større grad enn før skjer i form av samstyring. Den første er den økende resultatorienteringen i offentlig sektor. Det er større fokus på resultatene av politikken enn hvordan de demokratiske prosessene som har ledet frem til resultatene har vært. Den andre viktige drivkraften er offentlig økonomi og måten offentlige ressurser blir fordelt. En oppfatning på nasjonalt nivå synes å være at trang kommuneøkonomi tvinger kommunene til å effektivisere, for eksempel ved å øke samarbeidet med andre aktører. Den tredje er presset mot dagens kommunestruktur. Tidligere har ikke staten ønsket å slå sammen kommunene med tvang, men heller utvikle incentiver for samarbeid eller sammenslåing (Ibid). Fimreite og Medalen (2005, s. 16) peker på at samstyring kan føre til tap av styringskapasitet ved at de lokale folkevalgte mister kontroll, men det kan også ses på som et redskap for å utvide styringsrepertoaret.

Røiseland og Vabo (2012, s. 15) vektlegger at det har vært en historisk utvikling der styringsmåtene har endret seg fra å være en klassisk styringsfære der det offentlige styrer, til å bli en form for styring der hverken stat, marked eller sivilsamfunn er den styringsformen som dominerer, men en sammenblanding med elementer av alle i seg. Det er ikke noe nytt at styring består av en kombinasjon av offentlig styring og styring gjennom marked og sivilsamfunn, men det er nå en så grundig sammenblanding at en kan snakke om en fjerde variant. Denne formen for hybrid er bedre kjent som nettverk, som defineres som en styringsform som verken er ren offentlig, ren sivil eller ren markedstilknyttet (Ibid). Jeg vil komme tilbake til ulike nettverkstyper senere i kapitlet.

Samstyringsbegrepet vil brukes til å peke på mulige forklaringer for hvorfor samarbeidet finner sted. Det vil være viktig for å få en helhetlig forståelse av samarbeidet.

### 3.5 Samfunnsansvar

I følge Lantos (2001, s. 596) har det de siste tiårene skjedd en stor forandring i måten mennesker ser på forholdet mellom bedrifter og samfunnet, og forestillingen om at bedrifter har forpliktelser ovenfor samfunnet er nå godt forankret. I dagens samfunn forventes det at virksomheter utøver etisk ansvar, og det innebærer både en forventning om at de skal være ansvarlige når det kommer til egen intern drift, og at de skal utøve ”sosialt ansvar” (Lantos, 2001, s. 595). Loga (2016, s. 9) beskriver Corporate Social Responsibility (CSR) som import av sivilsamfunnets logikk til markedet.

Carroll (1991, s. 40) viser til at hvis CSR skal bli akseptert av næringslivet selv, må begrepet anerkjenne at virksomhetene også har økonomiske og juridiske forpliktelser. Fire ulike former for ansvar kan finnes i innholdet i begrepet: det økonomiske, det juridiske, det etiske og det filantropiske. Disse komponentene har alltid vært til stede i noen grad, men de senere årene har det etiske og filantropiske begynt å utgjøre en betydelig del. Gjennom pyramiden for CSR illustrerer Carroll (1991, s. 42) hvordan de fire komponentene henger sammen og hva de inneholder. Det økonomiske ansvaret ses på som det mest grunnleggende i virksomheten, og er den økonomiske ytelsen som alt annet baseres på. Deretter kommer det juridiske ansvaret, som alle virksomheter er forventet å overholde. Det etiske ansvaret innebærer forpliktelsen til å gjøre det som er riktig og rettfærdig, og innebærer å forsøke å minimere skade på miljøet, forbrukere, de ansatte og eventuelt andre. Øverst i pyramiden kommer det filantropiske ansvaret, som innebærer en forventning om at virksomheten skal bidra med økonomiske og menneskelige ressurser for å gjøre samfunnet bedre.



Figur 3.1: Carrolls pyramide av corporate social responsibility. Hentet fra Loga (2016, s. 60) (2016, s. 60). Basert på Carroll (1991).

Pyramiden kan brukes som et eksempel på hvor stor plass de ulike komponentene har i en virksomhet. Selv om alle komponentene kan ses på som forpliktelser, skiller pyramiden mellom hva som er *forventet* og hva som er *ønsket*. I denne studien vil pyramiden bidra til å identifisere de ulike formene for ansvar som næringsforeningene har, hvor i pyramiden ansvarsformene ligger, hvorvidt det er forventet eller ønsket, og hvem det er som forventer eller ønsker det.

Det finnes ulike former for samfunnsansvar en virksomhet kan ta. Lantos (2001, s. 595) skiller mellom etisk, altruistisk og strategisk CSR. Disse tre typene er gjensidig utelukkende basert på om de er forventet eller ønsket, og om hensikten er å gjøre det som er det beste for interessenten, for virksomheten, eller begge.

Etisk CSR handler om hvorvidt det er moralsk obligatorisk å gå utenfor virksomhetens økonomiske og juridiske ansvar, til tross for at virksomheten selv ikke profitterer på å gjøre det. Etisk CSR handler altså om at det er forventet at virksomheten utøver CSR, og med det gjøre det som er best for virksomheten. Altruistisk (filantropisk) CSR innebærer å bidra til et felles gode når det går på direkte bekostning av virksomheten, eller det er sannsynlig at det gjør det. Altruistisk CSR handler dermed om å gjøre det som er ønsket til det beste for interessenten, uavhengig av konsekvensene det har for virksomheten. Strategisk CSR handler om at en virksomhet oppnår en vinn-vinn situasjon når de oppfyller sitt sosiale ansvar, der både virksomheten og en eller flere interessenter oppnår en fordel (Lantos, 2001, s. 605). Strategisk CSR dreier seg derfor om å gjøre det beste for begge parter.

Begrepene og de ulike formene for CSR peker på ulike motivasjoner privat næringsliv kan ha for å ta større samfunnsansvar. Hva som motiverer privat næringsliv til å bidra i integreringen av flyktninger er derfor et viktig ledd i å finne et svar på hvorfor næringsforeningene arbeider med integrering. Dette kan bidra til en bedre forståelse av samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen.

Hvis det er slik at næringslivet motiveres til å bidra til integreringen av flyktninger gjennom et ønske om å ta samfunnsansvar, vil det være viktig å identifisere hvordan samfunnsansvaret kommer til uttrykk i selve virksomheten eller gjennom dens handlinger. Tendensen heller mot at flere oppfatter at kjerneområdet for samfunnsansvar ligger i bedriftens egen virksomhet (Loga, 2016, s. 58). Det vil være interessant å undersøke om næringsforeningene støtter opp

om tiltak som ligger innenfor eller utenfor egen drift, og om de forsøker å påvirke andre til å integrere flyktninger. Hvorvidt det å ta samfunnsansvar både er en gevinst for virksomheten og for samfunnet, og om det ville oppfattes som ødeleggende hvis virksomheten ikke viste samfunnsansvar på denne eller andre måter, vil også være interessant å undersøke. Å forsøke å identifisere hvorvidt dette er en del av motivasjonen for å bidra til integrering av flyktninger vil være en viktig faktor i analysen, ettersom det kan bidra til å forklare hvorfor et samarbeid mellom kommune og næringsforening finner sted.

### 3.6 Oppsummering

Fra kommuneforskningen pekes det på at kommunen i større grad enn før fungerer som en tjenesteyter, og at aktører utenfor selve kommuneorganisasjonen i større grad tas i bruk for å levere tjenester til innbyggerne. Mye av forskningen som er funnet om privat-offentlig samarbeid om integrering, omhandler samarbeidet mellom sivilsamfunnet og det offentlige, der det blant annet pekes på funn av at integreringsarbeidet mangler koordinering mellom aktører (Ødegård et.al, 2014, s. 171). Selv om det er funnet lite forskning om næringslivets arbeid med integrering av flyktninger, er det en økende vilje i privat næringsliv til å samarbeide med ulike aktører i både frivillig og offentlig sektor (Loga, 2016, s. 57). Både oppgavens problemstilling og denne forskningen gir en pekepinn på hvilke teoretiske innfallsvinkler det vil være relevant å benytte for å besvare problemstillingen. For å karakterisere samarbeidet vil begrepene om nettverk og partnerskap bli benyttet. For å forklare samarbeidet vil samstyring og samfunnsansvar benyttes.

For å karakterisere hvilken form for samarbeid som finner sted mellom kommunene og næringsforeningene, er nettverk og partnerskap valgt ettersom disse begrepene peker på ulike dimensjoner og elementer i et samarbeid. Nettverk og partnerskap vil bidra til å identifisere, og analysere, ulike elementer fra samarbeidet, med sikte på å forstå hvilken form for samarbeid dette er. Samstyring er relevant for å forstå hvorfor kommunen inngår samarbeid om integrering. For å forstå hvorfor næringsforeningen ønsker å inngå samarbeid vil begrepet om samfunnsansvar bli benyttet, da det peker på noen viktige elementer for hvorfor næringslivet ønsker å bidra til noe som tradisjonelt er ansett som en offentlig oppgave. Disse teoretiske perspektivene vil bli benyttet til både å beskrive og forsøke å forklare hvorfor et samarbeid om integrering finner sted.

## 4. Metode

Denne oppgaven er en studie av kommune og næringsliv, med fokus på hvordan det samarbeides om integreringen av flyktninger. Det er valgt å benytte komparativ casestudie som forskningsstrategi. Dokument og intervju er valgt som datagrunnlag, med sikte på kvalitativ analyse. I dette kapittelet presenteres og begrunnes valg av forskningsstrategi, datagrunnlag og metode for datainnsamling. Studien er en teoretisk fortolkende studie. Det innebærer å benytte teorier og begrep som en ramme for analyse av det empiriske materialet (Andersen, 2013, s. 71). Håpet er å få mer utfyllende forklaringer og kunnskap om fenomenet som studeres. Valg av forskningsstrategi er tenkt å bidra til dette på en best mulig måte. Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

### 4.1 Komparativ casestudie som forskningsstrategi

Casestudie er vurdert til å være et egnet design for å besvare problemstillingen. Casestudier passer til å besvare spørsmål om «hvordan» og «hvorfor», og til å studere prosesser og aktører (George and Bennett, 2005, s. 17). Et formål med studien er å få en helhetlig forståelse av et fenomen, og sammenligne dette i to kommuner. Ved å benytte komparasjon vil det i større grad være mulig å si noe om hvordan og hvorfor det er variasjon i de to casene.

Casestudiens styrker er at en kan undersøke flere ulike variabler for å forsøke å identifisere hvilke betingelser som må være til stede for å aktivere for eksempel en handling (George and Bennett, 2005, s. 21). En svakhet er at casestudier ikke egner seg for generalisering. En casestudie vil kun gi tentative konklusjoner på hvor mye en bestemt variabel påvirker utfallet i en bestemt case, eller hvor mye den generelt bidrar til utfallet i en bestemt klasse av caser (George and Bennett, 2005, s. 25).

De forskningsstrategiske valgene som er tatt legger noen føringer for hvilke caser som kan studeres. For å avgrense næringslivet er næringsforeningene valgt som studieobjekt. Næringsforeningene er valgt fordi de er store aktører i hver av byene, og kan ses på som en inngangsport til arbeid, som anses viktig for å integrere flyktninger. Valg av case er også basert på kunnskap det har vært mulig å finne om næringsforeningenes arbeid med temaet i forkant av datainnsamlingen.

I utvalg av case er det valgt ut to byer med både likheter og noen forskjeller, og som anses relevante å analysere for å besvare problemstillingen. Trondheim og Bergen er to av Norges største byer, og begge ble nominert til IMDIs bosettingspris for 2016 (IMDI, 2017a).

I tillegg er Bergen valgt som case fordi byen er geografisk nært. Det bidrar til å gjøre studien mulig å gjennomføre, noe som vil være viktig i en masteroppgave der en har begrenset med tid. Ved valg av case er det også undersøkt om næringsforeningen ser ut til å bidra til integrering. Bergen Næringsråd (BN) har saker på egne nettsider og innhold i ressursgruppene som viser at de aktivt jobber med inkludering av flyktninger, og at kommunen til en viss grad er involvert i dette arbeidet. At BN ser ut til å ha et aktivt arbeid med dette gjør valg av Bergen som case interessant.

Det er valgt å sammenligne med en case som ikke så ut til å ha et aktivt arbeid med integrering. For å få et inntrykk av hvilke næringsforeninger som virker å ha et engasjement for integrering av flyktninger ble nettsidene til næringsforeningene i de største byene<sup>5</sup> i Norge undersøkt. Ut i fra nettsidene til Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) virket de ikke å ha et aktivt arbeid med integrering. I tillegg er Trondheim valgt som case fordi byen har bosatt en del flere flyktninger enn det Bergen har, og det har de gjort de siste fem årene (IMDI, 2016b).

Relasjonen mellom næringsforeningen og kommunen er et sentralt fokus i studien. Ut i fra næringsforeningenes egne nettsider, ser det ut til at relasjonen mellom næringsforeningene og kommunene innenfor temaet integrering av flyktninger, er noe forskjellig i de to byene. Dette, samt de andre ulikhetene som her er nevnt, gjør casene interessante å undersøke.

## 4.2 Dokument som datagrunnlag

Datagrunnlaget for studien er dokument og semistrukturerte intervju som har blitt analysert kvalitativt. Å kombinere ulike metoder har flere fordeler. Det bidrar til å studere et fenomen ut i fra ulike synsvinkler, og det kan styrke tilliten til metodene og resultatene i studien (Grønmo, 2004, s. 56). Kombinasjonen av de to metodene er valgt for å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte og for å komme i dybden i caset.

---

<sup>5</sup> Oslo, Bergen, Kristiansand, Stavanger, Trondheim og Tromsø.

Datainnsamlingen har foregått i en prosess som kan deles inn i tre trinn. Først ble det søkt etter relevante dokument, og relevant innhold i disse ble sammenfattet i ett dokument. På den måten fikk jeg oversikt over både dokumentene og innholdet i disse, og visste hva det burde benyttes tid på under intervjuene. Deretter ble intervjuene gjennomført og funnene ble kategorisert etter tema fra intervjuguiden. Deretter gikk jeg tilbake til dokumentene for å kategorisere innholdet på samme måte som intervjuene.

#### 4.2.1 Kategorier

En del av datagrunnlaget i oppgaven er basert på ulike typer dokumenter, og problemstillingen har lagt grunnlaget for hvilke tema det er sett etter i dokumentene. Det er sett etter dokumenter som har ulike avsendere og ulike formål som jeg kan benytte i analysen, som styringsdokumenter, politiske saker, rapporter og medieoppslag. Dokument som kan si noe om den overordnede integreringspolitikken, men også noe om hva som skjer i praksis. Retningslinjer og styringsdokument er ansett relevante. Dokument som omtaler integrering av flyktninger, der enten næringsforeningen, næringsliv, kommunen eller begge er nevnt er inkludert i utvalget. Dokument som sier noe om integrering av innvandrere generelt, samt mangfold, er inkludert for å få et inntrykk av om næringsforeningene arbeider med integrering eller mangfold.

Dokumentene som er benyttet kan deles inn i fire kategorier. Det er årsmeldinger eller årsrapporter, høringsvar, politiske saker og nettsaker. Nettsaker inkluderer medieoppslag, informasjon og nyhetsartikler på kommunen og næringsforeningens egne nettsider.

Årsmeldingene er en årlig oppsummering av virksomhetens arbeid, og sier noe om det siste årets aktiviteter, prioriteringer og resultat. Både kommunene og næringsforeningene har årsmeldinger. Høringsvar er et innspill til for eksempel en konkret politisk sak eller en plan på lokalt, regionalt eller nasjonalt nivå. Både kommunene og næringsforeningene kan komme med innspill gjennom høringsvar. Politiske saker er en samlebetegnelse på ulike saker som tas opp i kommunens demokratiske organ, for eksempel handlingsplaner, budsjettsaker eller interpellasjoner. Nettsaker og nyhetsartikler er den siste kategorien, og er i denne oppgaven en samlebetegnelse på alle egenproduserte nettsaker, nyhetsartikler eller informasjon på nettsider.



#### 4.2.2 Tilgjengelighet

Dokumentene som er benyttet i analysen er offentlige dokumenter, der de fleste er tilgjengelig på internett. For å finne relevante dokument ble det først foretatt søk på kommunenes og næringsforeningenes egne nettsider. Deretter ble det foretatt bredere søk. Det har blitt gjennomført søk flere ganger på ulike plattformer, på kommunene og næringsforeningenes egne nettsider og med ulike søkemotorer<sup>6</sup>. Søkord som har blitt benyttet er «integrering», «flyktning», «innvandring», «mangfold», «næringsforening», «næringsliv», «arbeidsliv», «samarbeid/samspill», «kommune/Bergen kommune/Trondheim kommune», «Bergen Næringsråd/BN», «Næringsforeningen i Trondheimsregionen/NiT». Disse søkeordene er benyttet både i ulike kombinasjoner og hver for seg. Det ble også foretatt ett bredere tematisk søk etter dokument som omtaler integrering av innvandrere eller mangfold i arbeidslivet.

Det har vært en utfordring å finne dokument som omtaler tema for masteroppgaven i det detaljnivå som anses nødvendig for å få besvart problemstillingen på en god måte.

#### 4.2.3 Om utvalget

Utvalget av dokumenter er valgt fordi de omtaler integrering av flyktninger, og fordi de er ansett relevante for å kunne besvare problemstillingen. Kriteriene for utvelgelse av dokumentene var omtale av kommunenes eller næringsforeningens arbeid med flyktninger.

Noen av dokumentene er valgt fordi de er sentrale i kommunenes eller næringsforeningenes virksomhet. Det gjelder for eksempel årsmeldingene, som oppsummerer arbeidet i året som har gått. Er integrering eller flyktninger nevnt her kan det være et tegn på at det er en prioritet i kommunen eller næringsforeningen, og motsatt om det ikke nevnes. Høringssvarene i utvalget er tilknyttet lokale eller nasjonale politiske saker som omhandler integrering. Det ble foretatt søk etter høringssvar til kommunens handlingsplaner for integrering, stortingsmeldingen om integrering (Meld St. 30, 2015-2016) og NOU 2017: integrasjon og tillit. Det er søkt etter høringssvar fra både kommunene og næringsforeningene. Det vil være relevant for problemstillingen om kommunene nevner næringslivet eller næringsforeningen som en sentral aktør i sine høringssvar til nasjonale meldinger, eller om næringsforeningene kommer med høringsinnspill til nasjonale og lokale integreringsplaner. I utvalget av

---

<sup>6</sup> Google.no, mediearkivet ATEKST, Oria.no, google scholar.

høringssvar er det tre dokument, og det er kun kommunene som har kommet med innspill til høringer relatert til tema.

De politiske sakene i utvalget er kommunale saker eller planer som omhandler integrering. Dette er politiske vedtak. Her er også kommunenes handlings- og økonomiplaner inkludert. Dette er store årlige saker som omtaler kommunens økonomiske situasjon, budsjett og sentrale saker som har en innvirkning på dette. Disse er valgt på grunn av at næringsforeningene kan være omtalt der hvis de har en viktig rolle. I tillegg er det flere nettsaker og nyhetsartikler i utvalget. En del nettsaker har næringsforeningene selv produsert, og disse finnes på deres egne nettsider.

I utvalget av dokumenter er det inkludert informasjonsskriv om arrangementer med integrering som tema, som næringsforeningene har promotert på egne nettsider. Næringsforeningene har også egne magasin som de gir ut jevnlig. I de utgivelsene som har hatt artikler som omhandler integrering og innvandrere har disse blitt inkludert i utvalget. Nettsidene er ansett relevante fordi det sier noe om næringsforeningenes prioriteringer og arbeid fra dag til dag.

Alle dokumenter som er funnet og som anses relevante for studien er inkludert, med unntak av dokumenter med forankring i Bergen Næringsråd (BN). BN hadde et mye større omfang av dokument som var relevante for studien enn Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) og kommunene. Etter å ha funnet et utvalg av dokument fra BN ble det besluttet å ikke inkludere flere dokument i selve analysen da de ikke bidro med vesentlig ny informasjon av relevans for problemstillingen.

	<b>Trondheim kommune</b>	<b>Bergen Kommune</b>	<b>Næringsforeningen i Trondheimsregionen</b>	<b>Bergen Næringsråd</b>
Årsmeldinger	2	2	1	2
Høringssvar	2	1	0	0
Politiske saker	5	4	0	0
Nettsaker	0	1	3	14

Tabell 4.1. Antall dokument innen hver kategori. Vedlegg 2 viser en fullstendig oversikt over dokumentene som er benyttet i kategoriseringen og analysen.

Av tabell 4.1 fremkommer det en skjevhet i hvor mange relevante dokument det er å finne i de to casene. Det finnes flere dokumenter som omtaler temaet for studien i BN enn det gjør i NiT. Antallet relevante dokument kan i seg selv være et funn. For næringsforeningene sin del kan det si noe om hvor det forekommer mest arbeid med integrering av flyktninger. For kommunene sin del kan det si noe om hvilken kommune som i størst grad vektlegger samarbeid med næringslivet og næringsforeningen i sine offentlige dokument.

I utvalget er det dokumenter som ikke omtaler temaet for masteroppgaven, men som likevel er inkludert i utvalget. Dette gjelder NiT sin årsmelding, noen av høringsvarene og noen av de politiske sakene. Disse er inkludert i utvalget nettopp fordi fraværet av omtale av integrering eller samarbeid med næringslivet er et funn i seg selv. Noen dokumenter har blitt gjennomført etter tema som er relevant for masteren, men er utelatt fra utvalget. Dette gjelder eldre årsmeldinger som enten ikke omtaler temaet for masteroppgaven, eller som ikke sier noe vesentlig nytt som er relevant for problemstillingen.

#### 4.2.4 Kvalitativ dokumentanalyse

I innsamlingen av data har dokumentene blitt gjennomgått med sikte på å kategorisere innholdet som er relevant for problemstillingen. Prosessen med å finne dokumenter og få oversikt over innholdet i disse startet i forkant av intervjuene for å få mest mulig forhåndskunnskap om tema. Selve kategoriseringen av dokumentene ble gjort i etterkant av intervjuene, og fulgte malen til intervjuguiden.

Kategoriseringen av dokumentene foregikk ved at teksten ble satt inn i en tabell sortert etter tilhørighet til Trondheim kommune, Bergen kommune, NiT eller BN. Videre ble dokumentene stilt de samme spørsmålene som informantene, og teksten ble kategorisert etter spørsmålene fra intervjuguiden. Det ble notert hvilket dokument teksten var hentet fra. Dette ga en oversikt over hvilke av kommunene og næringsforeningene som hadde dokumenter som omtalte temaet, samt om og hvordan dokumentene svarte på spørsmålene.

Kategoriseringen av teksten fra dokumentene viste at dokumentene i utvalget i størst grad omtalte forhold på et overordnet nivå, og det var få detaljer å finne om samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningene. Dette kan ha med kategorien av dokumenter som er tilgjengelige å gjøre. Årsrapportene til både kommunene og næringsforeningene, samt handlingsplanene til kommunene, går i begrenset grad inn i detaljene i alle saksområdene som

omtales. I dokumentene omtales samarbeid med næringslivet om integrering kun i begrenset grad, og på et overordnet nivå.

### 4.3 Intervju som datagrunnlag

Det er valgt å benytte intervju som datagrunnlag for å få bedre forståelse av casene og for å kunne besvare problemstillingen. Intervjuene bidrar med informantenes perspektiv og vurderinger. De som er intervjuet er nøkkelinformanter, som er personer som antas å ha særlig god innsikt i de spørsmålene jeg ønsker å få svar på (Andersen, 2006, s. 281). Mangelen på dokumenter som omtaler temaet tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen styrker argumentet for å benytte intervju i tillegg. Ettersom mengden av skriftlige kilder viste seg å være begrenset, ble intervjuene benyttet til å få svar på spørsmål som det ikke var mulig å få svar på gjennom dokumentene. I tillegg ble intervjuene nyttige for å få informantenes beskrivelser og forståelser av samarbeidet som studeres. Dermed har intervjuene blitt viktige for datagrunnlaget i studien.

#### 4.3.1 Valg av informanter

Valg av informanter ble tatt på bakgrunn av hvem som kunne ha innsikt i det problemstillingen forsøker å finne svar på. Et kriterium var at informantene måtte ha kjennskap til kommunens eller næringsforeningens arbeid med integrering av flyktninger. Personene som ble intervjuet ble også valgt ut på bakgrunn av deres posisjon i næringsforeningen og kommunen. Det var et ønske å få et utvalg av informanter som kunne bidra med ulike perspektiv, og det var derfor et ønske å få intervjuet både en politiker og administrasjonen i kommunene.

I stor grad var det mulig å finne ut hvem som var de mest aktuelle personene å intervju gjennom å undersøke kommunenes og næringsforeningenes egne nettsider. I ett tilfelle måtte jeg ringe for å spørre om hvem som var den aktuelle å intervju. Det ble først besluttet å intervju totalt åtte stykker, to fra hver organisasjon. En informant takket nei til å stille, og da ble det funnet en erstatning.

Etter å ha gjennomført intervjuene med to fra hver av kommunene, ble det fra dem gitt innspill til andre i kommunen jeg burde snakke med, som de mente kunne ha mer detaljert innsikt i spørsmålene jeg stilte. I både Trondheim og Bergen var dette sentrale personer som

sitter tettere på selve integreringstjenestene. Det ble derfor besluttet å kontakte disse i både Trondheim og Bergen. Alle sa ja til å stille, og min vurdering er at å gjennomføre intervju med disse har bidratt svært positivt til studien.

<b>Trondheim Kommune (TK)</b>	<b>Bergen kommune (BK)</b>	<b>Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)</b>	<b>Bergen Næringsråd (BN)</b>
<p><b>Reza Monajemi</b> (Seniorrådgiver i rådmannens fagstab).</p> <p><b>Sissel Trønsdal</b> (Kommunaleråd, medlem i bystyresekretariatet og formannskapet. Fra AP).</p> <p><b>Jessica Malmberg</b> (Avdelingsleder for arbeidsgiverteam, Kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN)).</p> <p><b>Arve Henning Solvang</b> (Koordinator for arbeidsgiverteam ved INN).</p>	<p><b>Mads Hagebø</b> (Seksjonssjef, byrådsavdeling sosial, velferd og inkludering).</p> <p><b>Erlend Horn</b> (Byråd, sosial, velferd og inkludering. Fra Venstre).</p> <p><b>Anne Marit Presterud</b> (Direktør, Etat for inkludering).</p>	<p><b>Berit Rian</b> (Direktør)</p> <p><b>Anne Kathrine Willumsen</b> (Administrasjonssjef og leder for internasjonale aktiviteter).</p>	<p><b>Marit Warncke</b> (Direktør).</p> <p><b>Kathleen Mathisen</b> (Leder ressursgruppe Mangfold og inkludering).</p>

Tabell 4.2. Oversikt over informanter. Fullstendig oversikt over informantenes ansvarsoppgaver ses i vedlegg 3.

#### 4.3.2 Semi-strukturerte intervju

Intervjuene med informantene ble gjennomført som delvis strukturerte intervju. Kontakt med informantene ble opprettet per telefon eller epost. Forskere er pliktig å følge visse etiske retningslinjer, deriblant retningslinjer som går på beskyttelse av personer i forskning. Det er særlige krav til å informere dem som skal utforskes, og de skal få all nødvendig informasjon om forskningsprosjektet og følgene av å delta (Ringdal, 2013, s. 455). Informantene ble informert om at studien er godkjent av NSD, og fikk i forkant tilsendt et samtykkeskjema på epost, med informasjon om studien og hva det innebar å stille til intervju. Det ble eksplisitt trukket frem og opplyst om både i epost og i samtykkeskjema at det var ønskelig at navn kunne fremgå i oppgaven, og dette ble gjentatt muntlig like i forkant av intervjuene. Alle informantene samtykket til dette. Det ble også sendt ut sitatsjekk.

I studien ble det utført intervju med totalt 11 informanter. Alle intervjuene ble gjennomført i møte med informantene. Intervjuene varte fra 25 minutter til i overkant av en time. Det ble

tatt lydopptak etter godkjenning av informantene, og alle intervjuene ble transkribert i etterkant. Spørsmålene i intervjuguiden ble inndelt i fire deler: generelt om samarbeidet mellom kommunen og næringslivet, om samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen spesielt, hvordan dette samarbeidet foregår, og hvorfor det finnes et samarbeid. Intervjuguiden ble tilpasset den enkeltes stilling og rolle. Det ble satt opp spørsmål som alle informantene skulle besvare, og det ble gjort individuelle tilpasninger til hvert enkelt intervju. Dette ble ansett som nødvendig da de ulike informantene har ulike stillinger og ansvarsoppgaver. Noen spørsmål ville jeg også spørre næringsforeningene og kommunen om særskilt. Intervjuguiden ble brukt som en guide til tema og spørsmål jeg ville innom i hvert av intervjuene. Den ble dermed ikke fulgt slavisk, men det ble i løpet av intervjuet passet på å få besvart de mest sentrale spørsmålene. Hvert intervju forløp seg derfor noe ulikt.

### 4.3 Vurdering av datagrunnlag

En vesentlig faktor for å kunne vurdere datakvaliteten i studien er å rapportere om hva som har blitt gjort, og hvordan. Begrepene som ofte benyttes for å vurdere datakvaliteten i en studie er reliabilitet og validitet. Ved å gjøre rede for metoder og prosedyrer for innsamling av data er det enklere å sette seg inn i og vurdere prosedyrene og metodene som har blitt benyttet (King et al., 1994, s. 26). Omfanget av mulige problemer varierer fra studie til studie, og hvert et problem bør inneholde en vurdering av hvordan og i hvilken grad datamaterialet kan være påvirket av det (Grønmo, 2004, s. 219).

#### 4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til påliteligheten i datamaterialet. Datamaterialet er reliabelt når en benytter den samme prosedyren for innsamling og tolkning av data, og man oppnår det samme resultatet (King et al., 1994, s. 25). For å oppnå høyest mulig reliabilitet i studien er prosedyrene som er fulgt i innsamling og analyse av datamaterialet redegjort for, og det er tydeliggjort hvilken fremgangsmåte som er benyttet. Intervjuguiden er gjort tilgjengelig for leseren. Etersom kategoriseringen av teksten i dokumentene ble gjort med utgangspunkt i intervjuguiden, vil det også være mulig å gå tilbake å gjennomføre samme prosedyre med utgangspunkt i intervjuguiden. Likevel er det alltid en risiko for at en annen forsker ser ting på en annen måte, og dermed oppdager andre momenter.

At det ble tatt lydopptak av intervjuene og sendt ut sitatsjekk i etterkant sikret at informasjonen informantene ga ble registrert nøyaktig, og at de fikk kontrollere for eventuelle

feil eller misforståelser. Dokumentene som er benyttet i analysen vil trolig være tilgjengelig også i fremtiden.

#### 4.3.2 Validitet

I en vurdering av en studies validitet skiller man gjerne mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om studiens kvalitet og troverdighet, og fremheves som en av casestudiens styrker. Mange ulike typer data gir muligheter for detaljert innsikt i det som studeres. Ekstern validitet handler om hvor representative funnene i studien er for en større populasjon. Her står casestudier svakere ettersom de gjerne går i dybden i én eller få enheter (Andersen, 2013, s. 14). Intern validitet vurderer hvor gyldig resultatene er innad i denne studien, og den eksterne validiteten vurderer resultatenes gyldighet utenfor studien.

Den interne validiteten er blant annet styrket gjennom bruk av ulike metoder for datainnsamling. Likevel er det intervjuene med nøkkelinformanter som har dannet det viktigste datagrunnlaget for å besvare spørsmålene i denne studien. Informantene har god kjennskap til det samarbeidet som finner sted mellom næringsforeningene og kommunen, og er ansett å være personer som har solid innsikt og grunnlag for å besvare spørsmålene som ble stilt under intervju. Dokumentene har kunnet supplere intervjuene på en god måte ved at jeg kunne sjekke om det informantene fortalte også ses igjen i dokumentene.

Et mulig problem ved gjennomføringen av intervjuene var ønsket om at navnene deres skulle fremgå i oppgaven. Det kunne for eksempel ha ført til at de unngikk å svare ærlig på spørsmål. Det anses som viktig for validiteten at dette ble tydelig kommunisert fra starten av, og ble trukket frem allerede da informantene ble forespurt om å stille til intervju.

Generalisering, eller studiens eksterne validitet, er en mulig svakhet ved å benytte casestudie som forskningsstrategi. Å kunne etablere en forklaring ved bruk av casestudier krever at en viser nøyaktig og presist hvordan funnene fra en case også kan forklare andre caser innenfor samme univers (George and Bennett, 2005, s. 107). Universet i en studie består av alle enhetene som studiens problemstilling handler om, og omfatter dermed alle enhetene som potensielt kan inngå i undersøkelsen (Grønmo, 2004, s. 85). Ambisjonen i denne studien er derimot ikke å skulle generalisere funnene statistisk. Målet er å si noe om hvordan næringsforeningene arbeider med integrering, og hvordan samarbeidet med kommunen foregår innen dette feltet. Likevel kan studiens fokus på to ulike case med sikte på

komparasjon være med å styrke muligheten for at de empiriske funnene i studien kan være overførbare også til andre case.

Generalisering avhenger av i hvilken grad disse casene kan sies å eksemplifisere universet, også kalt populasjonen, men generalisering av caser som ikke er studert vil alltid innebære en risiko for feilslutninger (George and Bennett, 2005, s. 110). Samarbeid med næringslivet trekkes av flere frem som viktig for å lykkes med integreringen. Dette er ikke særskilt for Trondheim eller Bergen, og mange kommuner i Norge bosetter flyktninger hvert år. Dermed kan studiens funn i noen grad sies å være gjeldende også for andre kommuner som driver integreringsarbeid, men i hovedsak kommuner som er relativt lik i størrelse som Trondheim og Bergen, og som har en aktiv næringsforening. Det er likevel usikkerhet knyttet til i hvor stor grad studiens funn kan sies å være gjeldende for populasjonen.

#### 4.4 Oppsummering

Dette er en casestudie av samspillet mellom kommune og næringsliv om integrering av flyktninger. Datagrunnlaget i studien består av dokument og intervju. Intervjuene er gjennomført som delvis strukturerte, og er benyttet for å få innsikt i hvordan samarbeidet foregår. Intervjuene er vurdert å være av stor viktighet for studien, da dokumentene ikke har beskrevet det reelle omfanget av samarbeidet som finner sted eller hvordan det foregår. Likevel har dokumentene vært et nyttig supplement til intervjuene. For å forsøke å tilfredsstille kravene til reliabilitet er det gitt en presentasjon av datagrunnlaget og metoden for innsamling av data. Innsamlingen av data har pågått i en tretrinns-prosess. Først ble det søkt etter dokument og sammenfattet et sammendrag med relevant tekst fra disse. Deretter ble intervjuene gjennomført, før jeg igjen gikk tilbake til dokumentene. Intervjuene og dokumentene ble kategorisert ved å følge spørsmålene fra intervjuguiden.

En mulig svakhet ved de metodiske valgene er at informantenes navn fremgår i oppgaven, som kan ha en påvirkning på hvor ærlige svar som gis. Muligheten for å kunne generalisere til et større univers er ansett å være begrenset, men ettersom det ikke er et mål i seg selv er ikke dette avgjørende for studiens gyldighet. En helhetlig vurdering av metodevalgenes påvirkning på resultatene i studien foretas i kapittel 7.7.



## 5. Trondheim: Samarbeid fra sak til sak

I dette kapitlet beskrives samarbeidet mellom Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) og Trondheim kommune om integrering av flyktninger, med fokus på hvordan næringsforeningene er involvert og hvordan samarbeidet med kommunen foregår. Selv om næringsforeningen er hovedfokuset i studien, vil også samarbeidet med andre deler av næringslivet bli beskrevet og omtalt. Det gis en kort oversikt over den politiske organiseringen av kommunen. Ettersom det er viktig å vite hvem man skal integrere og hvordan, vil det redegjøres for flyktninggruppen i Trondheim og hvordan kommunen organiserer integreringsarbeidet sitt. Det vil bli redegjort for begrunnelser og motivasjoner NiT har for å arbeide med dette, og hva som motiverer kommunen til å søke et samarbeid med næringslivet. Til slutt vil det redegjøres for uttrykket «spille på lag» og hva de ulike aktørene legger i det.

### 5.1 Politisk organisering

Trondheim kommune styres i dag etter formannskapsmodellen. Kommunestyret, eller bystyret som de kaller det i Trondheim, er kommunens overordnede styringsorgan, og består av 67 representanter fordelt på seks komiteer og et formannskap (Trondheim Kommune, 2015b). Formannskapet velges med forholdstallsvalg i bystyret, noe som innebærer at alle partiene med unntak av de minste vil være representert i formannskapet etter størrelse i bystyret. Formannskapet sitter trygt ut perioden uavhengig av vedtak i bystyret, og kan ikke stilles til ansvar av bystyret (Regjeringen, 2015). Det er bystyresekretariatet som administrerer det politiske systemet. Det er direkte underlagt ordføreren og bystyret, og er ikke en del av rådmannens stab (Trondheim Kommune, 2015b, s. 29).

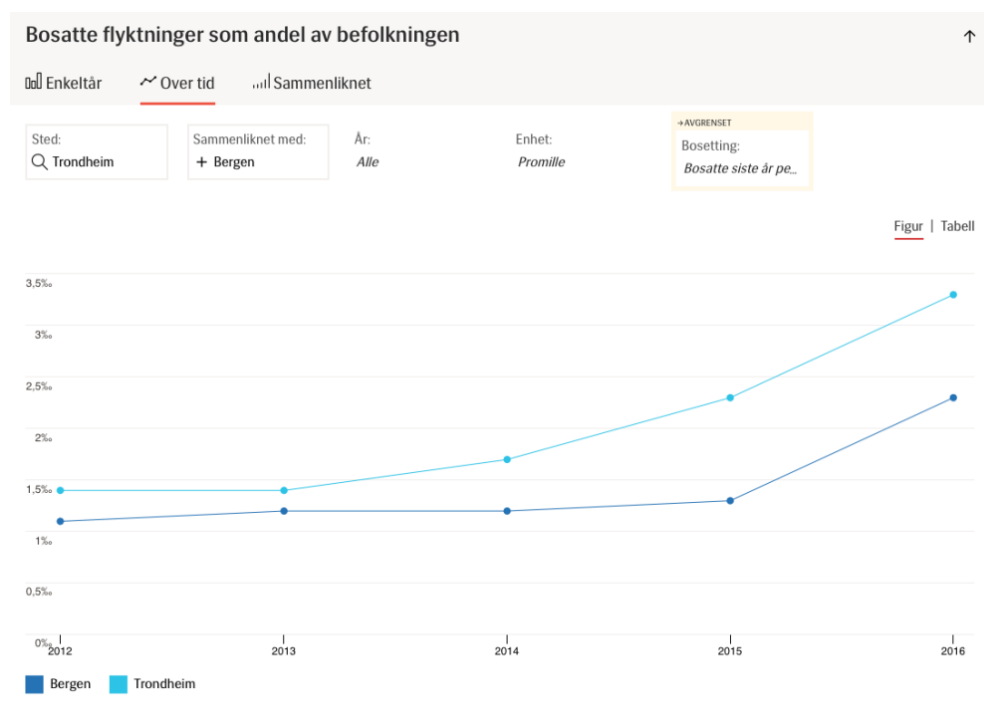
Rådmannen er den øverste administrative lederen, og legger frem sin innstilling i saker for formannskapet (Trondheim Kommune, 2015b, s. 12-13). Formannskapet består av medlemmer fra bystyret, inkludert ordfører og varaordfører. Medlemmene som er tilknyttet formannskapet i perioden 2015-2019 kommer fra Arbeiderpartiet, Venstre, Sosialistisk Venstreparti, Kristelig Folkeparti, Høyre, Fremskrittspartiet, Miljøpartiet De Grønne (som også har varaordføreren), Rødt, Senterpartiet og Pensjonistpartiet (Trondheim Kommune, u.å-a). Arbeiderpartiet har styrt Trondheim siden 2003. Rita Ottervik fra Arbeiderpartiet er ordfører, noe hun har vært siden 2003 (Trondheim Kommune, 2018).

## 5.2 Flyktninger i Trondheim

I 2017 utgjorde innvandrere i Trondheim 12,2 prosent av befolkningen. I 2016 bosatte Trondheim et antall flyktninger som tilsvarer 3,3 promille per innbygger, totalt 740 personer (Trondheim Kommune, 2016c, s. 9). Dette er et høyt tall sammenlignet med tidligere år (figur 5.1). Nasjonalt ble det bosatt et antall flyktninger som tilsvarer 2,9 promille per innbygger. De største gruppene flyktninger som kommer til Trondheim er fra Eritrea, Syria, Sudan og Etiopia (Trondheim Kommune, 2016b, s. 163).

I 2016 mottok Trondheim kommune 785,7 millioner kroner i tilskudd til integrering. 64 prosent av deltakerne som avsluttet introduksjonsprogrammet i 2014 var i arbeid eller utdanning året etter. For Norge er tallet 58 prosent (IMDI, 2017e). Av de flyktningene som avsluttet introduksjonsprogrammet i 2016 kom omtrent 52 prosent i jobb eller utdanning (Trondheim Kommune, 2016b, s. 13).

Totalt er 60,3 prosent av innvandrerne i Trondheim i arbeid, opp mot 67,9 prosent av resten av befolkningen i Trondheim. For hele landet er tallene henholdsvis 60,2 prosent for innvandrere og 66,7 prosent av befolkningen ellers (IMDI, 2017e).



Figur 5.1: Figuren viser andel bosatte personer per innbygger (promille) i perioden 2012 til 2016 i Trondheim og Bergen. Sist målt: 01.01.2016 (IMDI, 2016b)

### 5.3 Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)

Foreningen som i dag heter Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) ble stiftet i 1862, og het på den tiden Trondhjems Handelsstands Forening (Bratberg, 2011, s. 335). NiT har sitt utspring fra ulike handelsforeninger som hadde som formål å fremme og ivareta handelens og industriens interesser, og hovedoppgaven var å sikre byen nok skipsfart, og bli ledende på handel med Nord-Norge. Forløperen til næringsforeningen hadde ikke lyktes i å samle næringslivet for å arbeide for felles interesser, men dette endret seg etter en omfattende økonomisk krise i 1857, da det dukket opp en forståelse og et behov for å stå sammen i saker som var viktig for næringslivet (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, u.å.-a).

I starten var transport en viktig sak for foreningen. NiT engasjerte seg også i ulike byggeprosesser, skole og utdanning. I 1877 ble det opprettet en Understøttelseskasse som skulle drive veldedig arbeid. Den eksisterer fortsatt i dag, og deler jevnlig ut penger til ulike formål. I 1943 ble det gitt en gave til foreningen som gjorde det mulig å bygge et aldershjem som fortsatt er i drift i dag (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, u.å.-a). Dette viser at foreningen fra starten av har engasjert seg i forhold som ligger utenfor virksomheten sitt primære formål.

I 1999 skjedde omdanningen fra Trondhjems Handelsstands Forening til Næringsforeningen i Trondheim. Dette innebar en overgang fra primært å være en organisasjon for handelsstanden, til å rekruttere alle typer bedrifter, og en tilpasset seg de mangfoldige næringspolitiske sakene foreningen arbeidet med (Bratberg, 2011, s. 335). Årsaken var et behov for å øke rekrutteringspotensialet, og man så et større behov for å samhandle på tvers av næringer, noe Bergen og Stavanger hadde gode erfaringer med. Samtidig opprettet NiT ulike fagråd innen områder man så størst potensiale for vekst (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, u.å.-a).

NiT er i dag en sentral næringslivsaktør i Trondheim. Foreningen beskriver seg selv som en interesseforening, og er partipolitisk uavhengig. NiT har som mål å være en pådriver i næringspolitikk, skape attraktive møteplasser og samle næringslivet i et lønnsomt fellesskap. I NiT sin årsrapport i 2016 kan man lese at ”Næringsforeningen i Trondheimsregionen er blant regionens viktigste møteplasser for næringslivet” (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016c, s. 8).

NiT har et bredt spekter av private bedrifter som medlemmer, men også offentlige aktører, som universitet og forskningsinstitutt. I dag har foreningen 1600 medlemmer som til sammen representerer omtrent 50 000 arbeidstakere. NiT er i tillegg operativt til stede i seks kommuner rundt Trondheim. De har 13 faste ansatte (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016c). I 2015 gjennomførte NiT en medlemsundersøkelse der det blant annet ble spurt om de viktigste årsakene til at bedriftene ønsket å være medlem. De viktigste årsakene var invitasjoner til arrangement, tilgang til nettverk og næringspolitisk påvirkning, men også samfunnsansvar ble oppgitt som viktig årsak av 23,1% av medlemmene (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2015, s. 7). NiT har i dag 24 fagråd med ulike tematiske fokus som byutvikling, finans, kultur, transport, internasjonalisering, eget nettverk for unge og et for kvinner (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2015).

Hva formålet skal være og hvordan budsjettet best forvaltes avgjøres av næringsforeningens medlemmer gjennom en årlig generalforsamling. NiT sine visjoner og mål er at Trondheimsregionen skal være det sted i Norge hvor det er enklest å starte og drive næringsvirksomhet (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016c, s. 5). Det ønsker de å få til gjennom å være en aktiv pådriver i næringspolitikk, skape attraktive møteplasser og samle næringslivet i et lønnsomt fellesskap. NiT sine prioriterte satsningsområder er kommersialisering av teknologi med mål om å øke antall teknologibedrifter, ha tilgang til relevant kompetanse og internasjonalisering av næringslivet. Andre næringspolitiske saker som har blitt prioritert er sentrumsutvikling, samferdsel, saksbehandling av bygge- og reguleringsaker og gode utviklingsmuligheter for forskning og utdanning (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016c).

NiT er en del av Det norske handelskammerforbund (DNH), som er en paraplyorganisasjon for norske handelskamre. På verdensbasis finnes det omtrent 12 000 handelskamre som danner et gjensidig nettverk for å knytte kontakter og legge til rette for internasjonal handel. I mange land er de underlagt det offentlige, men blant annet i de nordiske landene er handelskamrene private organisasjoner. DNH representerer de 15 handelskamrene i Norge, som totalt representerer omtrent 10 000 bedrifter og 300 000 ansatte (Det norske handelskammerforbund, u.å.).

## 5.4 Integreringsarbeidet i kommunen

I Trondheim er det Kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN) som koordinerer kommunens arbeid med flyktningene når de er i introduksjonsprogrammet. Deres oppgave er blant annet å bidra til å få deltakerne i introduksjonsprogrammet ut i arbeid eller utdanning, og de samarbeider med utdanningsinstitusjoner, arbeidsgivere, andre offentlige virksomheter og frivillige organisasjoner for å få til dette. Trondheim ses på som en god foregangskommune når det kommer til integrering av flyktninger. I 2016 vant Trondheim Integrering- og mangfoldsdirektoratets bosettingspris (NTB, 2017).

INN har tre underenheter. Disse er Flerkulturelt informasjon- og dialogsenter (FIDS), INNsats - som har som hovedoppgave å få deltakere fra introduksjonsprogrammet ut i arbeid eller utdanning, og Fribyforfatter - som er et nettverk av forfattere som tilbys en plattform de kan arbeide og uttrykke seg på uten å bli sensurert eller frykte for eget liv (Trondheim Kommune, u.å-b). Trondheim har også opprettet et eget arbeidsgiverteam for å følge opp både den som søker jobb og arbeidsgiver (IMDI, 2016c).

Mye av kommunens samarbeid med næringslivet om integrering foregår dermed hos INN. Hver enkelt deltaker i introduksjonsprogrammet har en praksisavtale med den arbeidsplassen de er utplassert hos, og avtalen er mellom flyktningen selv og bedriften. Tidligere arbeidet INN med intensjonsavtaler med de ulike bedriftene som tok sikte på fast ansettelse, men har beveget seg bort fra det fordi de mente den ikke hadde så stor verdi. Relasjonen som ble bygd rundt de man samarbeidet med opplevdes som viktigere enn en skriftlig intensjonsavtale med signaturer på (Intervju, Solvang TK). «*Det var et papir, litt dødt papir*» (Solvang, TK).

## 5.5 Relasjonen mellom Trondheim kommune og Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)

Den øverste ledelsen i kommunen, både den politiske og den administrative, har jevnlig møter med næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT). I boken *Trondheim i endring - oppturer og nedturer i Trondheims næringsliv gjennom 150 år* kan man lese at det er viktig for NiT å ha kontakt med kommunens politiske og administrative ledelse, og at dette har blitt institusjonalisert via faste møter mellom partene (Bratberg, 2011, s. 336).

NiT har faste dialogmøter med den politiske ledelsen i kommunen en gang i kvartalet, der ordfører, varaordfører og gruppelederen for Arbeiderpartiet deltar. Fra NiT sin side deltar styreleder, nestleder i styret, direktør og næringspolitisk leder. Fra disse møtene føres det ikke protokoll (Intervju, Rian, NiT). At Arbeiderpartiet deltar fast på disse møtene kan ha en sammenheng med at Arbeiderpartiet med Rita Ottervik i spissen har styrt kommunen siden 2003.

NiT deltar i tillegg på kvartalvise møter med rådmannen og næringsseksjonen, og har jevnlig møter i finans- og næringskomiteen. NiT har også et årlig møte med hele styret og formannskapet i Trondheim kommune. På disse møtene tas det opp ulike tema som politikerne og næringsforeningen ønsker å få avklart. Det er i hovedsak næringspolitiske tema, som for eksempel byutvikling (Intervju, Rian, NiT). På disse møtene har integrering kun vært løftet ved enkelttilfeller, og er dermed ikke et sentralt tema. Det at kommunen og NiT har denne arenaen og treffes på, kan ha muliggjort at kommunen har kunnet løfte integrering som en sak med NiT, selv om møtene som finner sted ofte tar utgangspunkt i andre saker. Intervjuene bekrefter dette. *«Det å ha dialog hele tiden, gjør også at det dukker opp andre type problemstillinger. Flyktninger for eksempel. Det gjør det lettere å ta kontakt med dem og ta opp ting. Og nå er det viktig fra kommunen sin side, og da opplever jeg at NiT har vært positiv»* (Monajemi, TK). Sissel Trønsdal (TK) forteller at det er lett for kommunen og NiT å komme i kontakt med hverandre: *«Vi har jevnlig møter, men vi har i tillegg en veldig lav terskel for å ta kontakt med hverandre»*. Det samme gjør Berit Rian (NiT): *«Rådmannen har jo åpen dør, han er veldig lett å komme i kontakt med»*.

Som nevnt tidligere har NiT 24 fagråd, og der sitter det medlemmer fra et bredt spekter av bedrifter og organisasjoner. Oversikten over fagrådernes medlemmer viser at ingen av disse kommer fra kommunen (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, u.å.-b).

## 5.6 Involvering på tre nivå

Samarbeidet med næringslivet foregår på ulike måter, og det er identifisert tre ulike nivå dette foregår på. Nivåene kan deles inn i det vi kjenner som mikro, meso og makronivå. En enkel oversikt over de ulike nivåene synes i tabell 5.2. Hva som inngår i disse nivåene og hvordan næringsforeningen er involvert i disse vil bli redegjort for underveis.

<p><b>Mikronivå:</b> Det som skjer en-til-en. Den direkte kontakten mellom næringslivet eller næringsforeningen og den enkelte flyktning.</p>	<p><b>Mesonivå:</b> Der som skjer indirekte, der det er et ekstra ledd, for eksempel i form av en ekstra aktør eller person, som bidrar til å skape kontakt med næringslivet.</p>	<p><b>Makronivå:</b> Det som skjer på et mer overordnet nivå. Der kommunen og næringslivet eller næringsforeningen samarbeider mer overordnet, formalisert og strategisk. På dette nivået skjer det lenger «unna» flyktningen selv.</p>
---	---	---

Tabell 5.1: Oversikt over i de ulike nivåene næringslivet er involvert på.

### 5.6.1 Mikronivå: næringslivets kontakt med flyktningen

Næringslivets involvering i integreringen av flyktninger på mikronivå innebærer direkte kontakt mellom den enkelte bedrift i næringslivet og flyktningen selv. En måte dette foregår på er når bedrifter tar i mot en flyktning som er i introduksjonsprogrammet i praksis, eller ansetter en flyktning som har fullført introduksjonsprogrammet og skal ut i arbeid. Næringslivet og flyktningen er dermed i direkte kontakt med hverandre på dette nivået. Når en bedrift tar i mot en flyktning i praksis, blir det opprettet en praksisavtale mellom flyktningen og bedriften (Intervju, Malmberg, TK). På denne måten er bedriftene i næringslivet som har flyktninger i praksis eller arbeid direkte involvert i integreringsarbeidet.

Gjennom intervjuene kom det frem eksempel på at en bedrift bidrar til integrering ut over selve arbeidet den tilbyr flyktningen.

*«Det var noen på en butikk som hadde litt språkproblemer, og vi var inne for å se hvordan det kunne løses. Men det var ikke før de dro for å se Rosenborg spille fotballkamp at det ble et annet forhold mellom arbeidsgiveren og flyktningen som skulle ha opplæring. Da så de et menneske som sto og heiet og som hadde egne barn, en egen familie og en egen historie. Og da skjer det noe i den relasjonen» (Solvang, TK).*

Når en bedrift tar i mot en flyktning i praksis eller arbeid kan det dermed være et bidrag som strekker seg lenger enn at den enkelte blir styrket økonomisk sett ved å få jobb. Bedriftene i næringslivet som tar i mot flyktninger i praksis kan dermed bidra på flere måter til integreringen. NiT er ikke involvert i integreringsarbeidet på dette nivået.

### 5.6.2 Mesonivå: næringslivets involvering på tjenestenivået

Næringslivets involvering på mesonivå innebærer i størst grad den kontakten som skjer mellom næringslivet og tjenestenivået i kommunen - altså integreringstjenestene. På dette nivået er det derfor et ekstra ledd i kontakten mellom næringslivet og flyktningen.

I tillegg til å ha avtaler om praksis eller arbeid med den enkelte flyktning, er næringslivet i kontakt med tjenestelinjen som arbeider med integrering. Hovedaktøren på tjenestenivået er INN - Kvalifiseringssenteret for innvandrere, og det meste av kontakten med næringslivet om integrering går dermed gjennom dem (Intervju, Solvang og Malmberg, TK). På dette nivået er det kontakt både ned til mikronivå og opp til makronivå. Dette forekommer for eksempel ved at de ansatte i INN i enkelte tilfeller er i direkte kontakt både med den enkelte flyktning og med bedriftene som tar i mot flyktninger i praksis. I tillegg har de hyppig kontakt med den øverste administrative funksjonen til kommunen. Dette nivået fungerer dermed som bindeleddet mellom de tre nivåene.

Samarbeidet mellom tjenestenivået og næringslivet starter ofte med at en flyktning får en praksisplass (Intervju, Monajemi, TK). Måten det skjer på er at arbeidsgiverteamet i INN starter med å spørre etter hvilket rekrutteringsbehov bedriften har, og hvordan de kan hjelpe dem med det. INN har samarbeidsrelasjoner med bedrifter som går over mange år, og spesielt i bedriftene med et rekrutteringsbehov. Fra intervjuene kom det frem at i Trondheim har de endret tankegang ved måten de jobber på. *«Vi har ikke en relasjon som er basert på integrering i og for seg. Den er basert på behov for arbeidskraft. Men integrering blir en del av det»* (Solvang, TK). *«Tidligere har det vært mye fokus på deltaker. Så vi har flytta fokuset, og yter en bistand til arbeidsgiver, og spør mer om hva kan vi gjøre for deg for at du skal lykkes med å ansette denne personen»* (Malmberg, TK). Dette gjør INN blant annet ved å benytte seg av språkmentorer, som er tenkt å bistå både bedriftene og flyktningen.

Arbeidsgiver kan dermed ringe direkte til mentoren hvis det oppstår utfordringer rundt språk eller kultur (Intervju, Monajemi, Malmberg og Solvang, TK). INN er dermed i direkte kontakt med både arbeidsgiverne og med flyktningen.

Med bakgrunn i funnene fra intervjuene og dokumentene ser en at INN selv, som er hovedaktøren i Trondheims integreringsarbeid, sjeldent er i direkte kontakt med NiT. *«Vi har hatt noen tilstelninger der vi sammen med næringsforeningen har invitert bedrifter til å komme å høre hvordan vi jobber, men også for å høre hvilke behov bedriftene har»* (Solvang,



TK). De gangene NiT har blitt forespurt om å bidra, har forespørselen kommet direkte fra rådmannens stab (Intervju, Rian, NiT og Monajemi, TK). NiT er dermed ikke direkte involvert i integreringsarbeidet som foregår på tjenestelinjen, men de er tidvis i kontakt med INN som er en sentral aktør på dette nivået. Dette har foregått gjennom arrangementene som NiT, Rådmannen i kommunen og INN har samarbeidet om. Disse arrangementene vil bli nærmere omtalt i 5.5.3.

### 5.6.3 Makronivå: Næringslivets involvering på overordnet nivå

Næringslivet viser seg å være involvert i integreringsarbeidet på et mer overordnet samarbeidsnivå, som her er kalt makronivå. På makronivå er det tidvis kontakt mellom NiT og den øverste politiske og administrative ledelsen i kommunen når det kommer til integrering av flyktninger. Dette nivået innebærer mer overordnet samarbeid mellom sentrale aktører, og det som skjer på dette nivået foregår lenger unna den enkelte flyktningen. Det er på dette nivået NiT er mest involvert.

På politisk nivå i kommunen trekkes næringslivet frem som en samarbeidsaktør i integreringsarbeidet. Det gjøres i flere av Trondheim kommunes politiske dokumenter. I årsrapporten til kommunen for 2016 (2016c, s. 13) står det at *«For de voksne bør tilrettelegging av flere effektive kvalifiseringstiltak forsterkes og videreutvikles, i dialog med lokalt næringsliv»*. Også i Rådmannens budsjettforslag for 2017-2020 (2016b, s. 16) er næringslivet trukket frem: *«Det er også et stort samarbeid mellom kommunen, frivillige organisasjoner og næringslivet. Dette samarbeidet må videreutvikles og styrkes i 2017 [...] Det er vedtatt en rekke tiltak som skal styrke kommunens integreringsarbeid. Samarbeidet med næringslivet, frivillige organisasjoner, [...] er noen av de viktige områdene i handlingsplanen for 2017»*.

Trondheim kommune har en handlingsplan for økt bosetting av flyktninger. Der refereres det til at *«Kvalifiseringssenteret for innvandrere INN har ansvaret for å koordinere praksistilbudet for deltakerne, men enheten vil være avhengig av andre kommunale enheters evne og vilje til å ta i mot praktikanter. Det samme gjelder for lokalt næringsliv, utdanningsinstitusjoner og ideelle og frivillige organisasjoner»* (2016a, s. 8). Næringslivet er altså hyppig nevnt i flere av kommunens politiske dokumenter, men mer konkret om hva samarbeidet med næringslivet innen integrering består i finnes det lite av i dokumentene. Enkelte prosjekt eller samarbeid er omtalt kun i enkelte tilfeller.

Næringsforeningen er ikke eksplisitt trukket frem i kommunens politiske dokumenter. Gjennom intervjuene kom det frem at NiT tidvis har vært involvert i kommunens arbeid med integrering. Måten det har skjedd på er at kommunen har tatt kontakt og koblet NiT på ulike prosjekter der de har sett det hensiktsmessig. NiT har dermed ikke satt i gang noen egne prosjekt om integrering av flyktninger. *«Det har ikke kommet noe påtrykk fra våre medlemsbedrifter om å starte noe eget. Det starter med at kommunen tar kontakt»* (Rian, NiT).

I løpet av høsten 2016 ble det arrangert to arrangement der NiT sto som hovedarrangør og der INN deltok. Tittelen på det ene arrangementet var «Fra nybosatt til nyansatt», og temaet var hvordan få nybosatte flyktninger inn i arbeidslivet, hvilke muligheter dette gir for lokalt næringsliv og hvilken praktisk og økonomisk støtte som kan tilbys bedriftene. Arrangementet var et samarbeid mellom NiT, Trondheim kommune og NAV, og INN var en sentral del av programmet. Initiativet kom fra rådmannen sin stab i kommunen, men NiT sto som hovedavsender ved at invitasjonen ble sendt fra dem og ut til bedriftene gjennom NiT sine kanaler. I invitasjonen til arrangementet sto det: *«Rask tilgang til arbeidslivet og en mulighet til å forsørge seg og sine sikrer en rask integrering. Hva skal til for at din bedrift skal ansette en nybosatt? Hvordan kan vi etablere et godt samarbeid hvor vi kan skape en vinn-vinn situasjon for både bedriftene, kommunen og de nye arbeidstakerne»* (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016a). I etterkant ble arrangementet omtalt i NiT sitt eget magasin, Midtpunkt. *«Sammen med NAV, Avantas og Næringsforeningen har INN i høst trappet opp innsatsen for å få enda flere innvandrere ut i det trønderske arbeidslivet»* (Stoltz, 2016).

Etter arrangementet «Fra nybosatt til nyansatt» ble NiT involvert i en arbeidsgruppe som jobbet med å mobilisere bedriftene. *«NiT ble involvert i en arbeidsgruppe, og fikk dermed en mer aktiv rolle enn det intensjonen var opprinnelig»* (Willumsen, NiT). Arbeidet i gruppen ledet til et oppfølgingsmøte som ble arrangert senere på høsten. Dette arrangementet var også i kommunens regi. *«Vi stilte møteplassen vår til disposisjon, vi sendte ut invitasjon og brukte vårt nettverk til markedsføring, som gikk på å invitere bedriftene og bedriftsledere»*. Tittelen på dette arrangementet var «Rekruttering i Erkebispegården», og tema var rekruttering med fokus på flyktninger som skal ut i jobb. På dette arrangementet var det NiT som sto som hovedavsender, med kommunen og rådmannen i spissen som initiativtakere, og INN og NAV var en sentral del av programmet. I invitasjonen sto det blant annet: *«Vil du ha hjelp til smarte*

*rekrutteringsløsninger som ivaretar mangfold? [...] INN/NAV-ansatte er spesialisert i å få flyktninger inkludert i arbeidslivet. Vi inviterer til å høre om gode løsninger. Arrangementet passer for arbeidsgivere/bedrifter som har ulike rekrutteringsbehov fra ufaglært til høyere utdanning" (Næringsforeningen i Trondheimsregionen, 2016b).*

NiT har også inngått i andre samarbeidsprosjekt om integrering i kommunen. I 2015 var NiT involvert i et prosjekt for å få flere høyt utdannede innvandrere i jobb. Det startet med en interpellasjon fremmet i kommunestyret med tittelen «Uutnyttede menneskelige ressurser», som ledet til et vedtak om at «Rådmannen må sørge for at det inngås et samarbeid mellom de ulike aktører - som Flerkulturelt informasjons- og dialogsenters, NAV, frivilligheten og næringslivet, med formål å utarbeide konkrete tiltak for å øke andelen innvandrere i arbeidslivet» (Trondheim Kommune, 2015a, s. 1). Vedtaket ledet til et samarbeid bestående av kommunen, NiT, NHO Trøndelag, NTNU, Trondheimsregionen, NAV, Røde Kors Trondheim, Flerkulturelt informasjons- og dialogsenters og Enhet for voksenopplæring (EVO). Samarbeidet ble kalt for Samarbeidsgruppen (Trondheim Kommune, 2015a). Dette prosjektet gjaldt ikke kun flyktninger, men alle innvandrere med høy kompetanse som hadde tilknytning til Trondheim, fordi en så eksempler der de ikke kom seg inn i arbeidslivet.

Samarbeidsgruppen hadde jevnlige møter der det ble planlagt å etablere nettverksgrupper for disse innvandrerne, samt tilby ekstra kurs i norskopplæring. Det ble av Rådmannen foreslått å sette av et beløp på 200 000 kroner for å subsidiere et slikt tilbud i 2015 (Trondheim Kommune, 2015a). Samarbeidet varte vel et år, og ble avviklet da mange av disse nå får tilbud om norskopplæring gjennom NTNU (Intervju, Rian, NiT).

NiT har blitt forespurt av rådmannens stab om de kan sette kommunen i kontakt med kvinner i næringslivet som kunne tenke seg å diskutere eller lede et prosjekt kommunen ønsker å starte i Trondheim, som heter «Sisters in business». Dette etter inspirasjon fra Oslo som har lignende prosjekt. Formålet er å få flere innvandrerkvinner til å starte egen næringsvirksomhet.

*«Da kommer de til oss for å høre hvem de skal kontakte. De spør ikke om NiT vil ha ansvar for prosjektet, for det er jo ikke nødvendigvis det vi skal holde på med. Men de kommer til oss og spør om ikke vi kan videreformidle det ønsket og sette de i kontakt med forretningsdrivende kvinner. Så det har vi formidlet via GRONett som er vårt forretningsnettverk for kvinnelige ledere, og nå har vi fått i hvert fall åtte damer som*

*kan tenke seg å høre mer om prosjektet, og som vi nå har satt i kontakt med kommunen»*  
(Rian, NiT).

NiT har også vært involvert i et prosjekt som heter «Give a job» som i hovedsak gikk ut på å arrangere en konferanse. I planleggingen av den var NiT med i arrangementskomiteen. Flere bedrifter var involvert, og på scenen sto innvandrere og fortalte om sine erfaringer i møte med arbeidslivet. «*Vi sendte ut invitasjoner til våre bedrifter for å få de til å komme»* (Rian, NiT).

NiT er dermed mest involvert i integreringsarbeidet på et overordnet politisk nivå, og samarbeider med Rådmannen og dens fagstab.

### 5.7 Hva motiverer NiT? Hvorfor jobber foreningen med dette?

Grunnene til at NiT bidrar i integreringen er først og fremst fordi kommunen spør dem om å bidra. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene. «*Det har ikke kommet noe eget ønske fra noen av fagrådene eller medlemsbedriftene våre. Det har startet med at kommunen tar kontakt»* (Rian, NiT). De gangene kommunen har tatt kontakt, har NiT sagt seg villige til å bidra. «*Vi har ikke sagt nei, jeg kan i alle fall ikke huske at vi har sagt nei»* (Rian, NiT). Det er ulike begrunnelser som blir lagt vekt på når NiT blir spurt om hvorfor de er med på ulike initiativ for integrering. Flere av begrunnelsene som kom frem under intervjuene kan sies å være økonomisk begrunnede argument. «*Det er mye kompetanse som finnes blant innvandrere som vi ikke bruker. Og det er sløsing med ressurser»* (Rian, NiT). En annen økonomisk motivert begrunnelse som kom frem under intervjuene er at «*Næringslivet får tilført en bredde også i sin kulturelle kompetanse. Det å bidra med en annen kulturell bakgrunn, andre språk og andre måter å se ting på, samt andre erfaringer, er verdifullt for en bedrift»* (Willumsen, NiT).

En annen begrunnelse som ble trukket frem for at NiT jobber med dette var at «*Det er et bidrag til samfunnet generelt at du får større mangfold, og at flere kommer ut i meningsfylt arbeid og slipper å være passive mottagere»*. (Willumsen, NiT). Her legges det vekt på samfunnsbidraget og verdien av mangfold i seg selv, og er et argument med økt mangfold som begrunnelse. Berit Rian trekker frem at hun tror det er en kombinasjon av flere forhold som gjør at enkeltbedrifter engasjerer seg i integreringsarbeidet: «*Bedriftene er jo opptatt av å skaffe seg kompetent arbeidskraft. Samtidig er veldig mange opptatt av samfunnsansvar og*

*samfunnsengasjement i sin egen bedrift». I tillegg trekkes det frem at «det er en motivasjon fra oss å se at de klarer å komme seg ut i arbeid og klare seg selv. Det vil fra vårt ståsted være det viktigste» (Willumsen, NiT). Dermed er ønsket om å se enkeltmennesker klare seg i det norske samfunnet en begrunnelse som brukes. Berit Rian (NiT) er inne på det samme når hun sier «De med innvandrerbakgrunn kommer ganske langt ned på lista, så det er jo et eller annet vi må endre i hodet til bedriftslederne».*

Selv om NiT sier ja til å bidra når kommunen spør, kom det frem under intervjuene at NiT først og fremst har et ansvar for å fremme interessene til sine egne medlemsbedrifter, som foreløpig ikke har løftet integrering som en sak som de ønsker at NiT skal jobbe med. «Vi jobber primært for våre medlemmer og ikke for kommunen. Vi har likevel vært velvillige og innen rimelighetens grenser prøvd å stille vårt nettverk og vår tid, ressurser og møteplasser til disposisjon» (Willumsen, NiT). Her omtales dermed det ansvaret de har som en næringsforening. NiT sitt hovedansvar er ovenfor egne medlemmer, og å arbeide for deres interesser. Når integrering ikke er en del av de ønskene som løftes av medlemmene, ser NiT på det som deres ansvar å ikke prioritere det. «Vi har diskutert i administrasjonen i NiT om vi skal ha et eget initiativ. Vi har kommet frem til at hvis vi merker at det kommer et ønske om det fra våre medlemsbedrifter, så skal vi sette det på dagsorden. Men så langt har det ikke kommet slike ønsker» (Rian, NiT).

## 5.8 Hva motiverer kommunen? Hvorfor søker de samarbeid med næringslivet?

Som nevnt i kontekst har kommunen mange lovpålagte oppgaver i integreringspolitikken, blant annet gjennom introduksjonsloven. Dette gir kommunene en rettslig ramme de må holde seg innenfor i utformingen av integreringsarbeidet (Regjeringen, 2016). Hvem kommunen velger å samarbeide med for å kunne oppfylle de lovpålagte oppgavene som følger med når en bosetter flyktninger er opp til dem selv. Kommunen har ikke anledning til å pålegge andre aktører å gjennomføre en aktivitet.

I kommunens politiske dokumenter (handlingsplaner etc) kommer det frem at et samarbeid med næringslivet er ønskelig (Trondheim Kommune, 2016c, Trondheim Kommune, 2016a). Flere av kommunens mål for integreringsarbeidet er rettet mot flyktingenes deltakelse i arbeid eller utdanning. Kommunens mål for voksne flyktninger er at 70% av de nybosatte skal være i jobb eller utdanning innen tre år etter bosetting (Trondheim Kommune, 2016c).

Kommunen mener også at en bør ha som mål at en like stor andel av flyktningene deltar i arbeidslivet som resten av befolkningen, og at mer aktiv bruk av kommunale og statlige virkemidler og tettere samarbeid med næringsliv og utdanningsinstitusjoner er viktig for å nå dette målet (Trondheim Kommune, 2017).

Kommunens motivasjon for å søke etter samarbeid med næringslivet synes å være et ønske om å nå målet om å få flere flyktninger ut i arbeid. I intervjuene fremkom det at kommunen anser seg avhengige av næringslivet for å lykkes med det. *«Det er veldig mange av flyktningene som vi bosetter i kommunen som vi er avhengige av å få i jobb. Vårt mål er at flest mulig av flyktninger som bosettes i kommunen skal komme i jobb. Noen trenger kort tid for kvalifisering, andre lengre tid»* (Monajemi, TK). Monajemi understreker videre at planleggingen av integreringen derfor bør skje sammen med dem man snakker om. *«Mange av jobbene flyktninger får er i det private næringslivet. Dialog med næringslivet er en forutsetning. Om mulig bør vi også bli bedre med å planlegge kvalifiseringsløpene sammen med næringslivet. Jeg tror alle parter vil tjene på det, deltakerne, bedriftene og kommunen som tilrettelegger»* (Monajemi, TK). Kommunen gir inntrykk av at de inkluderer næringslivet noe i planleggingen av integreringsarbeidet og utviklingen av tjenestene i kommunen, men at de ikke gjør dette nok, og at dette er noe de ønsker å få til mer av.

Av intervjuene fremkom det at kommunen sjeldent bruker samfunnsansvar som begrunnelse når de søker et samarbeid med næringslivet. *«Samfunnsansvar er en del av det, men man kan ikke bare spille på det»* (Monajemi, TK). Han understreket kommunens ansvar hvis næringslivet skal bidra i integreringsarbeidet: *«Hvis vi er med og bidrar til at de ikke taper noe, da er det positivt»*. Måten Trondheim arbeider på vektlegger andre argumenter når de søker etter samarbeid med næringslivet. *«Vi spør etter hvilket rekrutteringsbehov bedriften har, og hvordan vi kan hjelpe dem med det. Vi spør ikke om de vil være med å integrere, vi spør ikke om de vil være med å ta et samfunnsansvar»* (Solvang, TK). *«Det her med integrering kommer i tillegg, i en vinn-vinn situasjon»* (Malmberg, TK). Kommunens mål er til syvende og sist integrering, men argumentene for å samarbeide med næringslivet er ikke begrunnet i behovet for å få integrert flyktningene, i hvert fall ikke i kommunikasjonen utad mot næringslivet. Likevel kom det frem under intervjuene at dette med å bidra til integreringen også er fremtredende blant bedriftene som tar i mot flyktninger i praksis eller arbeid. *«Men det som gjerne skjer er at når de tar i mot noen av våre deltakere, så ser de jo også at dette er noen mennesker som har med seg en historie, og mange blir berørt av det. Så*

*det er først etterpå at vi ser at her er det et engasjement som plutselig treffer noe som handler om integrering» (Solvang, TK).*

Begrunnelsen for å samarbeide med NiT synes å være posisjonen de har i næringslivet i Trondheim. *«De når ut til så mange, og de når ut til dem fort. De kan nå ut til medlemsbedriftene sine ved å trykke enter på datamaskinen» (Solvang, TK).* Effekten av at NiT stiller seg bak og står som arrangør når kommunen ønsker å nå ut til næringslivet med informasjon, blir trukket frem som en årsak til at NiT blir valgt som samarbeidspartner. *Det var NiT som fysisk sendte ut invitasjonene og stilte seg bak det. Det er en sterk signaleffekt når næringsforeningen, kommunen og rådmannen gjør dette sammen» (Solvang, TK).* Det kom frem under intervjuet at dette hadde betydning for oppslutningen om arrangementene. *«Noen av de som var der hadde vi samarbeidet med før, men det var veldig mange nye også. Vi fikk mange nye kontakter. For eksempel var det en aktør vi hadde prøvd å få til et samarbeid med før, uten å lykkes. De kom på dette arrangementet, og etter det fikk vi til et samarbeid. Det førte til at en flyktning fikk jobb der» (Malmberg, TK).* Det kan tyde på at tilgangen til relevant nettverk er en av årsakene til at kommunen søker etter samarbeid med NiT.

## 5.9 Om samarbeidet mellom Trondheim kommune og NiT

Strukturen for samarbeidet mellom NiT og Trondheim kommune om integrering, er preget av at kontakten dem i mellom ikke foregår jevnlig, men oppstår ved behov. Gjennom intervjuene ble det tydelig at det er kommunen som tar kontakt med NiT når de ser et behov for det eller har et konkret prosjekt de ser de kan ha nytte av å samarbeide med dem om. *«Det er et samarbeid om prosjekt, aktiviteter og tiltak der det er behov for å bringe næringslivet på banen» (Rian, NiT).*

Strukturen for samarbeidet er dermed relativt løs, og dreier seg om enkeltprosjekt, og er derfor ikke et varig samarbeid. Hvor ofte det er kontakt mellom næringsforeningen og kommunen om prosjekt eller tiltak innen integrering varierer derfor veldig. Berit Rian hadde nettopp blitt kontaktet av kommunen igjen da intervjuet med henne ble gjennomført. *«Det har ikke vært så aktivt i det siste, så jeg ble litt overrasket da de kom med den forespørselen om kvinnelige gründere. Det kom litt som lyn fra klar himmel, for jeg har ikke hørt fra de på lenge. Så vi kan jo si at samarbeidet svinger litt» (Rian, NiT).* Kommunen gir inntrykk av at

de ønsker en fastere struktur på dette samarbeidet, ikke bare med NiT, men med representanter fra næringslivet og bransjer generelt. «*Vi snakker mye om at vi må strukturere dette samarbeidet mer*» (Monajemi, TK).

#### 5.9.1 Ressurser det bidras med i samarbeidet

Kommunen og NiT bidrar med ulike former for ressurser når de samarbeider. Ettersom de ikke har et fast samarbeid kan det variere hvilke ressurser de bidrar med til hvert enkelt prosjekt. Av ressurser bidrar NiT med tilgang til nettverk og tiden til sine ansatte. De har bistått med å arrangere møter der næringslivet er invitert og har deltatt i Samarbeidsgruppen (Intervju, Rian og Willumsen, NiT).

Kommunen på sin side bidrar med ressurser som kunnskap, ekspertise og tid. Kommunen sitter på mye kunnskap om hvem flyktingene er, og de ansatte i integreringstjenestene bidrar med ekspertise på området. Kompetansen disse sitter på, og tiden de benytter på arbeidet, er en ressurs kommunen bidrar med. I tillegg er flyktingene omtalt som ressurser (Intervju, Rian, Willumsen og Monajemi).

#### 5.9.2 Oppgavene aktørene utøver i samarbeidet

Næringsforeningen i Trondheim sier at de «*har vært en fasilitator mer enn noe annet*» (Willumsen, NiT). De har fungert som en tilrettelegger for at kommunen kan komme i kontakt med næringslivet. NiT har vært koblet på initiativ fra kommunen, satt det på agendaen og markedsført det for sine bedrifter (Intervju, Willumsen, NiT). Rian (NiT) beskrev det som at «*kommunen ønsker å bruke oss som en døråpner inn mot næringslivet*». NiT virker å mene at de ikke skal ha noen sentral rolle, noe som bekreftes av at de ikke har noen egne initiativ for integrering, samt at de fikk en mer aktiv rolle enn intensjonen var opprinnelig. NiT kan derfor sies å ha en oppgave som *tilrettelegger*. De legger til rette for kontaktpunkter mellom kommunen og næringslivet i ulike sammenhenger de gangene kommunen etterspør dette. I tillegg bruker de sine kanaler og nettverk til å spre informasjon og markedsføre møter og/eller tiltak. Dermed har de også en oppgave som innebærer å spre informasjon.

Av intervjuene fremkom det at kommunene anser at de har et særskilt ansvar for integreringen. «*Det er litt mer byrde på oss. Det ligger mer oppgaver på oss i forkant enn på*



*bedriftene» (Monajemi, TK). «Kommunen sin rolle ble å koordinere og samle» (Monajemi, TK). Sissel Trønsdal (TK) beskriver kommunens rolle som sentral: «Kommunen har jo en hovedrolle i den sammenheng». Jessica Malmberg (TK) nevner at kommunen har en rolle i å formidle til bedrifter at flyktingene er ressurser som kan bidra med arbeidskraft: «Vi sitter på en del kompetanse i forhold til den målgruppa vi jobber med som vi gjerne må dele med arbeidsgivere, så vi har en viktig rolle i å kunne formidle denne». En informant trakk frem at kommunen har en oppgave i å påvirke folks holdninger.*

*«Det er mye redsel ute og går. Med mange som er redde for muslimer, og hvordan gjør vi det hvis vedkommende skal på jobb med svinekjøtt, alkohol, og skal be i arbeidstiden. Hvis man mangler kunnskap kan dette bli veldig vanskelig. Da velger man heller en ny medarbeider som er født og oppvokst på Byåsen. Så der har vi nok en rolle å spille, å kunne bryte ned noen fordommer» (Solvang, TK).*

Trondheim kommune har flere oppgaver i dette samarbeidet. For det første er de ansvarlige for integreringsarbeidet, og har et tydelig ansvar ikke bare ovenfor flyktingene, men også ovenfor næringslivet som tar i mot flyktinger i praksis eller arbeid. I tillegg tar rådmannens stab i kommunen ansvar for å koordinere det samarbeidet som foregår mellom kommunen og næringsforeningen, og det er INN som koordinerer samarbeidet mellom kommunen og bedrifter i næringslivet. Informantene mente at kommunen har et ansvar for å spre informasjon og å bryte ned noen fordommer. Dermed har kommunen en oppgave i å spre informasjon.

### 5.9.3 Gjensidig avhengighet mellom aktørene

Gjennom intervjuene med informantene i kommunene fremkommer det at de anser kommunen som avhengig av næringslivet for å lykkes med integreringen, i og med at mange av arbeidsplassene finnes der (Monajemi, Malmberg og Solvang, TK). At næringslivet også nevnes hyppig som samarbeidspartner i kommunens politiske dokument kan tyde på at Trondheim kommune mener næringslivet er en sentral samarbeidspartner når kommunen skal integrere flyktinger. Dette fremkommer også i kommunens handlingsplan for økt bosetting. «Enheten (INN) vil være avhengig av andre kommunale enheters evne og vilje til å ta i mot praktikanter. Det samme gjelder for lokalt næringsliv [...]» (Trondheim Kommune, 2016a, s. 8). Informantene omtalte næringslivet som helhet. Om kommunen anser seg avhengig av næringsforeningen er ikke nevnt av informantene eksplisitt, ei heller i dokumentene. At

kommunen til tide benytter seg av næringsforeningen for å nå ut til næringslivet kan likevel være en konsekvens av at kommunen anser seg avhengig av næringslivet, uten at det er næringsforeningen i seg selv en anser seg avhengig av, men heller nettverket deres som består av en stor andel av bedriftene i Trondheim.

Også NiT tror kommunen er avhengig av næringslivet, men det ble også stilt spørsmål ved om det å bruke NiT er mest effektivt. «*I denne type saker kan det være mer målrettet å kontakte bedriftene direkte enn å gå via NiT, da vi ser at vi heller ikke alltid når frem med budskapet gjennom våre vanlige kanaler*» (Willumsen, NiT). Hverken gjennom dokumentene eller intervjuene kommer det frem tegn til at NiT ser seg avhengige av kommunen for å lykkes med integrering, og NiT har heller ikke startet egne initiativ. Dermed er det ikke sikkert avhengigheten kommunen har til næringslivet er gjensidig.

### 5.10 Spille på lag

Som nevnt i oppgavens innledning er Solberg-regjeringens oppfordring til det offentlige og næringslivet om å «*spille på lag*» for å lykkes med integreringen et av grunnlagene for denne masteroppgaven (Meld. St. 30 2015-2016). Hva det innebærer for næringslivet og det offentlige å spille på lag konkretiseres ikke i meldingen, men det kan antas at det henvises til et samspill eller samhandling på en eller annen måte. Et søk i meldingen på ordet «samspill» og «spille på lag» viser at disse ordene i mye større grad nevnes i sammenheng med samspillet mellom offentlig sektor og frivilligheten, enn med offentlig sektor og næringslivet.

Alle informantene ble spurt om hva de legger i å «spille på lag». At informantene legger en eller annen form for samarbeid i dette ble åpenbart. «*Jeg legger automatisk samarbeid i det. Og at man setter ned et felles mål og har felles ambisjoner, og at man legger ned en arbeidsplan for å nå disse målene*» (Willumsen, NiT). «*Å sette seg ned å planlegge sammen*» (Monajemi, TK). «*Det at man jobber mot samme mål*» (Malmberg, TK). I tillegg ble felles utfordringer nevnt som en faktor, både av kommunen og næringsforeningen. «*At man møtes og diskuterer åpent utfordringer og hvordan man kan ta tak i de utfordringene. Hvordan man kan utfylle hverandre*» (Trønsdal, TK). «*Det å spille på lag er at vi setter oss rundt samme bord for å finne en løsning. Vi har en felles utfordring, eller et mål vi ønsker å oppnå*» (Rian, NiT).

Det kom tydelig frem at informantene i kommunen mener det finnes et stort forbedringspotensial i samspillet med næringslivet, men at de spiller på lag også i dag. «Vi kan bli mye bedre, vi kan si det sånn» (Monajemi, TK). «Jeg synes det. Det er ikke perfekt på noen måte, men jeg synes ikke det er vanskelig når vi går ut og snakker med arbeidsgivere eller nye bedrifter. Vi møter mye vilje» (Malmberg, TK). «De vi samarbeider med er jo de som spiller på lag, og så har du de som kanskje står litt fjernere fra oss. Vi kunne godt ha tenkt oss å nå ut enda bredere enn vi gjør i dag, og det er det potensiale for også» (Solvang, TK). Funn fra intervjuene tyder på at det er enkeltaktører i næringslivet det er mest samspill med, og ikke like mye med næringsforeningen, selv om det også forekommer.

Næringsforeningen påpeker det samme. «Vi kunne sikkert gjort mye mer sammen, men jeg kan ikke si at vi ikke spiller på lag. Jeg mener vi spiller på lag og har et godt samarbeid» (Rian, NiT). «Vi har ikke et aktivt samarbeid der vi legger opp en felles plan, så sånn sett blir det et ja og et nei svar. Ja, vi spiller på lag når de har spurt om vi kan bistå, men vi har ikke spilt på lag i den betydning at vi har lagt opp et felles mål og en felles plan» (Willumsen, NiT).

### 5.11 Oppsummering

Hovedfunnene er at næringslivet i Trondheim er involvert i integreringen av flyktninger på ulike måter, men først og fremst ved avtalen den enkelte bedrift har med flyktningen de tar inn i praksis eller arbeid. I tillegg har bedriftene som tar i mot flyktninger tett kontakt med integreringstjenestene, som stiller med praktisk bistand i form av språkmentorer eller hjelp til rekruttering av arbeidskraft. NiT har i enkelte tilfeller vært i kontakt med integreringstjenestene, men er ikke direkte involvert i integreringsarbeidet som foregår der. De er i større grad involvert på et overordnet politisk samarbeidsnivå. De involveres i integreringsarbeidet ved at kommunen tar kontakt og spør om hjelp til tilrettelegging og til å spre info til næringslivet. NiT har ikke tatt noen egne initiativ til å arbeide med integrering. Det er kommunen som har tatt initiativ og koblet NiT på der det har vært hensiktsmessig.

## 6. Bergen: Innsats for partnerskap

I dette kapitlet beskrives samarbeidet mellom Bergen Næringsråd (BN) og Bergen kommune innen integrering av flyktninger, med fokus på hvordan BN er involvert og hvordan dette samarbeidet foregår. Samarbeidet med andre deler av næringslivet vil også bli beskrevet og omtalt. Det gis en kort oversikt over den politiske organiseringen av kommunen, flyktninggruppen og hvordan Bergen kommune organiserer integreringsarbeidet sitt. Det vil bli redegjort for begrunnelser og motivasjoner Bergen Næringsråd har for å arbeide med dette, og hva som motiverer kommunen til å søke et samarbeid med næringslivet. Til slutt vil det redegjøres for uttrykket «spille på lag» og hva de ulike aktørene legger i det.

### 6.1 Politisk organisering

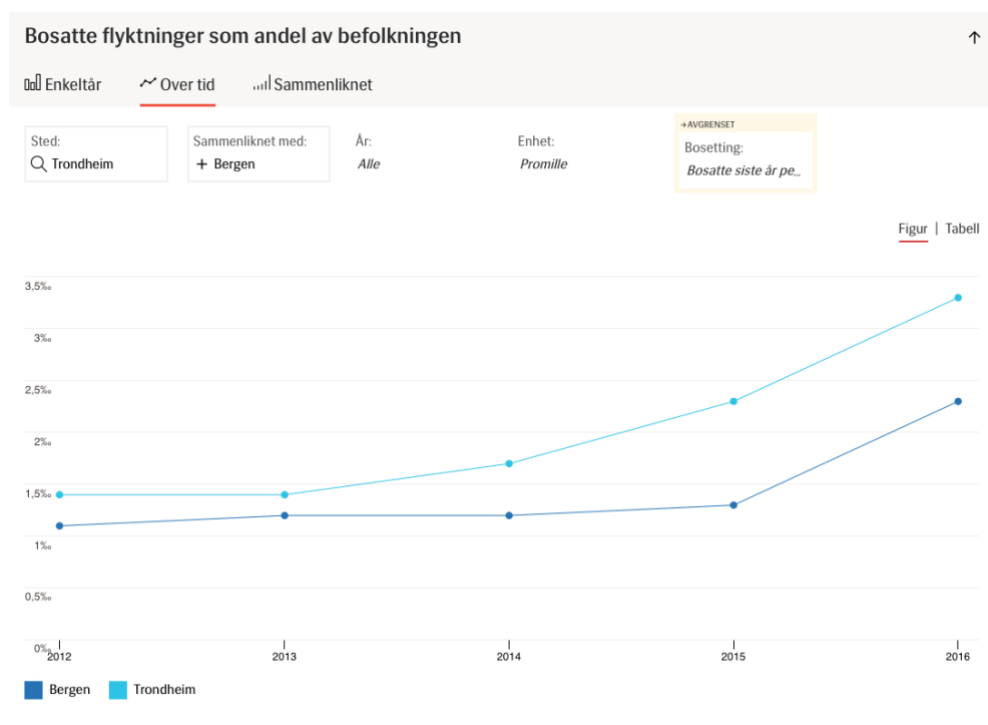
Bergen kommune styres etter en parlamentarisk styringsmodell. Det gir bystyret kontroll over den utøvende makten, som er byrådet. Byrådet består av en byrådsleder og seks byråder som hver leder sin byrådsavdeling i kommunen. Hvem som har byrådsmakt bestemmes av flertallet i bystyret. Bystyret består av 67 representanter, og er fordelt på fire bystyrekomiteer som avgir innstilling i saker som vedtas i bystyret (Bergen kommune, 2018c).

Før Arbeiderpartiet, Venstre og Krf tok over byrådskontorene i 2015, hadde Høyre styrt Bergen i 12 år. Sammen hadde partiene flertall i bystyret, frem til en representant fra Kristelig Folkeparti meldte seg ut av partiet i mars 2018. Arbeiderpartiet har i perioden både ordfører og byrådsleder (Bergen kommune, 2015a).

### 6.2 Flyktninger i Bergen

I 2017 utgjorde innvandrere 14,3 prosent av befolkningen i Bergen. I 2016 bosatte Bergen et antall flyktninger som tilsvarer 2,3 promille per innbygger, totalt 683 stykker, noe som er høyt sammenlignet med tidligere år (figur 6.1). Den største gruppen flyktninger i Bergen kommer fra Syria, Eritrea, Somalia, Etiopia og Afghanistan (Bergen Kommune, 2017b).

IMDi utbetalte 436 millioner i tilskudd til integrering i Bergen i 2016. 60 prosent av deltakerne som avsluttet introduksjonsprogram i 2014 var i arbeid eller utdanning året etter. Totalt er 61,2 prosent av innvanderne i Bergen i arbeid i 2016, opp mot 67,7 prosent av resten av befolkningen i Bergen (IMDI, 2017d).



Figur 6.1: Figuren viser andel bosatte personer per innbygger (promille) i perioden 2012 til 2016 i Trondheim og Bergen. Sist målt: 01.01.2016 (IMDI, 2016a).

### 6.3 Bergen Næringsråd

Bergen Næringsråd (BN) har tradisjoner helt tilbake til 1845. BN har sitt utspring fra en handelsforening med formål om å fremme handelens interesser, som i realiteten ble mer et ekspedisjons- og servicekontor for de næringsdrivende, som uttalte seg om tollspørsmål og havneforhold (Ertresvaag et al., 1995, s. 11-12). Bergen Næringsråd ble formelt etablert i 1988 da næringslivets to store organisasjoner, Bergens Handelsforening og Bergens Haandverks- og Industriforening, slo seg sammen (Ertresvaag et al., 1995, s. 300).

Bakgrunnen for fusjon var blant annet at foreningene erkjente at de ikke bare var til for handel eller for industri og håndverk. Skillelinjene ble visket ut, det foregikk en kontinuerlig bransjeblanding i begge foreningene, som blant annet synes gjennom medlemslistene. Bergen ble den første byen som greide å samle næringslivets største organisasjoner til én stor forening (Ertresvaag et al., 1995, s. 290-292).

Etter fusjonen har BN fremstått som en aktiv forening som har engasjert seg i en rekke ulike saker, spesielt som talerør ovenfor næringslivets meninger og behov, og foreningen engasjerer seg i en rekke kommunalpolitiske saker. Det har blitt stilt spørsmål til om BNs brede engasjement kan ha fjernet noe av foreningens styrke og brodd. Til det svarte daværende

administrerende direktør Helge S. Dyrnes: ”Vi skulle gjerne gått mer i dybden i enkeltsaker. [...] Men som et resultat av at vi har vært så synlige i samfunnsdebatten og i media etter fusjonen, har våre tjenester blitt stadig mer etterspurt. [...] Mange ulike grupperinger inne næringslivet ønsker at vi skal ta opp deres saker” (Ertresvaag et al., 1995, s. 318).

Bergen Næringsråd er en sentral næringslivsaktør i kommunen. BN beskriver seg selv som en privat organisasjon og et nettverk mellom næringsaktører. De har over 1500 medlemsbedrifter, representerer mer enn 120 000 arbeidstakere og har 13 faste ansatte. Medlemsbasen til BN er bredt sammensatt. De har et stort antall offentlige instanser som medlemmer. BN sine viktigste oppgaver er å fremme sine medlemmers behov, sikre gode vekstvilkår for næringslivet, sette dagsorden i næringspolitiske saker og være en møtearena for næringslivet og kontakt med politikk, forvaltning, forskning og høyere utdanning (Bergen Næringsråd, 2016d). BN er partipolitisk nøytral. Bergen Næringsråd er også en del av Det norske handelskammerforbund (DNH) (Det norske handelskammerforbund, u.å.).

Bergen Næringsråd har årlig en generalforsamling der foreningens overordnede mål og strategier vedtas. BNs visjoner og mål er å bidra til å sikre gode vekstvilkår for næringslivet og vise frem mangfoldet og styrken til regionens næringsliv gjennom å tilrettelegge for møtearenaer mellom næringsliv, politikk, forvaltning, forskning og høyere utdanning (Bergen Næringsråd, 2016d).

BN har flere ressursgrupper som arbeider med blant annet byutvikling, finans, kultur, transport og internasjonalisering. BN har i tillegg en ressursgruppe som jobber med mangfold og inkludering (Bergen Næringsråd, 2016d). Et av BNs ønsker har vært å få økt samarbeid mellom offentlig sektor og næringslivet for å raskere integrere flyktninger og flerkulturelle i arbeidslivet i Bergen. Målet er at Bergensregionen skal bli ledende på mangfold, inkludering og integrering, og BNs rolle i dette er å mobilisere næringslivet til å gi innvandrere en sjanse til å komme i jobb, med håp om å få en mer sømløs overgang fra asylmottak til introduksjonsprogram og inn i arbeidslivet (Bergen Næringsråd, 2016d).

#### 6.4 Integreringsarbeidet i kommunen

I Bergen er integreringstjenestene samlet under Etat for inkludering. Etaten ble opprettet 1. februar 2017, og ligger under byrådsavdelingen for sosial, bolig og inkludering. Etaten består

av introduksjonssenteret for flyktninger, som har ansvar for bosetting og introduksjonsprogrammet, tolketjenesten, bosettingsprosjektet «Bergen bidrar» og Nygård skole, som har ansvar for norskopplæring og grunnskoleopplæring for voksne. Disse tjenestene samarbeider med hverandre. Det var samarbeid mellom tjenestene tidligere, men de lå under forskjellige byrådsavdelinger. Med opprettelsen av etaten ble disse samlet under en felles etat (Loodzt, 2016).

Introduksjonssenteret har ansvar for driften av introduksjonsprogrammet. Ved introduksjonssenteret jobber det introduksjonskonsulenter som støtter, veileder og oppfordrer flyktingen til å selv gå ut og ta kontakt med arbeidslivet for å få seg arbeidspraksis. I tillegg kjøper etaten tjenester fra A2G og Senter for arbeidslivsforberedelse (ALF) som begge er arbeids og inkluderingsbedrifter som jobber for å få mennesker ut i arbeidslivet (Intervju, Presterud, BK). A2G og ALF tilbyr en rekke arbeidsrettede tjenester for både det offentlige og privat næringsliv (A2G, 2018, ALF, 2018). Mye av kontakten med næringslivet foregår derfor via flyktingen selv, A2G og ALF. Introduksjonskonsulentene er en del i direkte kontakt med næringslivet, og deres innsats ovenfor næringslivet blir trukket frem i intervjuene. *«På introduksjonssenteret er de jo veldig aktivt ute. Der går de jo runder fra dør til dør og banker på og hører, noen av de er veldig fantasirike. Jeg vet om en som benytter enhver sjans når han møter næringslivsaktører til å spørre om de har plass til en flykting. De står veldig på»* (Hagebø, BK).

Ved introduksjonssenteret er det ansatt konsulenter som kalles for jobbspesialister. Dette er foreløpig en prøveordning der det arbeides etter en metode som kalles Individual Placement and Support (IPS). Det innebærer individuell og tett oppfølging av både arbeidsgiver og flykting. Hovedmålet er at flyktingen skal inn i ordinært, lønnet arbeid (Bergen kommune, u.å.). Jobbspesialistene har ansvar for 15 flyktninger hver, noe som er færre enn de andre introduksjonskonsulentene. De er i direkte kontakt med arbeidsgiver, som blir tett fulgt opp av jobbspesialisten (Intervju, Presterud). Jobbspesialistene er derfor tett på enkeltbedrifter i næringslivet, i tillegg til flyktingene selv.

Kommunen har et kvalifiseringsprogram som heter «Ny Sjanse», et tiltak for å få dem som har mottatt hjelpetiltak tidligere, ut i arbeid. Deriblant flyktninger som har vært gjennom introduksjonsprogrammet, men som ikke har kommet i arbeid eller utdanning. Tiltaket ligger

under NAV (Bergen Kommune, 2017a). 73% av de som gjennomførte kvalifiseringsprogrammet i 2017 gikk over i ordinært arbeid (Bergen Kommune, 2018b).

## 6.5 Relasjonen mellom Bergen kommune og Bergen Næringsråd

Bergen Næringsråd (BN) har kontakt med flere deler av kommunen, med den politiske ledelsen, de som sitter i posisjon og opposisjon, men også inn mot de ulike saksområdene og med kommunaldirektørene. Det er ett formelt møte i året, der BN og byrådet orienterer hverandre om hvilke saker det arbeides med. I følge informantene har ikke integrering vært tema på disse møtene. Utover det har de møter som går spesifikt på saksområdene BN arbeider med. Det er hyppigst kontakt rundt plan- og byggesaker, byutvikling, transport og kollektivtrafikk. BN har ofte medlemsmøter der det tas opp ulike tema, og her inviteres kommunen ofte med. Det har vært et par medlemsmøter med fokus på integrering og flyktninger (Intervju, Warncke, BN).

BNs ressursgrupper består av medlemmer fra et bredt spekter av bedrifter, organisasjoner og institusjoner. Sentrale personer fra kommunen, ofte byrådet eller andre politikere, og BN møtes ofte, gjennom enkeltsaker BN har på dagsorden eller via næringsrådet sine medlemsmøter (Warncke, BN). De har få formelle møter, men møtes hyppig i ulike uformelle settinger.

## 6.6 Involvering på tre nivå

I Bergen foregår samarbeidet med næringslivet på ulike måter. Det er identifisert tre ulike nivå samarbeidet med næringslivet foregår på. I det følgende redegjøres det for hvordan dette utspiller seg i Bergen.

<b>Mikronivå:</b> Det som skjer en-til-en. Den direkte kontakten mellom næringslivet eller næringsforeningen og den enkelte flyktning.	<b>Mesonivå:</b> Der som skjer indirekte, der det er et ekstra ledd, for eksempel i form av en ekstra aktør eller person, som bidrar til å skape kontakt med næringslivet.	<b>Makronivå:</b> Det som skjer på et mer overordnet nivå. Der kommunen og næringslivet eller næringsforeningen samarbeider mer overordnet, formalisert og strategisk. På dette nivået skjer det lenger «unna» flyktningen selv.
---	---	---

Tabell 6.1: Oversikt over i de ulike nivåene næringslivet er involvert på.



### 6.6.1 Mikronivå: næringslivets direkte kontakt med flyktingen

På mikronivå er næringslivet involvert ved at bedrift og flykting er i direkte kontakt med hverandre, og i Bergen foregår det ved at bedrifter tar i mot flyktinger i praksis eller ansetter en. Ettersom introduksjonskonsulentene arbeider på den måten at de oppfordrer, støtter og veileder flyktingene til selv å ta kontakt med arbeidslivet, er det flyktingen selv som er i tette kontakt med næringslivet. «*Når flyktingen selv går ut og lager avtalen, så er det på en måte mellom deg og meg. Du som arbeidsgiver, meg som flykting. Men i dette så kommer jo introduksjonssenteret inn på siden og er tett på*» (Presterud, BK).

Selv om det er flyktingen selv som oftest er i direkte kontakt med næringslivet, er også integreringskonsulentene tidvis i kontakt med næringslivet. Det forekommer for eksempel hvis flyktingen ikke oppnår kontakt med en bedrift på egenhånd (Intervju, Presterud, BK). De som arbeider tette på næringslivet foruten flyktingen selv, er jobbspesialistene. Prosjektet med jobbspesialistene oppsto som et resultat av samarbeidet mellom kommunen og BN. Dette blir redegjort for i 6.6.3. Jobbspesialistene jobber i større grad tettere på bedriftene i næringslivet enn introduksjonskonsulentene ved at de følger opp både arbeidsgiver og arbeidstaker tett (Bergen kommune, u.å.).

*Jobbspesialistene som jobber med 15 hver går direkte på arbeidsgiverne. I det prosjektet har vi den direkte kontakten, og de bygger opp et nettverk. De har fått ganske mange ut i arbeid. Vi begynte i juni 2017, og hadde 12-13 i arbeid i oktober. De bygger nettverk ved å gå på, én til én. Og så skal arbeidsgiver bli tett fulgt opp av jobbspesialisten, sånn at hvis du har tatt i mot så skal du ha en du kan ringe til, som kan hjelpe hvis språkbarrieren blir for stor, eller hvis det skjærer seg med en kultur eller noe (Presterud, BK).*

I tillegg er arbeidsmarkedsbedriftene A2G og ALF, som etaten kjøper tjenester fra, i tett kontakt med næringslivet. De skaffer praksisplasser til flyktingene på vegne av etaten. Etaten har også avtaler med NAV (Presterud, BK).

At det meste samarbeidet med næringslivet foregår gjennom de tjenestene og tiltakene som her er nevnt, bekreftet Mads Hagebø: «*Det er nok en del kontakt mot næringslivet, men ikke på dette nivået. Mer gjennom NAV arbeid, og de som prøver å skaffe praksisplasser*». Når Hagebø her sier «dette nivået» snakker han om byrådsavdeling for sosial, velferd og

inkludering. Anne Marit Presterud ga uttrykk for at hun mener det mangler et samarbeid mellom Etat for inkludering og arbeidslivet. «*Denne etaten har et for lite formelt samarbeid med arbeidslivet på overordnet plan*» (Presterud, BK). Bergen Næringsråd er ikke involvert på dette nivået.

#### 6.6.2 Mesonivå: næringslivets involvering på tjenestenivået

Mesonivå kan beskrives som det nivået der det er et ekstra ledd i kontakten mellom næringslivet og flyktningen. Næringslivets involvering på mesonivå innebærer i hovedsak den kontakten som forekommer mellom næringslivet og tjenestenivået i kommunen, som her er Etat for inkludering og de tjenestene som ligger under etaten.

I tillegg til den direkte kontakten som forekommer mellom en bedrift og en flyktning, er næringslivet i kontakt med tjenestene som arbeider med integrering. Hovedaktøren på dette nivået er Etat for inkludering og tjenestene som ligger under etaten. Det meste av kontakten med næringslivet skjer gjennom de ansatte (introduksjonskonsulentene og jobbspesialistene) som arbeider ved Introduksjonscenteret for flyktninger. Dette nivået blir et slags bindeledd mellom nivåene ved at det er kontakt ned til mikronivå, men også opp til makronivå. Det forekommer ved at introduksjonskonsulentene tidvis er i direkte kontakt med næringslivet når de er i kontakt med bedrifter som tar i mot flyktninger i praksis eller ordinært arbeid. I tillegg er ledelsen i etaten i kontakt med den øverste administrative ledelsen i kommunen. Jobbspesialistene er tettere på bedrifter i næringslivet enn introduksjonskonsulentene. Det kan beskrives som at de er plassert på mesonivå, men arbeider på en måte som gjør at de ofte befinner seg på mikronivå.

Bergen Næringsråd er ikke direkte involvert på mikronivå. På mesonivå er dette annerledes, og det viser seg gjennom foreningens arbeid med Internasjonalt karrieretorg. I 2007 startet BN med det som var forløperen til Internasjonalt karrieretorg, som i 2018 ble arrangert for tiende gang. Dette initiativet kan sies å ligge på mesonivå, fordi det er en arena der offentlige og private virksomheter blir invitert til å møte innvandrere på jobb jakt (Magnet Media, 2012). Initiativet er dermed et bindeledd mellom bedrifter og innvandrere, og bidrar til å sette disse i kontakt med hverandre.

Karrieretorget er ikke spesielt rettet mot flyktninger, men alle innvandrere som minimum har et fagbrev eller en bachelorgrad. Gjennom karrieretorget forsøker BN å legge til rette for at

arbeidsledige innvandrere kan kobles til potensielle arbeidsgivere. BN mottar økonomisk støtte fra både kommunen og fylkeskommunen til gjennomføringen. «Over 500 kvalifiserte kandidater med flerkulturell bakgrunn. Kandidater fra over 65 ulike land. Over 50% av kandidatene med utdanning på minimum mastergradsnivå. 47 virksomheter fra offentlig og privat sektor representert med stand. 150 næringslivsledere og HR-rådgivere» (Magnet Media, 2012, s. 5). Bergen kommune har deltatt på stand, siden de er en stor arbeidsgiver, men det kom frem under intervjuene at det har vært krevende å få de offentlige til å stille opp. «Det har vært vel så tungt å få de til å stille som å få bedriftene til å stille. Det gjør seg ikke selv et eneste år» (Warncke, BN).

Med bakgrunn i funn fra både intervjuene og dokumentene, ser en at BN er involvert på dette nivået gjennom arrangementen av Internasjonalt karrieretorg, selv om det retter seg mot innvandrere generelt og ikke bare flyktninger spesielt. Gjennom karrieretorget er det samarbeid med kommunen ved at de støtter arrangementet økonomisk, og ved at de stiller på stand. Gjennom intervjuene kommer det likevel frem at det er vanskelig å få de offentlige aktørene, inkludert kommunen selv, til å stille opp som arbeidsgiver på disse arrangementene. BN er derimot ikke direkte involvert i integreringsarbeidet som foregår på tjenestenivået, men Presterud som er direktør på Etat for inkludering har fra 2018 blitt medlem av BNs ressursgruppe for mangfold og inkludering (Bergen Næringsråd, u.å). Dermed er en slik kontakt ned til tjenesten etablert.

### 6.6.3 Makronivå: næringslivets involvering på overordnet nivå

Næringslivet er også involvert i integreringsarbeidet på et mer overordnet nivå. Det som skjer på dette nivået foregår lenger unna den enkelte flyktning. BN er involvert på dette nivået på flere måter. Her er det opprettet fast kontakt og jevnlig samarbeid mellom kommunen og BN, men det er også initiert andre tiltak som kan sies å ligge på dette nivået.

En del av dokumentene som er gjennomgått omtaler kommunens overordnede prioriteringer, mål og strategier. Det er derfor gått til disse for å undersøke om, og eventuelt hvordan, næringslivet er omtalt her. Etter en gjennomgang av flere av kommunens politiske dokumenter ser det ut til at næringslivet ikke nevnes ofte som samarbeidspartner når det kommer til integrering. I Bergen kommunes årsmelding fra 2016, som er den første årsmeldingen etter flyktningkrisen, står det: «Vi er glade for at innbyggerne, frivillige

*organisasjoner og kommunens tjenester har samarbeidet godt om å ta mot nyankomne flyktninger». Næringslivet nevnes ikke i den sammenheng.*

Årsmeldinger er et dokument som ser bakover i tid, og sier noe om situasjonen det foregående året. Handlings- og økonomiplanen benyttes til å legge frem planene for tiden fremover, samt kommunens budsjett. Heller ikke der nevnes samarbeid med næringslivet om integrering, men arbeidslinja i integreringsarbeidet er synlig i planen. Blant annet står dette om introduksjonsprogrammet: *«Programmet skal derfor speile arbeidslivet, og programmets utforming og innhold er vesentlig for å nå dette målet»* (Bergen Kommune, 2018a). I kommunens saksfremstilling av bosetting av flyktninger for 2016-2017, som er en sak som tas opp årlig, blir næringslivet nevnt. *«Flere av de programtiltakene Introduksjonssenteret kjøper i dag retter seg mot arbeidslivet, men det er et stort behov for å styrke dette arbeidet mot næringslivet og å skaffe flere praksisplasser. Det er krevende i dagens arbeidsmarked og med det store antallet deltakere»* (Bergen Kommune, 2015b).

Kommunen har en handlingsplan for likestilling, inkludering og mangfold for Bergen kommune som arbeidsgiver, som tar for seg hvordan kommunen som arbeidsplass skal bidra til inkludering, men den omtaler ikke det som er fokus i denne studien. Per dags dato har ikke Bergen kommune en egen handlingsplan for integrering og mangfold, men en slik plan er nå ute på høring og skal legges frem for vedtak i 2018 (Presterud, BK, og Horn, BK). Ettersom det ikke er fattet vedtak i den saken, er ikke det politiske innholdet i planen brukt som datagrunnlag i oppgaven, kun faktaopplysninger om flyktninggruppen i Bergen. Den siste gjeldende integreringsplanen fra Bergen kommune er en handlingsplan fra 2012-2015, med tittelen «En by i vekst og endring - handlingsplan for inkludering og mangfold». Denne handlingsplanen ble vedtatt under forrige byråd, ledet av Monica Mæland fra Høyre. I planen er næringslivet omtalt. *«Bergen kommune skal samarbeide med næringslivet i byen for at den skal få den kompetansen som etterspørres. Det er vesentlig for kommunen å være en samarbeidspartner for næringslivet i byen for å sikre rekruttering av arbeidskraft som er nødvendig for å skape vekst og utvikling»* (Bergen Kommune, 2012, s. 8). Næringslivet omtales derimot ikke i sammenheng med introduksjonsprogrammet: *«Samarbeid mellom ulike kommunale og statlige aktører er avgjørende for om introduksjonsprogrammet skal lykkes. I Bergen kommune er bosettingen av flyktninger og arbeidet med introduksjonsprogrammet og tiltakskjedning videre avhengig av et godt samarbeid mellom*

*introduksjonssenteret for flyktninger, norskopplæringen, boligavdelingen og NAV» (Bergen Kommune, 2012, s. 5).*

Bergen Næringsråd (BN) har gjennom flere år hatt mange aktiviteter som kan knyttes til integrering av flyktninger. En del av aktivitetene har handlet om mangfold i næringslivet og innvandrere generelt, andre har vært eksplisitt rettet mot integrering av flyktninger. Innholdet i disse tiltakene og prosjektene er omtalt i årsrapportene til BN, på deres egne nettsider, men også i leserinnlegg og artikler i ulike magasin. Arbeidet BN gjør er også tydelig omtalt i årsrapporten for 2017:

*Behovet for at næringslivet bidrar til inkludering og integrering har imidlertid ikke endret seg. De første flyktningene som kom i 2015 er ferdig med Bergen kommunes introduksjonsprogram og må i utdanning eller arbeid, for å unngå å havne på sosial stønad (Bergen Næringsråd, 2017).*

BN opprettet et kvinneforum i 1996. I 2002 ble det etablert en ressursgruppe som het Mangfold i ledelse. I 2009 ble denne gjort om til ressursgruppe for Mangfold og inkludering. Medlemmene i ressursgruppen er representanter fra en rekke ulike bransjer, og fungerer som pådriver og bidragsyter for å øke mangfoldet blant medlemsbedriftene i BN (Larsen-Hirth, 2012). *«Hovedfokus for gruppen dette året har vært de store integreringsutfordringene som regionen har stått overfor i forbindelse med flyktningstrømmen som kom høsten 2015. En kartleggingsundersøkelse har blitt foretatt for å få oversikt over hva som skal til for å mobilisere bedrifter og organisasjoner til å ta i bruk flerkulturelle ressurser»* (Bergen Næringsråd, 2016d). Ressursgruppen ble i en periode slått sammen med ressursgruppe for internasjonalisering, men ble gjenopprettet som en egen ressursgruppe etter flyktningkrisen i 2015. Fra 2018 har Anne Marit Presterud, direktør i Etat for inkludering, blitt en del av ressursgruppen (Bergen Næringsråd, u.å). Dermed har det oppstått en kobling mellom en sentral aktør på mesonivå, og ressursgruppen som er på makronivå.

Bergen Næringsråd gir ut et eget magasin som heter samspill, og i 2012 ble det gitt ut en utgave med mangfold som tema. Mange av artiklene i magasinet handlet om rekruttering av flerkulturelle, om viktigheten av norsk, flyktninger sin vei inn i det norske arbeidslivet og om internasjonalt karrieretorg. *«Vi vet at en årlig happening, uansett hvor vellykket den er, i seg selv ikke er nok, og at vi fortsatt har et stykke vei å gå. Derfor jobber Bergen Næringsråd med*

*mangfold gjennom hele året på ulikt vis. Vi har blant annet en sterk og aktiv ressursgruppe som setter i gang aktiviteter og spiller inn forslag og ideer til administrasjon og styre»* (Warncke, 2012). BN bidrar på denne måten til å spre informasjon med formål om å nå lederne av bedriftene, og arbeidet BN gjør med å nå ut til ledere i næringslivet ligger dermed på makronivå.

I 2016 sendte BN ut en undersøkelse til sine egne medlemsbedrifter for å kartlegge status på integrering og mangfold blant bedriftene. «Flerkulturell» ble i undersøkelsen definert som «en person som har innvandret til Norge, og derfor har bakgrunn fra en annen kultur enn den norske, samt et annet morsmål» (Bergen Næringsråd, 2016a). Av undersøkelsen kom det frem at 28% av de spurte hadde hatt flerkulturelle i praksisplass. På spørsmål om hvilke tiltak som må settes i verk for at flere bedrifter skal ta inn flerkulturelle arbeidstakere i praksis, sa 57,9% økonomiske støtteordninger, 37,7% sier en bedre oppfølgingsordning, og 33,3% svarte mer informasjon til praksisbedrifter. På spørsmål om hvordan BN kan bidra til å knytte flerkulturelle arbeidssøkere til næringslivet ble det å bidra til å spre informasjon trukket frem. Det kunne være informasjon om flerkulturelles kompetanse, normer, informasjon til næringslivet om støtteordninger, infomøter om norske forhold, med krav og forventninger som gjerne blir stilt i det norske arbeidslivet (Bergen Næringsråd, 2016a).

Resultatene fra undersøkelsen ble presentert på et frokostmøte i regi av BN. Representanter fra ulike bedrifter i næringslivet i Bergen ble invitert til å fortelle hvordan de arbeider med integrering, og hvordan en kan skape en inkluderende arbeidsplass med plass til medarbeidere fra ulike land og kulturer (Bergen Næringsråd, 2016b). BN har hatt flere medlemsmøter med integrering som tema. Senest i desember 2017 ble det arrangert et som het «Mangfold som konkurransefortrinn», hvor en bedrift fortalte om hvordan de tar inn flyktninger i praksis, og Erlend Horn (byråd, BK) fortalte om status for integreringen av flyktninger i kommunen (Intervju, Warncke, BN).

I de tiltakene som BN har gjennomført som er gjort rede for, har kommunen vært delvis involvert på ulike måter. Kommunen har vært invitert på møtene som har blitt arrangert der mangfold og integrering har vært sentrale tema, og de har deltatt på karrieretorget. Fra januar 2018 ble direktøren ved Etat for inkludering også deltaker i ressursgruppe Mangfold og inkludering.

Det mest faste og etablerte samarbeidet mellom Bergen kommune og Bergen Næringsråd er Samarbeidsrådet for mangfold, integrering og inkludering, heretter omtalt som Samarbeidsrådet. I 2016 tok BN initiativ til å opprette et samarbeidsråd for integrering. Navnet på Samarbeidsrådet har blitt endret underveis, og heter nå Samarbeidsråd for mangfold, integrering og inkludering (Warncke, BN). Warncke mente BN kunne bidra da flyktningkrisen kom, og ønsket å samle aktørene som jobber med integrering. *«Et nytt samarbeidsråd er opprettet for at offentlig sektor og næringslivet skal samarbeide tettere og dermed få til en raskere integrering av flyktninger og flerkulturelle i Bergen»* (Bergen Næringsråd, 2016c). Under intervjuene ble flyktningkrisen trukket frem som en årsak til opprettelsen. *«Nå ble det ikke den krisen som vi trodde. Da Samarbeidsrådet ble opprettet så vi jo for oss en flom av flyktninger. Og det ble det jo ikke»* (Marit Warncke, BN). Samarbeidsrådet har likevel blitt opprettholdt for at aktørene skal kunne fortsette med å utveksle informasjon (Warncke, BN). *«Det at situasjonen har endret seg gjennom disse to årene har jo og endret hva det har vært behov for å diskutere i dette forumet»* (Erlend Horn, BK). Følgende aktører er med i Samarbeidsrådet: Bergen Næringsråd, Bergen Kommune, NAV, Hordaland Fylkeskommune, Universitetet i Bergen, Innovasjon Norge, LO og Røde Kors. Hovedpartene i samarbeidet er NAV, Marit Warncke fra BN, byråd Erlend Horn og seksjonssjef Mads Hagebø fra Bergen Kommune. Det er representanten fra NAV som fungerer som leder i Samarbeidsrådet. BN stiller med sekretariatsfunksjoner og har ansvaret for å kalle inn til møtene etc (Bergen Næringsråd, 2016c). Et konkret resultat som har oppstått fra Samarbeidsrådet er prøveprosjektet med jobbspesialister som arbeider etter IPS-metoden, som det ble redegjort for tidligere i kapitlet.

*I 2017 ble «Raskt i jobb» opprettet, et samarbeidsprosjekt mellom Bergen kommune og NAV som springer ut av rådet. Bergen Næringsråd har bistått jobbspesialistene i prosjektet med å invitere de til relevante møter for å presentere prosjektet, samt synliggjøring ut mot medlemsbedriftene* (Bergen Næringsråd, 2017).

Dette er i hovedtrekk de tiltakene BN har satt i gang for å integrere flyktninger. Som vist ligger de fleste tiltakene BN har satt i gang på makronivå. Mange av tiltakene, som karrieretorget og frokostmøter, har de promotert opp mot egne medlemmer, blant annet på nettsidene sine og gjennom leserinnlegg i aviser. Bergen Næringsråd er derfor mye involvert på et overordnet nivå ved at de har flere aktiviteter og tiltak som går ut på å informere bedrifter, og særlig ledere, i næringslivet om hvordan de kan bidra til integrering av

flyktninger. Samtidig ønsker næringsrådet å legge til rette for bedre koordinering mellom ulike aktører som arbeider med integrering på hvert sitt vis, noe de har gjort ved å opprette Samarbeidsrådet for mangfold, integrering og inkludering.

### 6.7 Hva motiverer BN? Hvorfor jobber foreningen med dette?

Bergen Næringsråd har tatt flere egne initiativ til integrering, og begrunner sine aktiviteter innen integrering på flere måter. Argumentene som går igjen inneholder ofte ordet «ressurser» og «kompetanse», og kan sies å være økonomisk begrunnede argumenter, ettersom det innebærer et tap om en mister tilgangen til dette. «*Det er sløseri med ressurser. Vi må ta i bruk ressursene på en bedre måte*» (Warncke, BN). Videre legges det vekt på hvordan arbeidet med dette vil ha positive innvirkninger på regionen som helhet. «*Det gjør oss til en mer attraktiv region*» (Warncke, BN). I tillegg legger BN vekt på at Bergen bør profilere seg som en by som er opptatt av mangfold, og bli flinkere til å få utnyttet de ressurssterke menneskene som allerede finnes i byen, som ikke får brukt kompetansen sin. «*Bergen Næringsråd er opptatt av at uansett hvordan vi profilerer oss, så skal Bergen også være den mest åpne og mangfoldige byen i Norge. Det gir oss et konkurransefortrinn på alle måter*» (Bergen Næringsråd, 2013).

BN begrunner sitt engasjement for å arbeide med integrering av flyktninger ved at de anser næringslivet kommer til å tape enten ressurser eller kompetanse (og på sikt økonomisk vinning) om samfunnet ikke får integrert flyktningene på en god måte. I tillegg legges det vekt på argumentet om at økt mangfold er positivt både for næringslivet og samfunnet for øvrig. «*Flerkulturell arbeidskraft skaper større innovasjonskraft, økt språkkompetanse og bedre forståelse i vårt multikulturelle samfunn*» (Magnet Media, 2012). BN legger vekt på dette i årsrapporten sin fra 2016. «*Vi ønsker at Bergen skal bli best på mangfold og inkludering fordi vi mener det er bra for samfunnet, forretningene vi driver og for videre vekst på Vestlandet. Dette skal vi få til gjennom tydeligere bevisstgjøring, synliggjøring, eksemplifisering og ved å utfordre næringslivet*» (Bergen Næringsråd, 2016d).

Gjennom intervjuene kan det virke som at de økonomiske årsakene er grunnen til at BN velger å arbeide med dette: «*Det er ikke tegnet opp som en type samfunnsansvar eller sosialt ansvar, der man sier at ja nå tar vi vårt ansvar fordi vi er så snille og greie. Man ønsker jo ikke at flyktningene ikke skal komme seg ut i jobb, slik at kostnaden ved å ha de her blir veldig*



*høy» (Mathisen, BN). Grunnen til at BN velger å arrangere det internasjonale karrieretorget gang på gang er likevel begrunnet i mer enn det økonomiske:*

*«Du må ha en arena der bedriftsledere får truffet de som er reelle arbeidssøkere, at de kan sitte der og bli speedintervjuet. For det som bedriftslederne ofte har sagt når de sitter der er at «jöss, så mye god kompetanse», de er helt sjokkert, og så sier vi «ja, og den kompetansen lar vi egentlig bare gå fritt rundt på gaten uten å gjøre noe med det». Så de trenger den vekkeren» (Mathisen, BN).*

Å arrangere karrieretorget er dermed begrunnet i å skape en arena som vekker et personlig engasjement hos bedriftslederne som skal ansette, og i tillegg argumentere økonomisk for hvorfor det er positivt.

Bergen Næringsråd har som vist tatt mange ulike initiativ som innebærer integrering av innvandrere generelt, men også flyktninger spesielt. Opprettelsen av Samarbeidsrådet var blant annet et ønske om mer samarbeid om integrering av flyktninger. *«Et nytt samarbeidsråd er opprettet for at offentlig sektor og næringslivet skal samarbeide tettere og dermed få til en raskere integrering av flyktninger og flerkulturelle i Bergen» (Bergen Næringsråd, 2016c). Samarbeidsrådet kom i gang som et svar på flyktningekrisen. «Når Samarbeidsrådet ble opprettet så vi jo for oss en flom av flyktninger. Og det ble det jo ikke» (Warncke, BN).*

Marit Warncke sitt personlige engasjement kommer tydelig frem i intervjuene. På spørsmål om hvorfor BN har valgt å gjøre de tiltakene de gjør for integrering, svarer hun *«jeg tror det er fordi jeg ble så jævla indignert på at det skal være sånn»*. Hun beskriver hvordan hun arbeidet for å få i gang internasjonalt karrieretorg, som var noe av det første BN gjorde innenfor integrering. *«Jeg måtte presse det gjennom. Jeg husker første året. Det var ikke mer enn 15-20 innvandrere påmeldt, og jeg sto og trampet i gulvet og sa «ja men det er jo bra det!»*. Alt i Bergen Næringsråd er teamarbeid, men det der har vært min baby. *Det har vært noe med at jeg synes det er helt forferdelig at ikke alle de menneskene som kommer hit skal få bruke seg selv» (Warncke, BN)*. Det personlige engasjementet er tydelig, og ligner det som i frivillighetslitteraturen gjerne karakteriseres som en ildsjel (Vestby et al., 2014, s. 20). Ildsjelprofilen i næringsrådet virker å ha en påvirkning på hvorfor Bergen Næringsråd gjør det de gjør.

Videre kom det frem at informantene mener ledere og bedriftseiere har et ønske om å sette positive spor i samfunnet. «*Det er ikke sånn at bedriftseiere eller bedrifter bare tenker profitt, profitt, profitt*» (Warncke, BN). Hun sier videre «*samfunnsansvar var tidligere noe man pyntet seg med, eller noe du gjorde ved siden av virksomheten. I dag ser vi flere og flere som faktisk vil være med å gjøre noe som gir merverdi, og føle at du er med på noe som er positivt i samfunnet*» (Warncke, BN). Men å få bedriftseiere og ledere i næringslivet til å bidra til integreringen av flyktninger er ikke en jobb som alltid gjør seg selv, og derfor ønsker BN å være med å påvirke. «*En del ganger så er det et stykke fra liv og lære*» (Warncke, BN). «*Det er viktig å prøve å nå og forme de som er helt i toppen i bedriftene*» (Mathisen, BN).

### 6.8 Hva motiverer kommunen? Hvorfor søker den samarbeid med næringslivet?

At kommune ikke har anledning til å pålegge aktører utenfor kommuneorganisasjonen å gjøre noe legger føringer og begrensninger på hvilke typer samarbeid som kan finne sted mellom kommunen og næringslivet om integrering. «*En kommune kan jo ikke vedta hvordan en by kan ta i mot mennesker*» (Horn, Bergen Kommune). Bergen kommune har få politiske dokumenter som omtaler samarbeid med næringslivet om integrering. Byrådets handlings- og økonomiplan (2018a, s. 7) understreker at mangfold er bra for byen, og at ønsket om å ta i mot flere flyktninger stiller krav til inkluderingsarbeidet. Av den grunn ønsker de å styrke arbeidskvalifiserende tiltak for innvandrere. Under intervjuene kom det frem at dette vil konkretiseres i en handlingsplan for mangfold og inkludering, som legges frem i 2018.

Som nevnt tidligere i kapittelet, er det frivillig sektor som trekkes frem som viktig for kommunens integreringsarbeid i kommunens politiske dokumenter. Gjennom intervjuene ga informantene likevel inntrykk av at næringslivet er en viktig samarbeidspartner. «*Skal vi lykkes med integreringsarbeidet så trenger vi samarbeid, og der er næringslivet en viktig aktør*» (Horn, BK). På spørsmål om kommunen aktivt søker etter mer samarbeid med næringslivet, tyder svaret på at det skjer på lavere nivå i kommunen, og ikke så mye på øverste politiske nivå. «*Tjenestene våre jobber veldig med å klare å finne gode samarbeidspartnere, enten det er i introduksjonsprogrammet eller arbeidskvalifisering som i Ny Sjanse*» (Horn, BK). Tjenestene i denne sammenheng er de integreringsfunksjonene som er plassert i Etat for inkludering. Den øverste politiske ledelsen møter næringsrådet og andre fra næringslivet på arrangementene som BN inviterer til, eller i Samarbeidsrådet, som BN selv tok initiativ til, og som kommunen sa ja til å bli med på:

*«Jeg var med inn der fordi jeg var enig med Marit i at vi trenger kompetent arbeidskraft i Bergen, og den arbeidskraften kan utmerket godt komme fra Syria. Men jeg ble også med inn i Samarbeidsrådet fordi det var nyttig å ha en arena der vi kunne gjensidig informere hverandre om utvikling på det tidspunktet, og få impulser fra andre enn bare kommunen selv» (Horn, BK).*

På makronivå virker det som om det er et samarbeid med næringsforeningen om integrering fordi BN har initiert og invitert. I administrasjonen i byrådsavdelingen er det heller ikke direkte kontakt med næringslivet om integrering. *«Privat næringsliv kommer man egentlig ikke i kontakt med annet enn hvis det er til de tekniske løsningene som vi bruker, altså digitalisering og den type ting. Næringslivet som sådan har vi lite kontakt med, annet enn hvis næringslivet henvender seg selv» (Hagebø, BK).* Ett unntak er møtene i Samarbeidsrådet. Å delta der beskrives som nyttig for *«å bygge og opprettholde relasjoner og nettverk med næringsrådet og de som sitter der. Disse jobbmessene de etablerer er interessante å vite om, og en av nyttene er å få informasjon om hva de driver med og hvilke viktige ting en kan bringe videre til tjenestene» (Hagebø, BK).* En grunn til at kommunen deltar på initiativene satt i gang av næringsrådet er begrunnet i nytten av informasjon. *«Det er jo administrative og politiske ressurser som har deltatt i Samarbeidsrådet til nå, og vi har tenkt at vi trenger å komme tettere på, vi som sitter tettere på selve flyktningene» (Presterud, BK).* Derfor har direktør i Etat for inkludering nå tatt over plassen til byråden i Samarbeidsrådet. Dermed har ikke lenger det politiske nivået i kommunen (gjennom byråden) lenger en direkte kontakt med næringsrådet om integrering.

Det meste av samarbeidet mot næringslivet foregår som nevnt på et lavere nivå i kommunen, gjennom de tjenestene som ligger i etaten. Årsakene til at disse tjenestene søker samarbeid med næringslivet er i all hovedsak for å finne ordinært arbeid og praksisplasser til flyktningene (Intervju, Presterud, BK). Det gis likevel et inntrykk av at det ønskes mer samarbeid med næringslivet:

*«Her er noen eksempler på bedrifter i næringslivet som tar i mot flyktninger i praksis, en del private barnehager blant annet. Disse har vi jo kontakt med. Men det jeg hadde ønsket meg var at vi greide å tenke større, og at vi greide å tenke et bedre samarbeid hvor vi kunne samarbeide med næringslivet, og spørre, «hva er det dere trenger, og hva*

*er det vi må ruste flyktningene opp til?». Og så kan de ta i mot, og hvis vi ikke gjør det, så kan de ikke ta i mot. Noen slike avtaler som er gjensidige. Sånne ting må vi bli bedre på i denne byen, det har vi for lite av» (Presterud, BK).*

## 6.9 Om samarbeidet mellom Bergen kommune og Bergen Næringsråd

BN og Bergen Kommune har jevnlig kontakt om integrering, primært gjennom Samarbeidsrådet. Som nevnt treffes BN og kommunen på de arrangementene BN har hatt som handler om integrering, der kommunen har blitt invitert til å holde et innlegg, og kommunen inviteres til å delta på internasjonalt karrieretorg (Warncke, BN). Ettersom det er Samarbeidsrådet som utgjør hovedkontaktpunktet mellom BN og kommunen om integrering, ble det lagt vekt på dette under intervjuene. Samarbeidsrådet har møter cirka fire ganger i året. Det er BN som kaller inn til møtene, og møtene foregår i deres lokaler. BN fungerer som sekretariat for Samarbeidsrådet (Intervju, Horn, BK og Warncke, BN). Det er slik en viss fast struktur på dette samarbeidet, men *«det er ingen intensjonsavtale signert eller noe sånt»* (Horn, BK). *«Møtene fremstår som veldig uformelle, men det er et formelt etablert samarbeid»* (Hagebø, BK). Samarbeidsrådet beskrives som et forum for informasjonsutveksling. *«Dette er et forum bestående av mange mennesker med ulike jobber»* (Horn, BK). *«Det er veldig løst»* (Warncke, BN). *«Det viktigste er vel informasjonsutvekslingen som skjer her»* (Hagebø, BN).

### 6.9.1 Ressurser det bidras med i samarbeidet

Gjennom Bergen kommune og BN sitt faste samarbeid gjennom Samarbeidsrådet bidrar begge med ressurser i dette. For det første gjennom at aktørene som er med i Samarbeidsrådet setter av tiden sin til disse møtene. *«Man bidrar med sin tid inn i det, som er verdifull. Og hvis man bestemmer at jeg skal komme tilbake og gi en orientering om et eller annet, så får jeg folk her til å jobbe med det. Men det er ikke sånn at vi bidrar med et kronebeløp. Man bruker eksisterende ressurser og prøver å guide de inn på noe»* (Horn, BK). I tillegg til dette bidrar kommunen med ressurser som kunnskap og ekspertise, da det er kommunen som har best oversikt over flyktninggruppen og sitter på kunnskap om integreringstiltak som fungerer.

BN på sin side bidrar med ressurser i form av sine ansatte sin tid inn i Samarbeidsrådet, og det er de som bruker tid på å kalle inn til møtene og føre referat, samt stiller opp med møtelokaler. Ut over dette har BN som nevnt en rekke andre arrangementer der kommunen

inngår på andre måter, som krever sitt av ressurser. På disse arrangementene er det BN som står for organiseringen, noe som skrever en hel del arbeidstimer. Til internasjonalt karrieretorg har BN brukt å få økonomisk støtte fra Bergen Kommune, men også fra andre offentlige instanser og bedrifter (Warncke, BN). BN bidrar også med tilgang til nettverket sitt.

### 6.9.2 Oppgavene aktørene utøver i samarbeidet

Bergen Næringsråd mener de kan være en kobling inn mot næringslivet, og det er en av årsakene til ønsket om mer samarbeid mellom aktører som arbeider med integrering. «*Vi kan høre med arbeidsgiver hva som skal til, og spille det inn til det offentlige, sånn at vi kan nærme oss hverandre*» (Warncke, BN). Av intervjuene virker det som om Bergen Næringsråd tenker de kan gjøre mer enn å bare være denne koblingen: «*BN sin viktigste jobb er å inspirere. Vi må ta vare på medlemmene sine behov her og nå, men vi kan og være litt sånn push og pull, og være litt i forkant*». Kathleen Mathisen, som leder Ressursgruppen mangfold og inkludering, nevner det samme: «*Bergen Næringsråd sitter med kjernen til næringslivet, med møteplasser, konferanser og medlemmer. Her kan næringsrådet sette noen rammer og putte det på agendaen*». Bergen Næringsråd trekker også frem at næringslivets kan ha en oppgave som holdningsskaper: «*Fremmedfrykten har vokst i Norge. Det er en retorikk i samfunnet som gjør at flere blir redde. Så det er viktig at det er motkrefter til det tror jeg, og jeg tror næringslivet har en utrolig viktig rolle å spille i det*» (Warncke, BN). BN kan sies å ha oppgaver som innebærer å spre informasjon, også for å skape gode holdninger til innvandrere. I Samarbeidsrådet har de en oppgave som koordinator, ved at en av deres ansatte fungerer som sekretær for Samarbeidsrådet, kaller inn til møter og stiller med lokaler. I tillegg var det BN som initierte og inviterte ulike aktører til et samarbeid, som også er en av grunnene til at BN fortsatt har koordinerende oppgaver i Samarbeidsrådet.

I Bergen Kommunes handlingsplan for integrering og mangfold (2012, s. 1) skriver kommunen at for å lykkes i å skape et inkluderende lokalsamfunn er det viktig å understreke at alle innbyggere har et ansvar, og at kommunen har et særlig ansvar. Intervjuene kom også kommunens særlige ansvar for integrering tydelig frem. «*Vi har våre grunnoppgaver som vi må gjøre uavhengig av Samarbeidsrådet. Introduksjonsprogram, bosetting, etc. Alle ting som er lovpålagte oppgaver som vi ville måtte gjort uavhengig av Samarbeidsrådet og som må gjøres også til en viss grad uavhengig av hva Samarbeidsrådet måtte mene, siden mye av dette er regulert i lover*» (Horn, BK). Erlend Horn utdyper også hvilket ansvar kommunen har ovenfor næringslivet: «*Vi må sørge for at vi gjør et stykke forarbeid for å matche en flyktning*

*med en arbeidsgiver. Vi må klare å gjøre det forarbeidet som gjør at bedriften tenker jess, han eller hun har vi bruk for, og vi trenger arbeidskraften. Og gjennom det arbeidet forhåpentligvis bidra til at en bedrift i hvert fall ikke går i minus». Bergen Kommune ønsker at bedriftene skal være trygge på, basert på erfaring, at den personen introduksjonskonsulentene foreslår for en bedrift kan passe til den jobben. «De er veldig opptatt av å ikke misbruke en kontakt eller et godt nettverk» (Horn, Bergen Kommune).*

Gjennom å være ansvarshaver, utfører kommunen en hel del oppgaver selv. Mads Hagebø refererte til kommunen som «*The doers*», ved at det er kommunen som gjør det praktiske arbeidet, som finner praksisplasser til flyktningene når de er i introduksjonsprogrammet. Selv om kommunen har ansvar og står for gjennomføringen av en del tiltak rettet mot flyktninger, kan ikke kommunen bestemme at næringslivet skal bidra til integreringen. «*En kommune kan jo ikke vedta hvordan en by skal ta i mot mennesker. Det må skje gjennom samarbeid, gjennom at det blir en holdning i byen om at dette skal vi klare, og disse menneskene er velkommen og vi ønsker hjelp til å inkludere de*» (Horn, BK).

BN og Bergen kommune har ulike oppgaver i selve Samarbeidsrådet. Kommunen har et overordnet ansvar gjennom lovverket, men mener samtidig at de skal bidra med informasjon som er nyttig for aktørene i Samarbeidsrådet. Selv om kommunen har et overordnet ansvar, er det BN som har tatt på seg de koordinerende oppgavene. I samarbeidet med næringsrådet er derfor en av kommunens oppgaver å bidra med relevant informasjon.

### 6.9.3 Gjensidig avhengighet mellom aktørene

I kommunens handlingsplan for mangfold og integrering (2012, s. 5) står det «I Bergen kommune er bosettingen av flyktninger og arbeidet med introduksjonsprogrammet og tiltakskjedning videre avhengig av et godt samarbeid mellom introduksjonscenteret for flyktninger, norskopplæringen, boligavdelingen og NAV». Her nevnes flere aktører kommunen anser seg avhengig av i integreringsarbeidet, men næringslivet og næringsforeningen er ikke nevnt i den sammenhengen. Det trekkes frem i planen at «Bergen kommune skal ha dialog og samarbeid med Bergen Næringsråd og andre store offentlige arbeidsgivere om en aktiv rekrutteringspolitikk ovenfor innvandrere» (Bergen Kommune, 2012, s. 9). Kommunen virker å anse næringslivet som en viktig aktør for å skaffe flyktningene arbeid. Erlend Horn var inne på det under intervjuet: «*Skal vi lykkes med inkluderingsarbeidet så trenger vi samarbeid, og der er næringslivet en viktig aktør*».

Gjennom intervjuene kommer det frem at Bergen Næringsråd ser på kommunen som en viktig aktør å samarbeide med for å integrere flyktninger. Det bekreftes ved at kommunen, sammen med NAV oppgis som hovedpart i Samarbeidsrådet (Bergen Næringsråd, 2016c). Funnene viser at kommunen anser næringslivet som en viktig aktør. Ettersom Bergen Næringsråd har startet egne initiativ innen integrering, og mener kommunen er en sentral aktør om et slikt samarbeid kan finne sted, er det en viss grad av gjensidig avhengighet til stede mellom aktørene. Kommunens avhengighet virker primært å være knyttet til næringslivet som helhet, og denne avhengigheten virker å utspille seg tydeligere på mikro og mesonivå enn på makronivå. Det er ikke avdekket funn som tyder på at kommunen er avhengig av Bergen Næringsråd. Hadde den vært det hadde kanskje initiativet om samarbeid kommet fra kommunen, men det kan tenkes at avhengigheten til næringslivet utspiller seg ved at det samarbeides med BN fordi de representerer næringslivet.

### 6.10 Spille på lag

I Bergen er det samarbeid som trekkes frem når informantene får spørsmål om hva de legger i å spille på lag. *«Kjernen i det for meg er at hvis vi skal lykkes med integreringen så kan ikke kommunen alene eller det offentlige alene sørge for at alle får seg en jobb. Vi klarer heller ikke dette hvis stemningen i befolkningen er slik at disse menneskene ikke er velkomne hit, det gjør integreringsarbeidet vanskeligere. Da må vi spille på lag som by for å få til det»* (Horn, Bergen Kommune). *«At etaten og introduksjonssenteret jobber tett opp mot aktører i næringslivet»* (Hagebø, Bergen Kommune). *«Å spille på lag er å gjøre hverandre gode og gi hverandre pasninger som gjør at det blir noen scoringer»* (Warncke, BN).

Informantene ga uttrykk for at de mener det er et samspill mellom kommunen og næringslivet når det kommer til integreringen av flyktninger, men at dette samspillet kan bli bedre. *«Ja det tror jeg, det var jo et veldig løft da vi skulle ta i mot et større antall flyktninger i 2015 og 2016. Så det var en veldig positiv innstilling i Bergen, fra både næringslivet og individer»* (Hagebø, Bergen Kommune). *«Jeg kunne jo ønske at vi spilte bedre sammen. Vi er ikke et fotballag i førstedivisjon i det samspillet. Det må vi bli»* (Presterud, Bergen Kommune etat for inkl.). *«Ja vi spiller på lag, men ikke nok altså. Vi trenger å øve inn noen bedre pasninger. Vi snakker godt sammen, men igjen, jo mer konkret vi får til, jo bedre er det»* (Warncke, BN).

At kommunen ikke kan pålegge næringslivet å bidra til integreringen av flyktninger virker å ha en innvirkning på samspillet med næringslivet. Det kommer til uttrykk ved at informantene fra kommunen tydelig er opptatt av at kommunen er nødt til å gjøre sin del av jobben før den går til næringslivet og ber dem om å gjøre en innsats. «*Hvis du ikke har kontroll i eget hus, så kan du ikke gå rundt å kreve at andre skal ta i mot flyktninger i praksis*» (Horn, Bergen Kommune). «*Jeg kan ikke si at næringslivet ikke gjør jobben sin så lenge kommunen ikke gjør det bedre enn de. Det er flere private enn offentlige som tar i mot flyktninger i praksis. Men vi kan bli bedre lagspillere*» (Presterud, BK). Presterud sier hun ser at små kommuner er flinke til å få gode avtaler med det lokale næringslivet. «*Den tettheten til næringslivet greier veldig mange å få bedre til*».

### 6.11 Oppsummering

Næringslivet er mest involvert i integrering på mikronivå, ved at ulike bedrifter tar i mot flyktninger i praksis eller ved å ansette en. Næringslivet er noe involvert på mesonivå, ved at arbeidsgivere blir tett fulgt opp av konsulentene. BN er involvert her gjennom Internasjonalt karrieretorg som kobler innvandrere med bedrifter i næringslivet. BN har mange aktiviteter knyttet til integrering av flyktninger, og har vært pådrivere for mangfold i næringslivet i mange år. Det var BN som tok initiativ til å opprette et samarbeidsråd for integrering av flyktninger etter flyktningkrisen i 2015, som et forsøk på å få aktører i Bergen som jobber med integrering til å snakke mer og bedre sammen. Bergen kommune er en sentral aktør i Samarbeidsrådet. BN er mest involvert i integrering på makronivå gjennom Samarbeidsrådet, men også ved at de inviterer kommunen inn til sine møtearenaer når mangfold og inkludering er på agendaen. Selv om Bergen kommune i noen grad trekker frem næringslivet som en viktig aktør, blir organisasjoner i sivilsamfunnet i større grad trukket frem som en sentral samarbeidspartner av kommunen. Funnene viser også at det, med unntak av Samarbeidsrådet, er lite formelt samarbeid med arbeidslivet på et overordnet plan.



## 7. Sammenlignende analyse

I de foregående kapitlene er det redegjort for hvordan næringsforeningene og kommunene samarbeider om integreringen av flyktninger, og hvordan næringslivet ellers inngår i integreringsarbeidet. I dette kapitlet vil de to casene bli koblet til det teoretiske rammeverket som er presentert for oppgaven. Oppgavens problemstilling er å finne ut om næringslivet er involvert i integreringen av flyktninger, hvordan næringslivet er involvert og hva som kan være mulige forklaringer på dette.

Analysekapittelet tar først for seg hvordan næringslivet er involvert i Trondheim og Bergen. Begrepene om nettverk og partnerskap benyttes for å klassifisere og karakterisere samarbeidet mellom næringsforeningen og kommunen i de to casene, før det går nærmere inn på hvilke oppgaver aktørene har i samarbeidet. Begrepene om samstyring og corporate social responsibility benyttes for å forstå hvorfor kommunen samarbeider med næringslivet og hvorfor næringsforeningen arbeider med integrering. Deretter drøftes mulige forklaringer på, og begrunnelser for, hvorfor kommunen samarbeider med næringslivet og næringsforeningene, og hvorfor næringsforeningene bidrar til integreringsarbeidet i kommunen.

### 7.1 Tre nivå næringslivet er involvert

I de foregående kapitlene er det gjort rede for hvordan næringslivet generelt og næringsforeningen spesielt inngår i integreringsarbeidet i Trondheim og Bergen kommune. Næringslivet og næringsforeningen er involvert i integreringen på ulike måter i de to kommunene, og hvordan næringslivet er involvert kan vises ved å skille mellom tre ulike nivå, som det er valgt å gjengi som mikro, meso og makronivå. Tabell 7.1 viser hva som inngår på de ulike nivåene, og hvordan samarbeidet med næringslivet og næringsforeningen foregår på de ulike nivåene i de to kommunene.

	<b>Trondheim</b>	<b>Bergen</b>
<p><b>Mikronivå:</b> Det som skjer én til én. Den direkte kontakten mellom næringslivet eller næringsforeningen og den enkelte flyktning eller konsulent.</p>	<p>Flyktningen selv mest i kontakt med næringsliv. De som jobber som konsulenter i INN, i arbeidsgiverteam og språkmentorene er også ofte i direkte kontakt med næringslivet. De har snudd tankegangen fra å hjelpe flyktningen til å hjelpe bedriften.</p> <p>NiT er ikke involvert på dette nivået.</p>	<p>Flyktningen selv mest i kontakt med næringsliv. Det er også arbeidsmarkedsbedriftene, som tjenestene som ligger under Etat for inkludering i kommunen leier tjenester fra (som finner praksisplasser). Jobbspesialistene i etaten er i direkte kontakt med næringslivet. Av og til er introduksjonskonsulentene ute og bruker eget nettverk for å komme i direkte kontakt med bedrifter. Konsulentene er derfor av og til på mikronivå.</p> <p>BN er ikke involvert på dette nivået.</p>
<p><b>Mesonivå:</b> Der som skjer indirekte, der det er et ekstra ledd, for eksempel i form av en ekstra aktør eller person, som bidrar til å skape kontakt med næringslivet.</p>	<p>Kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN) er hovedaktøren på dette nivået. Konsulentene som arbeider i INN er involvert på mesonivå, men som vist også i noen grad på mikronivå. De har også kontakt oppover i linjen til makronivået.</p> <p>NiT er ikke selv direkte involvert på mesonivå, men det har forekommet gjennom enkeltarrangement der NiT bidro med å sette kommunen i kontakt med bedrifter i næringslivet.</p>	<p>Etat for inkludering og de underliggende integreringstjenestene er hovedaktør her. Konsulentene i etaten er bindeleddet mellom flyktningen og næringslivet. De er av og til i direkte kontakt med næringsliv på mikronivå. Etaten har kontakt oppover i linjen til makronivået.</p> <p>Bergen Næringsråd er involvert her ved at de gjennom internasjonalt karrieretorg bidrar til å koble flyktningen og bedriften.</p>
<p><b>Makronivå:</b> Det som skjer på et overordnet nivå. Der kommunen og næringslivet eller næringsforeningen samarbeider overordnet, formalisert og strategisk. På dette nivået skjer det lenger «unna» flyktningen selv. Det kan for eksempel være samarbeid mellom ulike organisasjoner og institusjoner som driver med integrering.</p>	<p>Det er lite formalisert, strategisk og varig samarbeid med andre aktører på dette nivået om integrering.</p> <p>Rådmannens fagstab mest involvert på dette nivået. De tar kontakt med NiT ved behov. NiT er dermed mest involvert på dette nivået. Samarbeidet foregår sporadisk. Administrasjonen mer direkte involvert enn politikerne.</p>	<p>Det er noe samarbeid med næringslivet på overordnet nivå.</p> <p>Samarbeidsrådet i Bergen Næringsråd er et eksempel på samarbeid som foregår på makronivå. Her foregår samarbeidet på overordnet nivå, og lederne i organisasjonene deltar som representanter. Det er lite samarbeid på dette nivået foruten Samarbeidsrådet.</p>

Tabell 7.1: Sammenligning av hvordan næringslivet inngår i integreringen i de to kommunene

Likheter mellom kommunene er at næringslivet i størst grad er involvert når en arbeidsgiver tar i mot en flyktning i praksis eller ansetter en. Dette foregår på **mikronivå**. Det er her det er tetttest kontakt med næringslivet direkte. På dette nivået er det stort sett flyktningen selv som

er i kontakt med, og har en avtale med, den enkelte arbeidsgiver. Dette er en likhet mellom Trondheim og Bergen. I tillegg er en del av konsulentene som arbeider i kommunens integreringstjenester i direkte kontakt med bedrifter i næringslivet. Det foregår enten ved at de er ute og knytter direkte kontakt med bedrifter selv, med mål om å få flere praksisplasser eller arbeid til flyktninger, eller ved at de bistår arbeidsgivere om de skulle oppleve utfordringer med en flyktning de har hos seg. En ulikhet mellom Bergen og Trondheim er at Bergen leier tjenester fra arbeidsmarkedsbedrifter som bistår i å finne arbeid og praksis til flyktninger. Disse er i direkte kontakt med næringslivet.

**På mesonivå** er det INN (Kvalifiseringssenteret for innvandrere) i Trondheim og Etat for inkludering med de underliggende tjenestene i Bergen som er hovedaktører. Det er de som har hovedansvaret for integreringstjenesten som skal sørge for at flest mulig flyktninger kommer i praksis når de er i introduksjonsprogrammet. På dette nivået er enkeltbedrifter i næringslivet i mindre grad involvert. Tjenesten er i hovedsak ansvarlig for at kommunen utfører de oppgavene de skal innen integrering, og det kom frem under intervjuene at det sjeldent skjer i direkte samarbeid med bedrifter eller andre aktører i næringslivet. Det er i hovedsak de ansatte i tjenesten (konsulentene, språkmentorer, jobbspesialister) som har den direkte kontakten med bedrifter i næringslivet både i Trondheim og i Bergen. Lederne i integreringstjenestene i de to kommunene har kontakt oppover i linjen, og kan sies å fungere som et bindeledd mellom mikro og makronivå.

På mesonivå er næringsforeningen i de to byene involvert på ulike måter. I Trondheim har NiT kun unntaksvis vært i direkte kontakt med INN, og det har skjedd gjennom enkeltarrangement. I Bergen har det blitt opprettet en mer fast kontakt mellom tjenesten og BN ved at direktøren ved Etat for inkludering fra januar 2018 ble en del av både Samarbeidsrådet og BNs ressursgruppe for mangfold og inkludering (Bergen Næringsråd, u.å). I tillegg har BN gjennom å arrangere internasjonalt karrieretorg skapt en arena der innvandrere og arbeidsgivere fra både privat næringsliv og offentlig sektor kan møtes. På denne måten er BN med på å legge til rette for at kontakten mellom flyktningen og bedriften kan oppstå, med mål om at flere skal få en sjanse i arbeidslivet. Initiativet mottar økonomisk støtte fra kommunen til gjennomføring av karrieretorget (Intervju, Warncke, BN).

På **makronivå** finner vi den største forskjellen mellom de to casene. Det som foregår på dette nivået er lenger «unna» flyktningen selv. Det er et mer strategisk og fast samarbeid mellom

kommunen og næringsforeningen i Bergen enn i Trondheim. I Trondheim er det, i følge informantene, lite strategisk og formalisert samarbeid med næringslivet på overordnet nivå. Der blir NiT koblet på i enkelte tilfeller, når kommunen har et prosjekt eller et tiltak de ser nytten av å få benyttet NiT sitt nettverk. Samarbeidet foregår mer sporadisk. I Bergen er dette annerledes. Der er det opprettet et fast samarbeid gjennom Samarbeidsråd for mangfold, integrering og inkludering. Samarbeidsrådet er initiert av Bergen Næringsråd, og forsøker å skape en kobling mellom næringsforeningen, politikere og de aktørene i Bergen som arbeider med integrering av flyktninger (Intervju, Warncke, BN). Selv om det finnes et mer formalisert samarbeid mellom relevante aktører i Bergen, forteller informantene at de mener det kunne vært mer samarbeid enn det er i dag, og at de i for liten grad benytter seg av næringslivet som en strategisk samarbeidspartner i integreringsarbeidet.

## 7.2 Samarbeidet mellom kommune og næringsforening: nettverk eller partnerskap?

Det er vist at samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen i Bergen og Trondheim foregår på ulike måter. I denne delen vil det bli redegjort for hva slags type samarbeid dette kan sies å være. En analyse av type samarbeid vil ta utgangspunkt i begrepene nettverk og partnerskap, som begge kan sies å være ulike former for samstyring. Litteraturen peker på noen sentrale dimensjoner i de to samarbeidsformene, som bidrar til å trekke frem likheter og ulikheter mellom casene.

I tabellen under er det med utgangspunkt i Marsh og Rhodes (Rhodes, 1997) sine sentrale dimensjoner i nettverk trukket frem karakteristikk ved de to samarbeidene.

Dimensjoner i nettverk (Basert på Marsh og Rhodes)	Trondheim kommune (TK) og Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)	Bergen Kommune (BK) og Bergen Næringsråd (BN)
<b>Medlemskap</b> Antall deltakere Type interesse	TK (Rådmann og hans kontor og INN) og NiT er hovedaktører. Involverer NAV ved behov. Relativt få deltakere.  <u>Type medlemskap:</u> Frivillig. Aktørene oppfatter medlemskap som en mulighet, ikke som tvang.  <u>Grenser:</u> Det er ikke relevant for enhver å bli med i samhandlingen som foregår mellom TK og NiT om integrering, men TK sier at de ønsker å få kontakt med flere relevante aktører for skaffe praksis og arbeid til flyktninger.	BK (Byråden, direktør ved Etat for inkludering) og BN. I Samarbeidsrådet: mange, fra et bredt spekter av type organisasjoner er med i Samarbeidsrådet. Middels stort, og en bredde i type aktører involvert.  <u>Type medlemskap:</u> Frivillig. Aktørene oppfatter medlemskap som en mulighet, ikke som tvang.  <u>Grenser:</u> Det er ikke relevant for enhver å bli med, men det er ønskelig å komme i kontakt med

	<p>Interesse: få flyktninger i jobb, behov for å nå ut til flere private aktører. Funksjon: få tilgang til NiT sitt nettverk (ressurs) med mål om å få flere flyktninger i praksis og arbeid.</p>	<p>aktører som kan bidra til å nå formålet.</p> <p>Samarbeidsrådet tar inn nye aktører som har relevante ressurser å bidra med. Eksempel: Presterud, direktør hos Etat for inkludering, nylig inkludert i samarbeidet.</p> <p>Interesse: mer samhandling på tvers av aktører som driver med integrering. Funksjon: utveksle informasjon mellom aktører.</p>
<p><b>Integrasjon</b> Hyppighet i samhandling Kontinuitet Konsensus</p>	<p>Ikke fast samarbeid. Kontakt mellom aktørene ved behov.</p> <p>Ingen formell karakter. Forekommer sporadisk. Varierende hyppighet i kontakt.</p> <p><u>Intensitet eller styrke i relasjon:</u> TK og NiT har en sterk relasjon, men innen temaet integrering er det en svakere styrke i samhandlingen.</p> <p>TK og NiT deler et felles mål om å få flest mulig i jobb, og mener at inkludering av arbeidstakere som står utenfor arbeidslivet er en viktig oppgave.</p>	<p>Fast samarbeid gjennom Samarbeidsrådet for mangfold, integrering og inkludering. Har ellers løst samarbeid der Kommunens byråd blir involvert ved behov, feks på frokostmøter med mangfold og inkludering som tema. Får økonomisk støtte fra kommunen til internasjonalt karrieretorg.</p> <p>I Samarbeidsrådet er det ingen intensjonsavtale signert, men det er et inngått samarbeid, som er stabilt. Har faste møter jevnlig med de samme aktørene. Aktørene har myndighet til å fatte beslutninger på vegne av sin organisasjon/institusjon.</p> <p><u>Intensitet og styrke i relasjon:</u> Jevnlig kontakt og varig samarbeid.</p> <p>BK og BN har et felles mål om at Bergen skal være en inkluderende og mangfoldig by.</p>
<p><b>Ressurser</b> Distribusjon av ressurser i nettverket</p>	<p>TK og NiT har ulike typer ressurser. Det er spesielt TK som mener de har nytte av ressursene som NiT har, i hovedsak nettverket og kontaktene de har til næringslivet.</p> <p>TK benytter NiT aktivt for å få tilgang til nettverk og skape kontakter i næringslivet.</p> <p>Har ulike typer ressurser å bidra med, som den andre ellers hadde hatt vanskelig for å få tilgang til, eller ikke ville hatt tilgang til.</p>	<p>De ulike aktørene i Samarbeidsrådet sitter på ulike kunnskap som er nyttig for samarbeidet.</p> <p>BN opprettet samarbeid for å få tilgang til, og for å dele informasjon, mellom aktører. Men også for å få bedre samhandling mellom aktører som arbeider med samme problemstilling, men på ulike måter (integrering)</p> <p>Har ulike typer ressurser å bidra med, som den andre ellers hadde hatt vanskelig for å få tilgang til, eller ikke ville hatt tilgang til.</p>
<p><b>Makt/gjensidig avhengighet</b></p>	<p>Aktørene er autonome. Kan ikke pålegge hverandre å gjøre noe.</p>	<p>Aktørene er autonome. Kan ikke pålegge hverandre å gjøre noe.</p>

	<p>Empirien tyder på at aktørene anser seg gjensidig avhengig av hverandre. Begge ønsker å opprettholde en god relasjon med den andre.</p> <p>TK har ikke makt til å kommandere NiT til å bidra, og NiT velger å bidra (innenfor rimelighetens grenser).</p>	<p>BN ønsker å arbeide med integrering, og anser kommunen som viktig i det arbeidet. BK anser seg avhengig av næringslivet, men virker å anse seg avhengige av BN. Bidrar i Samarbeidsrådet, og mener samarbeidet er bra, og ønsker å opprettholde relasjonen.</p>
--	--	--

Tabell 7.2 Sentrale dimensjoner i samarbeidet mellom kommunene og næringsforeningene med utgangspunkt i Marsh og Rhodes (Rhodes, 1997).

Oversikten i tabellen over viser kjerneelementer i de to samarbeidene mellom næringsforeningene og kommunen i Trondheim og Bergen. For å kunne bli en del av et nettverk må aktøren vise at en er relevant med tanke på det politiske problemet som skal løses, og at en kan bidra med ressurser av en viss verdi som dermed kan bli benyttet for å oppnå et mål. I begge casene er det vist at næringsforeningene har en relevans i spørsmål knyttet til integrering av flyktninger, spesielt når det er snakk om å skaffe praksisplasser eller arbeid, men og når det kommer til å spre informasjon og holdninger. Næringsforeningene har ressurser som kan være nyttige, og kommunen har sine. I begge casene finnes det samarbeid mellom de to aktørene, og det tyder på at de ser det som hensiktsmessig å søke samarbeid med den andre, og at de gjennom samarbeid kan komme lenger i å nå målet om å få flere flyktninger i arbeid, enn om en fortsatte arbeidet hver for seg. Dette er et sentralt kjerneelement i nettverk, men ulike samarbeid gjennom nettverk kan være forskjellige, og Marsh og Rhodes (Rhodes, 1997) skiller mellom ulike typer nettverk ved å se på hvor tett relasjonen er mellom aktørene.

Oversikten i tabell 7.2 viser at det eksisterer både likheter og ulikheter i hvordan de to samarbeidene foregår. Likevel er det en ulikhet som gjør at en kan argumentere for at de elementene som er identifisert i de to samarbeidene gjør at dette representerer to ulike typer nettverk. TK og NiT har en sterk relasjon, og samhandler hyppig i både formelle og uformelle settinger. Fokuset i denne oppgaven er imidlertid samarbeid om integrering av flyktninger, og innen dette temaet er interaksjonen dem i mellom annerledes. Den forekommer, men foregår uregelmessig. Samarbeidet dem i mellom om integrering ligner derfor i størst grad på den typen nettverk som Marsh og Rhodes kaller et saksnettverk, som er karakterisert av at det er løsere relasjoner deltakerne i mellom. Et løsere nettverk vil innebære en grense for forpliktelse for aktørene involvert, noe informantene fra NiT trakk frem ved å understreke at

det er en grense for hvor mye de kan gjøre, da å arbeide med flyktninger ligger utenfor deres kjerneoppgaver.

Samarbeidet mellom BK og BN er karakterisert ved at sentrale dimensjoner ved nettverk er til stede. Det virker som om BK og BN har en løsere relasjon. Det forekommer jevnlig møter, men i langt sjeldnere grad enn det gjør mellom TK og NiT. Derimot har BK og BN en tettere og mer jevn samhandling innen integrering av flyktninger, og det viser seg spesielt gjennom Samarbeidsrådet for mangfold, integrering og inkludering. Dette er et formelt etablert samarbeid mellom flere ulike aktører, der BN og kommunen har en hovedrolle, aktørene har myndighet til å fatte beslutninger på vegne av sin organisasjon, og det forekommer faste og jevnlig møter. Dette samarbeidet ligner derfor på det Marsh og Rhodes kaller for et policynettverk. I et mer formalisert samarbeid vil aktørene involvert føle en større forpliktelse til å bidra.

Det er tydelig at begge samarbeidene har elementer av nettverk i seg. Likevel er det ikke funnet empiri som viser til at kommunene faktisk styrer aktivt gjennom næringsforeningene, men at det eksisterer elementer av samstyring i begge casene. Disse to samarbeidene skiller seg ved at det eksisterer ulik grad av formalisering. Desto mer formalisert et nettverk blir, desto mer kan det sies å gli over i en annen form for samstyring: partnerskap.

Et partnerskap er kjennetegnet ved at det eksisterer en viss varighet og stabilitet, aktørene må bidra med noe og kunne ta beslutninger på vegne av sin organisasjon, og det er en viss grad av formalisering som definerer formålet med partnerskapet. Alle disse elementene er vist å være til stede i samarbeidet mellom BK og BN, men ikke mellom TK og NiT.

Samarbeidsrådet som BN og BK har gått sammen for å etablere på initiativ av BN, kan sies å representere en form for partnerskap. Akkurat som med nettverk eksisterer det ulike former for partnerskap.

Som vist i teorikapittelet skiller Røiseland (2013, s. 315-317) mellom tre ulike typer. Partnerskapet mellom BN og BK ligner i størst grad det Røiseland (2013) kaller et institusjonelt partnerskap. Deltakerne i Samarbeidsrådet har en viss grad av avhengighet til hverandre for å nå et av Samarbeidsrådets sentrale mål: å styrke samarbeidet mellom offentlig sektor og næringslivet for å få til en raskere integrering av flyktninger (Bergen Næringsråd, 2016c). Aktørene har kommet sammen i et partnerskap fordi de har et felles mål, og har ulike

ressurser å bidra med som de mener kommer bedre til nytte om de bringes sammen. I tillegg er det få hierarkiske relasjoner å bygge på, og partnerskapet bygger mer på tillit mellom aktørene, ettersom ingen har myndighet til å pålegge en aktør en handling. Aktørene i Samarbeidsrådet kommer fra ulike sektorer, der alle har ulike former for ressurser å bidra med. De har en felles forståelse og et felles ønske om å bidra til å løse en samfunnsutfordring. Empirien viser derfor at Samarbeidsrådet har flere sentrale elementer fra institusjonelle partnerskap. Dermed kan dette samarbeidet sies å ligne mer på et institusjonelt partnerskap enn et nettverk. Samtidig uttrykker informantene at samarbeidet fremstår veldig uformelt, og at det i hovedsak forekommer utveksling av informasjon når aktørene møtes. Det kan virke som at konkrete resultat i noen grad har uteblitt. Andersen og Røiseland (2008, s. 13) peker på at dette kan skje i et partnerskap om samarbeidet inneholder et bredt sett av aktører som har begrensede erfaringer med hverandre, samtidig som de har ulike måter å arbeide på. Dermed er det her vurdert å være en risiko tilstede for at partnerskapet ikke vil føre til flere konkrete resultat.

### 7.3 Oppgaver i samarbeidet

I samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen i Trondheim og Bergen har aktørene ulike oppgaver når de samarbeider med hverandre. Det er identifisert fire oppgaver som kommunene, næringsforeningene eller begge tar på seg i samarbeidet.

Den første oppgaven er tilknyttet det formelle ansvaret. Det innebærer rettslig og økonomisk ansvar. Den andre er oppgaven som koordinator. Å koordinere innebærer i denne sammenhengen å samordne planer, aktiviteter eller virksomheter for å oppnå et mål. Den som koordinerer har også et ledende ansvar. Å ha oppgaven som tilrettelegger innebærer å bistå koordinatoren og legge til rette for de planene og aktivitetene en forsøker å få til, og kan beskrives som en form for medhjelper. Den siste oppgaven innebærer å bidra til å spre informasjon, både med mål om å bidra med nyttig kunnskap, men også å for å spre gode holdninger. Tabell 7.3 viser en oversikt over hvilke oppgaver TK, NiT, BK og BN har i samarbeidet dem i mellom.



<b>Oppgaver</b> <b>Aktør</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Koordinere</b>	<b>Tilrettelegge</b>	<b>Spre informasjon</b>
<b>Trondheim kommune (TK)</b>	✘	✘		✘
<b>Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)</b>			✘	✘
<b>Bergen kommune (BK)</b>	✘		✘	✘
<b>Bergen Næringsråd (BN)</b>		✘		✘

Tabell 7.3: Ulike oppgaver kommunene og næringsforeningene har i samarbeidet.

I begge samarbeidene har Trondheim kommune og Bergen kommune et hovedansvar gjennom at det er pålagt gjennom lov å ha integreringstjenester på plass (Introduksjonsloven, 2005). Kommunen er lovpålagt å integrere, og har derfor ansvaret, men kan ikke tvinge noen til å ansette en flyktning. Det gir kommunen begrensninger i hva slags samarbeid de kan få til, og de må bruke frivilligheten. Kommunens oppgave som formelt ansvarlig, innebærer økonomiske midler til å kunne forvalte dette ansvaret. En annen likhet mellom samarbeidene mellom kommunene og næringsforeningene i de to casene, er at alle har oppgaver som innebærer å spre informasjon og holdninger. I samarbeidet bidrar de alle med en form for informasjon, og empirien viser at å bidra til å spre gode holdninger trekkes frem som viktig av informantene, og at alle aktørene i samarbeidet kan bidra til det.

Samarbeidene i de to casene skiller seg fra hverandre når det kommer til hvem som er koordinator og tilrettelegger. Gjennom intervjuene fremkom det at NiT ikke har en oppgave som koordinator, men er en aktør som er med på å legge til rette for aktivitet. I Bergen er det BN som tar på seg oppgaven å koordinere. Det utspiller seg ved at BN har initiert et samarbeid mellom flere aktører, og tar et aktivt ansvar i å koordinere og lede dette. Her er det Bergen kommune som bidrar med å legge til rette for dette, ved å bidra med ressurser som kompetanse og informasjon inn i samarbeidet.

I Trondheim er det rådmannens stab (kommunen) som initierer samarbeid med NiT. I Bergen er dette annerledes. Bergen kommune har ikke tatt et aktivt initiativ ovenfor BN med ønske

om at de skal bidra til bedre integrering av flyktninger (Intervju, Warncke, BN og Horn, BK). I Bergen ser det ut til at det meste av initiativet til å samarbeide med næringslivet kommer fra de ansatte i integreringstjenesten (konsulentene og jobbspesialistene), og ikke på et høyere politisk eller administrativt nivå. Hvis det tas utgangspunkt i de ulike nivåene næringslivet er involvert på, som det tidligere er gjort rede for (mikro, meso og makro), ser det derfor ut til at det kommer initiativ fra flere av nivåene i Trondheim enn i Bergen. Både Trondheim og Bergen kommune er initiativtakere ovenfor næringslivet, men på ulike måter.

Næringsforeningene har ulike oppgaver i de to casene. NiT blir involvert i kommunens initiativ, og bidrar som en døråpner og fasilitator, men setter også grensen der. De ønsker å holde seg til hovedoppgaven sin som er å arbeide for sine medlemmers interesser, og så lenge medlemmene deres ikke løfter integrering som viktig foretar ikke NiT en aktiv handling. Hos BN er dette annerledes. Ikke så mange av BNs medlemmer løfter integrering som viktig heller, men de har i lengre tid hatt et fokus på mangfold og inkludering gjennom aktivitetene sine. Mange av disse kom som initiativ fra BN selv, nærmere bestemt direktøren. Hun trekker frem at BN skal «inspirere» og ta en «Push- og pull-rolle», og mener BN bør jobbe med å ikke bare fremme medlemmenes interesser, men også påvirke egne medlemmer.

#### 7.4 Hvordan forstå kommunens posisjon i lys av teorier om samstyring?

I denne delen vil de sentrale aspektene ved samstyring bli benyttet som en ramme for analyse, og til å forsøke å forstå hvorfor Trondheim og Bergen kommune samarbeider med næringsforeningene om integrering. I følge Røiseland og Vabo (2012, s. 22-23) består samstyring av tre sentrale aspekter: Gjensidig avhengighet, beslutningene som tas må baseres på diskurs og forhandlinger (ikke med makt) og at aktørene involvert planlagt og målorientert forsøker å få til noe sammen. I det følgende vil det bli gjort rede for hvordan dette forekommer i Trondheim og Bergen.

##### 7.4.1 Gjensidig avhengighet mellom aktørene

Å være gjensidig avhengig av hverandre betyr i denne sammenhengen å oppnå noe som aktørene bare kan få til i fellesskap, og er gjerne knyttet til en oppgave de er pålagt å ivareta, og som alle parter ønsker å løse (Røiseland and Vabo, 2012, s. 22). Gjennom dokumentene og intervjuene er det funnet tegn til at både Trondheim og Bergen kommune anser seg avhengig av næringslivet for å lykkes med integreringen, for eksempel for å få flyktninger i praksis.

Denne avhengigheten er dog rettet mer mot næringslivet generelt, enn mot næringsforeningene spesielt.

Det er kommunen som er pålagt oppgaven med å integrere flyktninger, men at kommunen lykkes med det er likevel i alles interesse, også næringsforeningene, nettopp fordi samfunnet som helhet er tjent med at flest mulig er i arbeid. Både NiT og BN påpeker at en mangfoldig arbeidsstyrke er positivt for næringslivet. Integrering av flyktninger er en utfordring som flere aktører enn kommunen ønsker å løse. I Trondheim fortøner dette seg annerledes enn i Bergen. I begge casene er det kontakt mellom aktørene innen integrering, men Trondheim kommune har en mer aktiv tilnærming ovenfor NiT innen integrering. I følge mine funn har ikke Bergen kommune aktivt forsøkt å involvere BN i integreringstiltak, ut over at BN er nevnt i kommunens tidligere handlingsplan for inkludering og mangfold (2012-2015).

Det er vist at aktørene i begge casene har kontakt om integrering, og at de bringer ressurser inn i samarbeidet som den andre part har nytte av. Kommunene sitter på ressurser som kunnskap og ekspertise, for eksempel har de god oversikt over flyktninggruppen, hvem de er og hvor de kommer fra. Næringsforeningene har på sin side et stort nettverk av private (men også offentlige) bedrifter som kommunen kan komme i kontakt med, for eksempel for å skaffe flere praksisplasser til flyktningene. I både Trondheim og Bergen bringes disse ressursene sammen for å forsøke å oppnå noe mer i fellesskap enn de kan hver for seg, men dette foregår på ulike måter.

Trondheim kommune virker å anse NiT som en sentral aktør å involvere i saker der kommunen har behov for å involvere næringslivet, og dermed oppstår det en viss avhengighet til næringsforeningen. NiT uttrykker ikke eksplisitt en avhengighet til kommunen innen integrering. Den hyppige kontakten NiT har med kommunen kan likevel være et uttrykk for at NiT ser seg avhengige av å ha god kontakt med kommunen for å få gjennomslag for det de anser som viktige saker innen andre områder, som byutvikling, transport, etc. En kan derfor argumentere for at det trolig eksisterer en avhengighet til kommunen i NiT, men at den primært er knyttet til andre politiske saker enn integrering.

I Bergen er dette annerledes. Bergen kommune har ikke gitt uttrykk for at de ser seg avhengige av Bergen Næringsråd i integreringsarbeidet. En antagelse er at om en aktør ser seg avhengig av en annen for å oppnå resultat innen et gitt politikkområde, vil en form for kontakt

bli initiert. Bergen kommune har ikke tatt initiativ til samarbeid med BN om integrering, og det ble ikke uttrykt noe form for avhengighet av informantene under intervjuene. Likevel forekommer det et fast samarbeid mellom aktørene. At kommunen ikke eksplisitt uttrykker en avhengighet til kommunen, trenger dermed ikke bety at de ser nytten av samarbeidet. Derfor er det trolig en viss grad av avhengighet tilstede, men det er vanskelig å slå fast hvor sterk den er.

BN har et eget ønske om å bidra til integrering, og anser kommunen å være en helt sentral aktør å ha med i et samarbeid, blant annet på grunn av ressursene kommunen sitter på. Kommunen har hovedansvaret for integreringen, og med ansvar følger det et behov for kompetanse og ekspertise for å få gjort det på en god måte. Det er kommunen som kjenner flyktingene best, vet hvem de er og har bedre oversikt over tjenester og tilbud flyktingene har tilgang til enten gjennom kommunen eller andre aktører som tilbyr integreringstjenester.

Som vist har både Trondheim og Bergen kommune gitt uttrykk for en avhengighet til næringslivet som helhet, men hvorvidt dette også innebærer en avhengighet til næringsforeningene varierer i de to casene. Det er flere forhold som tyder på at Trondheim kommune anser seg mer avhengig av NiT enn Bergen kommune gjør av BN. Likevel er samarbeidet i Bergen mer varig og formalisert. Gjensidig avhengighet mellom kommune og næringsforening er trolig ikke hele forklaringen på hvorfor det er samarbeid mellom aktørene, men kan forklare en del. I tillegg har næringsforeningen i begge byene en rolle som representant for næringslivet, og uttaler seg på vegne av sine medlemmer. Dermed kan avhengigheten til næringslivet sett i sammenheng med rollen næringsforeningen har, i større grad forklare hvorfor et samarbeid finner sted.

#### 7.4.2 Forhandlinger mellom aktørene

Det andre sentrale aspektet ved samstyring er knyttet til det første. Fordi aktørene er gjensidig avhengig av hverandre, vil bruk av makt være lite effektivt, og avgjørelser vil måtte tas basert på forhandlinger (Røiseland and Vabo, 2012, s. 22). Forhandlinger er i denne sammenhengen forstått som den interaksjonen som foregår mellom aktørene innen integrering, og hvordan de tar beslutninger på bakgrunn av dette. Det kan komme til uttrykk gjennom diskusjon eller forhandlinger, men også gjennom at aktørene forsøker å påvirke hverandre, for eksempel gjennom å appellere til bestemte argument eller handlinger.

Disse casene viser at Trondheims samarbeid med NiT foregår mer sporadisk, og det finnes ikke ett fast samarbeid innenfor integrering. Bergen kommune og Bergen Næringsråd har et mer varig samarbeid gjennom Samarbeidsrådet for mangfold, integrering og inkludering. Kommunene har ikke makt til å pålegge næringsforeningene å gjøre noe, og dermed er det nettopp forhandlinger kommunene må benytte for å kunne få til et samarbeid. Forhandlingsaspektet er dermed tydelig til stede i begge casene, men i praksis foregår det på forskjellige måter.

I Trondheim er det kommunen som kontakter NiT hver gang kommunen har et prosjekt eller et arrangement det tenkes at NiT kan bidra i. Hvordan Trondheim og NiT kommer frem til en beslutning i de ulike samarbeidsprosjektene de inngår varierer derfor. I noen prosjekt og arrangement har kommunen allerede tatt noen beslutninger og spør NiT om å bidra. Da forekommer det færre diskusjoner mellom kommunen og NiT om hvordan gjennomføringen skal foregå og hva målet er, men NiT har kommet med noen innspill underveis i prosessen. Det er eksempler på at NiT har blitt involvert i arbeidsgrupper om integrering. Da er NiT selv en deltakende part. Det er derfor tydelig at forhandlingsaspektet er til stede i samhandlingen mellom Trondheim og NiT, men som vist varierer det fra prosjekt til prosjekt hvordan den forhandlingen foregår.

I Bergen mener informantene at Samarbeidsrådet fungerer mer som et forum for informasjonsutveksling enn som et organ for beslutningstaking, selv om det har blitt tatt beslutninger der. For eksempel er prosjektet med jobbspesialistene en idé som dukket opp i Samarbeidsrådet, og er dermed et direkte resultat av samhandlingen mellom BN, kommunen og de andre aktørene som deltar. Forhandlinger mellom aktørene er avgjørende for å få til noe, nettopp fordi kommunen ikke kan pålegge BN å bidra i integreringen, men kan oppmuntre og oppfordre gjennom dialog og/eller incentiver. Likevel har ikke kommunen gjort det i dette tilfellet, fordi det er BN selv som har invitert kommunen inn til en dialog om integrering. Forhandlingsaspektet er til stede ved at BN inviterer til samarbeid der aktørene sammen kan diskutere hvordan de best kan samarbeide, og forsøker å appellere til at det kan hjelpe kommunen med å få kontakter inn mot næringslivet, som videre kan bidra til å få flere flyktninger i ordinært arbeid eller praksis.

### 7.4.3 Planlegging for å nå felles mål?

Et tredje sentralt aspekt ved samstyring er at aktørene involvert forsøker å få til noe sammen. Det er ikke et fellesskap der aktører tilfeldigvis finner sammen, de er der av en grunn. Det trenger ikke bety at styringssamarbeidene har preg av en formell struktur (Røiseland and Vabo, 2012, s. 22). I Trondheim er tiltakene der NiT har vært involvert i hovedsak initiert og planlagt av kommunen selv, og så har NiT blitt koblet på underveis i prosessen. Det innebærer at de aktivitetene som kommunen og NiT har utført i samarbeid, i mindre grad har blitt planlagt i samarbeid. Unntakene har vært når representanter fra NiT har vært deltakere i en arbeidsgruppe. Et sentralt element i samstyringsprosesser er at aktørene skal fastsette målene og velge virkemidler i samarbeid. Empirien viser at dette i liten grad forekommer mellom TK og NiT. Kommunen mener de i for liten grad setter seg ned og planlegger sammen med næringslivet, og NiT påpeker at de mener kommunen godt kan utfordre dem mer innen integrering. Dette aspektet er dermed svakt til stede i samarbeidet mellom TK og NiT.

I Bergen er dette annerledes. Der har aktørene i Samarbeidsrådet satt seg ned for å planlegge noe sammen. De har fastsatt et mål om at Bergen skal være Norges beste by på mangfold og inkludering, og et av tiltakene er å prøve ut prosjektet med jobbspesialister. Informantene uttrykker usikkerhet om hvor godt Samarbeidsrådet egentlig fungerer. Hensikten med Samarbeidsrådet var i utgangspunktet at det skulle være mer enn et forum for informasjonsutveksling mellom aktørene. Informantene fra både kommunen og BN virker likevel å være enige i at det er bedre at man prater sammen enn at man ikke gjør det.

### 7.4.4 Aspektene: tilstede i ulik grad

Oppsummert så er aspektene til stede i de to casene i ulik grad, men det er mer forhandling og planlegging i Bergen enn i Trondheim. Noen forhold tyder på at Trondheim kommune anser seg mer avhengig av NiT enn Bergen kommune gjør av BN, selv om samarbeidet i Bergen mer varig og formalisert. Hvorfor kommunene samarbeider med næringsforeningene i de to casene viser seg derfor å være ulikt.

Mellom Trondheim kommune og NiT er det noe gjensidig avhengighet. Kommunen søker aktivt et samarbeid med næringsforeningen, og begrunner det med at samarbeidet hjelper kommunen å komme i kontakt med aktører de ellers ikke når frem til. Funnene tyder på at kommunen føler en større avhengighet til NiT enn NiT gjør til kommunen. Dermed er det

grunn til å tro det hadde vært mer fast samarbeid mellom aktørene hvis de hadde vært mer gjensidig avhengige av hverandre. Når kommunen og NiT samhandler er det liten grad av forhandlinger til stede. Trondheim kommune tar styringen i prosjektene, mens NiT bidrar til å gjennomføre dem. Aktørene har ikke planlagt prosjektene i fellesskap. NiT kommer med forslag og innspill underveis. Dermed er det tredje aspektet kun svakt til stede.

Mellom Bergen kommune og BN er det vist til forhold som tyder på at avhengighetsforholdet er ulikt fra det mellom Trondheim og NiT. BN anser seg avhengige av kommunen så lenge de skal arbeide med integrering. Kommunen har ikke uttrykt en avhengighet til BN på samme måte, og kommunens mangel på kontakt ovenfor BN kan tyde på at de ikke ser seg like avhengige av dem. Likevel kan BNs rolle som sentral aktør og representant for næringslivet tyde på at det er en grad av avhengighet her, men det er vanskelig å slå fast med sikkerhet gjennom denne studien. Informantene fra kommunen uttrykker at samarbeidet med BN er verdifullt, og noe de ser nytten av å fortsette med. Aktørene møtes som deltakende parter, mest for å informere om hverandres arbeid, og for å forsøke å komme frem til en enighet om hva de skal arbeide med. Forhandlingsaspektet er dermed til stede. Samarbeidsrådet har et mål, men det har forekommet begrenset med faktiske handlinger aktørene i mellom for å nå målene, og det foregår i dag mest informasjonsutveksling. Aspektet om aktørene har felles mål og planlegger i samarbeid er derfor til stede, men ikke i sterk grad.

### 7.5 Etisk, altruistisk eller strategisk CSR?

I denne delen vil begrepet corporate social responsibility (CSR) bli benyttet for å forstå hvorfor næringsforeningene bidrar i integreringen. Det vil gjøres ved å forsøke å identifisere hvorvidt næringsforeningenes bidrag i integrering ses på som påkrevd, forventet eller ønsket, basert på Carroll (1991) sin pyramide av CSR. I tillegg vil Lantos (1991) sine tre former for samfunnsansvar bli brukt til å forsøke å identifisere hva slags type samfunnsansvar det kan sies å være.

Empirien viser at NiT sitt hovedansvar er det som i pyramiden skisseres som det økonomiske og juridiske ansvaret, og er et ansvar som er *påkrevd*. For både NiT og BN vil det økonomiske ansvaret innebære å forvalte økonomien til næringsforeningen på en god måte i tråd med næringsforeningens formål. Det juridiske ansvaret innebærer å følge lover og regler i utføringen av oppgavene næringsforeningen er satt til å arbeide med. Hva formålet skal være og hvordan budsjettet best forvaltes avgjøres av næringsforeningens medlemmer gjennom en

årlig generalforsamling. Det neste steget i pyramiden er det etiske ansvaret, som er hva befolkningen forventer at NiT og BN skal arbeide med. En kan ikke vite sikkert hva befolkningen (eller kommunen) forventer at næringsforeningene skal arbeide for, men en rimelig antakelse er at kommunen forventer at næringsforeningene arbeider for sin kjerneoppgave, som er å fremme næringslivets interesser.

I Trondheim forventer ikke kommunen at NiT skal delta i integreringsarbeidet, men det er et ønske fra kommunen sin side. Det tar oss til øverste del av pyramiden, som er det filantropiske ansvaret, og som dreier seg om nettopp hva som er ønsket av næringsforeningen. Her ligger en av årsakene til at NiT bidrar i integreringsarbeidet i Trondheim. Det er kommunen som oppretter kontakten fordi den tenker at NiT har noen ressurser å bidra med, i form av et nettverk som kommunen ellers ikke ville nådd ut til. Derfor ønsker kommunen at NiT skal bidra. NiT på sin side understreker at det ikke er deres egne medlemmer som har ytret et ønske om at de burde bidra til å få flere flyktninger i arbeid. NiT har etter diskusjoner internt landet på at de ikke skal initiere et eget prosjekt om integrering nettopp på grunn av mangel på ønske fra egne medlemmer. Dette ønsket om at NiT skal bidra til å få flyktninger i arbeid kommer derfor utelukkende utenfra, fra kommunen. Selv om det er kommunen som aktivt ytrer ønsket om at NiT skal bidra, er det også vist at flere av deres egne medlemmer oppgir samfunnsansvar som en årsak til at de er medlem i næringsforeningen. Det er viktig å understreke at samfunnsansvar i denne sammenheng er nevnt som et generelt begrep der ulike former for samfunnsansvar inngår.

I Bergen ser dette annerledes ut. Bergen kommune har hverken hatt en forventning eller et ønske om at BN skal bidra til integreringen, noe som blir synlig ved at kommunen selv ikke har tatt kontakt med BN med spørsmål om å bidra. I motsetning til i Trondheim ser det ut til at årsaken til at BN bidrar er både en forventning, og et ønske innenfra, og dette ønsket kommer fra det som kan karakteriseres som en ildsjel, direktøren i BN. BN har i flere år arbeidet med å få flere innvandrere inn i arbeidslivet, og de to siste årene arbeidet mer med flyktninger enn tidligere, noe som av intervjuene fremgår er en direkte følge av flyktningkrisen. Gjennom intervjuet med Warncke kom det frem at hun mener BN både kan, og bør, ta ansvar for å bidra til å løse denne samfunnsutfordringen. Dette til tross for at det ikke er forventet fra dem, hverken fra egne medlemmer eller fra kommunen. I starten, ved oppstarten av karrieretorget for ti år siden, var BNs innsats for inkludering noe nytt også for dem, og som direktøren sier har hun tidvis måttet kjempe internt for at BN skal fortsette å



jobbe med temaet. Med årene har dette blitt tradisjon, og inkluderings- og mangfoldsarbeidet er i dag en integrert del av BNs kjernevirksomhet. Dette synes godt i BNs årsrapporter. I dag er det mulig at det er flere forventninger utenfra til at BN skal bidra til mangfold og inkludering i kommunen, men at forventningen kommer av at folk har blitt vant til at dette er et av BNs mange prioriterte arbeidsområder. Det trenger ikke bety at det forventes at BN skal bidra til integrering av flyktninger som sådan. Mangelen på forventning kan knyttes til at det er kommunen som er lovpålagt å integrere, og som analysen viser - ikke har makt til å pålegge næringsforeningene å gjøre noe, og derfor må ty til andre metoder.

Både NiT og BN bidrar til integrering av flyktninger på ulike måter, og det er vist hvor ønsket eller forventningen til at de arbeider med dette kommer fra. For å forsøke å forstå flere aspekter ved næringsforeningenes bidrag i integreringen, er det nyttig å identifisere hva slags type samfunnsansvar det er. Lantos (1991) sine ulike former for samfunnsansvar skiller mellom om det er ansett som forventet eller ønsket, og peker i tillegg på hvilken hensikt den enkelte virksomhet har med arbeidet de gjør.

Fra kommunen sin side er det ikke forventet at NiT skal bidra med integrering av flyktninger, ei heller fra deres egne medlemmer eller fra fagrådene. NiT og kommunen har et godt samarbeid, noe som er uttrykt fra begge parter, og som ses igjen i hyppigheten og formaliseringen av møtepunktene mellom de to aktørene. Informantene gir uttrykk for at dette er en relasjon de setter pris på, og ønsker å opprettholde. Denne relasjonen gir kommunen en mulighet til å spørre om NiT vil bidra også innen andre politiske områder, og det gjør NiT tilbøyelig til å si ja til å bidra, ettersom det er et positivt bidrag til samarbeidet.

NiT sitt bidrag til integreringsarbeidet kan sies å være en form for *strategisk* CSR, der begge parter kommer godt ut av situasjonen. I tillegg til at NiTs egen virksomhet kan vinne på det, vil det også være til nytte for interessenten - som her er flyktningen, noe NiT oppgir som en sentral årsak til at de bidrar når kommunen spør. NiT har et genuint ønske om at flest mulig skal komme i arbeid.

Det synes ikke å være en forventning fra kommunen eller befolkningen at BN skal bidra til integreringen av flyktninger. Fra kommunen sin side er det heller ikke ytret noe ønske om at BN skal bidra. Ønsket om at BN skal bidra kommer derimot fra BNs egen virksomhet, fra direktøren selv. Dermed ligner dette en form for *altruistisk* CSR. Bergen Næringsråd har på grunn av direktørens engasjement strukket seg utover virksomhetens kjernevirksomhet i

arbeidet de gjør for å integrere flyktninger. Ressursene som settes av for å arbeide med dette går på direkte bekostning av andre ting disse ressursene kunne blitt benyttet til. Det kan se ut til at BN ikke tjener noe på å engasjere seg for integrering av flyktninger, men studien kan ikke slå dette fast med sikkerhet. BN, med direktøren i spissen, bidrar fordi de mener ressursene i deres virksomhet kan være nyttige for å få flere flyktninger ut i arbeid, og gjennom intervjuene synes et sterkt personlig engasjement for enkeltmenneskets skjebne. Samtidig benytter ikke BN denne argumentasjonen utad (opp mot bedriftene, etc) når det redegjøres for hvorfor BN engasjerer seg for at flyktninger skal få en sjanse i arbeidslivet. Da argumenteres det med lønnsomhet og hvordan mangfold er lønnsomt for den enkelte bedrift. Grunnen til at det benyttes andre argumenter opp mot bedrifter i næringslivet kan være at disse argumentene i større grad når frem enn å argumentere med at alle «bør ta samfunnsansvar og bidra med å integrere», fordi en anerkjenner at bedriftene har et økonomisk ansvar for egen drift.

## 7.6 Begrunnelser og motivasjoner for at kommunene og næringsforeningene samarbeider

Hver av de to casene, og den sammenlignende analysen, peker på noen mulige forklaringer på at kommunene og næringsforeningene samarbeider om integrering av flyktninger. Begrepene som er benyttet i analysen har bidratt til å identifisere disse. Det har også aktørenes egne begrunnelser og motivasjon for å inngå et samarbeid med hverandre om integrering av flyktninger. I tabellen under er det trukket frem forklaringer på at et samarbeid eksisterer mellom aktørene. Oversikten viser at det finnes forskjeller mellom casene.

	<b>Næringsforeningen i Trondheimregionen og Trondheim kommune</b>	<b>Bergen Næringsråd og Bergen Kommune</b>
Likheter	<u>Økonomi:</u> Sløsing med ressurser om mange står utenfor arbeidslivet. Mange i arbeid er bra både for den enkelte og for samfunnet.	<u>Økonomi:</u> Sløsing med ressurser om mange står utenfor arbeidslivet. Mange i arbeid er bra både for den enkelte og for samfunnet.
	<u>Mangfold:</u> Mangfold er bra for den enkelte virksomhet, og det er bra for samfunnet. Møtet med enkeltmennesket også viktig. Føle at en bidrar med noe mer.	<u>Mangfold:</u> Mangfold er bra for den enkelte virksomhet, og det er bra for samfunnet. Møtet med enkeltmennesket også viktig. Føle at en bidrar med noe mer.
	<u>Informasjon:</u> En aktør har tilgang til informasjon den andre kan ha nytte av. I dette samarbeidet gjelder det informasjon NiT har som, TK kan ha nytte av. Å spre	<u>Informasjon:</u> BK og BN samarbeider for å få tilgang til informasjonen den andre aktøren sitter på. Samarbeider også for å spre gode holdninger til innvandrere.

	gode holdninger om innvandrere også et ønske.	
	<u>Flyktningkrisen:</u> Det har vært økt grad av samarbeid etter flyktningkrisen. Stor oppmerksomhet om dette i politikk og media.	<u>Flyktningkrisen:</u> Det har vært økt grad av samarbeid etter flyktningkrisen. Stor oppmerksomhet om dette i politikk og media.
	<u>Nasjonale forhold:</u> Nasjonal politikk og debatt påvirker. Arbeidslinja i integreringspolitikken og mye debatt i media.	<u>Nasjonale forhold:</u> Nasjonal politikk og debatt påvirker. Arbeidslinja i integreringspolitikken og mye debatt i media.
Forskjeller	<u>Relasjon:</u> Fast og jevnt samarbeid over tid. NiT og kommunen har et godt samarbeid som gjør at kommunen har enkelt for å ta kontakt, og NiT har enkelt for å si ja, selv om NiT sine egne medlemmer ikke ytrer noe ønske om at de skal arbeide med dette.	<u>Tema det arbeides med:</u> BN har arbeidet med mangfold i arbeidslivet i over ti år, og har gjennom Internasjonalt karrieretorg skapt en arena for prøve å få flere innvandrere inn i arbeidslivet.
	<u>Initiativtaker:</u> Trondheim kommune	<u>Initiativtaker:</u> Bergen Næringsråd
	<u>Nettverk:</u> Tilgang til nettverk viktig begrunnelse til at TK velger å søke samarbeid med NiT.	<u>Ildsjeten:</u> BN har en drivkraft internt, en ildsjel, som har vært hovedpersonen bak BNs arbeid med mangfold, inkludering og flyktninger.

Tabell 7.4: Mulige forklaringer på at aktørene samarbeider

Oversikten i tabellen over viser at det finnes flere likheter enn ulikheter når en søker etter forklaringer på hvorfor de to aktørene i de to byene har valgt å samarbeide med hverandre. De ulike forklaringene som er identifisert består av både indre og ytre forhold.

Aktørene begrunner samarbeidet ganske likt, og legger spesielt vekt på de økonomiske konsekvensene for enkeltpersoner og samfunnet når noen står utenfor arbeidslivet. I tillegg legges det vekt på argumentet om at mangfold er positivt. Det er bred enighet aktørene i mellom om at inkludering av flere ulike grupper i arbeidslivet skaper mange positive ringvirkninger. Det er også tydelig at det er nyttig for aktørene å ha tilgang til informasjonen den andre sitter på, og at man kan benytte denne til å spre gode holdninger til innvandrere. Det virker å være enighet mellom aktørene om at man kommer lenger sammen enn hver for seg i arbeidet om å endre holdningene og de fordommene som eksisterer mot innvandrere i samfunnet i dag. Aktørene ønsker å bidra til dette gjennom å la bedrifter i næringslivet komme i kontakt med enkeltmennesker og deres historier, og gjennom dette forsøke å vekke

et engasjement for integrering. Til sist viser empirien økt samarbeidet i begge byene etter at flyktningkrisen oppsto i 2015. Det meste av samarbeidet mellom kommunen og næringsforeningen om integrering av flyktninger har foregått etter 2015, og det gjelder i begge byene. Flyktningkrisen og det store fokuset på innvandring har også ført til mye debatt om temaet, og det har fått stor plass i nasjonal politikk.

Det er funnet flere likheter ved at et samarbeid finner sted i de to byene, men likevel skjer det på ganske forskjellige måter, som gjør det interessant å spørre hvorfor. Det er identifisert ulikheter i hver av casene som kan være en forklaring på at samarbeidet foregår på så ulike måter.

Samarbeidet mellom NiT og TK er fastere og jevnere innen sentrale næringspolitiske tema. De møtes jevnlig og fast, har et institusjonalisert samarbeid, og begge gir uttrykk for at dette er en god relasjon de ønsker å ta vare på. De har en fastere struktur når de samhandler om andre oppgaver. Denne relasjonen har lagt et grunnlag for å samarbeide om andre oppgaver.

TK trekker frem NiT sitt store nettverk som en begrunnelse til at de søker samarbeid. Det har en effekt på bedriftene når NiT stiller seg bak et arrangement og står som arrangør når kommunen forsøker å nå ut til næringslivet med informasjon. En får flere bedrifter til å stille opp på arrangementene. Samarbeidet har gjort at INN har fått flere samarbeidspartnere i næringslivet ved å ha gått gjennom NiT. Denne positive effekten er også en begrunnelse til at kommunen fortsetter å benytte NiT for å få tilgang og kontakter i næringslivet i Trondheim.

En sentral forklaring på at det finnes et samarbeid mellom BN og BK er ildsjelen. Bergen Næringsråd er preget av en sentral ildsjel. Når vedkommende samtidig er direktør, kan det ha en større effekt, både internt i BN og eksternt. Derfor kan det være at det er de bedriftene som har mennesker og ledere med personlig engasjement for integrering som bidrar. Samtidig er det ikke sikkert man når frem med de økonomiske argumentene. Informantene i BN la vekt på at de i større grad når frem ved å vise frem menneskene. I møte med dem kan det filantropiske ansvaret bli mer fremtredende, og kanskje utfordre det strategiske og økonomiske. Et møte med enkeltmennesker og enkeltskjebner kan vekke et personlig engasjement. Det kan være det er enkeltpersoners samfunnsengasjement og ønske om å bidra med noe positivt for noen, som gjør at næringslivet strekker seg utenfor kjernevirksomheten sin og gjør noe ekstra. Funnene fra denne studien viser at dette er en av forklaringene på at BN arbeider med

integrering av flyktninger. Det er dette personlige engasjementet BN forsøker å vekke i den enkelte bedriftsleder når de arrangerer internasjonalt karrieretorg (Intervju, Warncke, BN). Dette står dermed i kontrast til de økonomiske argumentene som benyttes utad, mot bedriftene. Kanskje når man ikke frem med økonomiske argument alene, men et personlig møte mellom bedriftslederen og flyktningen kan det.

En annen forklaring på at samarbeidet ser annerledes ut i Bergen er at BN, også på grunn av ildsjelen, i lengre tid har arbeidet med mangfold og inkludering. Da flyktningkrisen kom i 2015 ble det derfor noe mer naturlig for BN å forsøke å bidra. I tillegg kan byenes ulike politiske historie og situasjon være en faktor som påvirker hvorfor det er forskjeller mellom casene. I Trondheim har Arbeiderpartiet med Rita Ottervik i spissen styrt siden 2003, i hele 15 år. At kommunen har hatt den samme ledelsen i så mange år kan ha hatt påvirkning på kommunen og NiT sin relasjon. Det er tidligere argumentert for at denne relasjonen er en av forklaringene på at det finnes et samarbeid om integrering av flyktninger mellom kommunen og NiT, og den gode relasjonen kan være påvirket av at det samme partiet og den samme ordfører har styrt kommunen i mange år. I Bergen styrte Høyre i 12 år før Arbeiderpartiet, sammen med Venstre og Krf, tok over etter valget i 2015. Her har det relativt nylig skjedd et politisk skifte etter mange år med Høyre. Det er ikke funn i studien som kan si noe om hvorvidt dette faktisk har hatt påvirkning på hvordan det samarbeides mellom kommunen og BN om integrering, men det er en situasjon verdt å nevne.

Gjennomgangen av dokumentene i studien viser at Trondheim Kommune i større grad nevner næringslivet som samarbeidspartner enn det Bergen kommune gjør. Bergen Næringsråd nevnes eksplisitt i kommunens handlingsplan for integrering og mangfold fra 2012, men gjennom intervjuene er det lite som tyder på at den nåværende politiske eller administrative ledelsen har tatt initiativ til å prate med BN om temaet. Kommunen stiller opp på frokostmøter og i Samarbeidsrådet når BN har tatt initiativ til det. Det er relevant å stille spørsmål ved om det i det hele tatt hadde eksistert et samarbeidsråd mellom kommunen og næringsrådet innen integrering om det ikke hadde vært for BN. Samarbeidet mellom aktørene i de to kommunene har oppstått på helt forskjellige måter, som trolig har en påvirkning som gjør at samarbeidene er forskjellige i sin karakter, og fungerer på ulike måter.

## 7.7 Metodens påvirkning på resultatene i studien

Underveis i gjennomføringen av denne studien er det fortløpende reflektert rundt de metodiske valgene som er tatt, og hvordan det kan ha påvirket studiens datakvalitet. I det følgende vil jeg derfor drøfte noe av valgene som er tatt, og hvordan det kan ha påvirket studien. Studien er godkjent av NSD, Norsk senter for forskningsdata.

Studien er begrenset i sitt omfang. Derfor har det vært nødvendig å gjøre noen avgrensninger i studien. For det første er det valgt å avgrense næringslivet til å se spesielt på næringsforeningene. En avgrensning av næringslivet ble ansett som nødvendig for å gjøre studien gjennomførbar. Jeg kunne for eksempel valgt å avgrense næringslivet til et mindre antall bedrifter, heller enn å undersøke næringsforeningene. Da kunne jeg fått bedre innsikt i en enkelt bedrift eller ulike bransjer. Avgrensningen som er gjort fører til at flere forhold ved samarbeidet mellom næringslivet og kommunene om integrering av flyktninger, ikke har blitt belyst. Omfanget av en masteroppgave ville uansett ikke gjort det mulig å få studert absolutt alle sider. Valg av forskningsstrategi kan også ha hatt betydning for at de tre ulike nivåene, mikro, meso og makro, ble vektlagt i studien. En annen forskningsstrategi ville kanskje ha oppdaget andre funn.

En annen avgrensning som måtte gjøres, var hvor mange aktører som arbeider med integrering av flyktninger som skulle inkluderes i studien. Det ble valgt å kun se på kommunene, for å kunne fokusere spesielt på samspillet mellom dem og næringsforeningene. Å inkludere en tredje aktør hadde gjort studien mer omfattende. En aktør det hadde vært relevant å involvere i studien er NAV. NAV har en særskilt oppgave for å få folk ut i arbeid. Ved å inkludere NAV kunne en studert hvordan kommunen, staten og næringsliv arbeider sammen, og på den måten fått en mer helhetlig innsikt og forståelse av alle ledd i prosessen.

Analysen av dokumentene tok sikte på å kategorisere relevant innhold. I kategoriseringen av innholdet ble spørsmålene fra intervjuguiden benyttet. Dokumentene ble stilt de samme spørsmålene som informantene. For å finne svar på spørsmålene ble dokumentene gjennomgått for å finne tekst som omtaler næringsforeningenes arbeid med integrering og kommunens samarbeid med næringslivet og næringsforeningene om integrering. Relevant tekst fra dokumentene ble deretter satt inn i en tabell med oversikt over spørsmålene, og kategorisert etter hvilken aktør som sto som avsender av dokumentet. På denne måten ble det enklere å få oversikt over hvilken av kommunene som i størst grad omtalte samarbeidet med

næringslivet og næringsforeningen i sine dokumenter, samt hvilken av næringsforeningene som i størst grad omtaler arbeid med integrering i sine dokumenter. Dette ga et bedre sammenligningsgrunnlag. Samtidig fikk jeg god oversikt over hvilke av spørsmålene dokumentene greide å svare på, og hvilke spørsmål det ikke fantes svar på i dokumentene. Prosessen avdekket at det var mange av spørsmålene dokumentene ikke ga et svar på, og det var nyttig for studien å gjennomføre prosessen på denne måten.

Intervju ble benyttet til innsamlingen av data. Å få tilgang til informanter gikk for det meste greit. En potensiell informant takket nei, og det ble funnet en erstatte. Selv om en erstatte ble funnet, kan dette ha ført til at noen viktige perspektiv ikke ble belyst i studien. Samtidig fikk jeg tips fra flere av informantene om andre sentrale personer jeg burde prate med. Jeg valgte å lytte til deres tips, noe som viste seg å være en riktig avgjørelse. Informantene bidro med mye kunnskap og viktige perspektiv, og har alle vært vesentlige for å få besvart studiens problemstilling. Totalt ble det intervjuet elleve personer. Dette ble ansett som tilstrekkelig, da å intervju flere ble vurdert å ikke tilføre studien noe vesentlig nytt av behov for å besvare problemstillingen.

Å benytte intervju som metode hadde både styrker og svakheter. En styrke med intervjuene var fleksibiliteten under innsamlingen, som ga mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og spørre om forhold en ønsket å få bedre belyst. Informantene fortalte og svarte villig på spørsmålene som ble stilt. I noen av intervjuene var det likevel en utfordring å hindre intervjuene i spore vekk fra tema. En grunn kan være informantenes omfattende kunnskap om temaet. Samtidig ga informantene uttrykk for at de mente studiens tema var viktig, og at de med det ønsket å fortelle mest mulig.

Det ble tatt lydopptak etter godkjenning av informantene, og alle intervjuene ble transkribert i etterkant. Transkriberingen gjorde det lettere å kategorisere innholdet. Det ble i tillegg sendt sitatsjekk, som ga informantene en trygghet da de sa ja til å stille til intervju, ettersom det ga en mulighet til å korrigere for misforståelser eller feil i etterkant. Å tilby sitatsjekk anser jeg som spesielt viktig ettersom navnene deres fremgår i oppgaven.

Ettersom dokumentene ikke besvarte alle spørsmålene jeg ønsket å stille, styrker det argumentet for å benytte intervju i tillegg. Informantene ble spurt om de kjente til dokumenter som omhandlet forhold som kunne bidra til å belyse problemstillingen. På denne måten fikk

jeg tilgang til flere dokumenter som av ulike grunner ikke har vært tilgjengelige på internett. Å få tilgang til disse har vært viktig for å få besvart problemstillingen på en bedre måte.

For gjennomføringen av intervjuene var det viktig å være tydelig fra starten av om at jeg ikke ønsket å anonymisere navnene deres i oppgaven. Likevel kan det være at de ville beskrevet ting annerledes om de var anonyme. At en informant kanskje ikke snakket så fritt og ærlig som en ville gjort ved anonymisering, er likevel ikke vurdert til å ha hatt vesentlig stor negativ innvirkning på det totale resultatet. Der informantene ga uttrykk for å ikke ha fullstendig innsikt i det som ble spurt om, henviste de videre til andre nøkkelpersoner som har blitt intervjuet, og på den måten styrket studiens validitet.

Samtalen med informantene fungerte godt. De virket ikke stresset av min rolle som forsker, men virket oppriktig interessert i å fortelle. De så på dette som en mulighet til å lære om organisasjonens praksis, og få et eksternt blikk på egen organisasjon. En mulig svakhet ved intervju er at måten spørsmålene blir stilt på kan påvirke svarene som gis. I en intervjusituasjon er det derfor viktig å ikke stille ledende spørsmål (Grønmo, 2004, s. 165). Både i utformingen av intervjuguiden og under gjennomføringen av selve intervjuene var jeg derfor bevisst dette.

En mulig svakhet i denne studien er at informantene kan ha blitt påvirket av mitt nærvær, og av den grunn ha endret atferd. Det er viktig å vurdere hvordan datamaterialet kan være påvirket av slike forhold, og bør tas i betraktning under analyse av datamaterialet (Grønmo, 2004, s. 151). Noen av spørsmålene som ble stilt kan ha gitt informantene ideer til noe de kunne gjort annerledes, eller mer av, som slik påvirket funnene i studien. For eksempel ble det stilt spørsmål om næringsforeningene kommer med innspill til integreringsarbeidet i kommunen. Dette kan ha ført til at Bergen Næringsråd mottar høringsbrev fra kommunen til integreringsplanen som ble sendt på høring i april 2018, og spurt om å gi innspill til denne. Denne høringsrunden kommer likevel for sent til at dokumentene i denne prosessen kan inngå i oppgaven, og derfor har ikke dette påvirket studiens datamateriale. Et annet eksempel er at direktøren i NiT, ble kontaktet av Trondheim kommune i januar 2018 med forespørsel om samarbeid. Hun trakk dette frem i intervjuet, og fortalte at det hadde vært stille fra kommunen en stund, men at de hadde tatt kontakt igjen like over nyttår. Intervjuet med informantene i kommunen hadde funnet sted i desember 2017, og min tilstedeværelse der kan ha ført til at kommunen fikk en påminnelse om at de hadde prosjekt på gang der NiT kunne bidra. I tillegg



ble Bergen valgt som case på grunn av nærhet, som har bidratt til å gjøre studien gjennomførbar, og jeg har fått god hjelp til å få tak i relevante informanter i Trondheim fra informantene mine i Bergen. Samtidig gjør nærheten til byen, og det at jeg har hatt kontor plass hos Bergen Næringsråd, at jeg har mer forhåndskunnskap og tilgang til informasjon om Bergen enn om Trondheim. Derfor har jeg helt fra starten av vært bevisst dette, og forsøkt å få en balansert fremstillingen av casene til tross for at jeg har bedre kjennskap til den ene. Der mitt nærvær har kunnet påvirket innholdet i enkelte dokumenter, har disse blitt ekskludert fra studien. Ved å gjøre det har jeg begrenset mitt nærværs påvirkning på datamaterialet, noe som anses viktig for studiens gyldighet. Likevel er det ikke slik at ettersom det nå gjennomføres en studie om næringsforeningens og kommunens samarbeid om integrering, er det først nå det oppstår et samarbeid. Datamaterialet i studien er et bevis på dette, siden mye av datamaterialet går lenger tilbake i tid. Det anses likevel som viktig å trekke frem disse forholdene i oppgaven.

## 8. Avslutning med konklusjoner

Arbeidet med denne studien startet med å se hva som ligger i å spille på lag om integrering av flyktninger. Jeg har studert kommunen og næringsforeningen, der formålet har vært å finne ut mer om samarbeidet dem i mellom, og få en forståelse av samarbeidet mellom kommune og næringsliv om integrering av flyktninger. I dette avsluttende kapitlet vil hovedkonklusjonene bli presentert. Videre vil jeg peke på teoretiske og praktiske implikasjoner ved studiens funn, og gi noen synspunkt på videre forskning.

### 8.1 Svar på problemstilling

Den overordnede problemstillingen for studien var å undersøke: *”Er næringslivet involvert i integreringen av flyktninger, hvordan er næringslivet involvert, og hva kan være mulige forklaringer på næringslivets bidrag?»*. Det er vektlagt å studere hvordan samarbeidet med kommunene foregår, og næringslivet er avgrenset til å se spesielt på næringsforeningene.

Funn fra studien viser at næringslivet er involvert i integreringen av flyktninger. Det er identifisert tre ulike nivå der det forekommer samarbeid med næringslivet. Disse kan deles inn i mikro, meso og makronivå. Funnene viser at det er mest samarbeid på mikronivå.

Det er flere likhetstrekk mellom hvordan samarbeidet med næringslivet er i de to byene. På mikronivå finnes den største likheten, ved at det først og fremst er den enkelte flyktning som er i direkte kontakt med næringslivet. I tillegg er de ansatte i integreringstjenestene (ulike typer konsulenter) ofte i direkte kontakt med bedrifter i næringslivet. Det er altså gjennom den enkelte flyktning og de ansatte i integreringstjenestene at det i størst grad forekommer et samarbeid med næringslivet. Dette er likt i begge byene. På mesonivå er det funnet en forskjell. Bergen Næringsråd (BN) er involvert på dette nivået ved at de årlig skaper en arena der flyktninger kan komme i direkte kontakt med bedrifter. Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT) er ikke involvert her på samme måte. På makronivå er det også funnet forskjeller mellom casene. Det er på dette nivået NiT samarbeider mest med kommunen. Dette gjelder også for BN. Samarbeidene mellom kommunen og næringsforeningen foregår likevel på helt forskjellige måter.

I Bergen finnes det et fast samarbeid. Dette samarbeidet har karakteristikk fra det Rhodes (1997) definerer som et tett integrert policy nettverk, og ligner på flere måter på det Røiseland

(2013) definerer som et institusjonelt partnerskap. Det er et fast og varig samarbeid, der aktørene har et felles mål, og aktørene har myndighet til å fatte beslutninger. I Trondheim er samarbeidet løsere i sin karakter, og ligner mer på det Rhodes (1997) definerer som et saksnettverk. Det forekommer samarbeid, men kun sporadisk. Funnene viser dermed at det er et samarbeid mellom kommunen og næringsforeningen om integrering av flyktninger i begge casene, og at dette foregår på ulike måter.

I disse samarbeidene har kommunen og næringsforeningene ulike oppgaver. I Bergen kommer initiativet fra næringsforeningen selv, og den har tatt på seg oppgaven med å koordinere samarbeidet, i mens kommunen er med og legger til rette for at samarbeidet kan finne sted. I Trondheim er det kommunen som koordinerer og leder samarbeidet, i mens NiT er med og legger til rette. En likhet mellom casene er at kommunene har hovedansvar for integrering gjennom lover og regler. En annen likhet er at kommunene og næringsforeningene begge bidrar med informasjonsspredning og holdningsendringer.

Et annet likhetstrekk som er funnet er at næringsforeningene og næringslivet i liten grad har kommet med innspill til integreringsarbeidet i kommunene. Det er ikke funnet at næringsforeningene har kommet med innspill eller svart på høringer til hverken lokale eller nasjonale integreringsplaner eller politiske saker, og dette ble bekreftet under intervjuene. Dette er et interessant funn sett i lys av at Solberg-regjeringen oppfordrer til samspill med næringslivet, og at mange flyktninger skal ut i jobber i næringslivet. Næringslivet har trolig meninger eller perspektiv på hvordan kommunenes integreringstjenester bedre kan forberede flyktninger til det norske arbeidslivet, men funnene tyder på at kommunene i begrenset grad mottar slike innspill.

I studien er det funnet flere forhold som kan forklare hvorfor et samarbeid mellom kommunene og næringsforeningen finner sted. De sentrale aspektene ved samstyring forklarer kun i noen grad hvorfor et samarbeid forekommer, da flere av aspektene er svakt tilstede i begge casene. Aspektene er likevel tydeligere tilstede i Bergen enn i Trondheim, blant annet fordi BN og Bergen kommune har et mer fast og varig samarbeid.

Begrunnelser og motivasjoner for at aktørene samarbeider omhandler økonomi, mangfold, informasjon og nasjonale forhold (arbeidslinja i integreringspolitikken og den politiske debatten). Disse forholdene er vist å ha påvirket hvorfor det forekommer et samarbeid i begge

casene. Studien viser også at flyktningkrisen i 2015 førte til mer samarbeid mellom kommunene og næringsforeningene i begge byene.

Forskjellene i forklaringer på at det forekommer et samarbeid, bidrar også til å forklare variasjonen i de to casene. I Trondheim er det funnet at relasjonen mellom kommunen og næringsforeningen, og samhandlingen dem i mellom innen andre næringspolitiske tema, har ført til at det også har forekommet et samarbeid om integrering av flyktninger. I Bergen er ikke dette tilfellet, da det er andre faktorer enn selve relasjonen som synes å ha bidratt til at det forekommer et samarbeid. Initiativtakeren i Trondheim er kommunen, og begrunner ønsket om mer samarbeid med NiT med nytten av å få tilgang til deres nettverk. Forklaringer på at NiT har sagt seg villig til å samarbeide med kommunen om dette er blant annet fordi de ønsker å bidra i et viktig samfunnsspørsmål. Dette til tross for at integrering ikke ligger innenfor deres kjernevirksomhet. Samtidig kan funn fra studien tyde på at NiT ønsker å opprettholde den gode relasjonen til kommunen, og det kan ha påvirket at NiT bidrar når kommunen kommer med forespørsler.

I Bergen er det funnet at Bergen Næringsråd har arbeidet med mangfold og inkludering i arbeidslivet i mange år, og at dette har blitt en integrert del av virksomheten. Funnene tyder på at en av de viktigste forklaringene på at BN har arbeidet lenge med å få flere innvandrere i arbeidslivet, er at de har en ildsjel i virksomheten: Direktøren. Direktøren er vist å være en drivkraft internt for at BN skal arbeide med dette temaet. Dette, sammen med flyktningkrisen i 2015, har trolig ført til at BN tok initiativ til tettere samarbeid med kommunen. Funnet tyder på at å ha en ildsjel i virksomheten i dette tilfellet har vært avgjørende for å få den til å engasjere seg for integrering av flyktninger.

Studien har vist hvordan næringslivet er involvert i integreringen i to byer, hvordan samarbeidet med kommunen er, hva som karakteriserer samarbeidet og hva som kan være mulige forklaringer. Det er samarbeid i begge byene. Likevel viser studien at det er lite systematisk samarbeid med næringslivet i de to kommunene, men at det er noe mer i Bergen enn i Trondheim. Informantene i begge kommunene trekker frem at de i for liten grad benytter seg av sentrale aktører i næringslivet. I tillegg er det vist til funn som tyder på at næringslivet kommer i andre rekke som samarbeidspartner, spesielt på makronivå. Organisasjoner i sivilsamfunnet blir i større grad trukket frem som viktige samarbeidspartnere av kommunene. I tillegg er det funnet at næringslivet og næringsforeningene sjeldent kommer

med innspill til lokal integreringspolitikk. Noen av funnene fra denne studien samsvarer med funn fra Guro Ødegård (2014, s. 171) sin forskning på integreringsarbeid i lokalsamfunn, som viser at integreringsarbeidet mangler koordinering mellom aktører. Funn fra denne studien kan derfor tyde på at det i noen grad også gjelder for samspillet med næringslivet om integrering.

Denne oppgaven har vist flere eksempler på hva et samspill med næringslivet kan bestå av. Oppgaven ble innledet med et sitat fra Meld. St. 30 (2015-2016), der det ble oppfordret til samspill med næringslivet. Studien har vist at det forekommer et samspill med næringslivet, og at informantene i stor grad er samstemte om hva det vil si å «spille på lag». Det de vektlegger for at en skal kunne si at et samspill finner sted, er at aktørene planlegger noe sammen, og har et felles mål. Studien viser at kommunen og næringslivet spiller på lag om integrering, men i følge informantene ikke i stor nok grad. Dette avsluttende sitatet fra Anne Marit Presterud, direktør i Etat for inkludering i Bergen kommune, beskriver dette godt:

*«Jeg kunne jo ønske at vi spilte bedre sammen. Vi er ikke et fotballag i førstedivisjon i det samspillet. Det må vi bli»*

## 8.2 Teoretiske implikasjoner

Nettverk og partnerskap ble benyttet for å karakterisere samarbeidet. Begrepene peker på noen sentrale dimensjoner og kjennetegn som på en positiv måte har bidratt til å gi en pekepinn på hva jeg skulle se etter i kategoriseringen og analysen av datamaterialet. Begrepene var også nyttige i utformingen av intervjuguide. Det ble valgt å benytte to begrep for å ta inn flere elementer ved samarbeid i analysen. En refleksjon jeg sitter igjen med er at det kan være at jeg hadde kommet frem til de samme funnene ved å bare ha benyttet partnerskapsbegrepet. Derfor er det ikke sikkert det hadde vært nødvendig å benytte begge.

Å benytte to ulike begrep, ett for kommunen og ett for næringsforeningen, for å forsøke å identifisere begrunnelser for at samarbeidet finner sted, har vært nyttig. Samstyringsbegrepet og Lantos (2001) sine ulike typer samfunnsansvar bidro til en bedre forståelse av aktørenes begrunnelser for å samarbeide om integrering, og har bidratt til å peke på forklaringer bak samarbeidene som har blitt studert. Begrepene har begge vært nyttige i forberedelser til datainnsamlingen og i analysen av datamaterialet.

En annen refleksjon jeg sitter igjen med, er at i en studie av samarbeid mellom aktører, så kan det være hensiktsmessig å skille mellom ulike nivå. I denne studien oppdaget jeg etter hvert at jeg måtte skille mellom mikro, meso og makronivå, fordi samarbeidet viste seg å være forskjellig på de ulike nivåene. I en fremtidig studie av et samarbeid burde det derfor vurderes å undersøke om samarbeidet kan se annerledes ut på et annet nivå. Gjør man ikke det risikerer en å gå glipp av at det kan være forskjeller i samarbeidet på de ulike nivåene.

### 8.3 Praktiske implikasjoner

Studien viser at aktørene mener det er lite systematisk samarbeid mellom kommunen og næringslivet om integrering av flyktninger. Med en mer strategisk utnyttelse av nettverket til næringsforeningene kan kommunen trolig nå ut til flere aktører i næringslivet, og potensielt finne flere arbeids- og praksisplasser til flyktningene. En annen betraktning jeg har gjort meg etter å ha gjennomført denne studien, er at om kommunene eller Solberg-regjeringen ønsker mer samspill med næringslivet, så bør det spesifiseres om det gjelder på mikro, meso eller makronivå, og hva det skal være samspill om. Det vil gjøre det enklere å få konkretisert hva slags innsats som er ønskelig fra næringslivet, og hvilke ressurser som trengs.

Det er noen funn som tyder på at samarbeidet mellom kommunene og næringsforeningene er sårbart. Røiseland (2008, s. 13) peker på at resultat kan utebli når aktører som har begrensede erfaringer med hverandre, og ulike måter å arbeide på, skal samarbeide. Dette kan forbedre seg etter hvert som aktørene får opparbeidet seg flere erfaringer ved å samarbeide med hverandre, men frem til det skjer er samarbeidet sårbart. Ett grep kommunene og næringsforeningene kan gjøre om de ønsker å oppnå flere resultat, er derfor å formalisere samarbeidet mer. Det kan for eksempel gjøres ved å formulere en mer helhetlig strategi med noen konkrete mål som forplikter aktørene, for eksempel til å bidra med ressurser.

Det er vist at næringsforeningene har ulike motivasjoner for å bidra til integreringen av flyktninger, og at ildsjelen har vært en viktig pådriver der det forekommer et mer fast samarbeid. Hvis kommunen ønsker tettere samarbeid med aktører i næringslivet om integrering av flyktninger kan det være lurt å engasjere ildsjelene. Det kan bidra til å påvirke flere aktører i næringslivet til å engasjere seg for temaet.

En casestudie vil kun gi tentative konklusjoner på hvor mye en bestemt variabel påvirker utfallet i en bestemt case (George and Bennett, 2005, s. 25). Casestudier har dermed vanskeligere for å kunne generalisere funn til en større populasjon. Det gjør seg også gjeldende i denne studien, siden det er begrenset hvor mye en kan generalisere med to caser. Det kan likevel være mulig at studien kan si noe om samarbeid mellom kommune og næringsforening i de største byene i Norge. Det er pekt på nasjonale forhold som en mulig forklaring på samarbeid. Den nasjonale politikken gjelder også for de andre kommunene i Norge. I tillegg er det vist at flyktningkrisen førte til økt samarbeid i begge byene. Det er derfor ikke usannsynlig at disse forholdene også har påvirket samarbeid med næringslivet i andre byer.

Denne studien har vist at næringslivet virker å komme i andre rekke som samarbeidspartner. Det er en viktig observasjon, selv om en ikke kan slå fast at det gjelder i alle kommuner. Denne studien kan ikke gi et klart svar på hvorfor det er slik. En hypotese er at det er enklere for kommunen å engasjere organisasjoner i sivilsamfunnet som har integrering som en del av sitt daglige virke, enn å nå ut til aktører i næringslivet som ikke har det. I tillegg er det funnet at næringslivet sjeldent kommer med innspill til lokal integreringspolitikk. At næringslivet i liten grad kommer med innspill til lokal integreringspolitikk kan ha en sammenheng med at mange aktører i næringslivet tenker at andre aktører har mer ansvar enn dem selv, noe IMDIs næringslivsundersøkelse viste (IMDI, 2017c).

#### 8.4 Videre forskning

Oppgaven har vist at det finnes lite forskning på hvordan næringslivet er involvert i integreringen av flyktninger. For fremtidig forskning kan det være interessant å se på andre deler av næringslivet enn det som har vært fokus i denne oppgaven. Det kan være å studere enkelte bedrifter eller bransjer, og sammenligne hvorvidt ulike bransjer har forskjellige forutsetninger for å kunne bidra til å integrere flyktninger. Videre kunne en undersøkt konkrete konsekvenser av at næringslivet engasjerer seg. Det hadde også vært interessant å sammenligne større og mindre kommuner. Å involvere NAV som aktør i en studie hadde vært nyttig. En kunne undersøkt om og hvordan kommune, stat og næringsliv samarbeider om integrering. Et spørsmål som også er aktuelt for videre forskning er om arbeidslinja og den nasjonale integreringspolitikken har påvirket om og hvordan næringslivet arbeider med flyktninger, eller se på konsekvensene av flyktningkrisen i næringslivet.

## 9. Litteraturliste

- A2G. 2018. *Om A2G* [Online]. Available: <http://www.a2g.no/om-a2g> [Accessed].
- ALF. 2018. *Vi får folk i arbeid* [Online]. Available: <http://alf.no> [Accessed 29.04.18].
- ANDERSEN, O. J. & RØISELAND, A. 2008. *Partnerskap. Problemløsning og politikk*, Bergen Fagbokforlaget.
- ANDERSEN, S. 2006. Aktiv informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, Nr 3. s. 278-300.
- ANDERSEN, S. S. 2013. *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- ANSELL, C. 2012. Collaborative governance. *The Oxford Handbook of Governance*, Oxford University Press.
- ARBEIDS- OG SOSIALDEPARTEMENTET 2016. Samarbeidserklæring om raskere integrering av innvandrere med fluktbakgrunn i arbeidslivet.
- ARBEIDS- OG SOSIALDEPARTEMENTET. u.å. *Arbeidslivs- og pensjonspolitisk råd*, [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dep/asd/org/nemnder-styrer-rad-og-utvalg/permanente-nemnder-rad-og-utvalg/arbeidslivs--og-pensjonspolitisk-rad/id574613/> [Accessed 02.10.17].
- BEFRING, Å. M. 2017. *Frykter for at de ikke får flyktninger* [Online]. NRK. Available: <https://www.nrk.no/norge/xl/na-er-det-en-kamp-om-a-fa-flyktninger-1.13753780> [Accessed 04.05.18].
- BEREGNINGSUTVALGET 2017. Kommunenes utgifter til bosetting og integrering av flyktninger og personer med opphold på humanitært grunnlag i 2016. IMDi.
- BERGEN KOMMUNE 2012. Handlingsplan for integrering og mangfold. Bergen.
- BERGEN KOMMUNE. 2015a. *Nytt byråd på plass* [Online]. Bergen. Available: <https://www.bergen.kommune.no/hvaskjer/sistenytt/article-130656> [Accessed 10.05.18].
- BERGEN KOMMUNE 2015b. Saksfremstilling - bosetting av flyktninger 2016-2017. Bergen: Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering.
- BERGEN KOMMUNE. 2017a. *Kvalifisering til arbeid (kvalifiseringsprogrammet)* [Online]. Bergen Kommune. Available: <https://www.bergen.kommune.no/tjenestetilbud/arbeid/arbeidssoking-og-rekruttering/cv/kvalifisering-til-arbeid-kvalifiseringsprogrammet> [Accessed 29.04.18].
- BERGEN KOMMUNE 2017b. Saksfremstilling - Bosetting av flyktninger 2018. Bergen: Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering.
- BERGEN KOMMUNE 2018a. Byrådets forslag til handlings- og økonomiplan 2018-2021/Budsjett 2018 Bergen.
- BERGEN KOMMUNE 2018b. Høringsutkast - plan for inkludering og mangfold 2018-2022. Bergen: Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering.
- BERGEN KOMMUNE. 2018c. *Politisk system* [Online]. Bergen. Available: <https://www.bergen.kommune.no/politikk/politisk-styring/7005> [Accessed 10.05.18].
- BERGEN KOMMUNE u.å. Hva er IPS? Bergen: Introduksjonssenteret for flyktninger.



- BERGEN NÆRINGSRÅD. 2013. *Grieghallen blir verdens møteplass* [Online]. Bergen. Available: [https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group\\_id=4287](https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group_id=4287) [Accessed 19.03.18].
- BERGEN NÆRINGSRÅD 2016a. Kartlegging av mangfold og inkludering i Næringslivet. Bergen: Bergen Næringsråd.
- BERGEN NÆRINGSRÅD. 2016b. *Mangfold i næringslivet* [Online]. Bergen Næringsråd. Available: [https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group\\_id=10393](https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group_id=10393) [Accessed 27.02.18].
- BERGEN NÆRINGSRÅD. 2016c. *Økt samarbeid om mangfold og integrering* [Online]. Available: [https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group\\_id=10485](https://gammel.bergen-chamber.no/article.php?group_id=10485) [Accessed 06.12.17].
- BERGEN NÆRINGSRÅD 2016d. Årsrapport 2016. Bergen.
- BERGEN NÆRINGSRÅD 2017. Årsrapport 2017. Bergen.
- BERGEN NÆRINGSRÅD. u.å. *Ressursgruppe mangfold og inkludering* [Online]. Available: <https://www.bergen-chamber.no/om-oss/ressursgrupper/mangfold-og-inkludering/> [Accessed 27.02.2018].
- BERRY, J. W. 1997. Immigration, Acculturation and Adaption. *Applied psychology: An international review*, 46 (1), 5-68. Queen's University, Ontario, Canada.
- BERRY, J. W., PHINNEY, J. P., SAM, D. L. & VEDDER, P. 2006. Immigrant youth: Acculturation, Identity and Adaption. *Applied psychology: An international review*, 55 (3), 303-332.
- BRATBERG, T. V. 2011. *Trondheim i endring. Oppturer og nedture i Trondheims næringsliv gjennom 150 år*, Trondheim, Næringsforeningen i Trondheim.
- BRATSBERG, B., RAAUM, O. & RØED, K. 2017. Immigrant Labour Market Integration Across Admission Classes. *Nordic Economic Policy Review*, 2017:520, p. 17-54.
- BROCHMANN, G. 2002. *Sand i maskineriet. Makt og demokrati i det flerkulturelle Norge.*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- BROCHMANN, G. 2003. *Norsk innvandringshistorie. Bind 3. I globaliseringens tid 1940-2000.*, Oslo, Pax forlag AS.
- BØÅS, M. 2015. *Verdens flyktningkrise - årsaker, konsekvenser og mulige løsninger* [Online]. NUPI. Available: <http://www.nupi.no/Skole/HHD-Artikler/2015/Verdens-flyktningkrise-aarsaker-konsekvenser-og-mulige-loesninger> [Accessed 28.09.17].
- CARROLL, A. 1991. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- CHRISTENSEN, G. & CHRISTENSEN, S. R. 2006. *Etniske minoriteter, frivilligt socialt arbejde og integration.*, København, Socialforskningsinstituttet.
- DET NORSKE HANDELSKAMMERFORBUND. u.å. *Det norske handelskammerforbund* [Online]. Available: <http://www.dnhf.no> [Accessed 02.10.17].
- DJUVE, A. B. & KAVLI, H. C. 2007. Integrering i Danmark, Sverige og Norge. Felles utfordringer - like løsninger? *Nordisk ministerråd*. København.
- DJUVE, A. B. & KAVLI, H. C. 2015. Ti års erfaringer. En kunnskapsstatus om introduksjonsprogram og norskopplæring for innvandrere. Fafo.
- DJUVE, A. B. & Kvinge, T. 2006. Bruk av arbeidsmarkedstiltak for ikke-vestlige innvandrere. Hvem deltar, og hvordan er sysselsettingseffektene? Fafo.
- ERTRESVAAG, E., HARTVEDT, G. H., HODNE, F. & LEKVE, J. 1995. *Bedre frem Bergen. Bergens næringsliv 1845-1995.*, Bergen, Bergen Næringsråd.
- FARSUND, A. A., HIDLE, K., LYSGÅRD, H. K., CRUICKSHANK, J., FOSSE, J. K., LEKNES, E., NESJE, L. M. & RYDNINGEN, A. 2005. Samspill i fem norske byregioner. Agderforskning. Kristiansand.

- FIMREITE, A. L. & MEDALEN, T. 2005. *Governance i norske storbyer. Mellom offentlig styring og privat initiativ*, Oslo, Spartacus Forlag.
- FRIVILLIGHET NORGE 2016. *Sivilsamfunnets bidrag i flyktningssituasjonen*. Oslo.
- GEORGE, A. & BENNETT, A. 2005. *Case Studies and Theory Development in The Social Sciences*, Cambridge: MIT Press.
- GRØNMO, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforlaget.
- HERMANSEN, A. S. 2015. *Coming of age, getting ahead? Assessing socioeconomic assimilation among children of immigrants in Norway*. Phd, University of Oslo.
- IMDI. 2015. *Ord og begreper* [Online]. Available: <http://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/ord-og-begreper/> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2016a. *Bosatte flyktninger som andel av befolkningen* [Online]. Oslo. Available: [https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1201/befolkning/flyktninger\\_befolkningsandel/enkeltaar/@\\$u=pr omille;\\$y=2016;\\$cmp=K1601;bosetting=%24all](https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1201/befolkning/flyktninger_befolkningsandel/enkeltaar/@$u=pr omille;$y=2016;$cmp=K1601;bosetting=%24all) [Accessed 03.10.17].
- IMDI. 2016b. *Bosatte flyktninger som andel av befolkningen* [Online]. Available: [https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1201/befolkning/flyktninger\\_befolkningsandel/historikk/@\\$u=pro mille;\\$y=%24all;\\$cmp=K1601;bosetting=%24all](https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1201/befolkning/flyktninger_befolkningsandel/historikk/@$u=pro mille;$y=%24all;$cmp=K1601;bosetting=%24all) [Accessed 23.02.18].
- IMDI. 2016c. *Bosettingsprisen 2016. Imdi Midt-Norge nominerer Trondheim kommune* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/contentassets/899390ad302f4872bcaead60a227fb97/nominasjon-til-bosettingsprisen-2016-trondheim-kommune.pdf> [Accessed 11.12.17].
- IMDI. 2016d. *Introduksjonsstønad* [Online]. Available: <http://www.imdi.no/opplaring-og-utdanning/introduksjonsprogram/introduksjonsstonad> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2016e. *Syssetting etter innvandringsgrunn* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/F00/arbeid/syssetting-etter-innvandringsgrunn> [Accessed 04.10.17].
- IMDI 2016f. *Årsrapport for busetting IMDI Vest, Bergen*
- IMDI. 2017a. *De nominerte til bosettingsprisen er klare!* [Online]. Oslo. Available: <https://www.imdi.no/arkiv/arkiverte-nyheter/hvem-vinner-bosettingsprisen-2016/> [Accessed 06.12.17].
- IMDI. 2017b. *IMDis anmodning om bosetting* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/planlegging-og-bosetting/bosettingsprosessen/imdis-anmodning/> [Accessed 12.04.18].
- IMDI 2017c. *Integrering av flyktninger. Næringslivsundersøkelse juni 2017*. Oslo
- IMDI. 2017d. *Integreringen i Bergen Kommune* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1201> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2017e. *Integreringen i Trondheim Kommune* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/tall-og-statistikk/steder/K1601> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2017f. *Jobbsjansen* [Online]. Available: <http://www.imdi.no/syssetting-og-arbeidsliv/jobbsjansen/> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2017g. *Mentor- og traineeordninger* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/syssetting-og-arbeidsliv/mentor--og-traineeordninger/> [Accessed 04.10.17].
- IMDI. 2017h. *Tilskudd til etablereropplæring* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/tilskudd/etablereropplaring/> [Accessed 04.10.17].

- IMDI. 2018a. *Dette gjør IMDi* [Online]. Available: <https://www.imdi.no/om-imdi/dette-gjor-imdi/> [Accessed 23.05.18].
- IMDI. 2018b. *Integreringstilskudd* [Online]. IMDi. Available: <https://www.imdi.no/tilskudd/integreringstilskudd/> [Accessed 13.04.18].
- INTRODUKSJONSLOVEN 2005. Lov 11. mars 2005 nr 13 om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven).
- KEMSHALL, H. & ROSS, L. 2000. Partners in evaluation: Modelling quality in partnership projects. *Social Policy and Administration*, 34 no. 5, pp.551-556. Blackwell Publishing Ltd.
- KING, G., KEOHANE, R. O. & VERBA, S. 1994. *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*, Princeton University Press.
- KLIJN, E.-H. & KOPPENJAN, J. 2012. Governance network theory: past, present and future. *Policy and politics*, 40(4), 587-606.
- LANTOS, G. P. 2001. The Boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- LARSEN-HIRTH, M. 2012. Mangfoldig ressursgruppe. *Samspill*. Bergen: Bergen Næringsråd.
- LOGA, J. 2016. Frivillighet og forretning. En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked.
- LOODZT, A. K. 2016. *Oppretter ny etat for inkludering*. [Online]. Available: <https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/7055/7057/article-140559> [Accessed 11.12.17].
- MAGNET MEDIA 2012. Internasjonalt karrieretorg hos Bergen Næringsråd: Suksesskobling mellom næringsliv og flerkulturelle. *Mag Agenda*
- MELD. ST. 30 2015-2016 Fra mottak til arbeidsliv - en effektiv integreringspolitikk.
- MIDTBØEN, A. H. 2017. Innvandringshistorie som faghistorie: Kontroverser i norsk migrasjonsforskning. *Nytt norsk tidsskrift*, 2, 20.
- NHO. 2016. *Stor inkluderingsvilje i bedriftene* [Online]. Available: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitik/arbeidsgiverbarometeret1/nyhetsarkiv/stor-inkluderingsvilje-i-bedriftene/> [Accessed 28.09.17].
- NHO. 2017. *NHO Oslo og Akershus - tre grep for å få flyktninger raskt i jobb* [Online]. Available: <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Oslo-og-Akershus/Nyheter/tre-grep-for-a-fa-flyktninger-raskt-i-jobb/> [Accessed 02.10.17].
- NOU 2011:14 2014. Bedre integrering. Mål, strategier, tiltak.
- NOU 2017:2 2017. Integrasjon og tillit. Langsiktige konsekvenser av høy innvandring.
- NTB. 2017. *Trondheim kommune stakk av med pris for integrering* [Online]. Available: <http://www.rbnett.no/ntb/innenriks/2017/04/26/Trondheim-kommune-stakk-av-med-pris-for-integrering-14645704.ece> [Accessed 11.12.17].
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN 2015. Årsrapport 2015. Trondheim.
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN 2016a. Fra nybosatt til nyansatt.
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN 2016b. Rekruttering i Erkebispegården.
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN 2016c. Årsrapport 2016. Trondheim.
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN. u.å.-a. *Historie* [Online]. Trondheim. Available: <http://www.nitr.no/no/om+nit/historie> [Accessed 03.10.17].
- NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN. u.å.-b. *Internasjonalt fagråd* [Online]. Trondheim. Available: <http://www.nitr.no/no/fagråd/om+fagrådene/internasjonalt> [Accessed 28.02.18].

- OFFERDAL, A. & AARS, J. 2000. *Lokaldemokratiet. Status og utfordringer.*, Oslo, Kommuneforlaget
- REGJERINGEN. 2015. *Formannskap eller kommuneråd* [Online]. Regjeringen. Available: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrativeilederen/politisk-organisering-og-politikernes-rolle/formannskap-eller-kommunerad/id2424163/> [Accessed 10.05.18].
- REGJERINGEN. 2016. *Introduksjonsprogram* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/tema/innvandring/integrering/introduksjonslov-og-arbeid/introduksjonsprogram/id2343472/> [Accessed 04.10.17].
- REGJERINGEN 2017a. Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2017 *In: JUSTIS- OG BEREDSKAPSDEPARTEMENTET* (ed.). Oslo: Regjeringen.
- REGJERINGEN. 2017b. *Status for regjeringens integreringstiltak* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/status-for-tiltak-for-integrering/id2563594/> [Accessed 25.09.17].
- REGJERINGEN. 2018a. *Ansvarsområder og oppgaver i JD* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dep/jd/dep/id468/?factbox=factbox2573420> [Accessed 04.05.18].
- REGJERINGEN. 2018b. *Integreringsavdelingen* [Online]. Available: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/avdelinger/Integreringsavdelingen-/id2592627/> [Accessed 04.05.18].
- RHODES, R. A. W. 1997. *Understanding governance: Policy networks, Governance, Reflexivity and Accountability.*, Buckingham, Open University Press.
- RINGDAL, K. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.
- RØISELAND, A. 2013. Forhandle, friste eller fasilitere? En teoretisk forståelsesramme for styring av offentlig-private partnerskap. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, Nr. 4, årgang 29. s. 309-326.
- RØISELAND, A. & VABO, S. I. 2012. *Styring og samstyring: governance på norsk*, Bergen, Fagbokforlaget
- SSB 2016a. Flyktninger i Norge. *Samfunnspeilet, tidsskrift for levekår og livsstil* 4/2016.
- SSB. 2016b. *UDI og utlendingsforvaltningen* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/udi-og-utlendingsforvaltningen?tabell=299986> [Accessed 04.10.17].
- SSB. 2017. *Personer med flyktningbakgrunn* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall> [Accessed 04.10.17].
- SSB. 2018a. *Arbeidskraftundersøkinga, sesongjusterte tal* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/akumnd> [Accessed 12.04.18].
- SSB. 2018b. *Innvandring* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring> [Accessed 04.05.18].
- SSB. 2018c. *Registrerte arbeidsledige blant innvandrere* [Online]. Available: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl/kvartal> [Accessed 12.04.18].
- ST. MELD. NR. 39 1991-1992. Attføring og arbeid for yrkeshemmede. Sykepenger og utførepensjon (Attføringsmeldingen). *In: SOSIAL- OG HELSEDEPARTEMENTET* (ed.). Oslo: Regjeringen.

- ST.MELD 107 1975-1976. Om innvandringsstoppen og arbeidet med innvandringsspørsmålene. Kommunal- og arbeidsdepartementet,.
- STOLTZ, K. 2016. Fra flyktning til ansatt. *Midtpunkt*. Trondheim: Næringsforeningen i Trondheimsregionen.
- STORE NORSKE LEKSIKON. 2013. *Arbeidsinnvandring* [Online]. Available: <https://snl.no/arbeidsinnvandring> [Accessed 04.10.17].
- STORE NORSKE LEKSIKON. 2016. *Næringsliv* [Online]. Available: <https://snl.no/næringsliv> [Accessed 02.10.17].
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. 2007. *Theories of democratic network governance*, United Kingdom, Palgrave MacMillan.
- SØRENSEN, E. & TORFING, J. 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.
- TORFING, J., SØRENSEN, E. & RØISELAND, A. 2016. Samskapelse er bedre og billigere. *Stat og styring*, 1, s. 10-14.
- TRONDHEIM KOMMUNE 2015a. Oppfølging av bystyrevedtak om «Utnyttede menneskelige ressurser». Hvordan øke andelen innvandrere i arbeidslivet? Trondheim.
- TRONDHEIM KOMMUNE. 2015b. *Velkommen som folkevalgt. Informasjonshefte 2015-2019* [Online]. Bystyresekretariatet. Available: <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/08-organisasjon/bystyresekreteriatet/velkommen-som-folkevalgt.-folkevalgtheftet-2015-2019.-utgave.-23.11.15.pdf> [Accessed 10.05.18].
- TRONDHEIM KOMMUNE 2016a. Handlingsplan for økt bosetting av flyktninger i 2016. Trondheim.
- TRONDHEIM KOMMUNE 2016b. Rådmannens forslag til handlings- og økonomiplan 2017-2020. Trondheim
- TRONDHEIM KOMMUNE 2016c. Årsrapport 2016. Trondheim.
- TRONDHEIM KOMMUNE 2017. Hørings svar NOU 2017 - Integrasjon og tillit - langsiktige konsekvenser av høy innvandring. Trondheim.
- TRONDHEIM KOMMUNE. 2018. *Ordfører* [Online]. Trondheim. Available: <https://www.trondheim.kommune.no/tema/politikk-og-planer/Politikk/ordforer/> [Accessed 10.05.18].
- TRONDHEIM KOMMUNE. u.å-a. *Formannskapet* [Online]. Trondheim: Trondheim Kommune. Available: [https://innsyn.trondheim.kommune.no/sru?commission\\_id=1003384](https://innsyn.trondheim.kommune.no/sru?commission_id=1003384) [Accessed 10.05.18].
- TRONDHEIM KOMMUNE. u.å-b. *Kvalifiseringssenteret for innvandrere - INN* [Online]. Available: <https://www.trondheim.kommune.no/org/helse-og-velferd/kvalifiseringssenteret-for-innvandrere/> [Accessed 12.02.18].
- UDI. u.å. *Asylsøker* [Online]. Available: <https://www.udi.no/ord-og-begreper/asylsoker/> [Accessed 04.10.17].
- UNITED NATIONS. 2017. *Refugees* [Online]. Available: <http://www.un.org/en/sections/issues-depth/refugees/index.html> [Accessed 03.05.18].
- VESTBY, G. M., GUNDERSEN, F. & SKOGHEIM, R. 2014. Ildsjeler og lokalt utviklingsarbeid. Gløden, rollen og rammevilkårene. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- WARNCKE, M. 2012. Bergen sier ja til flerkulturell kompetanse! *Samspill*. Bergen: Bergen Næringsråd.

- WAARDEN, F. V. 1992. Dimensions and types of policy networks. *European journal of Political Research*, Nr. 21. S. 29-52.
- ØDEGÅRD, G. 2010. Foreningsliv i et flerkulturelt lokalsamfunn. En studie om integrasjon og sosial kapital. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- ØDEGÅRD, G., LOGA, J., STEEN-JOHNSEN, K. & RAVNEBERG, B. 2014. *Felleskap og forskjellighet*, Oslo, Abstrakt forlag
- ØSTBY, L. 2005. Myter og virkelighet om innvandring og integrering *Plan: Tidsskrift for samfunnsplanlegging, byplan og regional utvikling* 6.
- ØSTBY, L. 2016. Fra asylsøker til flyktning - før og etter kriseåret 2015. *SSB samfunnsspeilet*, 4.

## Vedlegg 1. Intervjuguide

Navn, stilling og kort om ansvarsoppgaver.

### **Innledningsvis:**

- Til kommunen: Hvem samarbeider kommunen med om integrering?
- Til næringsforeningen: Hva er næringsforeningens oppgaver?
- Kan du starte med å si noe om hvordan relasjonen mellom kommunen og næringslivet er innenfor integreringsfeltet?
- Hvordan er relasjonen deres til kommunen/næringsforeningen?
- Hva samarbeider dere om?
- Hvilke aktører i næringslivet er det dere samarbeider med?

### **Om samarbeidet for integrering av flyktninger:**

*Hvis det er lite samarbeid med næringsforeningen spesielt, undersøk med hvilke andre næringslivsaktører det er samarbeid.*

- Hvordan vil du karakterisere samarbeidet mellom kommunen og næringslivet om integrering?
- Hvordan foregår samarbeidet?
- Hvem er med i samarbeidet? Andre aktører?
- Hva slags samarbeid er det?
- Hva slags funksjon har det?
- Er det formelt/uformelt. Faste strukturer? Arbeidsfordelingen? Hvordan fattes vedtak?
- Er for eksempel noe av samarbeidet med næringslivet formalisert gjennom en avtale?
- Hva slags rolle har dere i dette samarbeidet?
- Hvem tok initiativ til samarbeid?
- Hvem leder samarbeidet?
- Hva bidrar dere med i samarbeidet? Spesifikke ressurser?
- Hvor ofte er det kontakt mellom dere og næringslivet/kommunen?
- Fungerer samarbeidet etter hensikten?
- Utfordringer i samarbeidet?
- Noen konkrete resultater fra samarbeidet?
- Om det er jevne møter mellom næringsforening og kommunen: tas integrering opp på disse møtene?
- Uttaler næringsforeningen seg om integrering utad?
- Har integrering vært oppe i styret i næringsforeningen?
- Kommer dere med innspill til kommunens integreringsarbeid?

### **Om hvorfor det er samarbeid:**

- Hvorfor samarbeider dere med kommunen/næringsforeningen om dette?
- Hvis det ikke er mye samarbeid med næringsforeningen: hvorfor?
- Tar medlemsbedriftene opp integrering av flyktninger i næringsforeningen?
- Hva er hovedmålet med samarbeidet med kommunen/næringsforeningen?
- Har du inntrykk av at næringsforeningen/næringslivet ønsker å bidra til integreringsarbeidet som gjøres i kommunen? Hvis ja: hvorfor tror du?
- Og hva vil de bidra med?
- Viser næringsforeningen interesse for å bidra? Kommer næringsforeningen/næringslivet med innspill til integreringsarbeidet?
- Søker dere aktivt etter mer samarbeid med næringslivet?

- Er det noe som mangler for å få næringsforeningen/næringslivet til å bidra mer? Spesifikke betingelser de nevner.

**Avslutningsvis:**

- Hva slags relasjon har næringsrådet til det lokale, regionale og nasjonale politiske nivået?
  - Tenker du at kommunen er avhengig av næringslivet for å lykkes med integreringen? Av næringsforeningen?
  - ”Spille på lag” - hva legger du i det?
  - Ville du si at dere og kommunen/næringsforeningen spiller på lag innen integrering?
  - Forventer dere at næringsforeningen/næringslivet/kommunen bidrar til integrering av flyktninger? Hvis ja: hvordan?
- 
- **Spør om noen offisielle dokumenter/politiske saker fra kommunen som sier noe om samarbeidet med næringslivet.**



## Vedlegg 2. Oversikt over dokument

Trondheim Kommune	Bergen kommune	Næringsforeningen i Trondheimsregionen	Bergen Næringsråd
Trondheim kommunes årsrapport 2015 og 2016	Bergen kommunes årsmelding, 2015 og 2016	NiTs årsrapport, 2016	Bergen Næringsråds årsrapport, 2016 og 2017
Høringssvar endringer i introduksjonsloven (2017).	Høringssvar endringer i introduksjonsloven (2017).	Artikkel i magasin: Magasinet Midtpunkt nr 6 (2016) - «Fra flyktning til ansatt».	Info på egen nettside: Ressursgruppe mangfold og inkludering (u.å).
Høringssvar til NOU 2017: Integrasjon og tillit.	Politisk sak: En by i vekst og endring, handlingsplan for inkludering og mangfold, 2012-2015.	Info på nettsider: «Rekruttering i Erkebispegården» (2016).	Info på egen nettside: Ny leder for mangfold og inkludering (2012).
Politisk sak: Interpellasjon om uutnyttede menneskelige ressurser, (2014).	Politisk sak: Byrådets forslag til handlings og økonomiplan 2018.	Info på nettsider: «Fra nybosatt til nyansatt» (2016).	Artikkel på egen nettside: Skal få flyktninger raskere i jobb (2017).
Politisk sak: Saksfremlegg, «oppfølging av bystyrevedtak om uutnyttede menneskelige ressurser». Hvordan øke andelen innvandrere i arbeidslivet? (2015).	Politisk sak: Saksfremstilling - bosetting av flyktninger 2018.		Artikkel på egen nettside: Skal få økt samarbeid om mangfold og integrering (2016).
Politisk sak: Handlingsplan for økt bosetting av flyktninger (2016).	Politisk sak: Saksfremstilling - bosetting av flyktninger 2016-2017.		Info på egen nettside: Mangfold i næringslivet, informasjon om frokostmøte (2016).
Politisk sak: Beskrivelse av tiltak i handlingsplanen for økt bosetting av flyktninger (2016).	Info på nettsider: Om prosjektet «Raskt i jobb» (u.å).		Info på egen nettside: Mangfold og inkludering (2016).

Politisk sak: Rådmannens forslag til handlings- og økonomipan 2017-2020.			Info på egen nettside: Presentasjon av toppsaker for ressursgruppe mangfold og inkludering (2017).
			Artikkel på egen nettside: Nyttige møter på internasjonalt karrieretorg (2014).
			Artikkel på egen nettside: Åpne, fargerike Bergen (2013).
			Artikkel på egen nettside: Grieghallen blir verdens møteplass (2013).
			Artikkel i magasinet Samspill: Mangfold (2012).
			Artikkel i magasinet Mag Agenda: Mangfold i næringslivet, inkluderende arbeidsliv, kundetilfredshet (2012).
			Artikkel i Bergens Tidende: Nathans sterkeste fag er norsk (2013)
			Artikkel i Bergens Tidende: Dora vet hvordan flere kan få jobb (2016).

## Vedlegg 3. Oversikt over informanter

Trondheim Kommune (TK)	Bergen kommune (BK)	Næringsforeningen i Trondheimsregionen (NiT)	Bergen Næringsråd (BN)
<p><b>Reza Monajemi.</b> Seniorrådgiver i rådmannens fagstab med ansvar for flyktning- og innvandringsfeltet.</p>	<p><b>Mads Hagebø.</b> Seksjonssjef, byrådsavdeling sosial, velferd og inkludering. Har det øverste administrative ansvaret for tjenestene som ligger under avdelingen.</p>	<p><b>Berit Rian.</b> Administrerende direktør.</p>	<p><b>Marit Warncke.</b> Administrerende direktør.</p>
<p><b>Sissel Trønsdal.</b> Kommunalråd ved bystyresekretariatet og medlem i formannskapet. Fra Arbeiderpartiet.</p>	<p><b>Erlend Horn.</b> Byråd, sosial, velferd og inkludering. Fra Venstre. Har det øverste politiske ansvaret for integrering av flyktninger.</p>	<p><b>Anne Kathrine Willumsen.</b> Administrasjonssjef og leder for internasjonale aktiviteter.</p>	<p><b>Kathleen Mathisen.</b> Leder for ressursgruppe mangfold og inkludering i Bergen Næringsråd. Jobber til daglig som HR-direktør Grieg Seafood.</p>
<p><b>Jessica Malmberg.</b> Avdelingsleder for arbeidsgiverteam, kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN).</p>	<p><b>Anne Marit Presterud.</b> Direktør, Etat for inkludering.</p>		
<p><b>Arve Henning Solvang.</b> Koordinator for arbeidsgiverteam (INN).</p>			