

En guide til hvordan inkludering  
kan bli en styrke i din virksomhet.



NÆRINGS  
FORENINGEN  
Gir kraft til vekst



HOS STANGELAND FINNER TOMMY OG GEIR ATLE LØSNINGER:

”ALLE  
KAN GJØRE  
EN GOD JOBB.

# Forord

Et inkluderende arbeidsliv er ikke bare et sosialt ansvar. Det er også en nødvendighet for å sikre rett kompetanse og tilstrekkelig arbeidskraft i årene som kommer. Samtidig er dette en del av EUs nye bærekraftsrapporteringskrav (CSRD). Selv om innføringen av rapporteringsplikten er utsatt gjennom det såkalte omnibusforslaget, vil rapportering på inkludering og mangfold fortsatt være et sentralt krav i tiden som kommer.

Denne «verktøykassen» er laget for å inspirere og støtte arbeidsgivere som ønsker å skape en mer inkluderende arbeidskultur. Gjennom faglige bidrag fra Nav Marked og eksempler fra bedrifter som allerede har tatt viktige steg i riktig retning, viser vi hvordan mangfold og inkludering kan styrke både arbeidsmiljøet, bedriften og samfunnet. Det handler ikke bare om å ta samfunnsansvar, men om å bygge bedrifter som er rustet til å møte framtidens utfordringer.

Vi i Næringsforeningen ønsker å gi arbeidsgivere konkrete eksempler og nyttige innspill på hvordan man kan jobbe systematisk med inkludering. Historiene fra bedrifter som allerede har gått opp løypa, viser at det finnes gode løsninger, og at resultatene er verdt innsatsen.

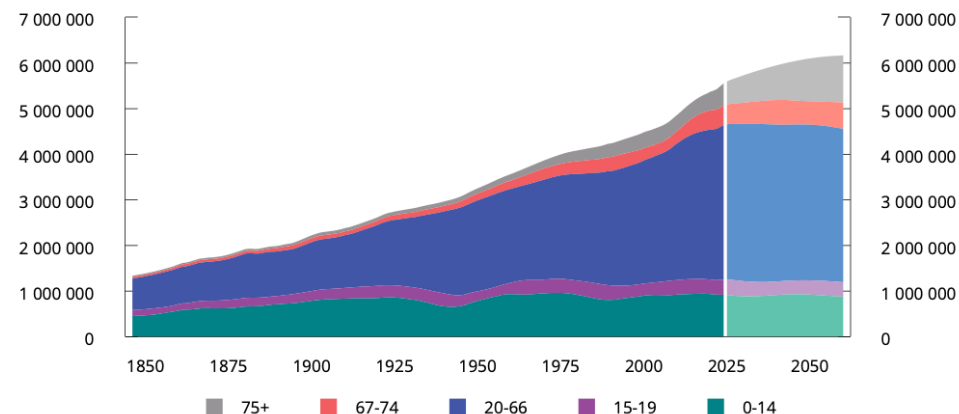
Jeg håper dette heftet vil inspirere deg og din virksomhet til å se mulighetene, og til å være med på å gjøre Rogaland til en region som går foran når det gjelder mangfold og inkludering i arbeidslivet.



**HARALD MINGE**  
Administrerende direktør  
Næringsforeningen i  
Stavanger-regionen



«**PERSPEKTIVMELDINGEN 2024** drøfter langsiktige utfordringer i norsk økonomi. Hovedutfordringer som belyses, er blant annet kamp om arbeidskraften. Omsorgsoppgavene blir flere, men vi blir ikke flere i yrkesaktiv alder til å utføre dem. Det blir større kamp om arbeidskraften. Veksten i antall personer i alderen 20–66 år, ventes å stoppe opp etter en lang periode med oppgang. De siste 100 årene er antallet personer i alderen 20–66 år mer enn doblet, til 3,3 millioner. De neste tiårene ser antallet ut til å bli omtrent som i dag.»



## Befolkningen fordelt på aldersgrupper 1846–2060

Befolkningsframskrivingene tar utgangspunkt i Statistisk sentralbyrås hovedalternativ fra 2022. Det er justert for at det nå ventes flere ukrainske fordrevne enn lagt til grunn i hovedalternativet fra 2022.

Kilder: Statistisk sentralbyrå og Finansdepartementet

## HOVEDTALL FRA ARBEIDSMARKEDET ROGALAND AUGUST 2025 (NAV)

**5.002**

(1,9%) HELT LEDIGE

**863**

(0,3%) ARBEIDSSØKERE PÅ TILTAK

**1.467**

(0,5%) DELVIS LEDIGE

**3.330**

UTLYSTE STILLINGER

ROSENKILDEHUSET

NÆRINGSFORENINGEN



# Bygger kultur som optimaliserer arbeidsmiljøet

De fleste funksjonsvariasjoner er skjulte. Derfor bygger **Equinor** en åpenhetskultur, samt gode og trygge systemer for å lettere hjelpe alle som har ekstra behov. Arbeidet er forankret helt i toppledelsen.

25.000 personer jobber i Equinor. Mange mennesker, hvor mange kan ha ulike behov. Gjerne skjulte behov for ekstra tilrettelegging i henhold til funksjonsvariasjoner. Hver dag jobber teamet til Karen Vorraa for at Equinor skal være en god arbeidsplass for alle ansatte, og være en arbeidsplass for hele arbeidslivet.

– For å skape en åpenhetskultur arbeider vi målrettet med bevisstgjøring og forteller om hvordan funksjonsvariasjoner er en del av vårt mangfold, sier Vorraa.

Teamet bygger blant annet en portal hvor ansatte og ledere enklere kan få informasjon om hva bedriften kan og ikke kan hjelpe med. De ser også på universell utforming i bygg og teknologi.

– Én av seks har, eller kommer til å få, funksjonsvariasjoner i løpet av arbeidslivet. De fleste av dem er skjulte. Da er det viktig med en åpenhetskultur som er forankret

i hele organisasjonen, fra toppledelse til hver avdeling. Det kan være alt fra fysiske funksjonsvariasjoner, til hørselsutfordringer, autisme, dysleksi og kronisk sykdom. Mange opplever stigma og spørsmål rundt arbeidsevne, som også har en innvirkning på den mentale helsen, sier kollega May Silje Bjørkhaug.

– Dersom lederne sier ifra at her er det lov å være åpen, så skjer det noe med folk. Vi presterer bedre og har det bedre, forteller Emilie Heyerdahl.

Selskapet har jobbet systematisk med mangfold og inkludering i flere år.

– Vi markerer internasjonale dager med tema knyttet til kjønn, LHBT, etnisitet, funksjonsvariasjoner og mental helse – hvert tema sponses av en person i konsernledelsen. Dette skaper forståelse og eierskap helt på toppen, og det er essensielt, avslutter Vorraa.

Fra venstre: Karen Vorraa (VP People, culture and performance), May Silje Bjørkhaug (Leader Flexible work) og Emilie Heyerdahl (Graduate in People, culture and performance). Kristine Rønneberg som er Head of Diversity and Inclusion i Equinor var ikke til stede da bildet ble tatt.



” Vi ser på dette som rekruttering, og har en individuell tilnærming.

Daniel Mellegaard Lien

I 2024 hentet **Aker Solutions** 20 personer fra Nav-systemet. 15 av dem fikk kontrakt og jobb.

## ” Mye gull i ledighetskøen

– Jeg har sagt til Nav at dersom noen ønsker å jobbe i Aker Solutions, så vil jeg snakke med dem – uansett, sier Daniel Mellegaard Lien.

Egersunderen, som ble hentet til Aker Solutions fra Nav, har de siste to årene vært leder for et prosjekt som driver med inkludering og rekruttering i selskapet på verftet i Egersund. Og nå utvides innsatsen til kontoret i Stavanger.

– Aker Solutions har drevet med inkludering i mange år, men nå har vi tatt det et steg videre. Vi har en solid avtale med Nav hvor vi forplikter oss til å ta inn folk på arbeidstrening, og Nav forplikter tilbake med tilskudd, forteller Lien.

Målet er ta inn folk som blir ansatt. I fjor ble 20 personer hentet fra ledighetskøen. 15 av dem fikk lønnede kontrakter. Og uansett hvordan det går er en mulighet for arbeidstrening alltid verdt noe.

– Blant dem har vi langtidsledige, noen som jobber noen timer i uken og nyutdannede som ikke har fått sjansen. De får arbeidstrening i tre måneder, men dersom de leverer allerede første måneden får de kontrakt. Vi ser på dette som rekruttering, og har en individuell tilnærming.

– Det er mye gull i Nav-systemet, sier Lien.

Geir Atle Apeland kunne vært 100 prosent utfør, i stedet kjører han gravemaskin 100 prosent for **Stangeland Maskin**.

## ” Se personen, ikke bare handikappet

Stangeland Maskin har gjort et bevisst valg på å rekruttere fra hele arbeidsstyrken, også dem som åpenbart har et handikapp og gjerne blir oversett når det skal ansettes.

– Jeg er nok en av få kortvokste i Norge som jobber hundre prosent, sier Geir Atle Apeland (24), som også er kjent fra NRK-serien «Gigantene».

Han kunne lett ha falt i uføre-skuffen. Blitt avskiltet fra arbeidslivet. Men det var aldri aktuelt for 24-åringen fra Lye. I over sju år har han vært maskinfører i Stangeland Maskin. Han startet som lærling, etterpå gikk han over i fast jobb. Noen tilpasninger måtte gjøres:

Pedalforlengere og to puter i ryggen – en vanlig skumgummipute og en knekt kontorstol. Da sitter Apeland perfekt, og kjører gravemaskin like bra som hvem som helst i Stangeland.

Tommy Stangeland, daglig leder i Stangeland Maskin skryter av Apeland: «En favoritt på arbeidsplassen», «En ja-mann», «Stor arbeidskapasitet».

Entreprenøren er opptatt av å gi alle en mulighet. Det handler om å se personen, ikke bare handikappet.

– Det gjelder alle, uansett om man er kortvokst eller har et annet handikapp. Vi finner tilpasninger slik at alle kan gjøre en god jobb, sier Stangeland.



” Vi finner tilpasninger slik at alle kan gjøre en god jobb.

Tommy Stangeland



Sjåførene i **Rennesøy Trafikk** har med seg folk som har lyst til å kjøre tungtransport.

## ” Et meget vellykket prosjekt

– Bransjen vår trenger flere folk, og da må bedriftene ta ansvar. Dette er et meget vellykket prosjekt, sier Egil Torgersen, daglig leder i Rennesøy Trafikk.

I samarbeid med Nav og NLF (Norges Lastebileier-Forbund) har Rennesøy Trafikk sammen med andre lokale transportører funnet en ny måte å rekruttere sjåførere.

– Sjåførene har med seg personer som har lyst til å bli lastebilsjåfør. De er med i bilene, med i arbeidsdagen og får arbeidstrening. Så ser vi om de er

motivert. Nav dekker førerkortet, som er dyrt og kan være en terskel å komme over, til de som er motiverte. Dette øker rekrutteringen til bransjen, og folk får hjelp til å komme ut i arbeid. Det er vinn-vinn for alle parter, sier Torgersen.

Han er klar på at denne type prosjekter må forankres i hele organisasjonen. Fra ledelse til de som kjører.

– Alle bedrifter bør jobbe for et mer inkluderende arbeidsliv, og tenke over hvordan de kan gjøre det i sin organisasjon, sier Torgersen.

” Bransjen vår trenger flere folk, og da må bedriftene ta ansvar.

Egil Torgersen

# Hva gjør Nav?



## Trenger du folk?

Vil du vinne morgendagens kamp om arbeidskraften?

Nav har en stor verktøykasse. Samarbeid med oss!

Ta kontakt med Nav Marked:



## ARBEIDSTRENING

Hospitering i ordinært arbeid for de med manglende erfaring.

- Gir relevant erfaring.
- Ingen lønnskostnad – har stønad fra Nav.
- Kandidaten skal være i tillegg til det vanlige personalet.

## MENTOR

Frikjøp av en ansatt for å gi tett oppfølging.

- Knyttes til mennesker med behov for ekstra veiledning på jobb.
- Dekker mentorens ordinære timelønn for de tildelte timene.

## INKLUDERINGSTILSKUDD

Kompensasjon for merutgift til tilrettelegging.

- Inntil 154.000 kroner.
- Dekker personlig utstyr som arbeidstøy, databriller o.l.
- Kan også dekke nødvendig ekstern opplæring.

## MIDLERTIDIG LØNNSTILSKUDD

Når kandidaten produserer mindre enn andre ansatte.

- Ansatt på ordinære lønns- og arbeidsvilkår.
- Mellom 30–60 % av lønnen dekkes.
- Løpende dialog om hvor lenge tilskudsperioden skal vare.

## NAV HJELPEMIDLER OG TILRETTELEGGING

Veiledning og rådgivning om tilrettelegging for arbeidssøkere som har utfordringer med:

- Hukommelse, konsentrasjon, tidsforståelse, struktur.
- Lesing og skriving.
- Bevegelse, syn og hørsel.





# Viktige aktører for inkludering i arbeidsmarkedet





## TILTAKSARRANGØRENE



### ■ AKS Arbeid AS // Egersund

  Leverandør av arbeidsforbedrende trening. Plasser søkes via Nav.



### ■ Sandnes Pro-Service // Sandnes

  Leverandør av flere tiltak inkludert varig tilrettelagt arbeid og arbeidsforbedrende trening. Salg av produkter.



### ■ Attende // Stavanger

  Leverandør av flere tiltak inkludert varig tilrettelagt arbeid, arbeidsforbedrende trening og Ung Kraft. Salg av produkter. Arrangerer Fabelaktig Fredag.



### ■ Jæren Industripartner AS // Klepp

  Leverandør av flere tiltak inkludert varig tilrettelagt arbeid og arbeidsforbedrende trening. Salg av produkter.



### ■ Ville veier // Stavanger

  Leverandør av arbeidsforbedrende trening for unge voksne. Plasser søkes via Nav.



### ■ SUS/Nav – Jobbresept // Stavanger

  JobbResept i Stavanger arbeider for at flere unge med alvorlige psykiske lidelser og rusproblemer skal komme ut i ordinære jobber og utdanningsløp.



### ■ Fretex Sandnes // Sandnes

  Leverandør av arbeidsforbedrende trening. Plasser søkes via Nav.



### ■ Fra offer til kriger // Klepp

  Leverandør av arbeidsforbedrende trening for unge voksne med psykiske lidelser. Salg av produkter.




### ■ Avanti Ryfylke // Jørpeland

  Leverandør av arbeidsforbedrende trening. Salg av produkter.



### ■ A2G Kompetanse // Klepp og Egersund

  Leverandør av oppfølgingstiltak som er individuelt tilpasset. Alle deltakere i oppfølging får tildelt egen jobbveileder som følger deltaker gjennom hele tiltaket. Det gis nødvendig støtte til arbeidsgiver for å sikre at deltaker blir stående i jobben. Plasser søkes via Nav.



### ■ Bedriftsakademiet

// Stavanger, Sandnes og Strand  
  Leverandør av oppfølgingstiltak som er individuelt tilpasset.  
 Deltaker jobber aktivt sammen med sin karriereveileder og øvrige ressurser for å avdekke hva som skal til for å komme i, og beholde, arbeid. Det gis nødvendig støtte til arbeidsgiver.

### ■ UNINOR AS // Egersund

  Leverandør av flere tiltak inkludert varig yilrettelagt. Salg av produkter.



### ■ Ranso AS // Randaberg og Sola


  Leverandør av flere tiltak inkludert varig tilrettelagt. Salg av produkter.



## FRIVILLIGE ORGANISASJONER


### ■ Sammen om en jobb



(SAJO) bidrar til økt sosial bærekraft gjennom å få høykompetente innvandrere i relevant jobb. Driver Norges største mentorprogram, som kobler kandidater med en frivillig mentor gjennom 6 måneder.



  ■ **FLAM Norge** fremmer inkludering og mangfold ved å tilby gratis aktiviteter for flerkulturelle barnefamilier og ungdom med vedvarende lavinntekt. Brobygger mellom det offentlige og målgrupper som ofte faller utenfor. Arrangerer jobbmesse.



 ■ **KIA Rogaland (Frænd)** har støtte og empowerment som hovedmål slik at de som står ufrivillig utenfor arbeidslivet kan få fast arbeid gjennom samfunnsrettede, helhetsrettede og individuelt tilpassede opplæringsløp.

  ■ **Caritas Stavanger** bistår innvandrere og deres familier inn i aktiv samfunnsdeltakelse og arbeid og ut av fattigdom ved å tilby norskundervisning, samfunns- og arbeidsmarkedskunnskap og generell rådgiving og veiledning.

  ■ **Røde Kors – Tilbakeførings-senteret** legger til rette for arbeidstrening og arbeidsformidling etter soning eller rusbehandling. Tilbyr én-til-én oppfølging.

  ■ **Hjerte for Sandnes** legger til rette for arbeidstrening i et trygt og sosialt miljø, hvor den enkelte kan få utvikle seg og oppleve mestring.

  ■ **Stavanger Chamber International** (SCI). Gjennom samlinger får deltakerne konkrete verktøy til jobbsøking og karriereutvikling. Arrangerer jobbmesse hvor arbeidsgivere og kandidater møtes direkte.

■ **Frivilligsentralene i kommunene** spiller en nøkkelrolle i arbeidet med inkludering ved å skape møteplasser og engasjere både innbyggere og frivillige.  
  Et eksempel er: **Stavanger Unlimited** som gir støtte i utviklingen fra idé til utprøving og videre til selskaper som løser sosiale utfordringer på Storhaug eller i Kvernevik.

## Tormod Wilson Losnedal

ORDFØRER STAVANGER KOMMUNE:

” Et inkluderende arbeidsliv er ikke bare god vilje – det er klok samfunnsbygging. Derfor er det et paradoks at samtidig som det meldes om lav arbeidsledighet, står flere tusen personer ufrivillig utenfor arbeidslivet.

” Vi må senke terskelen for folk som av ulike årsaker er litt annerledes enn oss selv, slik at flere får muligheten til å bli en del av arbeidsfellesskapet. For vi har ikke råd til å la verdifull kompetanse stå ubrukt.

” Stavanger har alltid vært en internasjonal region og vi har alle forutsetninger for å ta i bruk ressursene som kommer hit. Det ligger mye god integrering i drøvs ved kaffemaskinen, hvis vi bare gir folk muligheten til å nyttiggjøre sine ferdigheter. Derfor er min oppfordring til alle: vi må tenke helhetlig og bygge strukturer som gir plass for alle. Vi må samarbeide på tvers av offentlig og privat sektor fordi et inkluderende arbeidsliv er vår felles investering i regionens arbeids- og konkurransekraft.

### ■ Flyktningtjenesten i

Stavanger kommune har et bredt ansvar for å støtte nyankomne flyktninger i deres integrering i det norske samfunnet. De bosetter, veileder og følger opp for å sikre rask tilknytning til arbeid. Deltakere i introduksjonsprogrammet, som har arbeid som mål, får språkopplæring, arbeidsrettede kurs og praksisplasser, med individuell oppfølging fra veiledere som gjør veien til jobb enklere. Legger vekt på tett samhandling med arbeidsgiverne for å sikre at kandidaten kommer godt i gang og får en best mulig start i jobben.



■ **Karrieresenteret:** Rogaland fylkeskommunes **karrieresenter** tilbyr muligheten for bedrifter i omstilling eller nedbemanning å samarbeide om karriereveiledning. Dette er et gratis tilbud som deler kunnskap til ledere og HR-avdelinger om hvordan karriereveiledning kan brukes som et strategisk verktøy i omstillingsprosesser, og bidrar til å gi økt innsikt, bedre forberedelser og tryggere overganger i en krevende situasjon.



### ■ **NORSKKURS**

Norskopplæringsordningen er en satsning for å kunne tilby gratis og tilpassende norskkurs til alle som trenger å lære norsk på B1-nivå eller høyere.

Lingu:



Lovra Academy:



## – Språk er nøkkelen


Verlita har bachelorgrad i kommunikasjon fra Indonesia og mastergrad i sosialt arbeid fra tre ulike universiteter – i Lisboa, Stavanger og Göteborg.

– Etter masteren valgte jeg å bosette meg i Stavanger. I starten var det vanskelig med språket. Jeg søkte mange jobber, uten å få svar, selv om jeg hadde utdanning og jobberfaring. I Indonesia jobbet jeg med sosialt arbeid, var læringsfasilitator og jobbet med bosetting av flykninger som kom til Indonesia gjennom FN.

Etter ti måneder med søking og norskkurs fikk hun jobb som var relevant i forhold til utdanningen hennes. Nå stortrives hun som miljøterapeut hos Hiimskollektivet på Sand i Ryfylke.

– Jeg jobber med ungdommer, noe som er utrolig givende. Jobben gir meg også god trening i norsk og kulturforståelse, forteller 33-åringen og forsetter:

– Som innvandrere er det ekstra utfordrende å få jobb. Jeg tror nøkkelen er språk. Alt blir lettere når man kan norsk. Det er også forståelig at arbeidsgivere ønsker at ansatte kan språket. Så må samfunnet også forstå at det er en berikelse med mangfold. Det er positivt å ha folk med forskjellig bakgrunn og erfaringer, sier Verlita.

A black and white photograph of Ade Putri Verlita Maharani. She is a woman with long, wavy hair, wearing sunglasses and a patterned shawl over a dark top. She is smiling and looking towards the camera. The background is a highly detailed, geometric pattern, possibly a wall or a screen.

Ade Putri Verlita Maharani fra Indonesia valgte Stavanger foran Portugal og Sverige, men det tok ti måneder å få seg jobb som er relevant til utdanningen hennes.



## Takker Flyktningtjenesten og Underhaug

Yurii Chornyi hadde hørt historier fra andre Ukrainere, men hos Underhaug var det annerledes.

– Jeg visste lite om Norge før jeg kom. Jeg var bekymret for det norske språket, og hadde hørt historier om andre ukrainske flykninger som hadde jobbet 6–8 måneder i praksis uten å få jobb. I Underhaug er det annerledes. Etter en god arbeidspraksis fikk jeg fast stilling som sveiser. Jeg er veldig fornøyd. Nå er planen å fortsette å jobbe, betale skatt og forhåpentligvis bli norsk statsborger, sier Yurii Chornyi (46).

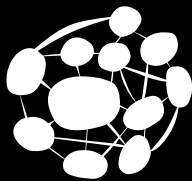
Han flyktet fra krigen og kom til Norge høsten 2023. Hans kone og to barn var allerede i Norge. Våren etterpå begynte han på norskkurs, og noen måneder senere fikk

han tilbud om å gå i lære som sveiser i Underhaug, med hjelp fra Flyktningtjenesten.

– Jeg jobbet som sveiser på et skipsverft. Utdanningen tok jeg i Chornomorsk, Ukraina, for 25 år siden, forteller Chornyi.

Han sveiset på dagtid og gikk på norskkurs på kveldstid.

– Det var travelt og tøft å gå på norskkurs etter jobb, men det var veldig givende. Det hjalp at det er så livlig og trivelig på jobb. Vi snakker mye sammen og har det gøy. Det har gjort norsken min bedre. Jeg er veldig takknemlig for hjelpen og mulighetene jeg har fått gjennom Underhaug og Flyktningtjenesten.

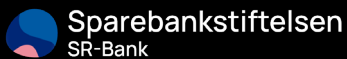


---

**NÆRINGS  
FORENINGEN**

---

Gir kraft til vekst



*Stor takk til Sparebankstiftelsen SR-Bank som partner i Kompetanseprosjektet.*