

KEEP – Knytte, Etablere og Engasjere i Praksis

Utvikling av en regional fadderordning for å beholde ekstern kompetanse i Agder

Forfattere | Eugene Guribye, Henrik Lindegaard Andersen, Ingvild Jensen, Fredrik Kullerud, Frode Johannesen, Kathrine Skoland

Rapport | nr. 9-2026 – NORCE helse og samfunn



Rapporttittel	KEEP – Knytte, Etablere og Engasjere i Praksis
Prosjektnummer	110298
Institusjon	Norce helse og samfunn
Oppdragsgiver(e)	Sørlandet Kompetansefond
Gradering	åpen
Rapport nr.	9-2026, Helse og samfunn
ISBN	978-82-8408-455-8
Antall sider	41
Publiseringsdato	29.6.2026
CC-lisens	CC BY 4.0
Sitering	Guribye, E., Andersen, H.L., Jensen, I., Kullerud, F., Johannesen, F., Skoland, K. (2026). KEEP – Knytte, Etablere og Engasjere i Praksis. Rapport nr. 9-2026, Norce helse og samfunn.
Bildekreditering	Microsoft Co-pilot
Stikkord	Kompetanse, fastholdelse, sosial inkludering, Agder, tilflytting

Sammendrag

Rapporten danner grunnlag for utviklingen av en regional fadderordning for nyansatte tilflyttere til Agder, med mål om å styrke fastholdelsen av kompetanse i regionen. Bakgrunnen er et betydelig behov for arbeidskraft og kompetanse, samtidig som mange tilflyttere forlater regionen etter kort tid, spesielt de uten stedlig tilknytning til Agder. Rapporten skisserer et økosystem av sosiale tiltak for å legge til rette for å beholde denne arbeidskraften i regionen.

Summary

The report forms the basis for the development of a regional mentoring scheme for newly recruited employees relocating to Agder, with the aim of strengthening the retention of expertise in the region. The background is a significant need for labour and skills, while many newcomers leave the region after a short time, especially those without prior ties to Agder. The report outlines an ecosystem of social initiatives designed to facilitate the retention of this workforce in the region.

Forord

Norge står ovenfor en situasjon der mangel på arbeidskraft og kompetanse vil skape store utfordringer i arbeidslivet. I 2024 gjennomførte Agdering og NORCE i samarbeid med en rekke regionale aktører i offentlig og privat sektor forprosjektet *Recruit* om tiltak for å rekruttere og beholde kompetanse på Agder. Forprosjektet viste at mangelen på tilhørighet og sosial inkludering bidrar til at arbeidstakere fra andre deler av landet forsvinner ut igjen av regionen etter relativt kort tid. Derfor er det behov for tiltak som bidrar til at vi ikke bare lykkes i å rekruttere arbeidskraft og kompetanse til regionen, men også lykkes med å fastholde den over tid. Som en del av *Recruit* prosjektet ble det gjennomført workshoper med regionale stakeholders som sammen utviklet forslag til tiltak som kan bidra til dette. I dette forprosjektet, som er finansiert av Sørlandet Kompetansefond (SKF), følger vi opp en av disse tiltaksidene, nemlig å utvikle en regional fadderordning rettet mot nylig tilflyttede arbeidstakere på Agder.

Data er hentet inn i samarbeid mellom to av forprosjektene som også fikk midler fra SKF. I dette notatet oppsummeres funn fra best case analysene, samt innspill fra workshopene med regionale aktører. Hensikten har vært å utvikle en slik fadderordning basert på best case erfaringer fra lignende ordninger og på innspill fra workshoper med regionale aktører. Prosjektleder for KEEP – Knytte, Etablere og Engasjere i Praksis, har vært Fredrik Kullerud i Q3 Partners.

Eugene Guribye i NORCE har hatt hovedansvar for kapittel 4, der Henrik Lindegaard Andersen i NORCE, Kathrine Skoland ved Universitetet i Stavanger, og Frode Johannesen i Smaabyen Flekkefjord også har bidratt til kapittelet. Guribye har også skrevet kapittel 7, mens Lindegaard Andersen har hatt ansvar for kapittel 3 og 8. Fredrik Kullerud og Ingvild Jensen fra Q3 Partners og Agdering har hatt ansvar for kapittel 5 og 6. En stor takk til alle virksomheter som har bidratt i undersøkelsen.

Eugene Guribye
Senter for praksisnær forskning og samskaping, NORCE

Sammendrag

Rapporten danner grunnlag for utviklingen av en regional fadderordning for nyansatte tilflyttere til Agder, med mål om å styrke fastholdelsen av kompetanse i regionen. Bakgrunnen er et betydelig behov for arbeidskraft og kompetanse, samtidig som mange tilflyttere forlater regionen etter kort tid. Tidligere analyser viser at så mye som 55 % av arbeidstakere uten stedlig tilknytning til Agder flytter videre, ofte tidlig i ansettelsesløpet. Manglende sosial tilhørighet fremstår som en hovedårsak til fraflytting.

Rapporten bygger på registeranalyser, gjennomgang av eksisterende tiltak i Norden, samt intervjuer, workshop og spørreundersøkelser med regionale aktører. Funnene viser tydelig at sosial integrering og nettverksbygging er avgjørende for om tilflyttere blir værende. Erfaringer fra andre land peker på at effektive tiltak inngår i et bredere «økosystem» av tilbud, der alt fra større arrangementer til mindre grupper og 1 til 1 relasjoner spiller sammen. Særlig fremheves betydningen av mindre, stabile grupper og personlig oppfølging, som gir bedre muligheter for å etablere varige relasjoner.

På bakgrunn av dette anbefales en regional fadderordning organisert på tvers av virksomheter, men med lokal gjennomføring. Ordningen bør kobles til eksisterende tilbud og tilpasses lokale forhold. Fadderrollen bør primært være en fasilitator for sosial kontakt og aktivitet, ikke en tradisjonell mentor. Små grupper (ca. 7–8 deltakere) med felles interesser og jevnlig oppfølging trekkes frem som en suksessfaktor.

Videre bør tiltaket på sikt inngå i et økosystem av ulike nivåer av aktiviteter: velkomstarrangementer, jevnlig åpne sosiale arrangementer, mindre faddergrupper og eventuelt 1 til 1 matching. Tidlig oppstart etter ansettelse er særlig viktig, og tilbudet må være lett tilgjengelig og frivillig for deltakerne. Digitale løsninger for matchmaking og kommunikasjon kan støtte dette.

Forankring på tvers av sektorer – offentlig, privat og frivillig – pekes på som avgjørende for å lykkes. Finansieringen bør være en kombinasjon av offentlige midler og bidrag fra virksomheter. Samtidig viser undersøkelsen at betalingsviljen hos bedrifter er moderat, noe som tilsier behov for en balansert finansieringsmodell.

Rapporten understreker også viktigheten av å måle effekt, ikke bare aktivitet. Relevante indikatorer er blant annet opplevd tilhørighet, etablering av nettverk og andel deltakere som blir værende i regionen over tid.

Samlet sett konkluderer rapporten med at en regional fadderordning kan bidra til økt fastholdelse av tilflyttere, dersom den lykkes i å styrke sosial integrering og stedstilknytning i en tidlig fase. Tiltakets effekt avhenger imidlertid av god implementering, lokal tilpasning og samspill med eksisterende tilbud.

Innhold

Forord	2
Sammendrag.....	3
1. Bakgrunn.....	5
2. Metode.....	7
2.1. Kvalitative intervjuer og dokumentstudier	7
2.2. Spørreundersøkelse	8
2.3. Registerundersøkelse.....	8
3. Registerstudie av nye arbeidstakere	9
4. Erfaringer fra andre tilbud	11
4.1. Oversikt over tilbudene	11
4.2. Økosystem av sosiale tilbud for tilflyttere.....	13
4.3. Finansiering, organisering og forankring	17
4.4. Nøkkelerfaringer og innspill	25
5. Innspill fra workshop	27
6. Funn fra spørreundersøkelse.....	28
6.1. Onboarding program i virksomhetene	28
6.2. Utfordringer med å beholde nyansatte tilflyttere	28
6.3. Organisering og forankring av en fadderordning	28
6.4. Finansiering og betalingsvilje.....	28
6.5. Resultatmåling og tillit.....	29
6.6. Samlet vurdering.....	29
7. Anbefalinger	30
8. Programteori og evalueringsdesign.....	32
8.1. Programteoretisk utgangspunkt.....	32
8.2. Intervensjonsmodell	32
8.3. Antatte virkningsmekanismer.....	33
8.4. Mellomliggende utfall og forventet effekt	34
8.5. Evalueringsdesign	34
8.6. Et resonnement om statistisk styrke	35
Referanser.....	37

1. Bakgrunn

I likhet med andre regioner i landet, står Agderregionen overfor en betydelig utfordring med å tiltrekke seg og beholde nødvendig kompetanse og arbeidskraft. NHOs *Kompetansebarometer 2023* viser at mange av NHOs medlemsbedrifter samlet sett har et udekket kompetansebehov knyttet til utfordringer i arbeidsmarkedet og ansattes kompetanse, som har negative konsekvenser for virksomheten (Furholt & Børing, 2024). Så mye som 80 % av virksomhetene rapporterer udekket kompetansebehov. Det må imidlertid poengteres at kompetansebehovet er dynamisk og varierer mellom yrkesgrupper.

Spesielt kritisk er situasjonen i helse- og omsorgssektoren. Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) peker på en kommende mangel på kvalifisert personell, særlig i distriktene, forsterket av den demografiske utviklingen med en kraftig økning i antall eldre over 80 år. Tidligere kartlegginger i Kompetanseløft 2020 identifiserte utfordringer som høyt sykefravær, deltidstillinger, lav avgangsalder og høy turnover, noe som ytterligere svekker sektoren. Kompetansebehovsutvalget (2017–2027) peker også på vedvarende mangel på kvalifisert arbeidskraft innen ikke bare helseyrker, men også blant annet IKT, læreryrker og bygg- og anleggsfag (Kompetansebehovsutvalget, 2023).

OECD har over tid anbefalt Norge å utvikle en mer helhetlig og fremtidsrettet kompetansepolitikk. Norge har samtidig utfordringer med å være et attraktivt land for internasjonale arbeidstakere. InterNations' Ease of Settling In Index¹ plasserer Norge nær bunnen når det gjelder velkomstkultur, sosiale forhold og praktisk tilrettelegging, noe som indikerer manglende forståelse for hvor avhengig landet er av internasjonal kompetanse. Dette bidrar til økt risiko for fraflytting og lavere rekrutteringskraft i møte med global konkurranse om kvalifisert arbeidskraft.

Internasjonal arbeidsinnvandring har vært en viktig ressurs for å dekke behov i både privat og offentlig sektor. Arbeidsinnvandrerrutvalget (NOU 2022:18) peker på sterk internasjonal konkurranse og manglende integreringsfokus i Norge, noe som svekker evnen til å beholde arbeidsinnvandrere på lang sikt. På bakgrunn av tiltaksforslag fra utvalget, kan fylkeskommuner i samarbeid med andre regionale aktører søke IMDi om midler til etablering av velkomsttjenester som skal bidra til bedre fastholdelse av arbeidsinnvandrere. Agder Fylkeskommune har fått midler fra IMDi til å etablere et slikt velkomstilbud.

Samtidig gjelder ikke utfordringen med fastholdelse ikke bare arbeidsinnvandrere, men også tilflyttet arbeidskraft fra andre deler av landet. Registeranalyser basert på microdata fra SSB viser at det er høy turnover av arbeidstakere fra andre deler av landet uten tidligere sosial tilknytning til Agderregionen (Guribye et al., 2024). Analysene tyder på at virksomheter på Agder har rekruttert en økende andel nye arbeidstakere fra det øvrige Norge de senere årene, men så mye som 55% av arbeidstakere uten tidligere sosial tilknytning til regionen forsvinner relativt raskt ut av regionen igjen. Analysen viser at

¹ <https://www.internations.org/expat-insider/2022/ease-of-settling-in-index-40244>

frafallet skjer allerede tidlig i prosessen, slik at det er viktig med tiltak for å fastholde kompetansen allerede fra en tidlig fase i ansettelsen.

I forbindelse med et nyhetsoppslag rundt KEEP prosjektet i NRK i mars 2026, inviterte NRK til en enkel poll om hva som er viktigst for å trives på et nytt sted². 67% av de 19925 personene som deltok i pollen stemte på sosialt nettverk – venner og familie, mens forhold som gode jobbmuligheter, høy lønn og gode boforhold fikk mellom 7-11% av stemmene. Dette er ingen representativ undersøkelse, men den styrker inntrykket av at sosiale dimensjoner ved tilflytningsprosessen er avgjørende for fastholdelse av nyansatte tilflyttere (Guribye et al., 2024; Frykman et al., 2019; NOU 2022:18).

I forbindelse med et forprosjekt for å undersøke mulige tiltak for å rekruttere og beholde arbeidskraft i Agderregionen (*Recruit*, Guribye et al., 2024), deltok en rekke regionale stakeholders i en workshop for å utvikle forslag til tiltak for å skape bedre sosial inkludering av nyansatte tilflyttere til regionen. Ett av disse forslagene var en regional fadderordning for målgruppen.

Som en del av forprosjektet som har fokus på å utvikle en slik regional fadderordning, vil vi i dette notatet presentere en oppdatert registeranalyse av tilflyttere i utvalgte regioner og kommuner i Agderregionen, beskrive best-case erfaringer fra andre lignende ordninger i både Norge og andre nordiske land, samt oppsummere innspill fra en workshop og spørreundersøkelse med regionale virksomheter, og til slutt anbefalinger om hvordan en fadderordning bør innrettes på bakgrunn av funn fra forprosjektet, sammen med et forslag til evalueringsdesign for en slik ordning.

² [https://www.nrk.no/sorlandet/over-halvparten-forsvinner - -ma-fikse-det-sosiale-for-tilflyttere-1.17784874](https://www.nrk.no/sorlandet/over-halvparten-forsvinner--ma-fikse-det-sosiale-for-tilflyttere-1.17784874)

2. Metode

2.1. Kvalitative intervjuer og dokumentstudier

For å hente inn erfaringer fra lignende ordninger i både Norge og andre nordiske land, har vi benyttet *purposive sampling* prinsipper og valgt ut en samling av interessante tilbud og ordninger som vi ønsker å se nærmere på. Dette resulterte i en bruttoliste på 30 tilbud.

Noen av disse viste seg å ikke være relevante, ikke lenger i drift, eller vi lyktes ikke i å komme i kontakt med organisasjonen eller finne mer informasjon om tilbudene online. Disse tilbudene ble da strøket fra listen. Andre tilbud er formelt evaluert i forskningsrapporter, eller omfattende beskrevet på nettsider. Når det gjelder disse tilbudene har vi gjennomført 14 dokumentstudier for å belyse tilbudene nærmere. Ved behov har vi innhentet tilleggsinformasjon via epost.

Når det gjelder øvrige tilbud som ikke er beskrevet i rapporter, eller der vi har hatt behov for mer informasjon enn den som er tilgjengelig på nettsider, har vi gjennomført 11 kvalitative intervjuer med ansvarlige for tilbudet. Intervjuene foregikk via Teams eller fysiske møter. Totalt har vi dermed informasjon fra 25 sosiale tilbud for tilflyttere i de nordiske landene (se tabell 1). Antall informanter korresponderer med antall tilbud under kvalitative intervjuer i tabellen, altså 11.

Tabell 1. Oversikt over datainnsamling erfaringer fra andre tilbud

Metode	Antall tiltak/informanter
Dokumentstudier	14
Kvalitative intervjuer	11
Totalt antall tilbud:	25

Som del av forprosjektene som ble lyst ut av Sørlandet Kompetansefond, ble det invitert til felles møter på tvers av prosjektene og oppfordret til hensiktsmessig samarbeid. I dette prosjektet har tre av forprosjektene samarbeidet om datainnhenting. Det ble utarbeidet en felles intervjuguide med fokus på disse hovedområdene (se vedlegg 1 intervjuguide):

- Forankring i bedrifter og offentlig sektor
- Samarbeid
- Finansieringsmodeller
- Tilbud og erfaringer fra tilbud
- KPI – måling av resultater
- Suksesshistorier og barrierer

Ingen personopplysninger ble hentet inn i prosjektet. Intervjuene ble ikke spilt inn digitalt, men det ble tatt utførlige nær verbatim notater. Det samlede datamaterialet har blitt analysert ved hjelp av *tematisk analyse* (Braun & Clarke, 2022) med fokus på ovenfor nevnte hovedområder.

Resultatene fra analysene ble presentert i workshop med regionale stakeholdere som utgangspunkt for diskusjoner om hvordan den regionale fadderordningen best bør innrettes og organiseres. Innspillene fra workshop er systematisert i kapittel 4.

2.2. Spørreundersøkelse

For å få mer informasjon om virksomheters holdninger til en regional fadderordning, ble det sendt ut invitasjon til deltakelse i en spørreundersøkelse til medlemmer av Agdering og virksomheter som deltok i workshop, totalt 52 virksomheter. Av disse har vi fått svar fra 11 respondenter, 8 fra privat næringsliv og 3 fra offentlig sektor. Dette gir en svarprosent på 21% som kan gi verdifull informasjon, med forbehold om risiko for utvalgsskjevheter ettersom dette ikke er en representativ undersøkelse. Virksomhetene spenner fra små (1–10 ansatte) til store (500+), og de aller fleste (9 av 11) er lokalisert i region Kristiansand. Samlet rekrutterer respondentene et betydelig antall nyansatte årlig, med 7 av 11 virksomheter som tar inn mer enn 16 nye ansatte per år. Svarene ble analysert ved hjelp av enkle frekvensanalyser.

2.3. Registerundersøkelse

Vi har replikert og utdypet analysen fra RECRUIT-rapporten (Guribye et al., 2024), som analyserer fastholdelsen for nye arbeidstakere på et mer detaljert geografisk nivå. Formålet med analysen er å belyse variasjoner i fastholdelse av nye medarbeidere med og uten observerbare stedstilknytning mellom ulike områder innen Agder fylke. Vi bygger på deskriptive registeranalyser av personer i alderen 25–62 år, basert på opplysninger fra Statistisk Sentralbyrå formidlet gjennom microdata.no. Analysene er organisert rundt delpopulasjoner: nye arbeidstakere som kommer inn i virksomheter i utvalgte kommuner i Agder med eller uten observerbar stedstilknytning. Beskrivelsen benytter longitudinelle opplysninger om hovedarbeidssted for å identifisere rekrutteringsstrømmer og måle fastholdelse i samme kommune over en oppfølgingsperiode på ett til fire år. Fastholdelse er her definert på kommunenivå, slik at jobbskifte mellom virksomheter innen samme kommune fortsatt regnes som fastholdelse.

3. Registerstudie av nye arbeidstakere

Dette avsnittet replikerer og utdyper analysen fra RECRUIT-rapporten (Guribye et al., 2024), der analyser av fastholdelse for nye arbeidstakere ble gjennomført for Agder fylke samlet, men her på et mer detaljert geografisk nivå. Analysen i RECRUIT prosjektet viste lav grad av fastholdelse for nye arbeidstakere i virksomheter i Agder fylke, spesielt for norske arbeidstakere uten observerbar stedlig tilknytning. Formålet er å undersøke om det samme hovedmønsteret gjenfinnes når analysen brytes ned på fire delområder: Arendal-regionen, Kristiansand, Lindesnes og Lister-regionen.

Resultatene peker klart i samme retning som i RECRUIT-rapporten: Nye arbeidstakere med svak eller manglende observerbar stedlig tilknytning har gjennomgående lavere fastholdelse over tid enn arbeidstakere med lokal eller regional forankring. Dette styrker tolkningen om at det ser ut til å være særskilte utfordringer knyttet til å beholde rekruttert arbeidskraft med lav stedstilknytning, og at dette mønsteret gjør seg gjeldende på tvers av ulike deler av Agder.

Tabell 2 viser fastholdelsen av to typer nye arbeidstakere i fire ulike geografiske områder i Agder fylke. Typene av arbeidstakere kan grovt karakteriseres som personer med og uten tilknytning til det geografiske området. Tabellen viser et gjennomgående og tydelig mønster på tvers av alle fire områdene: nye arbeidstakere med forhåndstilknytning til arbeidsmarkedsregionen blir i langt større grad værende i samme kommune over tid enn nye arbeidstakere uten slik tilknytning. Forskjellen er relativt beskjedent det første året, men øker markant når oppfølgingstiden blir lengre. I Arendal-regionen er forskjellen mellom gruppene 2 prosentpoeng etter ett år, men hele 12 prosentpoeng etter fire år. I Kristiansand øker forskjellen fra 5,7 til 19,4 prosentpoeng i samme periode, og i Lindesnes er skillet aller tydeligst: her faller andelen som fortsatt er i samme kommune etter fire år til 34,9 prosent blant personer uten tilknytning, mot 61,8 prosent blant personer med tilknytning. Også i Lister-regionen er forskjellen betydelig, selv om den er noe mindre enn i Lindesnes og Kristiansand.

Tabell 2 Fastholdelse av nye arbeidstakere med og uten tilknytning. Prosentdel med arbeidssted i samme kommune etter ett til fire år.

Område	Antall	t+1	t+2	t+3	t+4
Arendal-regionen					
Med tilknytning	1 980	71,7	62,1	56,3	53,1
Uten tilknytning	1 138	69,7	56,8	46,2	41,1
Kristiansand					
Med tilknytning	2 705	75,9	70,2	66,4	63,9
Uten tilknytning	1 995	70,2	59,1	52,3	44,5
Lindesnes					
Med tilknytning	525	75,9	68,6	63,9	61,8

Område	Antall	t+1	t+2	t+3	t+4
Uten tilknytning	395	67,9	55,0	41,2	34,9
Lister-regionen					
Med tilknytning	1 075	72,8	65,7	61,1	57,4
Uten tilknytning	359	65,0	54,0	43,2	41,8

Note: Fastholdelse er definert ved at arbeidstakere fortsetter å jobbe i samme kommune, dvs. jobb-bytte mellom virksomheter innen kommunen teller som fastholdelse. Arendal-regionen er definert som kommunene Arendal, Froland, Vegårshei, Tvedestrand, Gjerstad og Risør. Personer *med tilknytning* er definert som nye arbeidstakere i en av de nevnte kommunene som året før jobb-skiftet enten hadde jobb i en virksomhet i en annen av de nevnte kommuner eller som hadde folkeregistrert bosted i en av de nevnte kommunene. Personer *uten tilknytning* er definert som nye arbeidstakere med både bo- og arbeidssted året før i en kommune i det øvrige Agder fylke eller det øvrige Norge. Lister-regionen er kommunene Sirdal, Flekkefjord, Farsund, Kvinesdal, Hægebostad og Lyngdal. Personer med og uten tilknytning er definert på en tilsvarende måte som beskrevet for Arendal-regionen. Kristiansand og Lindesnes er egne kommuner og populasjonene er her litt annerledes definert. Personer med tilknytning til Kristiansand er definert som nye arbeidstakere i virksomheter i Kristiansand som året før var registrert med bosted i kommunen, men arbeidssted utenfor kommunen. Personer uten tilknytning er nye arbeidstakere med både bo- og arbeidssted året før i en kommune i det øvrige Agder fylke eller det øvrige Norge. Jobbskifte er definert med utgangspunkt i 2021-populasjonen av bosatte i Norge, 25-62 år. Arbeidssted er basert på opplysninger i tjenesten microdata.no fra Sikt og Statistisk Sentralbyrå, der stedet defineres ut fra hovedarbeidsforholdet per november 2021. Nye arbeidstakere er personer som jobbet et annet sted i november 2020. Bosteder er basert på opplysninger i Folkeregisteret per 1. januar 2020. Kilde: Egne beregninger og microdata.no

Et annet hovedtrekk er at fastholdelsen faller gradvis over tid i alle områder og for begge grupper, men at fallet er klart sterkere blant dem uten forhåndstilknytning. I Lindesnes faller for eksempel "uten tilknytning"-gruppen med hele 33 prosentpoeng fra t+1 til t+4, mens den tilsvarende nedgangen blant dem med tilknytning er 14,1 prosentpoeng. I Kristiansand er mønsteret lignende, med et fall på 25,7 prosentpoeng blant dem uten tilknytning, mot 12,0 prosentpoeng blant dem med tilknytning. Dette peker i retning av at lokal eller regional forankring ikke bare har betydning for den første overgangen inn i et nytt arbeidsforhold, men også for hvor robust arbeidsforholdet er over tid.

Ser vi på nivåene mellom områdene, framstår Kristiansand som det området med høyest fastholdelse i begge grupper, særlig blant dem med tilknytning, der nesten 64 prosent fortsatt er i samme kommune etter fire år. Men også her forsvinner mer enn halvparten (44,5%) av de uten tidligere tilknytning til regionen, etter 4 år. Lindesnes ligger også høyt for gruppen med tilknytning, men skiller seg samtidig ut med den laveste fastholdelsen blant personer uten tilknytning. Arendal-regionen og Lister-regionen ligger mer midt imellom, men også her er forskjellen mellom de to gruppene tydelig. Samlet sett underbygger tabellen dermed en klar hovedtolkning: stedlig tilknytning før jobbskiftet ser ut til å være en viktig faktor for om nye arbeidstakere blir værende i kommunen, og denne betydningen blir mer markant jo lengre tidshorisonten er.

4. Erfaringer fra andre tilbud

4.1. Oversikt over tilbudene

De utvalgte tilbudene er ikke nødvendigvis utelukkende fadderordninger, men inkluderer også andre typer relevante sosiale tilbud for tilflyttere som det har vært relevant å trekke erfaringer fra. Dette inkluderer et bredt spekter av tilbud, fra enkeltarrangementer til jevnlig arrangementer, gruppetilbud og 1-1 tilbud som matcher tilflytter med en person fra lokalsamfunnet på ulike måter. I neste kapittel skal vi se nærmere på dette økosystemet av tilbud. Denne bredden i tilbud medfører også at *målgruppe* for de ulike tilbudene er bred og inkluderer:

- studenter
- unge arbeidssøkende
- flyktninger
- arbeidsinnvandrere
- norske tilflyttere og tilbakeflyttere
- deres partnere

Vi deler tilbudene inn i flere kategorier: samlede overbygninger, sosiale tilbud i regi av frivillige organisasjoner, spesialiserte bedrifter, tilbud i regi av bedriften selv, kommunale tilbud og diverse mentor- og fadderordninger.

4.1.1. Samlede overbygninger

Vi bruker begrepet *samlede overbygninger* der man har samlet en hel rekke ulike, relaterte tilbud for målgruppen og deres partnere under én paraply. Dette kan inkludere informasjon, bosettingsservice, sosiale arrangementer og karriereprogrammer. Slike overbygninger er primært rettet mot internasjonale arbeidstakere og har ofte både jobb- og fritidsfokus. Eksempler er International House Helsinki (Finland), International Citizen Hub Lund og International House Göteborg (Sverige), International House Copenhagen og International Community Aarhus (Danmark) og Egersundsregionen, Heile Helgeland, Welcome Hub Haugalandet, og samarbeid mellom Welcome Hub Agder og Relocation Agder (Norge). Det varierer imidlertid hvilke tilbud som prioriteres innenfor hver av disse overbygningene. Man har også ofte nært samarbeid med lokalt næringsliv og lokale arrangementer, og i noen grad i samarbeid med lokalt sivilsamfunn. Tilbudene er hovedsakelig godt forankret i offentlig sektor og ofte finansiert som et spleiselag mellom offentlig sektor og medlemsbedrifter. Det har imidlertid vært en tilbakevendende utfordring å sikre god nok bedriftsforankring.

4.1.2. Sosiale tilbud i regi av frivillige organisasjoner

Sosiale tilbud i regi av frivillige organisasjoner er ofte prosjektfinansierte og rettet mot arbeidsinnvandrere eller flyktninger. Eksempler er *En god nabo* i regi av Redd Barna, der et team på 2-4 frivillige danner et team rundt en flyktningfamilie; Folkekirken i Københavns Stifts sosiale arrangementer for internasjonale familier; og *Kompis Sverige* sitt tilbud for å

bygge broer mellom nye svensker og det svenske samfunnet gjennom en Tinder-lignende matching mellom potensielle venner basert på bakgrunnsinformasjon og interesser.

4.1.3. Spesialiserte bedrifter

Dette er bedrifter som spesialiserer seg på områder som jobbattraktivitet, rekruttering og fastholdelse ved å for eksempel inngå kontrakter med bedrifter som rekrutterer internasjonale talenter og ordne med praktiske ting rundt bosetting i Norge og «soft» integrering. Finansiering skjer gjennom bedriftene og/eller offentlig sektor. Noen av de som er nevnt under *samlede overbygninger* er slike bedrifter, inkludert Welcome Hub Agder. Andre eksempler er Onboard Norway som selger tjenester knyttet til immigrasjon, visa, bosetting, assistanse for ektefeller osv., og Smaabyen Flekkefjord som jobber med besøks-, bo og jobbattraktivitet som et bindeledd mellom kommune og næringsliv. Vi har også sett nærmere på *Citypolarna*, en online tjeneste utviklet i privat sektor i Sverige i form av en «datingside» for vennerelasjoner, med 25 000 medlemmer.

4.1.4. Tilbud i regi av bedriften selv

Denne kategorien omfatter ulike typer tilbud i regi av en enkeltbedrift. Dette inkluderer Legos ordning med en «*Welcome Buddy*» internt i bedriften som man kan spise lunsj med eller få hjelp av til praktiske ting knyttet til flytting; og Sørlandet Sykehus HF sitt tidligere omfattende fokus på sosial inkludering av nyansatte internasjonale leger i lokalsamfunnet, inkludert strategier for å skaffe ektefeller arbeid, hjelp til praktiske ting (bolig, språk) og sosiale aktiviteter i regi av sykehuset der kollegaer stilte som frivillige. I dag har imidlertid kravet om et sterkere skille mellom privatliv og arbeidsliv medført at den kollegiale basen for sosial inkludering i lokalsamfunnet er svakere, slik at SSHF i større grad gjør bruk av tjenester fra overbygninger som Relocation Agder.

4.1.5. Kommunale tilbud

I noen kommuner organiserer man årlige arrangementer for alle tilflyttere via digital postkasse. Et eksempel er Sandefjord kommunes *Innflyttertreff for nye tilflyttede*. I mange kommuner har man også utviklet tilbud for å bedre den sosiale integreringen av flyktninger gjennom tilrettelagte arrangementer. Et eksempel er *Folk møter folk* i Arendal kommune, der man i Introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger samler inn informasjon om fritidsinteresser og erfaringer fra frivillig arbeid, og på det grunnlaget matcher den enkelte flyktningen med en egnet frivillig organisasjon og person i lokalsamfunnet som man kan bygge en sosial relasjon med. Mange av de største tilbudene under *samlede overbygninger* er også i regi av kommuner.

4.1.6. Diverse mentor- og fadderordninger

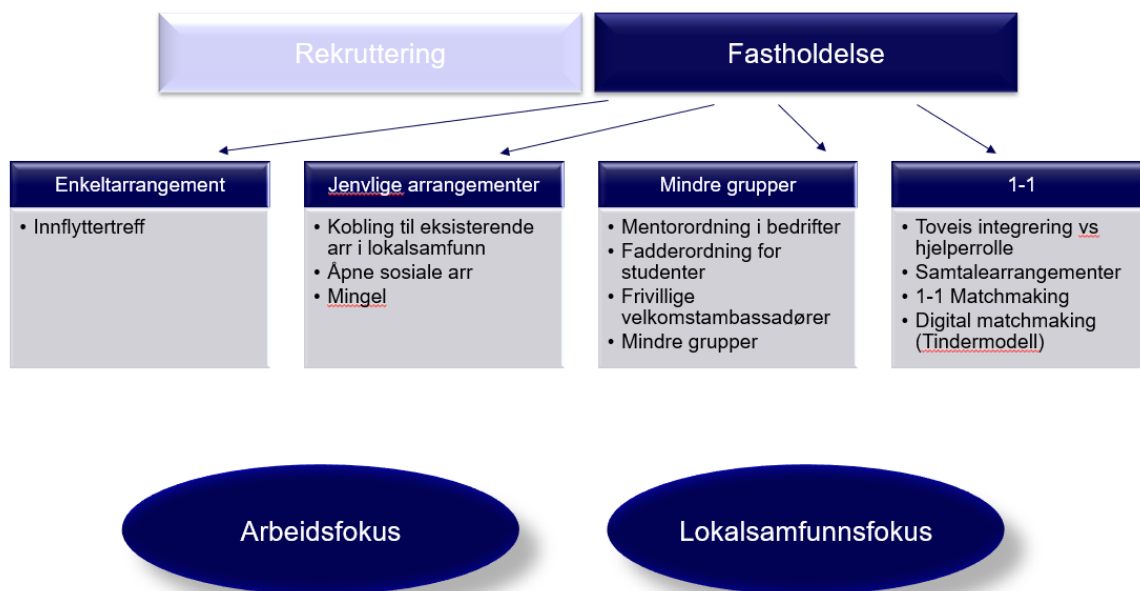
Denne kategorien omfatter ulike typer av fadder og mentorordninger som skal legge til rette for både karriereløp og nettverksmuligheter. Dette inkluderer Trainee Sør sitt program for å beholde ung arbeidskraft i Agder gjennom mentorer for opplæring i bedrifter og sosiale samlinger for traineene; Bergen Opportunity sitt regionale mentor- og lederutviklingsprogram for innvandrere med høy utdanning; Universitetet i Agder sin fadderordning som hvert år rekrutterer rundt 800 frivillige faddere til ca 6000 nye studenter;

og et 3-årig Interregprosjekt med en mentorordning for internasjonale studenter og ansatte i samarbeid mellom Welcome Hub Agder, Kristiansand kommune og UiA.

4.2. Økosystem av sosiale tilbud for tilflyttere

Det kan være hensiktsmessig å skille mellom ulike nivåer av sosiale tilbud for tilflyttere, uavhengig av målgruppe. Dette inkluderer en skala fra årlige enkeltarrangementer, via jevnlig sosiale arrangementer, mindre grupper og til slutt 1-til-1 tilbud. Sannsynligvis vil ikke ett enkelt tilbud kunne dekke alle behov for sosial inkludering, slik at det kan være fornuftig å konseptualisere dette som et samlet økosystem av komplementære sosiale tilbud for tilflyttere til et sted eller region (figur 1).

Figur 1. Økosystem av sosiale tilbud for tilflyttere. Modell.



Dette økosystemet av tilbud for fastholdelse av tilflyttet arbeidskraft henger også sammen med rekrutteringsarbeid, som ikke er i fokus i dette notatet. Tilbudene kan også ha både karrierefokus og fokus på inkludering i lokalsamfunnet. En regional fadderordning for tilflyttere bør dermed ikke bare ha fokus på hvordan ordningen skal organiseres i seg selv, men hvordan den skal passe inn i et større økosystem av sosiale tilbud for tilflyttere. Ved International House Helsinki har man for eksempel tilbud som gir flere muligheter: å være med på felles sosiale arrangementer i større grupper; å koble seg til en mindre gruppe; og å møtes 1-1.

4.2.1. Enkeltarrangementer

I Sandefjord kommune inviterer man hvert år til et Innflyttertreff for nye tilflyttere til kommunen. I januar sendes en invitasjon ut via digital postkasse til ca 2000 personer som har flyttet inn året før. Disse inviteres til kulturprisutdeling og et informasjonsmøte der ordføreren og ulike lag og foreninger stiller, og hvor man får informasjon om tilbud i kommunen og noen timers mulighet til sosial *mingling*. Selv om et slikt arrangement kan

være en veldig nyttig introduksjon til kommunen, vil mange sannsynligvis ha behov for noe mer oppfølging over tid. Kommunen måler heller ikke hva slags virkning tilbudet har for tilflytterne.

4.2.2. Jevnlige sosiale arrangementer

Dette representerer et steg opp fra enkeltarrangementer til jevnlig muligheter til å skape sosiale nettverk og gjøre meningsfulle aktiviteter sammen med andre i lokalsamfunnet. Slike sosiale arrangementer kan skje gjennom en kobling til eksisterende sosiale arrangementer i lokalsamfunnet, eller gjennom organiseringen av åpne eller lukkede arrangementer med hovedfokus på ulike kategorier av tilflyttere.

De fleste av de samlede overbygningene (kap. 3.1.1) organiserer jevnlig sosiale arrangementer og møteplasser. Welcome Hub Haugalandet har for eksempel et par ansatte som organiserer sosiale arrangementer som ligger fast i kalenderen. Kjernen er 12 mingletreff på kveldstid i året for tilflyttere, i samarbeid med virksomheter og frivillige organisasjoner som gir informasjon på engelsk, med nye virksomheter/organisasjoner som verter hver gang. Dette inkluderer det suksessfulle arrangementet *Singel-Mingel*, en uformell og sosial kveld for single mellom 24-40 år som har lyst til å møte nye folk – helt uten press, og med gratis drikkebong ved ankomst; og *Mingelfotball for voksne* – et lavterskeltilbud om drop-in fotball i samarbeid med idrettslaget Haugar.

I Agderregionen organiserer for eksempel Relocation Agder og Welcome Hub Agder jevnlig sosiale arrangementer for tilflyttere. Arrangementet *Secrets of Agder* gjennomføres for eksempel 6 ganger i året i samarbeid med lokale aktører som presenterer ulike lokale «hemmelige» attraksjoner på engelsk.

Noen slik arrangementer har partnere til tilflyttere som målgruppe. The Spouse Program Helsinki er for eksempel tilknyttet International House Helsinki, og arrangerer kaffemøter og kurs for partnere til internasjonale ansatte gjennom informasjon på nettsider og samarbeid med virksomheter og bedrifter. International Community Aarhus arrangerer på sin side mødregrupper, og vi finner flere andre eksempler i vårt datamateriale.

4.2.3. Mindre grupper og fadder- og mentorordninger

En annen tilnærming til det sosiale nettverksarbeidet er å opprette mindre grupper som møtes jevnlig til ulike formål. Dette inkluderer fadderordninger, mentorer i bedrifter, små uformelle grupper og bruken av frivillige velkomstambassadører. Dermed kan slike grupper også både ha fokus på karriereløp og sosiale nettverksmuligheter.

Når det gjelder fadder- og mentorordninger har vi sett på Trainee Sør, Bergen Opportunity og fadderordningen ved UiA. Erfaringer fra disse ordningene kan ha overføringsverdi til en fadderordning for nytilflyttede, selv om målgruppene og formålet for disse ordningene er ulikeartede.

Gjennom Trainee Sør rekrutteres nye traineer i Agder hver 6. måned. Samtale med traineen danner grunnlag for kobling til en mentor over 1 år, hovedsakelig med arbeidsfokus. Suksessoppskriften sett fra Trainee Sør sin side er at kullene er små (8 trainees), med tre kull med trainees til enhver tid, totalt ca. 25 trainees involvert av gangen.

Ordningen har hovedsakelig fokus på karriereløp, men en ansatt i Trainee Sør er også ansvarlig for sosiale aktiviteter og studietur 2 ganger i året til bedrifter, samt utenlandstur som traineene planlegger og gjennomfører selv. Slike sosiale samlinger for traineene er med på å skape sosiale bånd mellom dem.

Fadderordningen for nye studenter ved Universitetet i Agder er organisert med egen prosjektleder for studiestart, fadderstyre med honorerte studenter på tvers av lokaliteter, opplæring for faddere over en helg i Dyreparken, og tett samarbeid med fakultetene for å sørge for at alle nye studenter har en fadder. Det deles mye informasjon i mange kanaler for å rekruttere deltakere, og det er utarbeidet et eget opplegg for ivaretagelse av de frivillige fadderne. Fadderuken er rettet mot ca 6000 nye studenter som starter i studier hvert år, med ca 800 faddere som skal læres opp. Ordningen medfører altså en betydelig administrativ rigg. En stor fordel i den sammenheng er at studentene starter opp samtidig. I likhet med Trainee Sør er erfaringen at gruppene hverken bør være for små eller for store, ideelt sett med 1 til 7 ratio faddere/studenter. Det er imidlertid relativt lite fokus på inkludering i lokalsamfunnet utover at lokale studenter også er faddere.

Bergen Opportunity er underlagt Bergen næringsråd og tilbyr et mentor- og lederutviklingsprogram over 1 år for innvandrere med høyere utdanning. Hensikten med denne typen mentorprogrammer er gjerne å støtte innvandrere når de ankommer vertslandet gjennom språktrening og jobbrelevante nettverksmuligheter i lokalsamfunnet (Europarådet, 2023). Bergen Opportunity programmet består av 10 samlinger pluss månedlige mentorsamtaler. Arrangementene skal gi karrieremessige nettverksmuligheter. Hvert kull har 20 mentorer og 20 deltakere på tvers av bransjer. Mentorene er personer fra ledende posisjoner, med godt nettverk og bransjekunnskap. Erfaringene er imidlertid at arbeidet ikke er ferdig etter 1 år. Derfor er Bergen Opportunity Alumni opprettet, hvor tidligere deltakere kan møtes og dele og bygge mer kompetanse. Ordningen har også blitt kopiert i andre byer. Programmet har bidratt til karriereprogresjon, bedre kapasitet for nettverksarbeid og bedre utsikter for å beholde internasjonale talenter (Europarådet, 2023).

Det er også eksempler på andre måter å organisere mindre grupper på. Ved International House Copenhagen har man et 4-årig pilotprosjekt der man rekrutterer 9 frivillige internasjonale/danske *velkomstambassadører* som er likepersoner med egne erfaringer med tilflytting til regionen, og som skal jobbe med å skape fellesskap og nettverk for sosial inkludering, mye i form av uformelle kaffemøter i biblioteket annen hver måned og kveldsarrangementer i naturen osv. Det er imidlertid ingen personlig kontakt utenfor de sosiale arrangementene.

I prosjektet *En god nabo* i regi av Redd Barna, er fokuset på å opprette små team rundt nyankomne flyktninger. Frivillige rekrutteres via online skjemaer eller kontakt med Redd Barnas lokallag og et team på to til fire frivillige dannes rundt en flyktningfamilie. Teamet får opplæring og faglige attester av Redd Barnas lokallag, som også organiserer seminarer og samlinger for de frivillige med tanke på kunnskapsdeling og muligheter til oppfølging. Frivilligteamet tar flyktningene med på sosiale aktiviteter i nærmiljøet, hjemmebesøk, felles arrangementer på tvers av familiene/teamene, og gir hjelp til praktiske ting. Resultatet fra evaluering av ordningen er at mange barn deltar i organiserte aktiviteter, blir kjent med andre barn, utvikler vennskap og føler tilhørighet til lokalsamfunnet. Gjennom deltakelse i aktivitetene møter barna jevnaldrende, danner nettverk, får venner og tilhørighetsfølelse.

Gjennom prosjektet og besøk av de frivillige opplever nylig bosatte familier at de kjenner noen, har noen å snakke med og noen som kan svare på de mange spørsmålene man har som ny i landet og lokalsamfunnet. Både foreldre og barn får utvidet sine nettverk (Haugen et al., 2015).

Felles for de naboteamene og velkomstambassadørene er at det er fokus på en mentorfunksjon eller hjelperolle hos de lokale frivillige. Men det er også andre tilbud som nedtoner mentorrollen til fordel for et fokus på toveis integrering og å skape varige sosiale relasjoner. International House Helsinki har for eksempel et program kalt *CIRKELN* i samarbeid med en privat leverandør av integreringstjenester. Deltakerne melder seg på via en nettside og legger inn info om kontakt, alder, kjønn, nasjonalitet, bosted, språk, familie og interesser. På denne bakgrunnen utformes hensiktsmessige grupper. Fokuset er på felles aktiviteter og sosiale relasjoner snarere enn mentorfunksjoner, og gruppen bestemmer selv hva de kunne tenke seg å gjøre, hvor og når – f.eks fotturer i naturen, utforskning av hovedstaden, se film, gå på konserter, museer, øve på språk, eller møtes på kafe.

4.2.4. 1-1 matching

Det siste nivået av sosiale tilbud handler om ulike former for 1-1 kobling mellom tilflyttere og lokalbefolkning. Dette involverer både mentorlignende relasjoner og fokus på toveis integrering og etableringen av jevnbyrdige sosiale relasjoner mellom tilflyttere og lokalbefolkningen.

I samarbeid mellom International House Helsinki og finsk Røde Kors er det for eksempel utviklet en løsning der frivillige fra lokalsamfunnet får opplæring (5-8 timer) i å støtte tilflyttere på 1-1 nivå med praktisk hjelp, felles aktiviteter og språktrening. Programmet går over 6 mnd., der man skal møtes minst 1 gang per måned. Dette suppleres med andre sosiale tilbud i mindre og større grupper.

Kompis Sverige er et eksempel på et annet 1-1 tilbud, men med fokus på å bygge broer mellom nye svensker og det svenske samfunnet gjennom toveis integrering og jevnbyrdighet. Prosessen består i å samle inn informasjon om kjønn, alder, familiesituasjon, yrkesbakgrunn, interesser og bosted, som grunnlag for matching mot en svensk «kompis». Det sendes så ut en SMS med info om en matchende person, med kontaktinfo, og oppfordring til å avtale treff 1 gang i uken. Deltakerne må være over 18 år. Organisasjonen Kompis Sverige følger prosessen i et halvt år og gir råd og tips til å vedlikeholde relasjonen, eller i verste fall nye matchinger ved behov.

Et annet eksempel på en slik Tinder lignende løsning er *Citypolarna*³, en svensk datingside for vennerelasjoner som ble startet av en person med egne erfaringer som (ensom) tilflytter. Gratis innmelding skjer via en nettside med et interaktivt kalendersystem for sosiale arrangementer hvor man kan treffe andre som vil ha venner. Det finnes også en egen betalt tjeneste *Citypolarna Plus* med noen eksklusive funksjoner. Agdering har tidligere lekt med tanken på en lignende tjeneste for nytilflyttede i Agder.

³ <https://www.citypolarna.se/>

Til slutt kan det trekkes frem ulike samtalearrangementer inspirert av *Menneskebiblioteket* eller *The Human Library* som ble utviklet i Danmark på Roskilde Festivalen i 2000 av foreningen Stop Volden. Formålet var å skape en plattform for dialog der fordommer kunne utfordres ved at man "låner" et menneske (en "levende bok") i stedet for en fysisk bok, til en samtale. Ved Arendal Voksenopplæring utviklet man en lokal variant i samarbeid med Arendal folkebibliotek og Med hjerte for Arendal. Ved inntakssamtalene for nye deltakere i introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger la man inn nye spørsmål om fritidsinteresser og frivillig innsats i hjemlandet. Dette danner grunnlag for kontakt med egnede frivillige organisasjoner og 1-1 samtalearrangementer med matchede personer i lokalsamfunnet. Følgforskning av prosjektet gir et klart inntrykk av at prosjektet har mange positive ringvirkninger for prosjektdeltakere og lokalsamfunnet (Guribye, 2017).

4.2.5. Et helhetlig økosystem av sosiale tilbud for tilflyttere

Gjennomgangen av sosiale tilbud for tilflyttere i de nordiske landene viser som nevnt innledningsvis i dette kapittelet at snarere enn å vurdere enkelttilbud organisert av en enkelt aktør, bør man vurdere helheten av et økosystem av sosiale tilbud, organisert av en bredde av aktører på tvers av sektorer. Dette fordrer en overbygning som kan nedtone konkurranse mellom ulike tilbydere av denne typen tjenester, og fremme samarbeid og samskaping. I Agder har Fylkeskommunen fått prosjektmidler fra IMDi for å etablere en slik overbyggende velkomstordning som skal bidra til bedre rekruttering og beholdelse av tilflyttet arbeidskraft. I Recruit-prosjektet ble det gjennomført en workshop med lokale stakeholders som anbefalte at Fylkeskommunen var den mest egnede instansen for en slik rolle (Guribye et al., 2024).

4.3. Finansiering, organisering og forankring

De ulike tilbudene vi har sett på er finansiert, organisert og forankret på ulike måter. Vi starter med å se på finansieringsmodeller, før vi ser på samarbeid på tvers av sektorer rundt tilbudene.

4.3.1. Finansiering

Tilbudene i regi av Lego, Sørlandet Sykehus og Universitetet i Agder er **finansiert av bedriftene/virksomhetene selv**. Noen tilbud, som *En god nabo* og *Folk møter folk* startet opp med offentlig prosjektfinsiering fra IMDi (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet), med prosjektstillinger i henholdsvis en frivillig organisasjon og en kommunal voksenopplæring.

Spesialiserte bedrifter og tilbud som International Community Aarhus og Onboard Norway er primært finansiert gjennom **medlemsbedrifter**. Dette kan inkludere bedriftsmedlemskap på ulike nivåer til ulike priser avhengig av størrelsen på bedriften.

Mange av de samlede overbygningene som International House Helsinki og Relocation Agder er primært **finansiert av det offentlige**, med noen unntak. Her kan også enkelttilbud under overbygningene være prosjektfinsierte samarbeid med frivillige organisasjoner og bedrifter. mens andre tilbud som Bergen Opportunity har hatt delfinansiering fra det offentlige og stiftelser.

I noen tilfeller der tilbudene er finansiert gjennom et **spleiselag** mellom offentlig og privat sektor, har det vært en utfordring å sikre god nok bedriftsforankring. Arbeidsinnvandrerrutvalget anbefalte i NOU 2022:18 at det offentlige alene ikke kan forventes å ta på seg hele finansieringen av denne typen tilbud, men at noe av kostnaden også må tillegges bedriftene. Flere av tilbudene rapporterer at dette kan være vanskelig å få til i praksis. Tilbud som Welcome Hub Agder og Welcome Hub Haugalandet har strevet for å finne en langsiktig model for finansiering. På Haugalandet har de imidlertid funnet en løsning gjennom delfinansiering fra Fylkeskommunen og Sparebankstiftelsen i en to-års periode, parallelt med en partnerskapsmodell med lokale bedrifter, basert på to-årige kontrakter. Bedriftene forplikter seg både økonomisk og til å bidra til arrangementer. En slik partnerskapsmodell basert på flerårige avtaler bidrar til å gi en noe mer forutsigbar finansiering.

Det overbyggende tilbudet Egersundregionen er et felles regionalt tilbud for 4 kommuner og lokalt næringsliv for å styrke rekruttering av kompetanse og synliggjøre regionens attraktivitet. Tilbudet startet som et prosjekt, men har utviklet seg til et samvirkeforetak (SA) eid av de 4 kommunene og 36 lokale bedrifter. Dette gir bedre forankring og finansiering på tvers av sektorene, mer stabilitet og tydeligere eierskap hos de involverte partene. De ulike finansieringsmodellene oppsummeres i tabell X under.

Tabell 3. Finansieringsmodeller

Finansieringsmodell	Eksempler	Merknad
Bedriften selv	UiA, Lego, SSHF	
Primært offentlig finansiering	International House Gøteborg; Copenhagen; Sandefjord kommune innflyttertreff, Relocation Agder	
Utvikling gjennom offentlig prosjektfinsiering	En god nabo, Citypolarna, Folk møter folk	Langsiktig drift på ulike måter etter prosjektperioden.
Primært gjennom medlemsbedrifter	Trainee Sør, International Community Aarhus, Onboard Norway	Medlemskap på ulike nivåer til ulike priser avhengig av størrelsen på bedriften
Spleiselag på tvers av offentlig og privat sektor	Egersundregionen, Welcome Hub Haugalandet, Welcome Hub Agder	Solid forankring i bedrifter en utfordring

4.3.2. Organisering og forankring

På tilsvarende vis er de ulike tilbudene organisert på mange ulike måter. Noen av tilbudene er forankret i **næringslivet**. Det kan som tidligere nevnt inkludere tilbud som er underlagt lokale næringsråd eller næringsforeninger, eller utgjør deler av HR-arbeidet i større bedrifter. Noen tilbud er organisert som selvstendige bedrifter.

Andre tilbud, spesielt de samlede overbygningene, utgjør del av en **offentlig tjeneste**, er forankret i interkommunalt samarbeid eller er samlokalisert med andre relevante tjenester.

International House Helsinki er for eksempel en fysisk bygning som samler relevante offentlige tjenester som skal gjøre flytteprosessen enklere for internasjonale ansatte.

Noen av tilbudene organiseres som prosjekter i **frivillige organisasjoner**, ofte i nært samarbeid med det offentlige. Eksempler inkluderer Kompis Sverige og En god nabo (Røde Kors). Ofte involverer dette ekstern prosjektfinansiering og prosjektorganisering med midler til et begrenset antall prosjektstillinger, som oftest kun en prosjektleder.

I datamaterialet trekkes det frem fordelene med mer **tverrsektoriell organisering** i form av samvirkeforetak eid av kommuner og bedrifter (Egersundsregionen), kontraktbasert partnerskap (Welcome Hub Haugalandet) og forankring i Advisory Boards og styrer med aktører fra flere sektorer (se neste kapittel).

4.3.3. Samarbeidsmodeller

De fleste av tilbudene er basert på en grad av tverrsektorielt samarbeid – som også kan inkludere frivillig sektor. La oss starte med å se nærmere på samarbeidet mellom offentlig sektor og lokale bedrifter. Dette samarbeidet er organisert og forankret på mange ulike måter i de ulike tilbudene vi har sett på. Noen av tilbudene er basert på et **begrenset omfang** av samarbeid, for eksempel gjennom profilering av lokale bedrifter og ledige stillinger på tilbudets nettsider. Noen tilbud er også begrenset til samarbeid med visse typer bedrifter. International House Copenhagen legger for eksempel opp til samarbeid med små og mellomstore virksomheter, med en forventning om at store virksomheter klarer seg selv. Begrenset samarbeid medfører gjerne utfordringer med forankring i bedriftene der det er lagt opp til en samfinansieringsmodell.

Vi finner også eksempler på mer **systematisk samarbeid** der bedrifter i tillegg til samfinansiering for eksempel gir direkte informasjon om nye ansatte til de som er ansvarlige for tilbudet, slik at flere tilflyttere fanges opp. Bedrifter bidrar også gjennom konkret prosjektsamarbeid og sponning av arrangementer, gjennom å stille med mentorer i bedriftene, eller gjennom bidrag i faglige samlinger og karrierefremmende arrangementer.

Tilbudene som har mest **solid forankring** i lokale bedrifter kan være forankret i lokale eller regionale næringsforeninger, næringsråd eller *Business Regions* (International House Göteborg, Bergen opportunity, International Community Aarhus). Bedriftsrepresentanter kan også være del av Advisory Boards (International House Copenhagen, Trainee Sør), Videre kan det etableres formelle kontrakter og partnerskapsavtaler med gjensidige forpliktelser (Welcome Hub Haugalandet, Heile Helgeland, Onboard Norway), eller en samvirkemodell som sikrer mer solid forankring av tilbudet i bedriftene. Tilbudet Egersundregionen startet for eksempel som et prosjekt som etter prosjektperioden ble etablert som et samvirkeforetak (SA) eid av de 4 involverte kommunene og 36 lokale bedrifter. Dette er med på å sikre bedre forankring og eierskap på tvers av sektorene, og gi en mer stabil finansiering til tilbudet.

4.3.4. Samarbeid med frivillig sektor

I likhet med samarbeidet mellom offentlig og privat sektor, er samarbeid med frivillig sektor av varierende omfang. Noen av aktivitetene har ingenting eller **begrenset samarbeid** med sivilsamfunnet. Fadderordningen ved UiA gjør for eksempel bruk av frivillige studenter som

faddere, men har veldig begrenset samarbeid med lokalt foreningsliv. I Sandefjord kommunes innbyggertreff for tilflyttere inviteres lokale foreninger til å vise frem sine aktiviteter under det årlige arrangementet. Andre steder kan man gi digital informasjon om aktiviteter og frivillige lag og foreninger på tilbudets nettsider.

Vi finner også eksempler på mer **systematisk samarbeid** med frivillige organisasjoner, inkludert samarbeid om sosiale arrangementer eller samarbeid med lokale samskapingsparaplyer (Welcome Hub Agder), eller konkret prosjektsamarbeid med ekstern finansiering. Et eksempel på det siste er 1-1 møtene mellom lokale innbyggere og tilflyttere som tilbys i Helsinki. Dette startet som et prosjektsamarbeid mellom International House Helsinki og finsk Røde Kors som blant annet ga opplæring til frivillige som skal støtte tilflyttere med praktisk hjelp, felles aktiviteter og språktrening, Rekruttering, opplæring og oppfølging av frivillige fordre i utgangspunktet spesialkompetanse som frivillige organisasjoner har innarbeidet seg på bakgrunn av mange års erfaring. På generelt grunnlag har mange kommuner de siste årene begynt å rekruttere og følge opp frivillige til kommunale helse- og omsorgstjenester på egenhånd, uten å involvere frivillige organisasjoner. I praksis har dette medført utfordringer med høy gjennomstrømning av frivillige, ettersom oppfølgingen ikke har vært god nok. Paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge advarer derfor mot at kommuner oppretter egne kommunale frivillige, da dette både kan svekke det uavhengige organisasjonslivet og motivasjonen hos de frivillige.

Noen av tilbudene har ikke nødvendigvis samarbeid med frivillige organisasjoner, men involverer slik **egenorganisering av frivillige** direkte gjennom tilbudet. For eksempel rekrutterer både International House Copenhagen og International Citizen Hub Lund frivillige velkomstambassadører som skal følge opp internasjonale tilflyttere. Tilbudene står selv for opplæring og oppfølging av de frivillige *likepersonene* som selv er tidligere tilflyttere som har egenerfaring med de utfordringene tilflyttere opplever i møtet med et nytt sted. Det er imidlertid uvisst hva slags kompetanse man har til å ivareta frivillige i disse tilbudene, og hvordan det eventuelt påvirker gjennomstrømning og motivasjon hos de frivillige.

4.3.5. Relasjonsbygging til lokalsamfunn

Tilrettelegging for relasjonsbygging mellom tilflyttere og lokale innbyggere ivaretas i varierende grad i de ulike tilbudene. I noen tilbud er det **ikke i fokus** i det hele tatt, eller så medfører språkutfordringer hos internasjonale tilflyttere at man skaper **lukkede arrangementer** eksklusivt for internasjonale (International Community Aarhus).

Andre tilbud gjør bruk av **eksisterende sosiale arrangementer** i lokalsamfunnet som møteplass mellom tilflyttere og lokale innbyggere (Welcome Hub Agder, International House Helsinki), eller organiserer egne sosiale arrangementer der også lokalbefolkningen er invitert. Dette kan inkludere ulike typer av minglearrangementer som har vist seg populære (Welcome Hub Haugalandet, International House Helsinki), eller ulike typer bedriftsarrangementer som gir muligheter til nettverksarbeid (Bergen Opportunity).

Andre tilbud anerkjenner behovet for mer kontinuerlige og hverdagsnære sosiale innganger for tilflyttede utover et par arrangement i måneden. Dette medfører mer **strukturert tilrettelegging** gjennom møtearenaer mellom tilflyttere og lokale innbyggere over tid. Dette inkluderer tilflyttede studenter deltakelse i faddergrupper med lokale

studenter (fadderuken UiA), bruk av mentorer i lokale bedrifter (Trainee Sør, Bergen Opportunity, Work Without Borders) og bruk av *likepersoner* som i ordningen med lokale velkomstambassadører med egenerfaring som tilflyttere ved International Citizen Hub Lund og International House Helsinki. Denne typen tilbud involverer ulike former for **mentorroller** der lokale innbyggere og ansatte hjelper tilflyttere med veiledning og praktisk hjelp. Et eksempel på dette er *En god nabo* der team av lokale innbyggere dannes rundt flyktningfamilier for å hjelpe disse inn i lokalsamfunnet.

Men det finnes også tilbud som legger opp til **toveis integrering** der målet er å skape varige sosiale relasjoner mellom tilflyttere og lokale innbyggere. Den digitale *Citypolarna* appen i Sverige gjør dette mulig gjennom en database av personer som ønsker nytt vennskap og digital matching av personer på bakgrunn av informasjon om alder, kjønn, fritidsinteresser osv. Dette finner vi på lignende vis også i *Kompis Sverige*, der man også tilbyr seg å følge opp relasjonen over tid med veiledning og råd. I Finland samarbeider som nevnt International House Helsinki og finsk Røde Kors om prosjektet Suomi Kanu der man legger opp til tilsvarende 1-1 matching mellom tilflyttere og lokale innbyggere over 18 år, med en noe mer kronglete påmelding via en nettside og epost.

4.3.6. Informasjon om tilbudet

Informasjon om de ulike tilbudene foregår ofte via nettsider og sosiale medier, trykksaker og nettguides, via medlemsbedrifter, jobbmesser, seminarer og lignende. Påmelding skjer gjerne via online registreringsskjemaer eller via bedriften.

4.3.7. KPI

Hvordan vet vi om de ulike tilbudene virker etter hensikten eller ikke? I mange tilfeller måler man overhodet ikke hverken deltakelse, målgruppens erfaringer eller effekter. Noen av tilbudene måler antall deltakere på arrangementer og trafikk i digitale kanaler. Andre går videre og måler for eksempel bedriftenes fornøydhet med traineer (Trainee Sør), målgruppens erfaringer (fadderuken UiA), eller hvor mange som blir i regionen (Trainee Sør). Fadderordningen ved UiA og Trainee Sør gjennomfører hvert år henholdsvis fadder- og mentorundersøkelser. Ved Bergen Opportunity er erfaringene fra de siste årene at arbeidet ikke er ferdig etter ett års program. Derfor er *Bergen Opportunity Alumni* opprettet, hvor tidligere deltakere kan møtes og dele og bygge mer kompetanse over tid. Noen av tilbudene har også etablert samarbeid med eksterne forskningsinstitusjoner for å evaluere tilbudene systematisk (En god nabo, Folk møter folk, Work Without Borders).

4.3.8. Organisering av tilbudene

Her presenteres en bredde av tilbud som en database ettersom det kan være læringspunkter uavhengig av formål og målgruppe. Målgruppe for tilbudet i (parentes)

- **UiA fadderordning (studenter):** Egen prosjektleder for studiestart ved UiA, fadderstyre med ansvarlig leder og honorerte studenter på tvers av lokaliteter, opplæring over en helg i Dyreparken, tett samarbeid med fakultetene for å sørge for at alle har en fadder. Fordel at alle nye studenter begynner samtidig. Mye informasjon i mange kanaler for å rekruttere deltakere, opplegg for ivaretagelse av faddere.

- **Trainee Sør (unge arbeidssøkere):** Rekrutterer nye traineer hver 6. mnd. Samtale med traineen som grunnlag for kobling på en mentor i bedrift i 1 år. Suksessoppskrift at kullene er små (8), tre kull med trainees til enhver tid, totalt ca 25 trainees, med 1 ansvarlig for sosiale aktiviteter og studietur 2 ganger i året til bedrifter, samt utenlandstur som traineene planlegger og gjennomfører selv. Sosiale samlinger for traineene for å skape sosiale bånd mellom dem.
- **En god nabo (flyktninger):** Redd Barna sentralt er formelt ansvarlige og mottakere av prosjektmidler. Frivillige rekrutteres via online skjemaer eller kontakt med Redd Barnas lokallag, 2-4 frivillige danner et team rundt en flyktningfamilie, får opplæring og faglige attester av Redd Barnas lokallag, organiserer også seminarer og samlinger for frivillige med tanke på kunnskapsdeling og muligheter til oppfølging. Frivilligteamet tar flyktningene med på sosiale aktiviteter i nærmiljøet, hjemmebesøk, felles arrangementer på tvers av familiene/teamene, gir hjelp til praktiske ting.
- **Folk møter folk (flyktninger):** Arenal voksenopplæring opprettet stilling som *samfunnskontakt* til å lede prosjektarbeidet. Informasjon fra inntakssamtaler gir grunnlag for kontakt med frivillige organisasjoner, i samarbeid med samskappingsparaplyen Med hjerte for Arendal; samarbeid med MHFA og biblioteket om 1-1 samtalearrangementer mellom flyktninger og lokale innbyggere; erfaringene knyttes til undervisningsopplegg i introduksjonsprogrammet for nyankomne flyktninger.
- **Kompis Sverige (innvandrere):** 18 års aldersgrense for deltakere. Følger denne prosessen: 1) *Matching* via Kompis Sverige registreringsskjema, basert på kjønn, alder, familiesituasjon, yrkesbakgrunn, interesse og hvor man bor. Sender en sms og epost med info om kompisen og kontaktinfo. 2) *Kompistreff* – oppfordrer til å gjennomføre dette så snart som mulig, anbefaler å avklare forventninger, og anbefaler treff ca 1 gang i uken eller annenhver uke.. 3) *Reisen*: Ansatte i Kompis Sverige følger i 6 mnd og gir råd og tips eller nye matchinger. Organiserer også gratis sosiale arrangement/møteplasser som felles besøk til teater, konserter, show osv. Samarbeid om møteplasser som «Matiga møten» for 20-25 personer, sponset av ICA.
- **Bergen Opportunity (innvandrere med høy utdanning):** Prosjektleder gjennom Bergen Næringsråd. Mentor- og lederutviklingsprogram over 1 år, 10 samlinger + månedlige mentorsamtaler. Arrangementene skal gi networking muligheter. Hvert kull har 20 mentorer og 20 deltakere på tvers av bransjer. Mentorene er personer fra ledende posisjoner, med godt nettverk og bransjekunnskap. Erfaringene fra de tre siste årene er at arbeidet ikke er ferdig etter et år. Derfor er Bergen Opportunity Alumni opprettet, hvor tidligere deltakere kan møtes og dele og bygge mer kompetanse
- **Relocation Agder (arbeidsinnvandrere):** Del av Kristiansand kommunes næringsavdeling. 6 ganger i året er Relocation Agder og UiA verter for sosiale arrangementer for både arbeidsinnvandrere, internasjonale studenter og nordmenn. Gjennom bilder, musikk og historiefortelling presenterer personer fra ulike bedrifter og institusjoner «hemmeligheter i Agder», med lett mat og drikke.
- **Welcome Hub Agder (arbeidsinnvandrere og norske tilflyttere):** Liten bedrift som skaper egne møteplasser og sosiale/faglige arrangementer, eller i samarbeid med andre aktører lokalt. Samarbeider med Relocation Agder og medlemsbedrifter/kommunene om rekruttering og spredning av informasjon. Er også med i mentorprosjekt for internasjonale med UiA og Kristiansand kommune

finansiert av EU, fokus på både jobbreisen og sosiale nettverk – 3 årig prosjekt fra 2026 med mål om 10-20 personer pr semester.

- **International House Göteborg (arbeidsinnvandrere):** Del av *Move to Gothenburg*, organisert med styre på tvers av sektorer. Ulike programmer med ulik varighet: Karriereprogram 3 uker (informasjon, kursing, jobborientering, networking); Internasjonalt partnerprogram: 3-4 mnd. Markedsføres online, i sosiale medier, jobbmesser, seminarer, og gjennom brosjyre og materiale. Formaliserte samarbeidsavtaler med eksterne aktører.
- **Sørlandet Sykehus Helseforetak (arbeidsinnvandrere og norske tilflyttere):** Organisert under HR-avdelingen. Tidligere sterkt samarbeid med lokalsamfunn og andre ansatte om sosiale aktiviteter (Flekkefjordsmodellen). I dag primært formalisert samarbeid med Relocation Agder/Secrets of Agder, og gjennom dem informasjon om tilbudet fra Welcome Hub Agder.
- **Welcome Hub Haugalandet (arbeidsinnvandrere):** Har et par ansatte som organiserer sosiale arrangementer som ligger fast i kalenderen, kjernen er 12 *mingels* på kveldstid i året for tilflyttere, virksomheter og frivillige fra organisasjoner som presenterer sine organisasjoner på engelsk, med nye organisasjoner/virksomheter som verter hver gang.
- **International Community Aarhus (arbeidsinnvandrere):** Ansatte som organiserer egne arrangementer eller samarbeider med eksterne aktører om sosiale arrangementer som Morning coffee, Meet your Club og mødregruppe for internasjonale.
- **International House Copenhagen (arbeidsinnvandrere):** Ansatte som gir veiledning til alt av bosetting i Danmark og introduksjon til lokale kultur – og fritidsaktiviteter. De organiserer også sosiale arrangementer i samarbeid med andre aktører, og rekrutterer 9 frivillige internasjonale/danske velkomstambassadører som er likepersoner med egne erfaringer med tilflytting til regionen, og jobber med å skape fellesskap og nettverk for sosial inkludering, mye i form av uformelle kaffemøter i biblioteket annen hver måned og kveldsarrangementer i naturen osv. Ingen personlig kontakt utenfor de sosiale arrangementene. 4-årig pilotprosjekt med egen koordinator.
- **Folkekirken i Københavns Stift (arbeidsinnvandrere):** Åpner dørene for internasjonale familier ved viktige høytider, søndagsjazz og brunch, middag for internasjonale studenter, korsang for voksne og familier. Mange sosiale arrangementer som et «Home away from home». Jfr den Norske Sjømannskirken.
- **International Citizen Hub Lund (arbeidsinnvandrere):** Ansatte som holder ukentlige drop-in session for rådgivning, organiserer månedlig velkomstarrangement for nytilflyttede internationals og sosiale arrangementer som f.eks. guidet tur i katedralen. Bruker epost-lister. Via hjemmeside rekrutteres frivillige som ambassadører med likepersonserfaring og gjerne lignende profesjonell bakgrunn eller bedrift eller fritidsinteresse, som kan veilede andre fra samme land. Profilerer av regionen på nettside, med informasjon for internasjonale tilflyttere om arbeidsmuligheter, networking opportunities, mentorprogrammer, frivillige organisasjoner og det offentlige systemet, og sosiale arrangementer.
- **Onboard Norway (arbeidsinnvandrere):** Liten bedrift som inngår kontrakter med bedrifter som rekrutterer internasjonale talenter, ansatte som ordner med praktiske ting rundt bosetting i Norge, samt soft integration arrangementer som spillkvelder. Har nært samarbeid med HR-avdelingene hos betalende bedrifter.

- **International House Helsinki (arbeidsinnvandrere):** Ansatte som produserer nettinformasjon om flytteprosesser og samarbeider tett med andre offentlige tjenester på huset for å gjøre flytteprosessen enklere for internasjonale ansatte. Har produsert en mengde nettguider etter ulike tematikker: checklist for nye i landet; boligspørsmål; og info om finsk skolevesen. Organiserer også Friend Program der en ansatt kobler grupper og personer sammen etter en modell som kan ligne på Kompis Sverige med fokus på toveis integrering. Gir tre muligheter: 1) være med på aktiviteter med større grupper, 2) koble seg til en mindre gruppe, 3) møtes 1-1.
 - 1) Større grupper (*Helsinki Friends*) har mål å knytte sammen individer gjennom delte erfaringer, støtte og samarbeid. Variasjon av morsomme og engasjerende aktiviteter i Helsinki. Sosiale arrangementer, kulturutveksling, workshops, frivillighetsmuligheter. Bruker lokale arrangementer og egne. Deltakerne må melde seg på spesifikke arrangementer via websiden, blir ofte fulle.
 - 2) Mindre grupper (*CIRKELN*) Påmelding via nettside med info om kontakt, alder, kjønn, nasjonalitet, bosted, språk, familie, interesser. Fokus på toveis integrering, felles aktiviteter, gruppen bestemmer selv hva de kunne tenke seg å gjøre, hvor og når – f.eks fotturer i naturen, utforskning av hovedstaden, se film, gå på konserter, museer, øve på språk, møtes på kafe. Bruk av WhatsApp grupper I tillegg organiserer ansatte i IHH *Cirkeln Mingle* for at man kan møte deltakere fra andre grupper. Samarbeid med Luckan Integration (privat leverandør av integreringstjenester).
 - 3) 3) 1-1 møter. Organisert gjennom finsk Røde Kors. Litt kronglete påmelding via nettside og epost. Frivillige fra lokalsamfunnet får opplæring (5-8 timer) i å støtte tilflyttere med praktisk hjelp, felles aktiviteter, språktrening. Programmet går over 6 mnd., der man skal møtes minst 1 gang pr. mnd. 18 års aldersgrense.
- **The Spouse Program Helsinki (arbeidsinnvandrere):** Ansatte tilknyttet International House Helsinki organiserer sosiale arrangementer (eks kaffemøter) og kurs for partnere til internasjonale ansatte. Rekruttering via informasjon på nettside og samarbeid med virksomheter/bedrifter.
- **Egersundsregionen (alle tilflyttere):** Ansatte som driver nettside om bolig, jobb og liv, pluss markedsføring og organisering av ca 1 sosialt arrangement i måneden: studenttreff, after-work arrangementer (for nyinnflyttede, etablerte og ansatte som tar med nye kollegaer), bedriftsforum, karrieredager, rekrutteringsarrangementer i storbyer. Disse fungerer som møteplasser for relasjonsbygging, men ser behov for mer kontinuerlige og hverdagsnære sosiale innganger for nyinnflyttede utover ett arrangement i måneden. Arrangementene markedsføres via sosiale medier, nyhetsbrev og via partnerbedriftene som deler invitasjoner internt, samt epostlister. Organisert som samvirke (SA).
- **Smaabyen Flekkefjord (tilflyttere):** Liten bedrift som skal være et bindeledd mellom kommune og lokale bedrifter. Sosiale arrangementer som aktiv ung, Social Club Flekkefjord, kurs, og MØT arrangementene som er en del av jobbattraktivitetsprosjektet som har som mål å tiltrekke seg flere arbeidstakere til regionen ved å fremheve mulighetene som byen og regionen har å tilby. Hjelper partnere å finne jobb.
- **Heile Helgeland (utflyttede og tilflyttere):** Del av innovasjonsselskapet Kunnskapsparken Helgeland. Ansatte som primært driver omdømme- og

rekrutteringsarbeid, men organiserer også enkle onboard- og tilflytterarrangementer av begrenset omfang siden det krever mye ressurser. Informasjon på nettsider og sosiale medier og via samarbeidskommuner og bedrifter.

- **Sandefjord kommunes innflyttertreff (alle tilflyttere):** Kommunalt tilbud under Kultur, idrett og fritid. Sender ut invitasjon i januar til ca 2000 via digital postkasse til alle som har flyttet inn året før, inviteres til kulturprisutdelingen og et informasjonsmøte i mars der ordføreren og litt lag og foreninger kommer, informasjon om tilbud i kommunen og mingling, 3 timer søndag på dagtid. Ca. 200 familier deltar.
- **Citypolarna⁴ (alle):** Datingside for vennerelasjoner opprettet av en person med egne erfaringer som tilflytter. Innmelding via nettsiden med et interaktivt kalendersystem for sosiale arrangementer/treffer hvor man kan treffe andre som vil ha kontakt/venner. Gratis registrering. Egen tjeneste Citypolarna Plus koster 295 kroner i året med noen eksklusive funksjoner.
- **Lego (nyansatte):** Internt i bedriften har man en sosial/praktisk mentor (Welcome Buddy) å spise lunsj med eller hjelp til praktiske ting knyttet til flytting. Ikke fokus på sosiale aktiviteter utenfor arbeidsplassen.

4.4. Nøkkelerfaringer og innspill

Her samler vi noen nøkkelerfaringer og innspill fra våre informanter vedrørende behovet for regional koordinering av ulike tilbud, tverrsektoriell forankring, barrierer og muligheter.

4.4.1. Regional koordinering

- Regional samordning: Én felles stemme og plattform gir større synlighet enn enkelttilbud eller enkeltkommuner alene.
- Kombinasjon av omdømme og rekruttering til regionen: Fokus på livskvalitet og mennesker, ikke bare stillinger.
- Sosiale integreringstilbud bør foregå på lokalt nivå, men det helhetlige tilbudet bør koordineres regionalt.
- En annen en fordel ved koordinering mellom flere bedrifter lokalt eller regionalt kan være skaladrift, der man enklere kan oppnå volum til å drifte et tiltak med et par ansatte som samler tilstrekkelig med tilflyttere for at det kan bli en suksess målt på oppmøte/deltakelse. Men den geografiske nærheten for deltakere er sannsynligvis viktig for at de bånd som knyttes i kraft av tiltaket kan fortsette å eksistere utenfor rammene av tiltaket.

4.4.2. Forankring på tvers av sektorer

- Forankring og finansiering på tvers av sektorer (eks Samvirkemodell) gir mer stabilitet og større eierskap
- Forutsigbar finansiering gjennom flerårige avtaler.

⁴ <https://www.citypolarna.se/>

4.4.3. Nøkler til bedriftsengasjement

- Noen tilbud stiller krav til logistikk og bredde i deltakende virksomheter – behov for tydelig partnerskapsstruktur med ulike nivåer som gir både lav terskel for deltakelse og rom for større bidrag.
- Fysiske møteplasser i storbyer: Rekrutteringstreff der region og bedrifter opptre samlet.
- Networking arrangementer: Kombinasjon av sosial arena og direkte møte mellom tilflyttere og bedrifter
- Forankring i bedrifter og samarbeid med frivillighet krever betydelige ressurser, og prioritering
- Tydelige rolleavklaringer er avgjørende for bærekraft over tid

4.4.4. Barrierer

- Man kan ikke forvente at internasjonale tilflyttere er kjent med skandinavisk foreningskultur
- Språk er barriere for noen grupper av internasjonale (som ikke snakker engelsk).
- Felles studiestart fordel for fadderordningen ved UiA. Hvordan koordinere oppstart til en fadderordning for nyansatte fra ulike bedrifter som ikke ansettes samtidig?
- Sosiale arrangement fungerer som møteplasser for relasjonsbygging, men det er behov for mer kontinuerlige og hverdagsnære sosiale innganger for nyinnflyttede utover månedlige arrangementer.
- Bred målgruppe fordrer tilpasninger i tilbud (studenter, trainees, arbeidsinnvandrere, flyktninger, norske tilflyttere)
- Omfanget av et fadderprogram avhenger av målgruppens behov. Hvor langt fadderprogram i tid? Hvor stort omfang av aktiviteter?

4.4.5. Muligheter

- Lavterskel møteplasser: Regelmessige after work-arrangementer som inkluderer både nye tilflyttere og etablerte innbyggere.
- Personhistorier som virkemiddel: Historier om folk som bor og trives i regionen skaper engasjement og identifikasjon.
- Oppfølging av frivillige krever ressurser, kompetanse og samarbeid. Samarbeid med lokale frivillige organisasjoner fordelaktig.
- Bør undersøke muligheten for mer eller mindre selvorganiserte digitale løsninger (*Tinder for tilflyttere*)
- Vurder behovet for mentor/hjelper kontra relasjonsbygging med tanke på vennskap/toveis integrering
- Sosiale samlinger på tvers av mentor/faddergrupper skaper sosiale bånd mellom dem
- Størrelsen på faddergrupper: Relativt små kull er suksessoppskrift (7-8 deltakere per fadder)

5. Innspill fra workshop

Workshopen ble gjennomført i februar 2026 med 40 regionale aktører. Workshopen presenterte funn fra andre relevante tilbud (som er presentert i dette notatet). Deretter ble deltakerne engasjert i gruppearbeid med fokus på konkrete forslag til hvordan ordningen bør organiseres, forankres og fungere i praksis, med tydelig vekt på lokal tilpasning, enkel oppstart og lavterskel møteplasser.

De viktigste funnene fra workshopen kan oppsummeres slik:

- 1) Ikke “enda et prosjekt” – bygg på det som finnes.** Deltakerne var tydelige på at KEEP må kobles til eksisterende initiativer og miljøer, for å unngå fragmentering og parallelle løp. Målet er å lage en struktur som henger sammen med det som allerede fungerer lokalt.
- 2) Lokal gjennomføring er avgjørende. Mange** pekte på at Agder er forskjellig fra sted til sted, og at ordningen må fungere i både små og større kommuner. Derfor må det være lokale noder/gjennomførere og en modell som kan tilpasses geografi og kapasitet.
- 3) Sterk start og tydelig “første 90 dager”-logikk.** Et gjennomgående tema var at oppstarten må være rask, enkel og konkret: tidlig kontakt, første møte/aktivitet, og en plan som faktisk settes i gang. Flere foreslo større velkomstsamlinger et par ganger i året kombinert med løpende inntak, slik at nye deltakere ikke “faller mellom stolene”.
- 4) Fadderrollen: fasilitator – ikke mentor.** Fadderrollen ble beskrevet som en som setter i gang, avklarer forventninger og hjelper gruppa å komme i flyt – men uten at alt ansvar ligger på én person. Deltakerne pekte også på at tilflytteren selv må medansvarlig gjøres for at det skal vare.
- 5) Digital støtte må være enkel og “internasjonal-friendly”.** Flere pekte på behovet for et enkelt matchmaking-skjema (interesser/livsfasen/geografi), en tydelig informasjonsside (gjern via QR-kode) og valg av kommunikasjonskanaler som faktisk brukes av internasjonale tilflyttere – hvor WhatsApp ble nevnt konkret som mer relevant enn Messenger for mange.
- 6) Måling og oppfølging må være lavterskel.** Det ble foreslått korte pulsmålinger/spørreundersøkelser underveis (særlig tidlig), og at man må måle det man ønsker å oppnå – som faktisk tilhørighet og “intensjon om å bli” – ikke bare aktivitet.

6. Funn fra spørreundersøkelse

6.1. Onboarding program i virksomhetene

Selv om 7 av 11 virksomheter har et formelt onboarding-program, er den sosiale oppfølgingen i stor grad uformell. På spørsmålet om hva virksomhetene gjør i dag for å følge opp nyansatte sosialt, er det vanligste at kollegaer følger opp på eget initiativ (8 av 11), og at man skaper interne sosiale arrangementer (8 av 11). Bare 3 av de 11 virksomhetene kobler nyansatte til nettverk utenfor arbeidsplassen. To virksomheter oppgir at de ikke gjør noe strukturert arbeid på dette området. Det kan dermed være fordelaktig at systematiske ordninger for sosial inkludering innrettes på tvers av virksomheter.

6.2. utfordringer med å beholde nyansatte tilflyttere

Svarene på det kvalitative spørsmålet om hva som oppleves som de største utfordringene med å beholde nyansatte tilflyttere peker direkte på det KEEP skal løse: mangel på sosialt nettverk utenfor jobben, at folk ikke finner tilhørighet i regionen, at unge single mangler sosiale koblinger, og at folk flytter tilbake til hjemsted i småbarnsfasen. Det pekes også på at tilflyttere bør få hjelp allerede *før* de starter i jobben, noe som støtter ideen om tidlig intervensjon gjennom et fadderprogram.

6.3. Organisering og forankring av en fadderordning

Svarene på spørsmålet om hvordan virksomheten bør melde inn nyansatte til KEEP tyder på at virksomhetene ønsker en lavterskelmodell for innmelding. Det foretrukne alternativet er at den nyansatte melder seg inn selv med oppfordring fra bedriften (7 av 11), gjerne i kombinasjon med at bedriften melder inn og deltakeren bekrefter (5 av 11). Dette tyder på at modellen bør være frivillig og individbasert, men med aktiv oppfordring fra arbeidsgiver.

På spørsmålet om hva som er rimelige krav til virksomhetene som skal delta i fadderordningen, ser virksomhetene for seg et begrenset bidrag: å informere om KEEP i onboarding (9 av 11), gi tilbakemelding på om programmet fungerer (8 av 11), og delta på ett felles arrangement per år (6 av 11). Terskelen for deltakelse er altså lav, noe som er gunstig for skalerbarhet. På spørsmålet om hvem i virksomheten som bør ha ansvar for kontakten med KEEP, spriker svarene en del. Ingen av virksomhetene anbefaler at oppgaven bør ligge hos daglig leder, mens HR-ansvarlig eller en dedikert KEEP-kontakt er de foretrukne kontaktpunktene (henholdsvis 4 og 3 respondenter), noe som vil kunne gi et praktisk ankerfeste i virksomhetene.

6.4. Finansiering og betalingsvilje

Pris per sete er den foretrukne betalingsmodellen (6 av 11), mens 3 av 11 foretrekker at det offentlige tar hele regningen. Det akseptable prisnivået per nyansatt ligger for de fleste på kr 1 000–2 500 (6 av 11). For fast årlig sum oppgir 6 av 11 «under kr 5 000» som

akseptabelt. Betalingsviljen er altså til stede, men moderat, slik at en bærekraftig forretningsmodell trolig må kombinere bedriftsbidrag med noe offentlig finansiering.

6.5. Resultatmåling og tillit

Virksomhetene ser ut til å være opptatt av dokumentert effekt av fadderordningen. De viktigste KPI-ene de etterspør er deltakertilfredshet (9 av 11), statistikk over andel deltakere som blir i regionen etter 1–2 år (7 av 11), og tilgang til årshjul/aktivitetsplan (6 av 11). Disse elementene bør dermed vurderes i et evalueringsopplegg rundt fadderordningen.

Når det gjelder personvern, ønsker flertallet (5 av 11) at informasjon kun deles dersom deltakeren selv ønsker det. Tilliten til KEEP avhenger av at det oppleves som trygt, profesjonelt og med dokumenterbar effekt.

6.6. Samlet vurdering

Med nevnte forbehold om utvalgsskjevheter, gir spørreundersøkelsen støtte til at det er behov for en regional fadderordning for nyansatte tilflyttere på tre viktige områder: den bekrefter at det er et reelt gap mellom det virksomhetene gjør i dag og det tilflyttere trenger for å bli, den viser at virksomhetene er villige til å bidra organisatorisk med lave krav, og den avdekker en moderat betalingsvilje som tilsier behov for en hybridmodell med offentlig medfinansiering.

7. Anbefalinger

I dette kapittelet oppsummerer vi anbefalinger om hvordan en fadderordning bør rulles ut i regionen. Viktige anbefalinger utheves i teksten.

Dette forprosjektet om å utvikle en regional fadderordning for nyansatte tilflyttere finner at regionen er tydelige på at ordningen må kobles til *eksisterende initiativer og miljøer*, for å unngå fragmentering og parallelle løp. **En forutsetning er derfor at ordningen utrulles innenfor en struktur som henger sammen med, og komplementerer det som allerede fungerer av sosiale tilbud for tilflyttere lokalt.** Virksomhetene som deltok i workshopen pekte på at Agder er forskjellig fra sted til sted, og at ordningen må fungere i både små og større kommuner. Derfor må det være lokale noder og en modell som kan tilpasses geografi, kapasitet og eksisterende strukturer.

Gjennomgangen av andre relevante ordninger i de nordiske landene viser at det er fornuftig å **tenke på fadderordningen som en del av et større og fleksibelt økosystem av komplementære sosiale tilbud for tilflyttere.** Et slikt tilbud kan etter modell fra Helsinki gi flere muligheter til å både være med på felles sosiale arrangementer i større grupper; å koble seg til en mindre gruppe; og å møtes 1-1 via digitale apper.

De sosiale tilbudene for tilflyttere til Agder er i dag begrenset til jevnlige sosiale arrangementer i begrensede deler av regionen i regi av aktører som Welcome Hub Agder (Arendal og Kristiansand), Relocation Agder (Kristiansand), Smaabyen Flekkefjord og Flekkefjord Frivilligsentral, samt mer jobborienterte mentorordninger. Samtidig viser undersøkelsen at det kan være behov for mer hverdagsnære og hyppigere sosiale innganger for nyinnflyttede i form av mindre grupper eller 1-1 matching. **Slike tilbud mangler i regionen i dag.**

Undersøkelsen viser at det kan være hensiktsmessig å skille mellom mentor- og fadderordninger som primært foregår *innenfor* virksomhetene, og en regional fadderordning med primært fokus på å legge til rette for nettverksbygging *utenfor* virksomhetene. **En slik fadderordning bør organiseres på tvers av virksomheter innenfor ulike deler av regionen.**

Man kan grovt skille mellom to ulike typer fadderroller. På den ene siden har noen tilbud fokus på en mentor- eller veilederrolle der målet er å bistå i praktiske anliggender og lokalkunnskap. På den andre siden har noen tilbud eksplisitt fokus på toveis integrering, der det er selve relasjonen mellom fadder og deltakere som står i fokus med tanke på utviklingen av varige relasjoner. Deltakerne i workshopen la vekt på at fadderrollen bør være en person som fasiliteter, som setter i gang, avklarer forventninger og hjelper gruppa å komme i flyt, samtidig som at tilflytterne selv må være medansvarlige for å velge aktiviteter i faddergruppa. **En slik tilnærming bør ha fokus på både utviklingen av relasjoner mellom deltakerne i faddergruppa, og på tilrettelegging for nettverksbygging mellom deltakerne og andre personer i lokalsamfunnet.** På denne måten kan man sikre muligheten for brobyggende sosial kapital mellom tilflyttere og lokale innbyggere, og ikke bare mellom tilflyttere.

Relativt små kull på maks 7-8 deltakere per fadder ser ut til å være en suksessoppskrift, samtidig som at gruppene bør være sammensatt av deltakere med overlappende interesser som må kartlegges i forkant. Man bør legge opp til at faddergruppene skal ha relativt lang varighet, men med fleksibilitet nok til at det er mulig å

bytte gruppe dersom det er behov for det. I motsetning til for eksempel fadderordningen for studenter ved UiA, har man i dette tilfellet ikke fordel av felles studiestart som gjør det mulig å sette i gang faddergruppene samtidig. Man kan snarere forvente at tilflyttingen foregår gjennom hele året, slik at man må vurdere *når* en ny tilflytter bør inkluderes i en eksisterende faddergruppe, og når det er mest hensiktsmessig å opprette en ny gruppe. Et gjennomgående tema blant virksomhetene som deltok i workshopen var at oppstarten må være rask, enkel og konkret, med større velkomstsamlinger et par ganger i året kombinert med løpende inntak, slik at nye deltakere ikke “faller mellom stoler”.

Kategorien *nyansatte tilflyttere* er en bred målgruppe som inkluderer både arbeidsinnvandrere, norske tilflyttere, og deres ektefeller/samboere. Disse gruppene vil til dels ha ulike behov. Virksomhetene som deltok i workshopen pekte på behovet for et enkelt matchmakingskjema for kartlegging av interesser, livsfase, geografi og andre forhold; en tydelig og valg av kommunikasjonskanaler som faktisk brukes av internasjonale tilflyttere. **For noen tilflyttere vil språk være en barriere, slik at dette hensynet må vurderes både med hensyn til informasjon og kartlegging, og når faddergruppene settes sammen.** Man kan ikke forvente at alle arbeidsinnvandrere snakker engelsk, men det vil neppe være praktisk gjennomførbart å skape ulike faddergrupper for ulike språkgrupper.

Organisering av frivillige faddere i en slik ordning vil være en ressurskrevende oppgave i seg selv, som **fordrer kompetanse om rekruttering, opplæring og oppfølging av frivillige. Dermed bør det vurderes samarbeid med lokale frivilligsentraler eller etablerte frivillige organisasjoner med kompetanse og erfaring på dette området.**

Det offentlige alene kan ikke forventes å ta på seg hele finansieringen av denne typen tilbud, men at noe av kostnaden også må tillegges bedriftene (NOU 2022:18). **En bærekraftig finansieringsmodell må dermed baseres på en kombinasjon mellom offentlig finansiering og bidrag fra de involverte virksomhetene.** Betalingsviljen i virksomheter i regionen ser imidlertid ut til å være moderat, slik at det kan være fornuftig å gjennomføre en pilot der man innledningsvis belager seg på begrenset betaling fra virksomhetene.

Virksomhetene er opptatt av dokumentert effekt av fadderordningen, og etterspør nøkkelindikatorer som deltakertilfredshet og statistikk over andel deltakere som blir i regionen etter 1–2 år. Spørreundersøkelsen viser at virksomhetene foretrekker lavterskel måling i form av hensiktsmessige pulsmålinger/spørreundersøkelser underveis, og at man må måle det man ønsker å oppnå – som faktisk tilhørighet og “intensjon om å bli” – ikke bare aktivitet. Vi forventer at målinger som viser at fadderordningen har god effekt over tid vil bidra til større betalingsvillighet hos virksomhetene.

Undersøkelsen viser at **partnerskapsmodeller mellom lokale virksomheter basert på flerårige kontrakter, og samvirkemodeller med delt eierskap kan bidra til bedre forankring og finansiering på tvers av sektorer.** Virksomhetene selv ønsker en lavterskelmodell for innmelding av nyansatte tilflyttere i ordningen, og foretrekker at HR-ansvarlig eller en dedikert ansatt er fast kontaktpunkt og ankerfeste i virksomhetene. **Tydelige rolleavklaringer mellom involverte parter fremstår som en nøkkel.**

8. Programteori og evalueringsdesign

8.1. Programteoretisk utgangspunkt

Et sentralt utgangspunkt for KEEP er hypotesen om at en styrket fastholdelse av nye arbeidstakere avhenger av utviklingen av sosial og stedlig forankring i arbeidsstedskommunen og regionen. Forskning på organisatorisk sosialisering viser at nye arbeidstakeres tidlige tilpasning påvirkes av blant annet sosial aksept, opplevelse av tilhørighet og tilgang til støtte, og at slike forhold igjen henger sammen med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, intensjon om å bli og faktisk medarbeideromsetting eller *turnover* (Bauer et al., 2007). Samtidig viser nyere litteraturoversikter at formelle *onboarding*-tiltak (Frøgéli et al., 2023) kan bidra til å strukturere og styrke denne tidlige sosialiseringsprosessen sammenlignet med mer uformelle eller ordinære opplegg.

Programteorien bygger videre på innsikter fra forskning om stedstilknytning (*place attachment*). Denne litteraturen understreker at tilknytning til et sted utvikles gjennom en kombinasjon av erfaring, relasjoner, deltakelse og identifikasjon, og at både botid og styrken i lokale bånd er sentrale prediktorer for slik tilknytning. Stedstilknytning bør ikke forstås som en forhåndsgitt egenskap, men som noe som kan bygges og forsterkes når personer får tilgang til meningsfulle arenaer, sosial kontakt og lokal deltakelse (Lewicka, 2011). I en norsk distriktskontekst er det også vist at sosiale relasjoner, lokale livsmuligheter og opplevelsen av trivsel kan ha betydning for arbeidsmigranternes ønsker om å bli værende (Lynnebakke, 2021).

På denne bakgrunnen er den overordnede hypotesen at nye arbeidstakere som rekrutteres uten sterk stedlig tilknytning, kan få høyere sannsynlighet for å bli værende dersom det legges til rette for rask sosial integrering og oppbygging av lokale relasjoner i løpet av det første året. KEEP-tiltaket søker å påvirke en mekanisme som kan beskrives som en overgang fra rekruttering til lokal forankring: Jo sterkere arbeidstakeren opplever sosial inkludering, kjennskap til lokale arenaer og tilhørighet til stedet, desto større er sannsynligheten for at arbeidsforholdet også utvikles til en mer varig lokal tilknytning. Dette er i tråd med forskning som viser at både sosial støtte, sosial aksept og lokale bånd kan fungere som bindeledd mellom tidlige erfaringer og senere beslutninger om å bli eller forlate en jobb og et sted (Bauer et al., 2007; Lewicka, 2011; Frykman et al., 2019).

8.2. Intervensjonsmodell

KEEP-tiltaket er tenkt slik at det f.eks. kan bli gjennomført i fire geografiske områder i Agder fylke: Arendal-regionen, Lister-regionen, samt kommunene Lindesnes og Kristiansand. Intervensjonen består av to nivåer: et koordinerende nivå og et nærstøttende nivå.

Det koordinerende nivået ivaretas av lokale ledere – her omtalt som *loser* – som har ansvar for å etablere og vedlikeholde kontakt med virksomheter og nye arbeidstakere,

kommune, kultur-, idrettsliv og frivillige organisasjoner - samt for å rekruttere og følge opp frivillige til et nærstøttende nivå (faddere). Losene kan inngå i onboardingfasen ved å sørge for at nye arbeidstakere får informasjon om KEEP-tilbudet på en organisert og strukturert måte, gjerne som en integrert del av virksomhetens eksisterende onboarding. Losene skal holde løpende kontakt med nyansatte tilflyttere, svare på spørsmål av praktisk karakter og bidra til at den enkelte raskt får oversikt over lokale tilbud, aktuelle kontaktpunkter og relevante arenaer i kommunen. Dersom det allerede finnes sosiale møteplasser eller åpne arrangementer i lokalmiljøet, kan losen også bidra til at nyansatte kobles på disse tilbudene, dersom dette ikke allerede skjer gjennom andre kanaler.

Det nærstøttende nivået består av faddere, også omtalt som ildsjeler, som er frivillige som skal følge opp mindre grupper av nye arbeidstakere tettere over tid. Fadderrollen kan forstås som en lokal og sosial mentorfunksjon. I motsetning til losene, som i større grad har en koordinerende, tilretteleggende og koblende rolle, skal fadderne bidra med mer kontinuerlig og relasjonell oppfølging. Dette kan bestå i å skape initiale nettverk eller å invitere inn i eksisterende nettverk, svare på praktiske spørsmål, introdusere lokale aktiviteter og senke terskelen for å delta sosialt. Losen skal rekruttere, koordinere og følge opp faddere, slik at fadderordningen får nødvendig kontinuitet og kvalitet over tid. Fadderne blir dermed et sentralt bindeledd mellom den organiserte onboardingkontakten og den mer hverdagsnære sosiale støtten.

I programteoretisk forstand kan dette forstås som en styrking av flere sammenvevde mekanismer. For det første antas losfunksjonen å redusere terskelen for første kontakt og gjøre deltakelsen mindre tilfeldig. For det andre antas fadderfunksjonen å gjøre det lettere å utvikle gjentatte relasjoner og dermed skape mer stabile sosiale bånd. For det tredje kan kombinasjonen av organisert og vedvarende kontakt, individuell oppfølging gjennom fadderordningen og eventuell kobling til allerede eksisterende møteplasser i lokalsamfunnet bidra til at nye arbeidstakere ikke bare møter andre nye arbeidstakere, men også knyttes til personer og aktiviteter som allerede er forankret i lokalområdet (Lewicka, 2011). Slik kan tiltaket tenkes å styrke både svake bånd (kjennskap, informasjon, tilgang til arenaer) og sterkere bånd (vennskap, sosial støtte, følelse av å høre til), noe som er sentralt både i onboardingliteraturen (Frögéli et al., 2023) og i forskningen om stedstilknytning (Bauer et al., 2007).

8.3. Antatte virkningsmekanismer

Programteorien kan sammenfattes som en kjede av sammenhenger mellom aktiviteter, mekanismer, mellomliggende utfall og langsiktig effekt. Aktivitetene består av tidlig kontakt i onboardingfasen, organisert og løpende oppfølging gjennom losen, kobling til relevante lokale tilbud og arenaer, samt tettere relasjonell støtte gjennom faddere. Disse aktivitetene antas å utløse flere mekanismer.

Den første mekanismen er lavere sosial terskel. For nye arbeidstakere uten forhåndstilknytning til stedet kan både deltakelse og lokal kontakt tenkes å være krevende dersom initiativet må komme fra dem selv. Et strukturert tilbud, fulgt opp av både los og fadder, kan gjøre det lettere å møte opp, komme tilbake og etablere initiale sosiale relasjoner. Dette er i tråd med forskning på onboarding, som viser at strukturert

sosialiseringsstøtte kan lette usikkerheten i den første fasen av et nytt arbeidsforhold (Frögéli et al., 2023; Bauer et al., 2007).

Den andre mekanismen er oppbygging av sosial kapital og relasjonelle bånd. Gjennom vedvarende kontakt med los, mer personlig oppfølging gjennom faddere og eventuell kobling til allerede eksisterende lokale møteplasser antas deltakerne å få økt tilgang til mennesker, informasjon og arenaer som gjør lokalsamfunnet mer tilgjengelig. Fadderordningen er særlig relevant her, fordi den gir et ekstra lag av relasjonell støtte og kan bidra til at kontakter vedlikeholdes over tid. Dette er konsistent med forskning som fremhever sosial aksept (Bauer et al., 2007) og sosial støtte (Bauer og Erdogan, 2011) som sentrale komponenter i nyansattes tilpasning, og med forskning om stedstilknytning som viser at lokale bånd (Lewicka, 2011), deltakelse og sosial forankring (Lynnebakke, 2021) er nært knyttet til opplevelsen av å høre til et sted.

Den tredje mekanismen er utvikling av stedstilknytning gjennom deltakelse og erfaring. Når arbeidsstedskommunen i større grad oppleves som et sted der en kjenner folk, vet hvor en kan gå, og ser muligheter for videre deltakelse, karriereutvikling og videre utdanning, øker sannsynligheten for at stedet får betydning utover selve arbeidsforholdet. Programteorien forutsetter dermed at sosial integrering ikke bare er et gode i seg selv, men også en vei inn i mer varig lokal forankring. Dette perspektivet støttes av forskning som viser at *staying aspirations* blant arbeidsmigranter påvirkes av både sosiale relasjoner, lokal trivsel og livsstilsmuligheter (Lynnebakke, 2021).

8.4. Mellomliggende utfall og forventet effekt

Den langsiktige effekten av tiltaket er antatt å være høyere fastholdelse i arbeidsstedskommunen og regionen. Programteorien tilsier imidlertid at denne effekten oppstår via flere mellomliggende utfall, som bør måles eksplisitt. Relevante mellomliggende utfall er blant annet opplevd tilhørighet, etablering av sosialt nettverk, kjennskap til lokale tilbud, deltakelse i fritids- og nærmiljøaktiviteter og en intensjon om å bli boende. Disse utfallene er viktige fordi de belyser om tiltaket faktisk aktiverer de mekanismene programteorien bygger på. Dersom slike mellomliggende mål ikke oppnås, vil det svekke antakelsen om at tiltaket virker gjennom sosial integrering og stedstilknytning. Dersom de oppnås, selv før man ser tydelig utslag på langsiktig fastholdelse, vil det støtte den antatte virkningskjeden. Dette er også metodisk i tråd med anbefalinger for evaluering av komplekse tiltak, der både implementering, mekanismer og kontekst bør undersøkes (Skivington et al., 2021; Moore et al., 2015). Dersom KEEP i praksis fungerer som en inngangsport til allerede eksisterende lokale møteplasser og aktiviteter, vil det også være relevant å undersøke om tiltaket bidrar til økt kjennskap til slike tilbud, faktisk deltakelse og opplevd nytte av å bruke dem.

8.5. Evalueringsdesign

Evalueringen bør bestå av to integrerte deler: en effektevaluering samt en prosess- og implementeringsevaluering. Effektevalueringen skal undersøke om arbeidstakere som inngår i et mer omfattende sosialt integreringstilbud, har høyere fastholdelse enn sammenlignbare arbeidstakere som mottar et mer begrenset eller ordinært

onboardingtilbud. Det sentrale - gjerne registerbaserte - utfallet vil være om arbeidstakeren fortsatt har arbeidssted i samme kommune etter ett, to, tre og fire år. I tillegg kan det være aktuelt å analysere sekundære utfall, som om personen fortsatt er sysselsatt i regionen, om vedkommende har flyttet til kommunen, familieforhold, eller om personen fortsatt er i samme virksomhet.

Siden tiltaket er tenkt gjennomført i fire geografiske områder, åpner designet for sammenligninger både innen og mellom områder, forutsatt at registrering av tilbud, deltakelse og oppfølging skjer systematisk. Det vil være viktig å registrere hvem som faktisk får tilbud om kontakt med los og/eller fadder, hvem som deltar i arrangementer, hvor ofte deltakelse skjer og hvordan kvaliteten av tilbudet oppfattes. Et viktig element i implementeringen vil samtidig være å kartlegge om det allerede finnes relevante lokale møteplasser eller åpne tilbud i de aktuelle områdene, og i hvilken grad KEEP fungerer som kanal for å koble nyansatte til disse. Dette innebærer at evalueringen ikke bare bør måle KEEP som avgrenset program, men også hvordan tiltaket virker i samspill med eksisterende lokale tilbud. Dette gjør det mulig å analysere både virkningen av å motta tilbud når konteksten varierer og sammenhengen mellom grad av eksponering og senere utfall. Et slikt design vil være særlig relevant dersom tiltaket rulles ut gradvis eller med noe ulik intensitet mellom områder og virksomheter.

Prosess- og implementeringsevalueringen bør belyse om tiltaket faktisk blir gjennomført slik programteorien forutsetter. Her er det særlig relevant å dokumentere hvor mange fadder-arrangementer som gjennomføres, hvor mange nye arbeidstakere som deltar, og i hvilken grad fadderordningen faktisk etablerer løpende kontakt. Det bør også dokumenteres hvilke relevante lokale tilbud som finnes i områdene, hvor ofte slike arrangementer gjennomføres og om KEEP-deltakere bruker disse arrangementer og hvordan de opplever slike arenaer. Dette vil gjøre det mulig å vurdere om KEEP primært fungerer som selvstendig tiltak eller som en strukturert koblingsmekanisme inn mot eksisterende lokale arenaer. Videre bør evalueringen undersøke om språklige utfordringer håndteres godt, og om samarbeidet med virksomheter og lokale aktører fungerer etter hensikten. Dette bør kombineres med kvalitative intervjuer eller fokusgrupper med nye arbeidstakere, los, faddere og arbeidsgivere. En slik prosessevaluering er viktig fordi effekter av komplekse intervensjoner ofte avhenger av kvaliteten i implementeringen, ikke bare av om tiltaket formelt sett er satt i gang (Skivington et al., 2021; Moore et al., 2015).

8.6. Et resonnement om statistisk styrke

For å kunne si noe med rimelig statistisk sikkerhet om hvorvidt tiltaket har betydning, må evalueringen også ha et tilstrekkelig antall deltakere. I studier der hovedutfallet er binært, for eksempel om en arbeidstaker fortsatt har jobb i samme kommune eller ikke, vil nødvendig antall personer avhenge av hvor stor forskjell man forventer mellom en gruppe som får et mer omfattende tilbud og en gruppe som får et mer begrenset tilbud. Som en enkel tommelfingerregel vil en studie med 80 prosent styrke og vanlig signifikansnivå på fem prosent trenge om lag 350–400 personer i hver gruppe dersom man ønsker å kunne påvise en forskjell på rundt 10 prosentpoeng i fastholdelse. Hvis den forventede forskjellen er større, for eksempel rundt 15 prosentpoeng, kan behovet være lavere, gjerne i størrelsesorden 170–180 personer per gruppe. Slike størrelsesordener følger av vanlige

formler for sammenligning av to andeler i to uavhengige grupper (se f.eks. Campbell et al., 1995, og Jones et al., 2003).

Dersom man i tillegg ønsker å analysere kontinuerlige mål, som opplevd tilhørighet, sosial støtte eller lokalkunnskap, vil kravet til utvalgsstørrelse igjen avhenge av hvor stor endring man forventer i slike mål. For moderate forskjeller mellom grupper er det ofte tilstrekkelig med omkring 100 personer per gruppe, mens mindre effekter krever større utvalg. Disse tallene bør forstås som grove planleggingstall og justeres opp dersom man forventer frafall i spørreundersøkelser eller at ikke alle som får tilbud om tiltaket faktisk deltar. Dersom deltakere er gruppert innen virksomheter, og analyser eller sammenligninger dermed i praksis bygger på klyngede data snarere enn helt uavhengige enkeltpersoner, vil det være nødvendig å korrigere for klyngeeffekter (se f.eks. Kerry & Bland, 1998).

Referanser

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., et al. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Campbell, M. J., Julious, S. A., & Altman, D. G. (1995). Estimating sample sizes for binary, ordered categorical, and continuous outcomes in two group comparisons. *BMJ*, 311(7013), 1145–1148. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7013.1145>
- Europarådet (2023). *Integration of migrants and refugees: benefits for all parties involved*. Report | Doc. 15785. Committee on Migration, Refugees and Displaced Persons. Council of Europe. <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=31711&lang=en>
- Frykman, M., Guribye, E., Hidle, K. & Mozetič, K. (2019). What Matters to Highly Skilled Migrants Locally? Emplacement Experiences of International Physicians in Norway and Sweden. *Nordic Journal of Migration Research*, 3(9). DOI: 10.2478/njmr-2019-0026
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). *Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review*. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823.
- Furholt, J. & Børing, P. (2024). *NHOs kompetansebarometer 2023. Ei kartlegging av kompetansebehovet til NHOs medlemsbedrifter i 2023*. NIFU rapport 2024:3.
- Guribye, E., Andersen, H. L. & Jensen, I. (2024). *RECRUIT: Resultater fra forprosjekt om tiltak for å rekruttere og beholde kompetanse på Agder*. Rapport 26-2024 NORCE Helse og samfunn.
- Guribye, E. (2017). *Folk møter folk. Sosial nettverksbygging i introduksjonsprogrammet for flyktninger*. FoU Rapport 1/2017. Agderforskning.
- Haugen et al., (2015). *En god nabo. Evaluering av Redd Barna sitt arbeid med nylig bosatte familier*. NTNU Samfunnsforskning, rapport.
- Jones, S. R., Carley, S., & Harrison, M. (2003). An introduction to power and sample size estimation. *Emergency Medicine Journal*, 20(5), 453–458. <https://doi.org/10.1136/emj.20.5.453>

- Kerry, S. M., & Bland, J. M. (1998). The intracluster correlation coefficient in cluster randomisation. *BMJ*, 316(7142), 1455. <https://doi.org/10.1136/bmj.316.7142.1455>
- Kompetansebehovsutvalget. (2023). *Rapport fra Kompetansebehovsutvalget 2023*.
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207–230.
- Lynnebakke, B. (2021). “I felt like the mountains were coming for me.” The role of place attachment and local lifestyle opportunities for labour migrants’ staying aspirations in two Norwegian rural municipalities. *Migration Studies*, 9(3), 759–782.
- Moore, G. F., Audrey, S., Barker, M., et al. (2015). Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ*, 350, h1258.
- NHO. (2023). *NHOs kompetansebarometer 2023*. Næringslivets Hovedorganisasjon.
- NOU 2023:4 *Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- NOU 2022:18. *Mellom mobilitet og migrasjon. Arbeidsinnvandreres integrering i norsk arbeids- og samfunnsliv*. Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
- Skivington, K., Matthews, L., Simpson, et al. (2021). A new framework for developing and evaluating complex interventions: Update of Medical Research Council guidance. *BMJ*, 374, n2061. <https://doi.org/10.1136/bmj.n2061>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Kort bakgrunnsinformasjon til deltakerne: Prosjektet «Keep» ledes av Agdering i samarbeid med NORCE og er et forprosjekt for å utvikle en konkret fadderordning på tvers av virksomheter for å bidra til sosial inkludering og nettverk hos nyansatte tilflyttere til Agderregionen, med tanke på å forebygge utflytting på grunn av manglende sosial trivsel. I denne delen av prosjektet innhenter vi erfaringer fra andre fadderordninger og relevante sosiale tiltak som et kunnskapsgrunnlag for å utvikle fadderordningen. Vi vil ikke innhente personopplysninger, og alle deltakere kan når som helst trekke seg fra studien. Studien er finansiert av Sørlandet Kompetansefond.

- Hva er bakgrunnen for tiltaket?
- Hvordan er finansieringsmodellen?
- Hvordan har man organisert samarbeid mellom bedrifter og sikret forankring i bedriftene?
- Hvordan tenker man komplementaritet med det som eventuelt gjøres internt i bedriftene?
- Hvem er målgruppene? (lokalbefolkning, arbeidsinnvandrere, studenter, kjønn, alder, etc)
- Beskriv tiltaket: Hvilke typer tjenester tilbys? (arrangementer, nettverk, praktisk hjelp, velkomstpakker fra ordføreren) Og hvor ofte? Bruker de faddere, i så fall hvem, og hvilke roller har disse?
- Hva slags arrangementer er mest vellykket? Er det forskjeller mellom grupper, kjønn, alder? Tips om hva som fungerer best, hva fungerer ikke, og for hvem?
- Hvordan er ordningen organisert og strukturert – sentralt og lokalt? Har dere en sentral organisasjon og lokale foreninger/lag/nettverk (ala "lokallag" som i Round Table), og hvordan fordeles roller og ansvar mellom nivåene? Hvordan sikrer dere felles retning og kvalitet (konsept, rutiner, opplæring), samtidig som de lokale enhetene har frihet til å tilpasse aktivitetene til sine medlemmer og sitt lokalmiljø? Hvordan er samarbeidet med bedriftene organisert inn i denne strukturen, og hvordan fordeles ansvar mellom det som gjøres i ordningen og det som gjøres internt i bedriftene?
- Kan gjerne grave litt i hvor store grupper de fordeler deltakere inn i og slike detaljer der det er aktuelt.
- Hvordan organiserer man eventuelt samarbeid med frivillig sektor, eks. loser til aktiviteter?
- Hvordan går man frem for å tilrettelegge for nyinnflyttedes relasjonsbygging til lokalsamfunnet og ikke bare andre nyinnflyttede?
- Hvordan spres informasjon om tilbudet?
- I hvilken grad er det behov for å tilpasse tilbudet mht kommunestørrelse og lokale forhold?
- Hvordan vet dere om tiltaket virker? Hva slags KPI bruker dere eventuelt for å måle virkninger av tiltak?

NORCE

Norwegian Research Centre AS
Postboks 22 Nygårdstangen
5838 Bergen, Norway

E-POST post@norceresearch.no

WEB norceresearch.no

TEL +47 56 10 70 00

ORG NO 919 408 049

