

MANGFOLD AV MULIGHETER



Tusenvis av mennesker får hvert år sin første jobb, en ny sjanse eller muligheten til å ta neste steg i karrieren i NorgesGruppens virksomheter.
Dette er en rapport fra våre medarbeidere.

Innhold

Utgiver: NorgesGruppen
Design og prosjektledelse: Spoon

Forord Runar Hollevik, konsernsjef i NorgesGruppen	4
DEL 1 En vei inn i arbeidslivet	6
Ungdomsløftet handler om å gi unge veier inn i fellesskapet Kjersti Stenseng (Ap), arbeids- og inkluderingsminister	8
Vi har ikke råd til å la 110 000 unge stå utenfor Ulf Andersen, statistikksjef i NAV	9
Sommerjobb og arbeid ved siden av skole og studie	10
- Alle burde hatt en sommerjobb i butikk Ingrid Åmlid (28) og Anna Bjurholt (28) ved SPAR Sjøbua Valle	12
Kombinerer mastergrad, finansjobb og toppidrett Ekstrajobben i NorgesGruppen ga Dilek (27) et helt nytt syn på studiet	14
Flere unge må få en vei inn Ine Eriksen Søreide, leder i Høyre	16
Det første møtet med arbeidslivet betyr mer enn vi tror Anne Marte Sneve, prosjektansvarlig for helsefremmende arbeidsplasser	17
Lærlinger	18
Fikk både ansvar, utvikling og mening i læretiden Ronja (24) fant veien bak rattet	20

 20 Ronja fikk ansvar og utvikling som sjåførlærling i ASKO.	 32 Trond i Bakehuset hjelper unge ut i arbeidslivet.
 28 Ryan gikk fra arbeidstrening til nøkkelrolle i KIWI.	
- En følelse av mestring i hverdagen Mikael (25) valgte bort studiene og fant faget sitt ferskvarelærling	22
Arbeidstrening	24
Den grønne motorveien inn i arbeidslivet Mimir Kristjansson, stortingsrepresentant (R)	26
Arbeid til alle er jobb nummer én Kine Asper Vistnes, LO-leder	27
Fikk en ny start med arbeidstrening i KIWI I dag er Ryan (28) en sentral medarbeider	28
- Det å ha en jobb er å være en del av landet Yuliia (34) har blitt bedre i både truck og språk gjennom jobben på ASKO- lageret	30
- Alle her synes det er gøy å se folk blomstre Trond (51) i Bakehuset gir unge muligheter i arbeidslivet	32
DEL 2 Et sted å utvikle seg	34
Arbeidsplassen er også et klasserom Bernt Apeland, administrerende direktør i Virke	36

NorgesGruppen bidrar til kompetanseutviklingen i norsk arbeidsliv Tyra Merker og Vegard Salte Flatval i Samfunnsøkonomisk analyse	37
Kompetanseutvikling	38
KIWiskolen løfter salgsfaget - En investering i folka våre, sier opplæringssjef Martin Olstad	40
- Vi er gode på å finne løsninger sammen Rikke har dobbelt fagbrev og ble ferskvareressjef som 23-åring	42
KIT-akademiet løfter kompetansen i serveringsbransjen Faglig påfyll til kokker, servitører og restaurantdrivere gir gjestene bedre opplevelser	44
Fant tilbake til kremmeren i seg Susann (27) utdanner seg til butikksjef i KIWI	46
 54 Natnael ser alle mulighetene i Vitusapotek og NorgesGruppen.	



42
Rikkens lidenskap for mat førte henne til en lederstilling i MENY.

Karrieremuligheter	48	- Å se folk utvikle seg er noe av det mest givende med lederrollen Stian (39) er prosjektleder i NorgesGruppen - startet selv som «flaskis» i ungdomstiden	56
- Jeg vil gjerne lære mest mulig Sevan (48) får stadig nye arbeidsoppgaver i Matbørsen	50		
- Teknologien vi utvikler påvirker hverdagen til veldig mange mennesker Christian (30) er sentral i NorgesGruppens AI-satsing	52	Fra skjelvende bak kassa til franchisetaker De første dagene stod Ole- Petter (31) og skalv bak disken på Deli de Luca	58
- Vet at det finnes mange muligheter videre Natnael (26) gikk rett fra studier til rollen som apotekbestyrer	54	Arbeidsplassen er en av samfunnets viktigste arenaer for å fremme psykisk helse Tove Gundersen, generalsekretær i Rådet for psykisk helse	60
		Om NorgesGruppen	62

Muligheter for flere gjennom hele arbeidslivet

Norge trenger flere i jobb og flere som utvikler seg i takt med et arbeidsliv i endring. For oss i NorgesGruppen starter det med å gi flere en sjanse, og fortsetter med å gi muligheter til å lære, bidra og utvikle seg gjennom jobben man gjør.

Jeg husker fortsatt min aller første arbeidsdag. Som 16-åring møtte jeg opp til jobben som ekstra-hjelp i ferskvaredisken hos Oluf Lorentzen på Lindeberg i Oslo. Jeg kunne lite, men fikk ansvar fra første dag.

Jeg var stolt, og jeg kjente på alvoret. Heldigvis ble jeg møtt av folk som tok seg tid til å lære meg opp. De så meg når jeg gjorde en innsats, og ga meg muligheter til å utvikle meg videre. Det gjorde noe med meg, og det er en viktig grunn til at jeg har blitt værende i bransjen siden.

De neste fem årene jobbet jeg i ferskvaredisken ved siden av videregående skole og studier, og jeg lærte mye jeg har fått god bruk for senere i livet. Særlig fire egenskaper ble med meg videre:

Jeg lærte **å møte opp**. Å være til å stole på og gjøre mitt beste – det er grunnleggende i arbeidslivet.

Jeg lærte **å gripe muligheter**. Ut-

vikling skjer når du sier ja, prøver noe nytt og er villig til å strekke deg litt lenger.

Jeg lærte **verdien av å bli sett og heiet på**. Det å bli møtt av ledere og kolleger som ser deg, følger deg opp og gir deg ansvar, betyr mer enn man kanskje forstår der og da.

Og jeg lærte at **gode resultater skapes sammen**. Uansett hva du jobber med, er du avhengig av laget. Av andres erfaring, kompetanse, innspill, råd og veiledning. Jobb er samhold, å høre til et sted, løse utfordringer sammen og å være en del av noe større. Ingenting slår følelsen av å ha bidratt til å løfte andre opp og frem – å få andre til å skinne.

Den store samfunnsutfordringen NorgesGruppen skaper arbeidsplasser over hele landet. Hvert år gir vi mange tusen mennesker en første erfaring med arbeidslivet. Det er viktig for oss at det blir en god opplevelse.

Vi ser ikke bare på karakterer og CV. Vi ser etter vilje, holdninger og potensial. Vår oppgave er å gi folk muligheten til å få det frem. Det krever ledere som er gode på å utvikle mennesker.

For mange handler det om å få en første sjanse. For andre handler det om å få ansvar tidlig, ta fagbrev, gå trainee-løp eller utvikle seg videre i nye roller. Vår viktigste kilde til rekruttering er de vi allerede har. Når folk får utvikle seg hos oss, bygger vi både kompetanse og sterke lag.

Samtidig står mange utenfor arbeidslivet. Inkludering og utenforskap er en av de store

samfunnsutfordringene i Norge i dag, og dette er et område hvor vi i NorgesGruppen og resten av næringslivet virkelig kan være en del av løsningen. Men det er ingen enkel oppgave, her må alle gode krefter trekke i samme retning.

Gjennom «Ungdomsløftet» samarbeider myndighetene og næringslivet for å gi flere unge en reell mulighet til å lykkes i arbeidslivet. NorgesGruppen skal være en viktig del av den innsatsen. For oss handler det både om samfunnsansvar og om vår egen

fremtid. Vi trenger flere folk, og vi trenger å ta vare på dem vi allerede har.

Gjør vi en god jobb i det første møtet med arbeidslivet, får vi stolte og lojale medarbeidere. Noen blir hos oss lenge, andre tar erfaringene med seg videre. Begge deler er verdifullt. Det viktigste er at

de sitter igjen med en følelse av å være sett, å ha fått bidra og å være en del av et lag.

Derfor investerer vi også betydelige ressurser i å utvikle medarbeidere. Både fordi det gir bedre

resultater, og fordi det gir mennesker mulighet til å oppleve mestring og bygge en karriere.

I denne rapporten møter du noen av våre medarbeidere. Historiene deres er forskjellige, men de har ett fellestrekk: De har fått muligheter – og de har grepet dem.

Det er det denne rapporten handler om.

God lesning!

Runar Hollevik
konsernsjef i NorgesGruppen



FOTO: HANS FREDRIK ASBJØRSEN

En vei inn i arbeids- livet

NorgesGruppens mange selskaper er **det første møtet** med arbeidslivet for veldig mange unge mennesker i Norge. Vi treffer dem i sommerjobber, i arbeid ved siden av skole og studier, i «friår» etter videregående, som lærlinger og i arbeidstrening.

Noen har alltid visst at de skal jobbe i butikk, andre ramler inn litt tilfeldig. Noen blir hos oss lenge, andre tar erfaringen med seg videre. For noen er det starten på en karriere. For andre er det et første steg inn i fellesskapet eller veien tilbake etter å ha stått utenfor.

Vi er en stor, solid og forutsigbar arbeidsgiver med 50 000 ansatte i egeneid og kjøpmannseid virksomhet, og vi har arbeidsplasser over hele landet. Hvert år ansetter vi rundt 15 000 nye medarbeidere. De fleste er unge: 85 prosent er under 30 år. Samtidig vet vi at mange sliter med å få den første muligheten. Derfor vil vi gi enda flere en reell mulighet til å komme inn – og bli værende – i arbeidslivet.

50 000

50 000 ansatte i egeneid og kjøpmannseid virksomhet

55 %

Over 55 prosent av medarbeiderne våre er under 30 år

12 000

Vi ansetter hvert år 12 000 medarbeidere under 30 år – 85 prosent av alle nye kolleger

**KJERSTI STENSENG**

→ Arbeids- og inkluderingsminister

→ Kjersti Stenseng (Ap) har ansvar for politikken knyttet til blant annet arbeidsmarked og inkludering.

Ungdomsløftet handler om å gi unge veier inn i fellesskapet

Norge kommer til å trenge mye arbeidskraft i årene framover. Samtidig står over 100 000 unge utenfor arbeid og utdanning. At unge står utenfor arbeidslivet, er et tap – både for den enkelte og for samfunnet.

Ungdomsløftet er Arbeiderparti-regjeringens satsing for å få flere unge inn i jobb. Det er både en intensjonsavtale, der regjeringen, partene i arbeidslivet, store virksomheter og brukerorganisasjoner forplikter seg til å dra i samme retning, og en paraply for en rekke tiltak som skal hjelpe unge inn i arbeidslivet.

Målet er 30 000 flere sysselsatte under 30 år i 2030. Det betyr flere unge i lønnet arbeid – enten det er i en liten eller stor stilling, på heltid eller deltid, i fast eller midlertidig jobb.

Ungdomsløftet handler om å gi unge veier inn i fellesskapet. Jobberfaring i ung alder kan bidra til en varig tilknytning til arbeidslivet. Det kan være sommerjobb, deltidsjobb, praksisplass eller vikariat.

Mange unge som er registrert hos Nav har liten eller ingen arbeidserfaring, og flere trenger tilpasset opplæring for å skaffe seg den kompetansen som arbeidsmarkedet etterspør.

Vi må bidra til å snu denne utviklingen. Arbeidsgiverne er en sentral samarbeidspartner. Det handler om å gjøre en felles innsats for de mange unge som fortjener en plass i fellesskapet. Det handler også om behovet for arbeidskraft framover. Hvis vi ikke tar grep, vil det gå ut over verdiskaping og velferd.

Mange arbeidsgivere er allerede flinke til å åpne dørene sine og se mulighetene

i den enkelte. NorgesGruppen er et eksempel på en bedrift som gir mange unge en inngang til arbeidslivet gjennom sommerjobber, deltidsarbeid, lærlingplasser og praksisplasser. Det er bra. Slike muligheter gir unge verdifull arbeidserfaring og mulighet til å utvikle kompetanse.

Samtidig er det behov for at enda flere arbeidsgivere deltar. Flere må være villige til å gi unge som har falt utenfor en sjanse.

Hvis vi skal lykkes med ungdomsløftet må vi ha arbeidsgiverne med på laget, både i privat næringsliv og i offentlig sektor.

Arbeiderparti-egjeringen legger til rette for dette gjennom arbeidsmarkedstiltak og andre virkemidler i Nav, og gjennom samarbeid med arbeidsgivere og partene i arbeidslivet. Når vi samler kreftene våre, kan vi bruke ressursene bedre og hjelpe flere unge inn i varig arbeid.

Ungdomsløftet er et langsiktig arbeid. Resultatene vil avhenge av hvordan vi lykkes med samarbeidet mellom myndigheter, arbeidsgivere, og de unge selv.

NorgesGruppen er et eksempel på en bedrift som gir mange unge en inngang til arbeidslivet gjennom sommerjobber, deltidsarbeid, lærlingplasser og praksisplasser. Slike muligheter gir unge verdifull arbeidserfaring og mulighet til å utvikle kompetanse.



Vi har ikke råd til å la 110 000 unge stå utenfor

Vi blir stadig flere mennesker i Norge, men befolkningsveksten skjer nesten utelukkende blant de eldste av oss. Pensjonistene. Vi blir hundretusener av flere eldre i årene som kommer, men ikke særlig mange flere i yrkesaktiv alder.

Det kommer til å bli stor konkurranse om arbeidskraften i fremtiden.

I dag jobber det rundt 60 000 mennesker innenfor dagligvare. 60 000 ansatte går på jobb hver dag for å sørge for mat til en befolkning på 5,6 millioner. Det tilsvarer 94 innbyggere per ansatt innenfor dagligvare.

I 2060 vil Norge være 6,2 millioner innbyggere. Da vil vi trenge 6 000 flere ansatte i næringen, alt annet likt. I tillegg er det jo alltid noen som slutter. Næringen vil alltid ha et stort behov for arbeidskraft, i en tid hvor det altså ikke blir særlig flere å ta av.

Men løsningen på dette finnes! Samtidig med at vi trenger arbeidskraft, er det over 110 000 unge voksne som til enhver tid står på utsiden av arbeid og utdanning. De jobber ikke, og de studerer ikke.

Arbeidskraftreserve

Ungdom tilsvarende 4 500 hele skoleklasser har ingen jobb eller skoleplass å gå til hver dag.

Disse ungdommene er vår arbeidskraftreserve. Det er disse ungdommene som kan sikre at Norge har den arbeidskraften vi trenger også i fremtiden. Men da må ungdommene få muligheten til å delta i arbeidslivet. Selv om de ikke er perfekte versjoner av oss selv. Eller har de beste karakterene. Eller den lengste erfaringen.

Mange av de unge trenger at vi ser forbi kravene vi stiller, papirene de har, og ikke minst erfaringen de mangler.

De trenger at vi ser viljen. Interessen. Nysgjerrigheten. Drømmen. Kompetansen. Og evnene som de faktisk besitter.

Drømmer om en jobb

Utenforskapet blant de unge har mange årsaker, og det har holdt seg relativt stabilt i flere år nå. Noen av de unge sliter med helsa. Noen klarte ikke å fullføre videregående skole. Noen blir diskriminert mot som følge av hudfarge. Noen har valgt å stå utenfor i en periode av livet fordi de har fått barn eller tatt seg et friår.

Felles for mange av de er at de drømmer om en jobb. En jobb som gir inntekt, kollegaer, og en meningsfylt hverdag. En jobb hvor de blir sett, og hvor de kan gjøre en innsats.

Vår fremste jobb i årene som kommer vil være å inkludere så mange av de unge som vi klarer. For å sikre de en inntekt og et meningsfylt liv, og for å sikre oss arbeidskraft og videre vekst.

Vi har rett og slett ikke råd til å la være.

Felles for mange er drømmen om en jobb. En jobb som gir inntekt, kollegaer, og en meningsfylt hverdag. En jobb hvor de blir sett, og hvor de kan gjøre en innsats.

**ULF ANDERSEN**

→ Statistikkseksjon i Nav

→ Samfunnsøkonom, mange års erfaring som statistikkseksjon i Arbeids- og velferdsdirektoratet (Nav) og en av landets fremste eksperter på utviklingen i arbeidsmarkedet.

SOMMERJOBB OG JOBB VED SIDEN AV SKOLE OG STUDIER

Sommerjobb og arbeid ved siden av skole og studier er for mange den aller første erfaringen med yrkeslivet. Det er kanskje her man lærer å møte opp, samarbeide med kolleger, håndtere kunder og ta ansvar for egne oppgaver. Tidlig arbeidserfaring er også først steg til å finne ut hva man vil videre – hva man mestrer, trives med, har talent for og hvilken retning man ønsker å gå. For mange studenter er det også en helt nødvendig inntekt ved siden av stipend og studielån.

NorgesGruppen er en av landets største arbeidsgivere for unge. Mange tusen jobber i et av våre selskaper ved siden av skole og studier, og årlig ansetter vi rundt 5 000 sommervikarer.

Mange blir værende gjennom studietiden. Noen kommer tilbake til sommer etter sommer. Andre tar med seg erfaringene videre inn i andre yrker og utdanninger. Felles for dem, er at de har fått en start – og i NorgesGruppens virksomheter er målet at det være en positiv start som inspirerer til videre deltakelse i yrkeslivet.

“

Sommerjobber og arbeid ved siden av skole og studier er viktige for at virksomhetene våre skal fungere godt gjennom året. Vi får dyktige medarbeidere som bidrar til gode kundeopplevelser, mens unge får erfaring, ansvar og en fleksibel jobb som kan kombineres med skole, studier og andre deler av livet.

Runar Hollevik, konsernsjef i NorgesGruppen

5 000

Omtrent 5 000 mennesker har årlig sommerjobb i våre selskaper.

28,2%

Av våre ansatte jobber ved siden av skole studier.



– Alle burde hatt en sommerjobb i butikk

Bestevenninnene Ingrid Åmlid (28) og Anna Bjurholt (28) var i midten av tenårene da de startet som sommervikarer på SPAR Sjøbua Valle i Bamble. Siden har de kommet tilbake hver sommer i over ti år.

Det startet egentlig bare med at jeg ville jobbe, forteller Anna.

Sammen med faren sin gikk hun innom lokalbutikken som 14-åring og spurte om hun kunne få sommerjobb. Et par somre senere ble Ingrid, Annas venninne, også med på laget. Siden har de to gått på skole, studert, jobbet andre steder og bodd i Oslo sammen.

Likevel vender de tilbake til butikken hver eneste sommer.

– Det er rett og slett veldig gøy å jobbe i dagligvarebutikk. Det er en veldig varierende arbeidshverdag og man lærer masse hele tiden.

Kolleger som ville lære bort

SPAR Sjøbua Valle er en typisk sommerbutikk med høyt tempo og mange kunder. Gjennom sommeren er det rundt 30 ansatte i butikken, og de fleste er sommervikarer.

For de unge medarbeiderne betyr det ansvar fra første dag.

– Jeg husker det som ganske overveldende. Du står der i uniform og skal hjelpe kunder, og så vet du egentlig ikke helt hva du driver med, sier Ingrid.

– Jeg var så redd for å gjøre noe feil. Samtidig hadde jeg veldig lyst til å lære, sier Anna.

Det tok ikke lang tid før de fant trygghet i rollene sine, mye takket være miljøet og kollegene rundt dem. De oppdaget fort at de faste medarbeiderne virkelig kunne drive butikk, og at de gjerne ville lære bort.

Det som startet som en sommerjobb, ble en erfaring de fortsatt bygger videre på.

Lærer noe du tar med deg videre

Gjennom sommerjobbene har de utviklet ferdigheter som går langt utover butikkarbeid. Mye av det

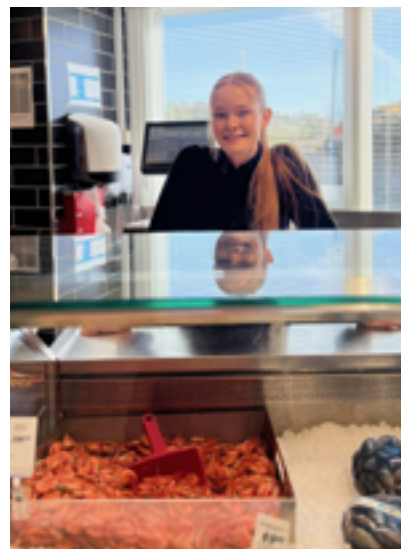
har de fått god bruk for både som studenter og i andre jobber.

– Jeg har lært å snakke med alle typer mennesker, blitt bedre til å håndtere stress og god til å løse uforutsette problemer, sier Ingrid.

– Jeg må også trekke frem evnen til å samarbeide og prioritere. Når det er mye som skjer samtidig i en butikk, må jeg finne ut hva som er viktigst der og da, hva som kan vente og hvordan vi kan delegere og dele på oppgavene, fyller Anna inn.



Anna Bjurholt.



Ingrid Åmlid.

Begge trekker frem ansvarsfølelsen som noe av det viktigste de har fått med seg fra sommerjobben i SPAR.

– Jeg merket fort at det jeg gjør faktisk har noe å si. Det er viktig for de andre at akkurat jeg er på jobb og gjør det jeg skal. Det var viktig for meg som ung å forstå, sier Ingrid.

Kommer tilbake fordi det gir noe mer

Selv etter studier og andre jobber, fortsetter de å prioritere



Anna har prøvd flere roller i butikken, blant annet fungert som ferskvarerjef.

sommerjobben i butikk. Ikke fordi de må, men fordi de vil.

– Jeg synes først og fremst det er utrolig gøy å jobbe i butikk. Og så er det noe med miljøet her, sier Ingrid.

De har begge fått mer ansvar i butikken etter hvert som somrene har gått. Anna har blant annet fungert som ferskvarerjef.

«Jeg har lært å snakke med alle typer mennesker, blitt bedre til å håndtere stress og god til å løse uforutsette problemer.»

Ingrid Åmlid

Hver sommer møter de nye unge medarbeidere som er i sitt første møte med arbeidslivet – noen er lokale ungdommer, andre er

hytteturister som vil tjene litt penger. De sørger for å ta ekstra godt vare på akkurat dem.

– Jeg kjenner igjen usikkerheten i starten, men ser også hvor fort de lærer og utvikler seg



Ingrid har lært å snakke med alle typer mennesker gjennom jobben.

TRE TIPS FRA INGRID OG ANNA



Tips til deg som skal gi noen sin første jobb

1. Gjør det trygt å spørre flere ganger
2. Gi ansvar litt etter litt
3. Husk hvor usikker man er i starten

i en slik jobb, sier Anna.

For Ingrid og Anna har sommerjobben blitt mer enn en sesongjobb. Det er her de lærte å jobbe, ta ansvar og håndtere mennesker – erfaringer de tar med seg videre, uansett hva de gjør senere i livet.

– Jeg tror alle burde hatt en sommerjobb i butikk. Du lærer mye om både jobb og deg selv, og du lærer masse nyttig du får bruk for uansett hva du skal gjøre senere i livet, sier Anna.

Dilek (27) kombinerer master-grad, finansjobb og toppidrett

Ekstrajobben i NorgesGruppens finansavdeling har gitt henne et helt nytt perspektiv på økonomistudiene. Mellom slagene satser Dilek Celik på å bli europamester i kickboxing igjen.

Det er selvfølgelig fint med litt ekstraintekt på toppen av studielånet. Men det er arbeidserfaringen som har vært den viktigste motivasjonen for meg, sier Dilek.

Den største gevinsten for masterstudenten har ikke vært lønnsutbetalingen i slutten av måneden, men koblingen mellom teori og praksis.

– Etter at jeg begynte å jobbe, fikk jeg et helt nytt syn på det jeg lærte på studiet. Plutselig kunne jeg koble teorien til virkelige problemstillinger, forstå hvordan ting faktisk fungerer i praksis og lære av erfarne kolleger. På studiet leverer du til en sensor. På jobb leverer du til mennesker som er avhengige av at du gjør jobben din godt.

Struktur, rutiner og disiplin

Veien inn i NorgesGruppen startet gjennom et internship-program ved BI i 2023. Som del av studiet fikk hun mulighet til å jobbe i finansavdelingen i 15 uker. Etter fullført internship kom tilbudet om et vikariat, og Dilek satte studiene på pause for å jobbe fulltid i ett år. Da hun senere gikk tilbake til masterstudiet, fortsatte hun i en fleksibel stilling.

– Den tilretteleggingen har gjort at det har vært mulig for meg å følge drømmene mine.

Ved siden av studier og jobb satser Dilek nemlig stort på



FOTO: SPOON

Dilek Celik har fått en tilrettelagt arbeidshverdag i NorgesGruppens finansavdeling som gjør at hun kan følge drømmene sine ved siden av jobb.

kickboxing. Onkelen hennes er landslagstrener, og hun var bare seks år gammel da han tok henne med på hennes første kickboxingtrening. Hun skjønte tidlig at hun hadde talent og bestemte seg for å bli best. Fra videregående satset hun skikkelig og tredoblet treningsmengden. I

2023 kom hun inn på landslaget og tok VM-bronse samme år. I 2024 ble hun europamester.

Dilek mener erfaringene fra de ulike arenaene har styrket hverandre. Struktur, rutiner og disiplin er egenskaper hun bruker både på jobb, på studiet og i idretten.

FOTO: DANNY BARNES



Dilek ble europamester i 2024.

FOTO: SPOON



– Det jeg lærer i idretten tar jeg med meg på jobb, og det jeg lærer på jobb tar jeg med meg tilbake til idretten, forteller Dilek.

– Det jeg lærer i idretten tar jeg med meg på jobb, og det jeg lærer på jobb tar jeg med meg tilbake til idretten. Jeg driver med en individuell idrett, men er en del av et prestasjonsmiljø der vi er opptatt av å løfte hverandre, gi tilbakemeldinger og evaluere. Det er verdifulle egenskaper i jobb også.

«Tilretteleggingen har gjort at det har vært mulig for meg å følge drømmene mine.»

Dilek Celik

– En viktig erfaring er at jeg ikke kan være 100 prosent overalt hele tiden. Jeg må prioritere forskjellig i ulike perioder.

Ble sett som hele mennesket

Finansdirektør Annichen Fladager har fulgt Dilek gjennom flere år i NorgesGruppen.

– Hun har mye å bruke tiden sin på. Men når hun er på jobb, er hun alltid fokusert og opptatt av å levere kvalitet. Vi ønsker å legge til rette for flinke mennesker som Dilek, som ønsker å utvikle seg, også når hun kombinerer jobb med studier eller andre ambisjoner. Jeg er sikker på at det gjør både henne og oss bedre.

For Dilek har nettopp den fleksibiliteten vært avgjørende.

– Jeg har hatt ledere og kolleger som har vært opptatt av å bli kjent med hele meg. Ikke bare som medarbeider, men også som student og idrettsutøver.

Når hun ser tilbake på de siste årene, er hun ikke i tvil om hva hun sitter igjen med.

– Studiene har gitt meg teori, jobben har gitt meg praktisk erfaring og gjennom idretten har jeg fått disiplin og struktur. Sammen har det gjort meg mye bedre rustet til arbeidslivet.



**INE ERIKSEN
SØREIDE**

→ Partileder i Høyre
→ Tidligere
forsvarsminister og
utenriksminister,
samt mangeårig
stortingsrepresentant.

Flere unge må få en vei inn

A få flere inn i jobb er en av de viktigste oppgavene fremover. I dag står 700 000 mennesker utenfor arbeid eller utdanning. 114 000 av dem er under 30 år. Det er et stort samfunnsproblem. Og vi har en stor ubrukt menneskelig reserve. Aller mest alvorlig er det for de menneskene som blir fortalt at det ikke er behov for dem. For de trengs!

En jobb handler om mer enn lønn. Den gir erfaring, selvtilitt og ansvar. Mange unge lærer for første gang hva det vil si å møte opp, levere og bidra sammen med andre. For mange er den første jobben også første gang noen viser dem tillit og forventer noe av dem. Den erfaringen kan få stor betydning senere i livet.

Dessverre har det over tid blitt færre ungdomsjobber. Vi må gjøre det enklere for unge å få arbeidserfaring gjennom kvelds- og helgejobber, og samtidig må vi fjerne barrierer som gjør det vanskeligere å inkludere flere i arbeidslivet.

Men politikk alene er ikke nok. Vi trenger arbeidsgivere som tør å åpne dørene – både for unge som trenger sin første jobb, og for mennesker som sjelden blir kalt inn til intervju. Det kan være mennesker med hull i CV-en, en funksjonsnedsettelse eller et navn som forteller at de selv eller foreldrene ikke er født i Norge. For veldig mange handler det ikke om manglende evner eller vilje, men om å få en første sjanse. At noen ser potensialet deres, og gir dem en mulighet.

Et møte som virkelig gjorde inntrykk på meg, var møtet med butikkmedarbeider Eline. Etter mange

forsøk på å komme inn i arbeidslivet, var hun i ferd med å gi opp. Kjøpmannen som så potensialet hennes og ga henne en mulighet, ble den avgjørende forskjellen for henne.

De aller fleste ønsker å jobbe, bidra og være en del av et fellesskap. Derfor må vi gjøre det enklere å komme inn, og vanskeligere å falle ut. I årene som kommer vil vi trenge flere i jobb for å sikre velferden. De som skal styre landet fremover vil møte en ny økonomisk virkelighet, der statens utgifter for første gang på flere tiår blir større enn inntektene. Klarer vi ikke å skape flere jobber, kan hele generasjonskontrakten – forventningen om at man gradvis vil få det bedre hvis man tar utdanning, sparer til bolig og deltar i arbeidslivet – komme under press.

Jeg tror på at vi må møte utfordringene med større vilje til å skape verdier, få flere i jobb og styrke fellesskapet gjennom ansvar og muligheter for flere. For sannheten er: Vi kan få med flere!

Dessverre har det over tid blitt færre ungdoms-jobber. Vi må gjøre det enklere for unge å få arbeidserfaring gjennom kvelds- og helgejobber, og samtidig må vi fjerne barrierer som gjør det vanskeligere å inkludere flere i arbeidslivet.



Det første møtet med arbeidslivet betyr mer enn vi tror

For mange ungdommer er den første deltidsjobben først og fremst en måte å tjene egne penger på. Men den er ofte også starten på noe langt større: det første møtet med ansvar, forventninger, samarbeid og arbeidslivets uskrevede regler.

Da jeg skrev masteroppgave i helsefremmende arbeid ved Universitetet i Sørøst-Norge, intervjuet jeg ungdom om deres første møte med arbeidslivet. Jeg ønsket å forstå hva deltidsjobben betydde utover lønn og arbeidserfaring. Svarene handlet om langt mer enn penger. De handlet om mestring, fellesskap, selvstendighet og troen på at man har noe å bidra med.

For flere ble deltidsjobben et viktig steg inn i voksenlivet. Plutselig var det noen som ventet på deg. Du måtte møte presis, hjelpe kunder og ta ansvar for dine oppgaver. Ungdommene fortalte at de vokste på dette ansvaret. De opplevde tillit, mestring og følelsen av å være betydningsfulle. En av dem fortalte meg at «jeg føler at jeg har blitt mye mer voksen etter at jeg begynte å jobbe.»

Samtidig var fellesskapet på arbeidsplassen avgjørende. I dagligvarebutikken jobber ungdom side om side med studenter, småbarnsforeldre, butikksjefer og ansatte med lang erfaring. Flere beskrev hvordan alder ble mindre viktig når man samarbeidet om felles oppgaver. Kollegene ble et støttende nettverk som lærte dem opp, hjalp dem når de var usikre og heiet på dem underveis. «Jeg føler at folk vil at jeg skal lykkes», sa en i intervjuene.

Et annet funn som gjorde inntrykk, var hvordan ungdommene beskrev møtet med kundene. Gjennom hundrevis av små

samtaler trener de på kommunikasjon, service og relasjonsbygging. Eller «eksperter på smalltalk», som noen formulerte det. Mange fortalte at de hadde blitt tryggere i møte med mennesker etter at de begynte å jobbe. Erfaringene fra kassa, butikkgulvet og kundemøtene ga dem ferdigheter de tar med seg langt utover arbeidsplassen: «Før syntes jeg det var litt skummelt å snakke med folk jeg ikke kjente. Nå tenker jeg ikke over det engang.»

Lederne spilte også en viktig rolle. Ungdommene la merke til de små tingene: et «hei», en oppmuntrende kommentar eller muligheten til å få nye oppgaver og ansvar. De ønsket ikke nødvendigvis mer ros, men å bli sett, få tillit og oppleve utvikling.

Når vi snakker om ungdom og arbeid, handler samtalen ofte om lønn, arbeidstid og erfaring på CV-en. Men kanskje undervurderer vi verdien av alt det andre som skjer. Den første deltidsjobben er ofte den første arenaen hvor ungdom får prøve seg som kollega, lagspiller og ansvarsperson. Her lærer de samarbeid, kommunikasjon og kundebehandling i praksis.

Som student i helsefremmende arbeid var jeg opptatt av hva som skaper helse og trivsel. Intervjuene ga meg en sterkere forståelse av at arbeid kan være mer enn en inntektskilde. Når ungdom opplever mestring, tilhørighet, utvikling og mening, kan arbeidsplassen også være en viktig kilde til helse.

Kanskje er det nettopp derfor den første deltidsjobben betyr så mye. Ikke bare fordi den gir ungdom penger i lomma, men fordi den gir erfaringer, relasjoner og mestring som de tar med seg videre i livet.



**ANNE MARTE
SNEVE**

→ Personlig trener,
formidler og
helsefremmer

→ Prosjektansvarlig
for helsefremmende
arbeidsplasser i
NorgesGruppen og
MENY. Fullførte i
2020 en mastergrad
i helsefremmende
arbeid ved
Universitetet i Sør
Øst Norge, med
tittelen «Ungdoms
opplevelse av den
første deltidsjobben i
dagligvarebransjen».

**Når vi snakker
om ungdom og
arbeid, handler
samtalen ofte om
lønn, arbeidstid og
erfaring på CV-
en. Men kanskje
undervurderer vi
verdien av alt det
andre som skjer.**

LÆRLINGER

NorgesGruppen har vi et mål om å ha totalt 700 lærlinger fordelt på alle selskapene. Det gjør oss til en av landets største lærlingbedrifter innenfor salg og service, restaurant- og matfag og transport og logistikk.

Fagkompetanse er avgjørende for kvaliteten i hele verdikjeden vår. Vi ser at stadig flere unge velger yrkesfag. Det gjør lærlingeplassene våre viktigere enn noen gang, både for den enkelte og for samfunnet.

Lærlingløpet ender med fagbrev, som bidrar til å løfte medarbeidernes kompetanse i jobben. Slik får vi butikker som drives mer effektivt og har et høyt nivå på kundeservice, vi får bedre og tryggere matopplevelser og vi får en kostnadseffektiv og solid logistikk. Vi er overbevist om at kunder som møter høy kompetanse også får en bedre handleopplevelse.

I dag er det underskudd på lærlinger innen blant annet bakerfaget, ferskvarefagene og transportfagene. Vi har plass til flere, og ønsker å gi enda flere unge muligheten til å lære et fag i praksis, ta fagbrev og bygge en karriere. Slik kan vi utvikle den kompetansen både vi og norsk arbeidsliv trenger i fremtiden.

“

Lærlinger tilfører virksomhetene våre ny og fersk kompetanse, energi og nysgjerrighet. Samtidig får unge mennesker muligheten til å lære et fag, utvikle seg i praksis og bygge et solid fundament for resten av yrkeslivet.

Line Beate Jebsen, HR-direktør i MENY

700

Mål for antall lærlinger i NorgesGruppens virksomheter i 2030.

50%

Mål for andel lærlinger per år som går over i ordinær stilling.





FOTO: TRUDE WITZELL

Ronja er en av ASKOs kvinnelige sjåfører – nå ønsker de flere kvinner i bransjen og har satt et mål om at 40 prosent av nyrekrutteringer skal være kvinner.

Ronja fant veien bak rattet

Som 16-åring var Ronja Marie Roli Rangø (24) usikker på hva hun skulle bli, men en sommer bak rattet sammen med faren endret alt. Gjennom tiden som lastebilsjåfør-lærling i ASKO Midt-Norge fikk hun en jobb med både ansvar, utvikling og mening.

Jeg har gått fra å være ganske sjenert til å bli mye tryggere på meg selv. Du må by på deg selv i denne jobben, forteller Ronja fra Trondheim.

Hun er på vei hjem fra en levering i Steinkjer. Vanligvis kjører hun ruter i Trondheim, men én gang i uka går turen et par timer nordover på E6. Arbeidshverdagen resten av uka er en variert miks av kjøring, lasting og kundekontakt.

– Det passer meg perfekt. Jeg er litt rastløs og liker å være i aktivitet. Samtidig får jeg møte mange mennesker.

For Ronja handler jobben også om noe større.

– Vi sjåfører er kanskje litt usynlige og jobber nok litt i kulissene. Under pandemien ble det veldig tydelig hvor viktig jobben vår er. Hvis vi ikke leverer varer, stopper det fort opp. Da blir folk sultne!

Fant retningen

– Jeg var egentlig ganske rådvill.

Da Ronja skulle begynne på videregående, hadde hun søkt helsefag – mest fordi vennene gjorde det. Vendepunktet kom sommeren før skolestart, da hun ble med faren på lastebiltur.

– Jeg ble helt fascinert. De store bilene, knappene og alt man skulle holde styr på. Jeg hadde aldri kjent det sånn før. Det var da jeg bestemte meg: Dette vil jeg også gjøre.



Jobben som lastebilsjåfør har gjort Ronja mer utadvent.



Arbeidshverdagen er en variert miks av kjøring, lasting og kundekontakt. – Det passer meg perfekt. Jeg er litt rastløs og liker å være i aktivitet, sier Ronja.

Allerede første skoledag byttet hun retning. På VG1 gikk hun dermed Teknikk og industriell produksjon, før hun valgte transport og logistikk på VG2. Der ble hun utplassert hos ASKO, et møte som skulle bli avgjørende for veien videre.

– Jeg visste lite om ASKO, men ble tatt imot av en utrolig fin gjeng. Jeg fikk være med på leveranser til butikker og restauranter, og lærte masse.

Opplevelsen ga mersmak. Hun tok yrkessjåførutdanning, førerkort for tungbil og startet som lærling i selskapet. Høsten 2021 tok hun fagbrev og fikk tilbud om fast jobb.

– Det var ikke vanskelig å si ja til å fortsette.

«Selv om du har førerkort, er det mye å lære i lærlingtiden. Jeg fikk kjøre sammen med en annen sjåfør til jeg var trygg nok til å jobbe alene.»

Ronja Marie Roli Rangø

med en annen sjåfør til jeg var trygg nok til å jobbe alene.

I dag kjører hun rundt i sin egen bil, med navneskiltet synlig i ruta. ASKO vil gjerne øke kvineandelen i yrket og jobber målrettet for å få til det..

– Navneskiltet i ruta er litt identitetsmarkør. Jeg synes oftere jeg ser rosa navneskilt, det pleier å være en pekepinn på at det er en jente som kjører. ASKO har stort fokus på at vi vil ha flere jenter og flere typer bakgrunner blant sjåførene våre, og det synes jeg er så kult. Det er positivt for arbeidsmiljøet når folk er forskjellige.

Mange muligheter

Jobben som lastebilsjåfør har også gjort henne mer utadvent.

– Jeg var nysgjerrig, men beskjeden. ASKO tvinger deg litt ut av komfortsonen. Du kan ikke være sjenert, for du treffer så mange folk. Denne jobben har vært med på å forme meg fra en usikker person til en som tør å ta plass.

Selv om Ronja trives godt bak rattet i dag, vet hun at mulighetene er mange i fremtiden.

– Akkurat nå vil jeg bare kjøre lastebil. Men jeg vet at ASKO og NorgesGruppen er flinke til å utvikle folk. Mange her har startet ett sted og endt opp et helt annet sted. Du trenger ikke låse deg til én retning, og det er fint å vite at det finnes flere veier videre hvis jeg en dag vil noe annet, enten innen transport, lager, kundeservice, innkjøp eller noe helt annet.

Til andre som er usikre på hva de vil bli, har Ronja et godt råd:

– Prøv noe nytt. Jeg hadde aldri tenkt på lastebil før den sommeren. Noen ganger må du bare teste, så finner du ut hva som faktisk passer for deg.

TRE TIPS FRA RONJA



Tips til deg som ikke vet hva du vil bli

1. Prøv noe du ikke har vurdert før
2. Praktisk erfaring gir ofte svarene
3. Ikke velg bare det andre velger

Mikael (25) valgte bort fysikkstudiene og fant faget sitt i ferskvare

Mikael Nordahl var innom flere studier etter videregående. I dag er han lærling i ferskvarehandlerfaget i MENY og har funnet en retning som gir både mestring og utvikling.

Veien dit han er i dag var ikke helt rett frem: Etter studiespesialisering på videregående skole, begynte han på studier innen både astronomi, fysikk og senere matematikk og informatikk. Ingen av dem føltes riktige. Koronapandemien gjorde det heller ikke enklere.

– Det ble mye digital undervisning og lite kontakt med andre. Jeg merket at det ble vanskeligere sosialt, forteller Mikael.

Gjennom NAV fikk han tilbud om arbeidstrening i MENY Sandvika. Det ble et første møte med butikk og ferskvare – og det ble et vendepunkt.

– Det var veldig godt å gjøre noe praktisk, og å møte mange kunder og kolleger hver dag. Jeg merket ganske fort at dette passet meg bedre.

Et alternativ til teoritunge studier
Overgangen til en mer praktisk arbeidshverdag åpnet øynene hans. I stedet for forelesninger og teori, fikk han en jobb der han brukte

kroppen, jobbet tett med andre og så konkrete resultater av det han gjorde.

Her gjorde han inntrykk. Truls Waaktaar Schøne, ferskvarsjef på MENY Sandvika Storsenter, forteller at de fort så Mikael's talent for faget.

– Vi møtte en pliktoppfyllende og grundig type som tok masse ansvar og fikk alle rundt seg til å trives. Han har vist faglig interesse siden dag én, og det ble tydelig

at Mikael var en perfekt kandidat til lærlingplass i MENY.

Etter tre måneder i arbeidstrening fikk Mikael tilbud om nettopp lærlingplass. Lærlingløpet ble en ny vei inn i arbeidslivet og en mulighet til å bygge kompetanse på en annen måte enn

gjennom tradisjonelle studier.

Lærer et fag i praksis

Som lærling i ferskvare jobber han mot fagbrev, med en arbeids-hverdag som kombinerer produksjon, kundeservice og faglig utvikling. Dagen starter tidlig med klargjøring av varer og kontroll av kvalitet. Resten av dagen går med til produksjon, varepåfylling og kundebehandling.

Han lærer håndverket fra bunnen av – alt fra å skjære kjøtt og kverne kjøttdeig til å forstå råvarer og mattrygghet.

– Det er mye å lære, og det er det som gjør det interessant.

Samtidig utvikler han kompetanse i å veilede kunder.

– Hvis en kunde spør etter én type fisk, kan jeg foreslå alternativer og forklare hva som passer best. Det er en viktig del av jobben.

Mestring og utvikling

Lærlingtiden har gitt Mikael en følelse av mestring i hverdagen. Han beskriver en tydelig forskjell mellom å sitte med teori og det å jobbe praktisk over tid.

– Det å jobbe en hel dag og se hva du faktisk har fått til, gir en helt annen følelse.

Arbeidsmiljøet har også vært viktig. Gjennom tett samarbeid med kolleger får han både faglig støtte og mulighet til å utvikle seg.

Mikael har fortsatt et par år igjen av lærlingtiden, men ser allerede flere veier videre. Først og fremst vil han fullføre fagbrevet. Deretter er målet å ta mer ansvar i butikken.

– Det hadde vært gøy å utvikle seg videre, for eksempel som kjøttansvarlig.

På lengre sikt utelukker han ikke andre retninger innen matfaget. Én ting er han sikker på: – Jeg kommer til å jobbe med mat.

«Det var veldig godt å gjøre noe praktisk, og å møte mange kunder og kolleger hver dag. Jeg merket ganske fort at dette passet meg bedre.»

Mikael Nordahl

FOTO: CAROLINE ROKA



Som lærling i ferskvarefaget, lærer Mikael blant annet håndverket fra bunnen av – alt fra å skjære kjøtt til å forstå råvarer og mattrygghet.

ARBEIDSTRENING

For noen er veien inn i arbeidslivet lang. Det kan handle om hull i CV-en, helseutfordringer, språk eller rett og slett mangel på erfaring. Vi vet at det ikke trenger å handle om manglende vilje, men om mulighet.

Samtidig vet vi at mange av oppgavene i våre virksomheter kan læres underveis. Det gjør oss godt egnet til å gi mennesker arbeidstrening og potensielt en ny start. For NorgesGruppen handler dette om å åpne dører for dem som ellers ikke slipper inn, og å se dem som ikke nødvendigvis hevder seg i den store jobbsøkerbunken.

Det finnes mange eksempler på folk som av ulike årsaker har stått utenfor arbeidslivet, men som har funnet sin plass i for eksempel KIWI, Bakehuset, Matbørsen, MENY, Kaffebrenneriet eller MIX. For noen handler det om å komme inn i arbeidslivet, mestre noe og bli en del av et fellesskap. For andre åpner det dører til nye oppgaver, faglig utvikling og karrieremuligheter.

1 600

Mål for antall arbeidstreningsplasser i NorgesGruppens virksomheter i 2030.

“

Det viktigste er ikke den sterkeste CV-en, men å se potensialet i mennesker og gi dem muligheten til å utvikle seg, oppleve mestring og bygge relasjoner som varer.

Dina R. Thune, HR-direktør konsern i NorgesGruppen





MÍMIR KRISTJÁNSSON

→ Stortingsrepresentant for Rødt

→ Jobbet en dag på KIWI Lervig Brygge i Stavanger, der han fulgte butiksjefen, stod i kassa og fylte på varer. Kristjánsson peker på at dagligvareansatte har et særdeles samfunnskritisk yrke, sammen med alle andre i verdikjeden for mat.

Den grønne motorveien inn i arbeidslivet

Uten de som står i kassa på Kiwi, stopper Norge. Det fikk vi bevist under pandemien, da myndighetene laget lister over samfunns-kritiske yrker. På lista sto blant annet sjåfører, lagerarbeidere, ansatte ved distribualer og lagre, ansatte i næringsmiddelsindustrien, bensinstasjonansatte og altså butikkansatte. Det var mange i langt «finere» og bedre betalte yrker som ble fornærmet over å ikke være like høyt etterspurt i en nasjonal krise.

I tillegg til å være en sentral del av infrastrukturen i landet vårt, er dagligvarebransjen en motorvei inn i arbeidslivet. Ikke minst for ungdom og mange andre som ikke har akademisk utdanning eller formelle utdanningspapirer. Og det trengs virkelig. Vi har 100.000 unge i Norge som står utenfor både arbeid og utdanning. Mange av dem sliter med å finne sin plass i et skoleløp som blir stadig lengre og mer teoritunget. Samtidig blir det stadig flere, og ofte helt unødvendige, krav til skolegang og mastergrader i arbeidslivet. Dagligvarebransjen er en av få bransjer som fremdeles er åpen for de som vil lære seg en jobb på gamlemåten: Ved å gjøre den.

Arbeidstempo

Da jeg fikk prøve meg en dag på golvet på Kiwi Lervig Brygge i Stavanger, fikk jeg kjenne på et arbeidstempo som langt overgikk det jeg er vant til fra Stortinget. Man skal gå raskt for å holde følge med en butiksjef på vei gjennom en Kiwi-butikk. Å ta imot og holde styr på tusenvis av varer er en logistikkoperasjon i

verdensklasse. Og den foregår i tusenvis av dagligvarebutikker over hele landet, hver eneste dag.

Jeg hadde heller ikke sjanse til å henge med på tempoet i kjølerommet da det ble fylt på med melk og andre meieriprodukter i hyllene. Og å kjøre jekketralle var jeg bein fram elendig til. Men aller mest stressende var det å stå i kassa og se køen av kunder bygge seg opp. Da svetta jeg ganske godt, må jeg innrømme.

Mestring

Men utover dagen kjente jeg også på mestring. Time for time ble jeg tryggere i den grønne trøya. Og det er nettopp dette som er poenget. En jobb på golvet på Kiwi er også starten på et lærlingsløp. Har man jobbet noen år i butikk, har man garantert lært like mye der som man ville gjort de tilsvarende årene på skolebenken (for mange ender det også med et formelt fagbrev). Det er rein dumskap å tro at dette ikke handler om nettopp kompetanse, selv om kompetansen kommer fra jobbing og ikke fra pugging.

Det er heldigvis sjeldnere og sjeldnere at folk snakker om å «bare» stå i kassa på Kiwi. For sannheten er at uten de som gjør det, så ville vi ikke tatt mat på bordet i de tusen hjem. Og vi ville stått uten en vei inn i arbeidslivet for 14.000 grønnkledde mennesker som i dag står opp hver eneste morgen for å skape verdier.

«Har man jobbet noen år i butikk, har man garantert lært like mye der som man ville gjort de tilsvarende årene på skolebenken.»



Arbeid til alle er jobb nummer én

Et arbeid å gå til og en lønn å leve av er grunnleggende menneskerettigheter, og har stor betydning for den enkeltes liv. Arbeid er veien til økonomisk frihet, men også til fellesskap, innflytelse, læring, utvikling og god helse. For at alle skal ha mulighet til dette, trenger vi et mer inkluderende og tilrettelagt arbeidsliv, med rom også for dem som ikke alltid har 100 prosent arbeidskapasitet.

Arbeid til alle er også avgjørende for en god samfunnsutvikling. For arbeiderbevegelsen er full sysselsetting en konkret og oppnåelig ambisjon, nemlig at alle arbeidsføre mennesker skal kunne livnære seg av eget arbeid.

Dessverre ser vi at stadig flere unge sliter med å få innpass i arbeidslivet. Ledigheten blant unge er også høyere enn statistikken gir inntrykk av. LO er bekymret for denne utviklingen. Unge arbeidstakere er en viktig ressurs for samfunnet og for framtidens verdiskaping. Vi lar rett og slett framtidens vår råtne på rot dersom vi ikke sørger for at nyutdannede med verdi full kompetanse og arbeidskapasitet får en vei inn i arbeidslivet.

Risikoen for varig ekskludering øker jo lenger unge mennesker står utenfor arbeidslivet, og LO mener dette er en av de største sosiale utfordringene vi står overfor.

Mitt første møte med arbeidslivet var på en arbeidsplass med ordnede forhold og et veletablert partssamarbeid. Vi ble gitt skikkelig opplæring, ordentlige arbeidsoppgaver og fikk ta del i et godt og trygt arbeidsmiljø. Det gir en stolthet og god selvfølelse når du til slutt får lønninga for jobben du har gjort. Man ønsker å gjøre sitt beste og bidra hver

dag.

Motivasjonen og overskuddet for læring har en sterk sammenheng med tryggheten en har for lønns- og arbeidsvilkår og i et arbeidsmiljø preget av tillit og trivsel.

Økende ledighet kan ha flere årsaker og krever flere løsninger. Myndighetene må styrke Navs veiledningstjenester. Arbeidsgivere må ta ansvar for å gi unge, nyutdannede relevant erfaring. Det er viktig at mange av tiltakene regjeringen har satt i gang mot ungt utenforskap faktisk virker etter hensikten. De unge må få hjelp til å komme i arbeid og utdanning.

Ett av disse tiltakene er ungdomsgarantien. LO har støttet den økte satsingen på tett oppfølging i Nav og færre brukere per saksbehandler. Det er avgjørende at Nav får tilstrekkelig bemanning og gode økonomiske rammer for å realisere garantien. Det er helt nødvendig med systematiske grep mot ungt utenforskap, både av hensyn til den enkelte, til familiene deres og til samfunnets og arbeidslivets behov for arbeidskraft.

Jeg var med på å signere intensjonsavtalen for å få flere unge ut i jobb. Den er en viktig del av Ungdomsløftet, og jeg mener en slik avtale kan gi en god ramme for inkluderingsarbeidet. Den viser myndighetenes og partenes vilje til samarbeid og forpliktelse i tråd med den norske trepartstradisjonen.

Når vi satser skikkelig på kompetanseutvikling, lærlinger og fagutdanning, styrker vi både bedriftenes produktivitet og konkurransekraft. Det er vinn-vinn for ansatte, for bedriftene og for samfunnet.»



KINE ASPER VISTNES

→ LO-leder

→ Asper Vistnes leder Norges største arbeidstakerorganisasjon, LO, som ser på arbeid til alle som jobb nummer én. LO vil også styrke yrkesfaglig utdanning og jobber for at alle skal få lærlingplass. LO-lederen har selv yrkesfagutdanning og er ekstra opptatt av at folk skal ha ordentlige arbeidsforhold.

«Når vi satser skikkelig på kompetanseutvikling, lærlinger og fagutdanning, styrker vi både bedriftenes produktivitet og konkurransekraft. Det er vinn-vinn for ansatte, for bedriftene og for samfunnet.»

Ryan fikk en ny start med arbeids- trening i KIWI

Ryan Roldan (28) hadde vært ute av arbeidslivet i noen år da han stakk innom KIWI Jerikoveien. I dag er han fulltidsansatt med utvidet ansvar og har store ambisjoner.

Han er oppvokst i Oslo og utdannet bilmekaniker. Planen var å jobbe med bil, slik mange i familien også gjør, men en autoimmun sykdom satte en brå stopper for det. Etter en operasjon stod han utenfor arbeidslivet i noen år.

– Det var en tøff periode. Jeg var mye hjemme og hadde lite å fylle dagene med. Jeg hadde egentlig bare ett ønske: å komme meg ut i jobb igjen.

Tok initiativ selv

I 2021 kom Ryan i kontakt med Blå Kors, som satte ham i kontakt med KIWI-butikken på Furuset i Oslo. I stedet for å sende en søknad om arbeidstreningsplass, valgte han en mer direkte tilnærming. Han møtte opp i butikken og spurte om de hadde en mulighet til ham.

– Jeg tenkte det var bedre å møte opp selv enn å vente på svar.

Det ble starten på et nytt kapittel. Han begynte i arbeidstrening, ble etter hvert ringehjelp og fikk gradvis flere vakter, større stillingsprosent og mer ansvar. Motivasjonen var tydelig og innsatsen ble lagt merke til.

Fikk ansvar steg for steg

Etter et halvt år fikk Ryan rollen som låseansvarlig, altså ansvaret for hele butikken på kveldstid. Like etter tok han over ansvaret for frukt og grønt-avdelingen i en fulltidsstilling.

Senere har han også hatt ansvar for andre avdelinger i butikken, som kjøll og meieri. Arbeidshverdagen består av alt fra bestillinger og varepåfylling til kundekontakt og kvalitetskontroll. Han beskriver det som en bratt læringskurve – på en god måte.

– Jeg har lyst til å lære mest mulig. Det er alltid noe nytt å sette seg inn i, og det liker jeg.

Underveis har Ryan opplevd å bli sett og inkludert. Særlig én hendelse gjorde inntrykk: Da han ble invitert på en stor, faglig samling for frukt og grønt-medarbeidere i hele kjeden, opplevde han å være en del av noe større.

– Da følte jeg meg virkelig som en del av KIWI.

Det var daværende butikksjef Daniel Bratt som tok Ryan inn i arbeidstrening. Han husker godt hva slags type han traff tilbake i 2021:

– Ryan skilte seg tidlig ut gjennom holdningene sine.

«Jeg trives bedre i jobb nå enn jeg noen gang har gjort.»

Ryan Roldan

Han møtte opp i god tid, viste stor stå-på-vilje, var nysgjerrig og lærevillig, og han stilte alltid opp. Han var tålmodig, hardtarbeidende og fikk dermed gradvis mer ansvar, forteller Daniel, som i dag er distriktsjef i KIWI.

Motiveres av mennesker

I dag er Ryan en sentral medarbeider med låseansvar i

Ryan får energi av å snakke med kolleger og kunder gjennom arbeidsdagen.

butikken. Han trekker frem miljøet og kundekontakten som viktige grunner til at han trives. Jobben gir både struktur og variasjon, og han motiveres av å være i aktivitet og møte ulike mennesker gjennom dagen.

– Jeg liker å snakke med folk og hjelpe kundene. Det gir mye energi.

Samtidig har han ambisjoner videre. Han har allerede fått spørsmål om han kan være interessert i lederutvikling.

– Jeg er motivert for å lære mer

og utvikle meg videre. Kanskje kan jeg en dag også bli butikksjef.

En ny retning

For Ryan har jobben i KIWI handlet om mer enn bare arbeid. Det har vært et vendepunkt. Tiden utenfor arbeidslivet beskriver han som tung, men erfaringene har også gitt ham nye perspektiver. I dag ser han på seg selv som mer robust og løsningsorientert.

– Jeg har lært å håndtere stress

TRE TIPS FRA RYAN



Tips til deg som vil tilbake i jobb

1. Planlegg dagen godt og fokuser på én oppgave om gangen.
2. Vær sosial, bygg relasjoner og spør om hjelp når du trenger det.
3. Ikke vær redd for å gjøre feil – det er slik du lærer og utvikler deg

og å finne løsninger. Og jeg vet at ting kan snu og bli bedre.

De siste årene har gått fort, og utviklingen har vært større enn han selv hadde sett for seg.

– Når jeg ser tilbake nå, så har det vært en veldig positiv reise. Jeg trives bedre i jobb enn jeg noen gang har gjort.

– Det å ha en jobb gjør at jeg føler meg som en del av samfunnet

Da regnskapsfører Yuliia Nazarets (34) flyttet til Norge fra Ukraina, ville hun prøve noe helt nytt. I dag har hun fast jobb på ASKO-lageret i Oslo og føler at hun har funnet både et yrke, et fellesskap og en fremtid – samtidig som hun har lært seg norsk.

Ukraina har hun jobbet både som regnskapsfører, på hotell og i serveringsbransjen. Da hun flyttet til Norge, var hun åpen for nye retninger og prøvde først lykken på en fiskefabrikk i Honningsvåg. Så flyttet hun til Oslo, tok truckførerkurs og begynte å søke jobber.

Det gikk trått. Vendepunktet kom på et kurs i arbeid og kommunikasjon gjennom NAV.

– Der møtte jeg en veileder som foreslo at jeg kunne søke praksisplass på et ASKO-lager. Jeg svarte at det høres helt perfekt ut, for jeg har jo allerede truckførerbevis. Jeg visste ingenting om selskapet, men tenkte: hvorfor ikke? Så jeg søkte og heldigvis fikk jeg et tilbud, forteller Yuliia.

Hun husker fortsatt godt den aller første dagen på ASKO-lageret.

– Det var både spennende og litt skummelt. Jeg visste ikke helt hva som ventet meg. Men nervene forsvant raskt. Alle var så hyggelige og hjelpsomme.

Fra praksis til jobb

På jobb sørger Yuliia blant annet for at riktige varer havner hos riktig sjåfør og riktig butikk. Hun hadde truckførerbevis fra før, men svært lite erfaring med å kjøre trucken.



FOTO: SPOON

– Jeg liker jobben min så godt at kollegene mine må minne meg på å ta lunsjpause, sier Yuliia.

– Det var mye å lære den første tiden. Men jeg følte meg raskt bedre og bedre i jobben, forstod rutinene og ble bedre kjent i teamet.

I starten gikk det rolig og forsiktig.

– Jeg kjørte veldig sakte og var så redd for å velte pallene, ler hun.

I dag kjører hun både raskere og tryggere.

– Nå har jeg fått god erfaring, og er nok mye mer effektiv. Men jeg er fortsatt forsiktig!

Arbeidsplassen har også vært viktig for språkutviklingen.

– Norsken min har blitt mye bedre her. Vi snakker sammen hele tiden, både ute på lageret og på pauserommet. Hvis det er noe jeg ikke forstår, er kollegene mine flinke til å forklare. Vi har et godt samarbeid og vi hjelper hverandre.

Det som startet som praksisplass om høsten, ble raskt til jobb. Etter noen måneder fikk hun kontrakt. Senere fikk hun fast, 100 prosent stilling.

– Da ble jeg kjempeglad, fordi det betyr stabilitet i livet. Jeg er mindre bekymret for fremtiden.



Yuliia har blitt en vesentlig tryggere truckfører med erfaringen fra ASKO Oslo.



– Jeg liker variasjon, og her er det alltid noe nytt å lære.

Teamleder Christoffer Aaser hos ASKO Oslo var den som tok imot Yuliia, og den som senere kunne gi tilbud om fast jobb. Han har latt seg imponere av hva hun har fått til.

«Jeg liker jobben så godt at jeg ofte glemmer tiden, og kollegene mine må minne meg på å ta lunsjpause.»

Yuliia Nazarets

– Yuliia har vært veldig interessert i å lære, stå på, vise at hun vil noe og ikke minst å bli en del av gruppa. Hun har virkelig tatt store steg den perioden hun har vært her, både når det gjelder truckkjøring og språklig. Det var liten tvil om at vi ville satse på henne, sier han.

En del av fellesskapet

Yuliia beskriver jobben som en perfekt kombinasjon av rutiner, utvikling og samarbeid.

– Jeg liker arbeidsmiljøet veldig godt. Vi hjelper hverandre, og jeg trives i teamet. Jeg liker jobben så godt at jeg ofte glemmer tiden, og kollegene mine må minne meg på å ta lunsjpause.

Hun er fortsatt nysgjerrig på hva mer hun kan lære. Hun vurderer videre utdanning innen transport og logistikk, ønsker å lære flere avdelinger og håper å få erfaring med større trucktyper.

– Jeg liker variasjon. Det er alltid noe nytt å lære.

Når hun ser tilbake på reisen fra Ukraina til fast jobb i Norge, kjenner hun på stolthet.

– Jeg er stolt over at jeg fikk denne muligheten hos ASKO. Det føles som å vinne i livets lotteri, og jeg føler at jeg er en del av Norge. Det å ha en jobb er å være en del av landet, sier Yuliia Nazarets.



I Bakehuset møter de unge en arbeidshverdag med struktur og forventninger, men også støtte. FOTO: TUVA KLEVEN

Trond (51) gir unge muligheter i arbeidslivet

I over 30 år har Trond Evensen vært en del av Bakehusets bakeri i Brumunddal. I like mange år har han gitt unge mennesker en vei inn i arbeidslivet – ofte deres aller første møte med jobb.

Han er kvalitetsleder ved Bakehuset Heba, med ansvar for mattrygghet, HMS og personaloppfølging. Veien dit startet som en sommerjobb, og deretter har han utviklet seg videre gjennom nye roller og økende ansvar.

– Jeg har fått, og ønsket, mer ansvar underveis. Det har vært en reise der jeg har fått utvikle meg sammen med bedriften, sier han. Gjennom årene har han hatt flere lederroller, og interessen for mennesker har vært en rød tråd. I 2025 vant arbeidsgiveren hans NHOs inkluderingspris «Ringer i vannet». Bakehuset HEBA vant prisen for sin innsats for å inkludere mennesker i arbeidslivet – et arbeid Trond har vært helt sentral i gjennom hele sin karriere.

– Jeg har alltid syntes det har vært gøy å jobbe med folk og bidra til at de blir gode i jobben sin. Bakeriet vårt er ofte den første arbeidsplassen

mange unge, lokale mennesker kommer til. For å gi dem en god start i arbeidslivet, må vi behandle dem med respekt og la dem få prøve seg. Og ikke minst feile litt.

Ser potensialet

Allerede som ung leder i 20-årene fikk Trond ansvar for å ansette og følge opp unge medarbeidere. Mange av dem hadde lite arbeidserfaring, og noen hadde falt utenfor skole eller jobb. For Trond handler det om å se mulighetene i den enkelte, og å stille tydelige krav.

– Vi ser etter vilje til å lære og evne til å ta imot beskjeder. Det er ikke alltid så mye mer som skal til. I Bakehuset møter de unge en arbeidshverdag med struktur og forventninger, men også støtte.

– De må møte opp, høre etter og gjøre jobben. Når de aksepterer det, da skjer det noe.

«Vi har kultur her for å strekke oss litt lenger for dem. Alle synes også det er gøy å se folk blomstre.»

Trond Evensen

En plass å vokse

Arbeidet med inkludering er godt forankret i hele virksomheten. Trond peker på kultur og samarbeid som avgjørende faktorer. I bakeriet i Brumunddal blir alle tatt imot på samme måte: med respekt og tydelige rammer. Samtidig er samarbeidet med NAV og andre rekrutteringsbyråer viktig for å lykkes.

– Vi har veldig god dialog, og det er en suksessfaktor. De vet hva vi trenger av folk, og de vet hva vi driver med. Vi er helt åpne og tydelige på hva slags folk vi trenger. De som kommer hit må ha lyst til å være her.

De første ukene er spesielt viktige når det kommer nye, unge mennesker inn. Med tett oppfølging og en gradvis innføring i arbeidet, får nye medarbeidere mulighet til å finne trygghet i rollen. Over tid ser Trond ofte en tydelig utvikling.

– Noen er helt stille når de



– Jeg har alltid syntes det har vært gøy å jobbe med folk og bidra til at de blir gode i jobben sin, forteller Trond Evensen, kvalitetssjef på Bakehuset HEBA i Brumunddal.

starter, de sier knapt et ord. Etter hvert tør de å åpne seg og bli en del av miljøet.

Innsatsen for unge som trenger litt ekstra oppfølging krever litt mer av lederne.

– Vi har kultur her for å strekke oss litt lenger for dem. Alle synes også det er gøy å se folk

blomstre, og å være en som har bidratt til det. Det er fantastisk når de kommer seg inn i gjengen, og kanskje slipper unna utfordringene de har i livet utenfor jobb.

Et springbrett videre

Gjennom årene har flere gått videre til fast jobb, fagbrev og lederstillinger i virksomheten. For andre er Bakehuset et første steg til noe annet i arbeidslivet. Ikke alle blir værende, men det er heller ikke målet. Virksomheten fungerer også som et springbrett, der unge får erfaring, struktur og mestring før de går videre.

– Vi mister gode folk, men det er jo egentlig en suksess. Og så får vi jo plass til nye som trenger det. Samtidig har vi folk som kom inn gjennom arbeidstrening og språkpraksis for mange år siden, og

som fortsatt jobber her. Det er ofte de små fremskrittene i hverdagen som betyr mest.

– Når de får sin første lønnsutbetaling, da ser jeg stoltheten. Særlig blant unge som har falt litt utenfor. Det betyr mye for dem.

Trond opplever stadig at noen han har ansatt får orden på livet sitt, og at de tar kontakt i ettertid for å takke for muligheten de fikk. Han har et enkelt budskap til andre som vil engasjere seg:

– Tør å gi folk en sjanse. Men vær tydelig på kravene, og følg dem tett opp.

TRE TIPS FRA TROND



Tips til deg som vil gi unge en sjanse i arbeidslivet

1. Still tydelige krav fra start
2. Bruk tid på de første møtene
3. Husk at trygghet skaper utvikling

Et sted å utvikle seg

For å trives i en jobb over tid, må man utvikle seg, lære noe nytt, få ansvar og se muligheter. Derfor handler det ikke for oss i NorgesGruppen bare om å få folk inn i jobb, men om å være et sted hvor man ønsker å bli og utvikle seg sammen med kolleger og selskapet.

Med nær 50 000 medarbeidere har NorgesGruppen en bredde få andre virksomheter har. Mange kjenner oss best gjennom dagligvarekjedene, og i butikkene er det mange ulike muligheter, både i selve butikken og i de ulike støtteapparatene som hver dag jobber for at butikken skal bli kundens førstevalg. Utover de mest kjente rollene, finnes det utallige flere muligheter. Vi har dataingeniører, kokker, økonomer, biologer, farmasøyter, sommelierer, kaffebrennere, apotek teknikere, pedagoger og bærekraftanalytikere, for å nevne noen.

I NorgesGruppen finnes det et mangfold av muligheter. Hos

oss har ferskvarelæringer blitt kunstig intelligens-utviklere, folk med ingeniørutdanning har blitt butikksjefer, truckførere har blitt systemansvarlige og arbeidstreningskandidater har blitt inspirerende ledere.

Når man er en stor arbeidsgiver med arbeidsplasser over hele landet, følger det også et ansvar for å skape trygge jobber, utviklingsmuligheter og gode arbeidsmiljøer. Forutsigbare rammer gjør at vi kan tenke langsiktig på folka våre, og tørre å gjøre investeringer som skaper enda flere arbeidsplasser og utviklingsmuligheter. Det gir trygghet for den enkelte, og det styrker oss som selskap.


**BERNT
APELAND**

→ Administrerende
direktør i Virke

→ Bernt Apeland er
administrerende
direktør i Virke,
hovedorganisasjonen
for handels- og
tjenestenæringen.

Arbeidsplassen er også et klasserom

Arbeidslivet er ikke bare stedet der kompetanse tas i bruk. Det er også stedet der kompetanse bygges. For mange unge skjer den viktigste læringen ikke først og fremst i et kursrom, men i møte med konkrete oppgaver, kolleger, kunder og ledere som gir ansvar, forventninger og tillit.

Det er noe av det som gjør virksomheter som NorgesGruppen så viktige. Med arbeidsplasser over hele landet og et stort mangfold av roller, gir konsernet unge en reell vei inn i arbeidslivet. Det betyr mye – ikke bare fordi den første jobben gir inntekt, men fordi den gir erfaring, mestring og tilhørighet. Det er ofte her unge lærer å møte presist, ta ansvar, samarbeide med andre og forstå hva som kreves i et arbeidsfellesskap.

Samtidig viser NorgesGruppen noe som er viktig i et større perspektiv: at utvikling ikke følger én oppskrift. Ikke alle karriereveier går via lange studieløp. For mange begynner utviklingen i praktisk arbeid, med opplæring i hverdagen og gradvis større ansvar. Den typen læring må vi verdsette høyere. Arbeidsplassen er en av samfunnets viktigste arenaer for både kvalifisering og mobilitet.

For arbeidsgivere er dette også strategisk viktig. I en tid der mange virksomheter mangler folk, handler det om å se potensialet tidlig og investere i det. Unge medarbeidere er ikke bare en ressurs her og nå – de er fremtidens fagarbeidere, spesialister og ledere. De virksomhetene som er gode til å rekruttere, utvikle og beholde unge, bygger både egen konkurransekraft og et mer bærekraftig arbeidsliv.

Skal flere unge få en varig plass i arbeidslivet, må vi derfor tenke bredere enn bare å få dem inn døren. De må også få mulighet til å lære, vokse og se en fremtid i jobben. Her har arbeidsgivere et stort ansvar, men også en stor mulighet. Når unge får tillit tidlig, bygger vi kompetanse som både virksomhetene og samfunnet trenger.

I en tid der mange virksomheter mangler folk, handler det om å se potensialet tidlig og investere i det. Unge medarbeidere er ikke bare en ressurs her og nå – de er fremtidens fagarbeidere, spesialister og ledere.



NorgesGruppen bidrar til kompetanseutviklingen i norsk arbeidsliv

Befolkningens kompetanse er trolig den viktigste kapitalen i samfunnet, slik for eksempel Perspektivmeldingen 2024 løfter frem. Som annen kapital, må kompetansen bygges og vedlikeholdes. Mye av denne utviklingen skjer ikke i utdanningssystemet, men gjennom arbeid og praktisk læring. Her spiller NorgesGruppen en viktig rolle gjennom tre kanaler: som inngangsport til arbeidslivet, som privat utdanningstilbyder og som lærlingbedrift.

Varehandelen har få formelle utdanningskrav og er en av de viktigste inngangsportene til arbeidslivet for unge, innvandrere og personer som har stått eller står utenfor arbeidsmarkedet. Sysselsettingen i næringen er stabil også i lavkonjunktur, fordi etterspørselen etter dagligvarer heller ikke svinger veldig mye selv i nedgangstider. I 2025 var omtrent 56 prosent av NorgesGruppens ansatte under 30 år, og 85 prosent av nyansettelsene var under 30 år. Mellom 20 og 25 prosent av en ungdomsgenerasjon er innom varehandelen i løpet av en toårsperiode (FAFO, 2017).

Selve kompetanseutviklingen skjer gjennom arbeidet. Da vi i gjorde en analyse av NorgesGruppens arbeid, fant vi at internopplæring og oppbygging av realkompetanse er et særtrekk ved dagligvarehandelen og gjør det mulig å gå fra tilkallingsvakt via butikkmedarbeider til butikksjef uten å gå veien om det formelle utdanningssystemet (SØA, 2019). Kompetansen er praksisrettet. For mange som ellers ville hatt svak

tilknytning til arbeidslivet, gir den praksisrettede kompetanseutviklingen økt arbeidstilbud, høyere skatteinngang og lavere overføringer.

NorgesGruppens størrelse muliggjør utdanningsløp som mindre aktører, enten det er i varehandelen eller andre næringer, ikke kan finansiere. KIWI-skolen har i perioden 1996-2019 sluset 10 000 medarbeidere gjennom strukturerte utdanningsløp og 40 000 gjennom enkeltkurs. I 2024 alene hadde 1 100 medarbeidere vært innom klasserommene. Videre inngikk NorgesGruppen i 2020 et samarbeid med Folkeuniversitetet som gir fagbrev i salgsfaget. I 2026 har til sammen rundt 230 traineer og salgssjefer tatt fagbrev gjennom KIWI-skolen. Meny tilbyr introduksjonsprogrammet «Rå start» til om lag 3 000 nyansatte hvert år, og ASKO-skolen har egne lederutviklingsprogrammer og et fireårig løp som gir bachelor i logistikk. Til sammen utgjør dette et privatdrevet utdanningstilbud som er et supplement til det offentlige utdanningssystemet. I 2019 hadde konsernet 625 lærlinger og rundt 900 arbeidstreningsplasser via NAV og andre tiltaksaktører. NorgesGruppen har mål om å ha 700 lærlinger og 1 600 arbeidstreningsplasser innen 2030.

Med butikker i 85 prosent av kommunene når kompetansetilbudet ut i hele landet, også i distrikter med få andre arbeidsgivere og strukturerte opplæringstilbud. Samlet bidrar dette verdiskaping, skatteinntekter, formell kompetanse – også i distrikter med få andre arbeidsgivere og strukturerte opplæringstilbud.


**VEGARD
SALTE FLAT-
VAL OG TYRA
MERKER**

→ Seniorøkonomer i
Samfunnsøkonomisk
Analyse

→ Samfunnsøkono-
misk Analyse har
utformet rapporter
om ringvirkningene
av NorgesGruppens
arbeid og tilstede-
værelse over hele
landet – blant annet
som inngangsport til
arbeidsmarkedet for
unge og de positive
effektene på kom-
petanseutviklingen i
arbeidsmarkedet.

KOMPETANSEUTVIKLING

For å utvikle seg, må man få muligheten til å lære. I NorgesGruppen skjer kompetanseutvikling både gjennom det daglige arbeidet, systematisk opplæring og egne programmer i virksomhetene..

Flere selskaper har egne skoler og opplæringsløp, tilpasset ulike roller og behov. Her kan medarbeidere utvikle seg faglig, bygge erfaring og ta nye steg videre.

Kompetanse handler ikke bare om opplæring. Det handler om mestring, motivasjon og yrkesstolthet, og om å sikre at vi har den kompetansen vi trenger i fremtiden.

100 000

Antallet gjennomførte digitale og fysiske kurs i året.

“

Å utvikle mennesker er noe av det viktigste vi gjør som arbeidsgiver. Når mennesker får mulighet til å utvikle seg, skaper det både yrkesstolthet, motivasjon og bedre resultater.

Martin Olstad, opplæringssjef i KIWI



KIWIskolen løfter salgsfaget

Å drive butikk er et fag – det er utgangspunktet for satsingen når KIWI gir 100 medarbeidere i året mulighet til å ta fagbrev i salgsfaget gjennom KIWIskolen. – Økt kompetanse gir motivasjon, stolthet og engasjement, sier Martin Olstad, opplæringssjef ved KIWIskolen.

Målet er ikke bare at flere medarbeidere får formelle kvalifikasjoner, men å styrke fagkompetansen og yrkesstoltheten i butikk på linje med andre etablerte håndverks- og yrkesfag. – Vi ønsker å tydeliggjøre at det å jobbe i butikk er et fag man skal være stolt av. På samme måte som en elektriker eller tømrer har sin fagkompetanse, har våre medarbeidere også det, sier Martin Olstad, opplæringssjef ved KIWIskolen.

KIWI har over tid jobbet systematisk med opplæring og utvikling, og har tilbudt fagbrevutdanning til traineer og butikksjefer i flere år. Fagbrevsatsingen for medarbeidere som ikke har lederstillinger er en videreføring av dette og har en tydelig ambisjon: å løfte statusen til butikkyrket og gi flere mulighet til å formalisere og utvikle kompetansen sin.

– Vi har mange dyktige folk som allerede kan faget sitt. Dette handler om å anerkjenne den kompetansen, gi den et språk og bygge videre på den.

«Fagbrevet gir en bekreftelse på at det du kan faktisk er en fagkompetanse. Det bygger stolthet, og det merkes i butikkene.»

Martin Olstad

Ordningen ble testet i en pilot i 2025, der alle deltakerne bestod. Interessen var stor, og fra 2026 er tilbudet utvidet til 100 plasser årlig.

Senker terskelen og bygger fagfolk
Programmet er rettet mot erfarne medarbeidere i KIWI. Gjennom et strukturert løp får de både faglig påfyll og støtte til å ta fagbrev i salgsfaget som praksiskandidater. KIWI dekker hele løpet økonomisk. – For mange kan veien til fagbrev være krevende. Vi fjerner barrierer fordi vi mener dette er viktig. Både for den enkelte, og for hele faget.

Satsingen handler i stor grad om kultur. Gjennom fagbrevløpet får deltakerne en dypere forståelse av hele salgsfaget. Fra salg og markedsføring til drift, lønnsomhet og kommunikasjon. Like viktig er opplevelsen av mestring og anerkjennelse.

– Fagbrevet gir en bekreftelse på at det du kan faktisk er en fagkompetanse. Det bygger stolthet, og det merkes i butikkene, mener Olstad.

For KIWI er dette også et strategisk grep.

Fakta om KIWIskolen

- Etablert i 1996
- Plassert i Lier, men tilgjengelig for alle KIWI-medarbeidere i hele landet
- Kombinerer fysiske samlinger, digitale kurs og praktisk opplæring i butikk
- Har årlig rundt 1 100 medarbeidere innom den fysiske skolen
- Alle kurs og opplæringsprogrammer er gratis
- Opplæringen er formalisert og kan gi kursbevis og fagbrev

FOTO: CATAPULT



– Skal vi beholde og utvikle flinke folk, må vi gi dem muligheter, sier opplæringssjef i KIWI, Martin Olstad.

Økt fagkompetanse gir mer motiverte medarbeidere, bedre kundeopplevelser og sterkere fagmiljøer.

– Skal vi beholde og utvikle flinke folk, må vi gi dem muligheter. Dette er en investering i medarbeiderne våre, som får utvikle seg faglig og personlig, og en investering i fremtidens butikk. Dyktige fagfolk gir bedre butikker.

– Vil alltid bli bedre

Katerina Kolici (48) er en av dem som har tatt muligheten til å ta fagbrev gjennom KIWIskolen. Hun flyttet fra Hellas til Norge i 2018,

har jobbet på KIWI Moberg i Os i flere år og er i dag frukt- og grøntansvarlig i butikken. Etter 20 år som kaféansvarlig i hjemlandet, kunne hun allerede mye om salg. Fagbrevløpet hjalp henne med å sette kunnskapen i system.

– Jeg leter alltid etter muligheter til å bli bedre i jobben min. Utvikling og det å lære nye ting gjør det enda gøyere å jobbe. Det er utrolig mye å passe på i en

«Det er utrolig mye å passe på i en dagligvarebutikk, og gjennom fagbrevløpet har jeg fått masse nyttig innsikt i hvordan butikken fungerer.»

Katerina Kolici

dagligvarebutikk, og gjennom fagbrevløpet har jeg fått masse nyttig innsikt i hvordan butikken fungerer.

Katerina forteller at hun både har fått et nytt syn på mye rundt butikkdrift og økt motivasjon til å lære enda mer.

– Dette har også lært meg litt mer om kulturen i Norge, og hjulpet meg med å bli bedre språklig. Og ikke minst har jeg blitt enda mer stolt av yrket mitt.



TRE TIPS FRA RIKKE



Tips til deg som er ny i lederrollen

1. Du trenger ikke ha alle svarene
2. Lær deg å delegere tidlig
3. Husk at ledelse handler om mennesker

Rikke Smith Nikolaisen skulle egentlig bli kokk, men så oppdaget hun ferskvarefaget og utviklingsmulighetene i MENY

Rikke (24) har dobbelt fagbrev og er ferskwaresjef

Rikke Smith Nikolaisen startet som lærling i MENY med en lidenskap for mat. I dag leder hun ferskvareavdelingen på MENY Trekanten i Asker og trekker frem mulighetene for utvikling som avgjørende for reisen.

Det begynte med baking i helgene sammen med venner. På ungdomsskolen bestilte jeg matkasser hjem til familien og gledet meg til å komme hjem og lage middag hver dag, forteller Rikke.

Planen var først å bli kokk, men på restaurant- og hotellfag i videregående skole oppdaget hun ferskvarefaget.

– Det traff meg skikkelig. Jeg skjønnte at jeg likte enda mer enn akkurat det å lage maten. Jeg ville kunne mer om å håndtere råvarene, mestre flere deler av håndverket og få mer kunnskap om alt som skal til før måltidet er klart på tallerkenen.

Hun var målrettet allerede da.

– Jeg sa til veilederen på skolen at jeg ville i praksis hos den butikken som har aller best fiskedisk. Det var her på MENY Trekanten, og siden har jeg blitt værende. Jeg var ganske lei av skole, så jeg spurte om å få mer praksis. Det var der jeg lærte mest, og jeg fikk innvilget to dager i uka hos MENY i stedet for én, som var det vanlige.

Lærte mest i praksis

Som lærling fikk Rikke tidlig mye ansvar, samtidig som hun stadig

søkte mer fagkunnskap. Hun tok både fagbrev som butikkslakter og sjømathandler. En slags spesialisering i både kjøtt og fisk, for å si det enkelt.

– Jeg ville fordype meg skikkelig, så jeg gikk på lærlinglønn et år ekstra for å få mest mulig faglig kompetanse.

Underveis oppdaget hun også den sterke kulturen i MENY.

– Både i butikken og på et årlig treff med andre lærlinger fra hele kjeden merket jeg hvor mye stolthet og lidenskap det var for faget blant mine medarbeidere. Jeg fikk faglig påfyll og hørte inspirerende historier fra andre som har gått gradene og utviklet seg i MENY. Sånt smitter.

Tok steget opp

Rikkens evner og interesse har blitt lagt merke til. I dag, 24 år gammel, er hun ferskwaresjef i samme butikk hun tok læretiden og har personalansvar for åtte fulltidsansatte – mange eldre enn henne selv.

– Jeg var litt redd for om jeg kom

til å bli tatt seriøst. Men jeg ble tatt veldig godt imot.

Hun beskriver en hverdag der samarbeid er nøkkelen.

– Det er ikke alltid jeg har de beste ideene selv, men vi er gode på å finne løsninger sammen.

Veien til lederrollen gikk gjennom traineeprogram og tett oppfølging.

– Jeg fikk

prøve meg som assisterende leder først, og fulgte ferskwaresjefen tett. Det gjorde meg trygg før jeg tok over rollen da han skulle begynne i en annen butikk.

«Det finnes flere muligheter, både i MENY og i NorgesGruppen. Med ferskvarebakgrunn har du et veldig godt utgangspunkt, og ikke minst et viktig kundeperspektiv.»

Rikke Smith Nikolaisen

Utvikling både faglig og personlig

Rikke trekker frem

utvikling som en av de viktigste grunnene til at hun trives.

– Faglig lærer jeg noe nytt hele tiden. Det er sesonger, nye råvarer og stadig mer å kunne.

Samtidig har hun utviklet seg som leder.

– Jeg har blitt tydeligere og flinkere til å delegere. Før ville jeg gjøre alt selv. Det går ikke i lengden.

Hun er opptatt av å utvikle menneskene rundt seg.



KIT-akademiet skal bidra til bedre mat- og drikkeopplevelser gjennom økt kompetanse hos dem som jobber i serveringsbransjen.

KIT-akademiet løfter kompetansen i serveringsbransjen

Gjennom KIT-akademiet gir ASKO Servering kundene sine mer enn varer. Her får kokker, servitører og restaurantdrivere faglig påfyll som skal gjøre dem bedre rustet i en bransje preget av høy konkurranse og små marginer.

Målet er å gi kundene våre kunnskap, inspirasjon og trygghet i hverdagen, sier daglig leder på KIT-akademiet, Stine Ødegaard.

ASKO Servering har rundt 14 000 kunder i serveringsmarkedet, blant annet restauranter, hoteller, kantiner og kafeer. KIT-akademiet ble etablert i 2015 etter at ASKO så et behov for flere arenaer for faglig utvikling i bransjen.

Men bak navnet KIT ligger ordene kunnskap, inspirasjon og trygghet,

tre elementer som fortsatt danner grunnlaget for satsingen. Målet har hele tiden vært å bidra til bedre mat- og drikkeopplevelser gjennom økt kompetanse hos dem som jobber i serveringsbransjen.

I dag tilbyr KIT-akademiet kurs innen blant annet sjømat, baking, dessert, vin, matsvinn, kjøkkenøkonomi, ledelse og kundeservice. Det arrangeres også fagdager, kundesamlinger og skreddersydde opplegg for enkeltkunder.

– Vi skal ikke bare levere varer,

men også bidra til at kundene våre lykkes. Kursene skal gi deltakerne konkrete verktøy de kan bruke i arbeidshverdagen sin, sier Ødegaard.

«Når kompetansen øker, gir det bedre opplevelser for gjestene og styrker konkurransekraften til kundene våre.»

Stine Ødegaard

Kursene retter seg mot ansatte og ledere som ønsker å utvikle seg videre i faget. Mange av deltakerne kommer tilbake flere ganger, og interessen for både ordinære kurs og spesialtilpassede opplegg har økt de siste årene.

KIT-akademiet brukes også som arena for produktpresentasjoner, kick-off, team building og faglige samlinger. I Oslo benyttes lokalene blant annet som treningsarena for kokkelandslaget, og flere praksiskandidater har tatt fagprøven gjennom KIT-akademiet.

– Mange ønsker faglig påfyll, men har lite tid i hverdagen. Derfor prøver vi å lage kurs som er relevante, praktiske og enkle å ta med tilbake til arbeidsplassen, sier Ødegaard.

I dag finnes KIT-akademier med øvingskjøkken i Oslo, Trondheim og Brumunddal, i tillegg til at det arrangeres kurs og fagdager over hele landet.

– Hvis en servitør blir tryggere i møte med gjester, eller en kokk får bedre kontroll på råvarer og svinn, så merkes det i praksis. Når kompetansen øker, gir det bedre opplevelser for gjestene og styrker konkurransekraften til kundene våre, sier Ødegaard.



Stine Ødegaard.



FOTO: TOBIAS WILLUMSTAD/DN CONTENT STUDIO



Susann Simonsen lærte mye da hun jobbet i morens fotobutikk, men veien dit hun er i dag har svingt litt: Svennebrev som frisør, utdanning som personlig trener, utleie av elsparkesykler, deltidsjobb på IKEA og KIWI.



Kremmerspire Susann (27) utdanner seg til butikksjef i KIWI

Hun bommet på yrkesvalget flere ganger. Så fant Susann Simonsen tilbake til kremmeren i seg da hun fikk jobb i KIWI.

Susann Simonsen har fylt på frukt og grønt, all papp er pakket bort og hun har sagt hei til pensjonistene som glir forbi med handlevogn. Det er fem måneder siden hun begynte i jobben på KIWI Ydalir i Elverum, en av de største i sin region med 1 200 kvadratmeter. Nå kjenner hun alle.

- Folk er her ofte rundt samme tid, og da jabber vi, så klart. Svigermor sier hun kan høre at jeg er på jobb fra andre enden av butikken!

Akkurat denne dagen serveres det kake i butikken. Det er Susanns siste dag før hun flytter til en annen by og en annen butikk for å fortsette KIWI-karrieren.

Fikk ansvar og tillit hos KIWI

- Jeg var ikke skoleflink, men jeg er veldig praktisk av meg, forteller Susann.

En kremmer har hun imidlertid alltid vært.

- Jeg begynte å selge VG da jeg var 13 år, gikk fra dør til dør og spurte folk om de ville kjøpe avis. Senere var jeg med på varetelling i mammas fotobutikk. Hun har alltid vært driftig, det har jeg fra henne.

De neste årene tok hun svennebrev som frisør, utdanning som personlig trener, drev med utleie av elsparkesykler, fikk ekstrajobb på IKEA og til sist i KIWI. Hos KIWI fikk hun låseansvar og tillit. Da det dukket opp en jobb som assisterende butikksjef i

Stange søkte hun, og fikk den. Nå står hun vanligvis opp før fuglene og starter klokka 06.00 med å legge en god plan for dagen.

- Når du starter i KIWI, må du ikke kunne noe fra før. Du kan lære alt i jobben. Det viktigste er at du er blid og positiv, og at du klarer å prioritere.

- Vil opp og frem

Susann var assisterende butikksjef på Stange i tre år før hun ble valgt ut til å gå butikk-kjedens trainee-program for å bli butikksjef. Hun studerer ved KIWIs skolen i Lier og har hatt utplassering med lønn på KIWI Ydalir. KIWIs skolen ligger over en KIWI-butikk og minner om om andre skoler, bare med et hint av grønt.

- Vi har øvd mye på å ta de vanskelige samtalene, noe du ofte gruer deg til. Og vi har lært alt om

sykeoppfølging, ansettelse, lover og regler, sier Susann.

Når traineeprogrammet er over, starter hun som assisterende butikksjef hos KIWI Meierigården. De mange mulighetene er noe av det hun setter mest pris på med jobben.

- Det blir litt ensformig andre steder, det må være mye forskjellig som skjer. Jeg liker å se resultater og lære opp folk. Det er også fint at jobben er trygg. Under pandemien var alt stengt, men ikke KIWI, sier 27-åringen.

Hun har hatt lyst til å lede lenge. Samtidig med traineeprogrammet har hun tatt nettstudier i praktisk ledelse.

- Jeg har sagt hele tiden at jeg vil opp og frem, og det har jeg fått mulighet til. Jeg har vært nestsjef en stund, men det kuleste er å ha sin egen butikk.



Fra avissalg som 13-åring til trainee-program og lederansvar. Susann Simonsen har gått gradene i KIWI. Nå venter det hun selv kaller det kuleste; å få sin egen butikk.

KARRIEREMULIGHETER

NorgesGruppen rommer et mangfold av yrker, fagmiljøer og karriereveier. Hos oss kan du utvikle deg i rollen du har, ta på deg nye oppgaver eller prøve noe nytt i en annen rolle eller virksomhet et helt annet sted i landet. Med virksomheter innenfor blant annet varehandel, logistikk, produksjon, servering, farmasi og teknologi, finnes det mange muligheter til å lære, vokse og bygge en karriere. Mange starter ett sted og utvikler seg videre til nye roller og større ansvar. Alle roller og fagområder er avgjørende for å kunne sette kundene våre først.

NorgesGruppen er også en av landets største utviklere av ledere. Hos oss er det spillende trenere som leder team og selskaper, og som har ansvar for trivsel, utvikling og resultater. Derfor jobber vi systematisk med å utvikle ledere som skaper gode arbeidsmiljøer, bygger sterke lag og får det beste ut av medarbeiderne rundt seg.

Ledere har ansvar for mennesker. Enkeltmennesker som ofte er unge i sin første jobb, medarbeidere som trenger en ny sjanse eller folk som vil opp og frem i sitt karriereløp. Måten man blir møtt, fulgt opp og utviklet, har betydning for om man blir værende, om man opplever mestring og hvilke muligheter man får videre i livet. Slik bidrar våre ledere i NorgesGruppen til mer enn drift og resultater. De bidrar til inkludering, kompetansebygging og til at flere mennesker finner sin plass i arbeidslivet.

“

Noen kommer til oss for sin første jobb, andre for å ta neste steg i karrieren. Mitt ønske er at de skal møte en arbeidsplass med et mangfold av muligheter og ledere som er opptatt av å utvikle mennesker.

Runar Hollevik, konsernsjef i NorgesGruppen

4 000

Antallet lederstillinger i våre selskaper.

88%

NorgesGruppen har arbeidsplasser i 88 prosent av landets kommuner.



Sevan (48) fant trygghet, språk og nye muligheter hos Matbørsen

Da Sevan Shishoian kom til Norge som båtflyktning fra Syria i 2015, kunne hun verken norsk språk eller noe om norsk arbeidsliv. I dag jobber hun med produksjon av ferske måltider hos Matbørsen i Stokke – og drømmer om å ta fagbrev.

Veien inn startet med språkpraksis og arbeidstrening gjennom NAV og Fønix. Det som først møtte

Sevan hos Matbørsen, var ikke produksjonslinjene eller maskinene, men menneskene.

– Jeg føler meg trygg her. Helt fra første dag føltes det som et slags «velkommen hjem», forteller hun.

Matbørsen produserer 25 millioner ferske måltider i året til NorgesGruppens butikker og storhusholdningsmarkedet. På fabrikk i Vestfold er 26 nasjonaliteter representert blant de 200 ansatte, og språkopplæring og arbeidsinkludering er en viktig del av hverdagen.

Første jobb i Norge

Da Sevan begynte i Matbørsen, hadde hun aldri tidligere vært i arbeidslivet. I Syria gikk livet med til skole, familie, hjem og barn. Overgangen til norsk arbeidsliv ble derfor stor, både språklig og praktisk. Hun hadde tatt språkkurs via NAV, men det var noe annet å

bruke det i praksis.

– I starten var det vanskelig å snakke norsk hele tiden. Men kollegene mine hjalp meg mye.

Hun startet med enkle oppgaver, samtidig som hun fortsatte med norskopplæring. Gradvis fikk hun lære mer, og i dag jobber Sevan med flere ulike produksjonslinjer. Hun håndterer både manuelle oppgaver og stadig mer digitaliserte produksjonsprosesser.

Årene i Matbørsen har lært henne om hygiene, matkvalitet, mattrygghet og produksjon, og om språk og samarbeid.

– Jeg har lært mye om å jobbe sammen med andre mennesker og å snakke norsk.

Hun beskriver en arbeidsplass der folk tar seg tid til å dele kompetanse og hjelpe nye medarbeidere i gang.

Nysgjerrigheten har vært viktig hele veien, og den har hun fått utløp for hos sin arbeidsgiver.

– Kollegene mine er snille og hjelpsomme. Vi snakker sammen og hjelper hverandre hele tiden. Når jeg har vist interesse for å utvikle



– Når jeg har vist interesse for å utvikle meg, har jeg alltid fått muligheter av lederne mine, sier Sevan Shishoian i Matbørsen. FOTO: PAAL-ANDRÉ SCHWITAL

meg, har jeg alltid fått muligheter av lederne mine.

En arbeidsplass å vokse på

Det som startet som språkpraksis og arbeidstrening, ble etter hvert en fast jobb og en viktig del av hverdagen. I dag har Sevan mye ansvar i produksjonen, og hun ønsker fortsatt å utvikle seg videre.

– Jeg er nysgjerrig, liker variasjon og vil gjerne lære mest mulig.

Sevans neste mål er å ta fagbrev i industriell matproduksjon.

Tidligere har hun opplevd at språket var en hindring for å få til det.

– Norsken min er mye bedre nå, og jeg føler meg klar for å prøve.

Matbørsen har gitt henne trygghet, språk og nye muligheter. Nå har også barna hennes fått tilknytning til arbeidsplassen: Både datteren og sønnen har begynt å jobbe samme sted.

– Det viser bare hvor godt jeg liker å jobbe her.

HR-leder Kristine Abrahamsen forteller at Sevan er et godt eksempel på hvordan mestring og utvikling skaper verdi, både for den enkelte og arbeidsplassen.

– Sevan er en medarbeider med positiv holdning som betyr mye både for arbeidsmiljøet og

TRE TIPS FRA SEVAN

Tips til deg som vil lære språk gjennom arbeid

1. Tør å bruke språket hver dag
2. Spør når du ikke forstår
3. Vis interesse for å lære mer



oppgaveløsningen. Hun møter hver dag med engasjement, lærevilje og ønske om å utvikle seg. Den positive holdningen hennes smitter over på kolleger og bidrar til en bedriftskultur vi er stolte av.

Kristine mener det er viktig for Matbørsen å gi mennesker forutsetninger for å lykkes. Intern rekruttering, utvikling og opplæring er viktig del av kulturen.

– Menneskene er den viktigste

ressursen vi har, og jobben med å utvikle folk handler om å bidra til forretningen og konkurransekraften ute i markedet. Vi må ha den kompetansen som markedet og kundene etterspør. Derfor er vi

opptatt av å hjelpe ansatte med å lykkes via kompetanseløft, blant annet i form av norskkurs, fagbrev, karriereplaner og intern talentskole. Når noen viser at de vil og kan, vil vi alltid gjøre vårt beste for å gi dem muligheter til å utvikle seg videre.

«Jeg er nysgjerrig, liker variasjon og vil gjerne lære mest mulig. Når jeg har vist interesse for å utvikle meg, har jeg alltid fått muligheter av lederne mine.»

Sevan Shishoian

Christian (30) startet som trainee og er nå sentral i NorgesGruppens AI-satsing

Han gikk rett fra sivilingeniør-studiene til jobb i NorgesGruppen Data, og i dag er Christian Rossow (30) «tech lead» i konsernets AI-lab.

– Jeg har både fått og tatt masse muligheter til utvikling i jobben min.

Utviklingsmuligheter har vært avgjørende for meg i valget av arbeidsplass, sammen med tanken på å jobbe med systemer som påvirker hverdagen til millioner av mennesker, sier Christian.

Han er utdannet sivilingeniør fra NTNU og startet i NorgesGruppen Data like etter fullførte studier i 2020. Allerede som student fikk han øynene opp for selskapet.

– Jeg var på en bedrifts-presentasjon og hørte om noe de kalte Drivhusprogrammet, en toårig traineestilling for nyutdannede, der man kunne få jobbe på ekte prosjekter fra dag én.

Christian ble overbevist, søkte og fikk plass. I Drivhusprogrammet fikk han lære masse, bygge erfaring og være med på å utvikle løsninger som brukes av folk over hele landet, hver eneste dag.

– Jeg visste tidlig at jeg ville jobbe i et selskap der jeg kunne få et nært eierskap til det jeg bygger, og ikke minst stor mulighet til å påvirke. NorgesGruppen

sjekket av på begge deler. Jeg havnet i et lite team, og fra første dag ble jeg inkludert, fikk velge oppgaver og ble gitt tillit til å bygge løsninger jeg selv trodde på.

Ville skape noe nytt

Etter Drivhusprogrammet fortsatte Christian som utvikler i NorgesGruppen Data. Han jobbet blant annet med NG Flyt, en varebestillingsløsning som brukes av over 2 000 butikker.

– Her var jeg med på å sikre at butikkene faktisk har varene kundene ser etter når de handler. For at produktene du ser i butikken skal være på rett plass til rett tid, gjør maskinlæringsalgoritmer rundt 1,8 billioner kalkulasjoner i uka.

Det var ikke langt til neste steg på karrierestigen: Christian ble spurt om å være fagansvarlig for

NorgesGruppen Datas sommer-program, et åtte-ukers internship for studenter som vil jobbe med teknologi i varehandelen. Han hadde nevnt tydelig for sin leder at han ville jobbe med å skape nye ting, og dessuten hadde han

lenge interessert seg for innovasjon og kunstig intelligens.

– Jeg og noen kolleger løftet ideen om en egen innovasjons- og AI-satsing. Vi pushet på og tipset blant annet administrerende direktør i NorgesGruppen Data. Responsen kom raskt.

– Han ringte meg et par timer senere og sa: «Gi meg to uker». Kort tid etter startet vi NorgesGruppens nye AI-lab, og jeg fikk beskjed om at jeg kunne starte som tech lead, hvis jeg ville. Det sier litt om hvilke muligheter som finnes her, hvis man viser initiativ.

Arbeid som påvirker millioner av mennesker

Det som motiverer Christian mest, er den synlige effekten av det NorgesGruppen Data bygger.

– Teknologien vi utvikler påvirker hverdagen til veldig mange mennesker, ofte uten at de merker det. Det å se faktiske resultater og løsninger som mange bruker hver dag, er veldig motiverende.

Han peker blant annet på selvbetjente kasser. Her jobber AI-laben med en løsning der et kamera gjenkjenner riktig vare for kundene. Dermed trenger ikke kundene å bla seg frem til riktig frukt eller bakverk selv.

FOTO: SPOON



Christian var med å starte opp og lede «Ungt nettverk», som tilbyr sosiale og faglige arrangementer for unge i NorgesGruppen. Målet er å bli kjent på tvers av virksomhetene og lære av hverandre.

– Det kan se litt strengt ut med kamera i kassa, men målet er ikke å «ta» dem som stjeler. Det vi ønsker, er å gjøre handleopplevelsen enklere, smidigere og tryggere for kundene våre. Vi vet at mange er redde for å skanne feil, og da er det vårt ansvar å hjelpe dem til å føle seg mer komfortable. Samtidig går selvskanningen mer effektivt når de ikke trenger å lete etter riktig produkt eller vente på stikkprøvekontroll når alt er riktig skannet. Dette bidrar forhåpentligvis til å fjerne et lite frustrasjonsmoment for kundene våre, som igjen

gir mer fornøyde kunder som ønsker å handle hos oss igjen.

Bredden i NorgesGruppen en viktig grunn til at Christian trives. Han motiveres av utvikling, og mye handler om å lære og prøve nye ting.

– Du kan jobbe med alt fra logistikk og transport til avanserte datasystemer, lojalitetsprogrammer og handleopplevelse i en fysisk butikk. Det gir mange muligheter. Trives du ikke ett sted, finnes det alltid andre muligheter. Det gjør at du kan utvikle deg uten å måtte bytte arbeidsgiver.

TRE TIPS FRA CHRISTIAN



Tips til deg som vil utvikle deg i jobben

1. Ikke vær redd for å ta initiativ til nye muligheter eller utfordringer
2. Snakk med folk utenfor ditt eget fagområde
3. Engasjer deg og vær frempå heller enn å vente på at noen andre skal gi deg muligheter

Natnael (26) gikk rett fra studier til apotekbestyrer

Han startet i Vitusapotek som student og fikk tidlig lederansvar. I dag er Natnael Haile Tesema apoteker i Randaberg og trekker frem utviklingsmulighetene som en av de viktigste grunnene til å satse på en karriere i selskapet.

Jeg ville ha et yrke som føltes meningsfylt, og der jeg kunne hjelpe folk. Samtidig har jeg alltid hatt ambisjoner og søkt ansvar, sier Natnael.

Farmasi traff på begge deler – og i tillegg var det gode jobbmuligheter.

– Det var viktig for meg å velge noe jeg faktisk kunne få jobb som. I dag vet jeg at det er stort behov for flere farmasøyter i Norge, særlig utenfor de største byene.

Studier og arbeid har tatt ham rundt i landet, fra Narvik i nord til Kristiansand i sør. Høsten 2025 startet han som apoteker og daglig leder i Vitusapotek Randaberg og kunne endelig flytte tilbake til hjemtraktene utenfor Stavanger.

Bare 26 år gammel har han dermed ansvar for drift, fag og medarbeidere.

Startet som student

Valget av yrke kom gradvis. På videregående trivdes han med biologi og kjemi, og ønsket samtidig å jobbe tett med mennesker. Han begynte på bachelor i farmasi i Namsos, før han fortsatte på master i Trondheim. Parallelt jobbet han i Vitusapotek.

– De søkte studenter med

autorisasjon, og jeg tenkte at jeg kunne gi det et forsøk.

Han merket tidlig at det var rom for utvikling. Allerede som 23-åring fikk han prøve seg i et bestyrervikariat en sommer.

– Det ga virkelig mersmak. Jeg følte at jeg ble sett.

Jeg var ikke bare en av mange i et digert system, men fikk lederansvar og muligheter ganske raskt.

Erfaringen gjorde valget enkelt da han senere søkte fast jobb.

– Da visste jeg at jeg ville inn i en lederrolle. Og i Vitusapotek opplevde jeg at mulighetene var der tidlig.

Utvikling i praksis

I dag handler jobben som apoteker og leder om å skape retning og motivasjon blant medarbeiderne. Stillingen har det overordnede ansvaret for den faglige forsvarligheten, personalet og den daglige driften.

– En viktig del av rollen er å få teamet til å jobbe mot felles mål, og sørge for at kunden alltid er i fokus. Ikke minst skal vi apotekere

sikre at apoteket drives i tråd med lover, forskrifter og faglige krav. I tillegg har vi mange vanlige farmasøyttoppgaver.

Arbeidsdagene er varierte, men Natnael sørger for å tilbringe mye tid ute i apoteket.

– Jeg er på gulvet mesteparten av dagen. Der hjelper jeg kunder, veileder ansatte, finner gode løsninger på uforutsette utfordringer, gjør reseptkontroll, har dialog med leger og setter vaksiner. Det

er givende å ha et så stort ansvar som å sikre at kundene bruker legemidlene riktig. Dessuten har apoteket en viktig rolle spesielt i influensasesongen, der apotek hvert år setter flere og flere influensavaksiner og bidrar med å avlaste legekontorene som har mye å gjøre.

Natnael trekker frem kultur og kompetansebygging som avgjørende i sitt valg av arbeidsgiver.

– Jeg har fått delta på lederutviklingsprogrammer og kurs som gir konkrete verktøy. De verktøyene bruker jeg ikke bare på

«Jeg visste tidlig at jeg ville inn i en lederrolle. Og i Vitusapotek opplevde jeg at mulighetene var der.»

Natnael Haile Tesema



Natnael visste at han ville inn i en lederrolle, og at mulighetene var der tidlig i Vitusapotek. FOTO: CARINA JOHANSEN

jobb, de har vært verdifulle også i personlig utvikling.

Som leder er han opptatt av å gi andre de samme mulighetene han selv har fått.

– Jeg prøver å se folk, gi ansvar og utfordringer. Mange trenger bare en sjanse for å vokse.

Han har også tett kontakt med studenter i praksis, som han stadig har innom apoteket sitt.

– Det å ha en farmasistudent i praksis er nesten som et fire måneders intervju. Du får se potensialet deres, og de får se hva jobben innebærer. Mange blir tilbudt jobb enten ved siden av praksis eller etter endt praksisperiode.

Mange veier videre

For Natnael stopper ikke utviklingen her.

– Det finnes mange muligheter videre i Vitusapotek og NorgesGruppen. Det motiverer meg.

Han mener det er viktig å få frem flere farmasøyter og ledere.

– Vi trenger flere i yrket, særlig utenfor de største byene. Det er en trygg og meningsfull jobb, og veien til ansvar og lederroller er kort for den som vil.

Rådet hans er enkelt:

– Si ja til muligheter når de dukker opp. Jeg har gjort det til en vane å gripe de sjansene jeg får, og det har gitt meg mange spennende retninger tidlig i karrieren.

TRE TIPS FRA NATNAEL



Tips til deg som vil utvikle deg som leder

1. Si ja til ansvar tidlig
2. Vær synlig blant kollegene dine i hverdagen
3. Empati er en styrke i lederrollen



TRE TIPS FRA STIAN

**Tips til deg som vil være en god leder**

1. Se både styrkene og utviklingspotensialet hos folk
2. Gi medarbeidere rom til å prøve og feile
3. Skap resultater sammen med andre, ikke alene

– Det finnes utrolig mange interessante roller i NorgesGruppen. Hvis du viser interesse og er villig til å utvikle deg, finnes det mange veier videre, sier Stian Gundersen.

Fra flaskegutt til prosjektleder i NorgesGruppen

Stian Gundersen (39) startet arbeidslivet som «flaskis» på nærbutikken som 14-åring. I dag jobber han med å utvikle og teste nye konsepter for hele NorgesGruppen – etter mange år i ulike roller hos MENY er han nå i avdelingen for kategori og innkjøp sentralt i NorgesGruppen.

Jeg har vært heldig med lederne jeg har hatt. De har sett meg, gitt meg muligheter og latt meg prøve, sier Stian.

Interessen for mat og butikk kom tidlig. Allerede som tenåring fikk han ansvar for stadig flere oppgaver i butikken, og etter hvert ble han særlig fascinert av ferskvaredisken.

– Jeg så opp til dem som jobbet der. Det å kunne bygge opp en flott disk, gi kunder råd og skape gode matopplevelser virket utrolig spennende.

Fant faget sitt

Valget av videregående ble derfor ganske naturlig. Stian begynte på restaurant- og matfag og fordypet seg i kjøtt- og fiskefag. Her fikk han også smaken på konkurranser og fagutvikling.

I 2005 startet han som lærling som butikkslakter på MENY Saltrød i Arendal.

– Jeg hadde en utrolig dyktig læremester som utfordret meg hele tiden.

Han lærte meg mye om både råvarer, kundeservice og det å stille høye krav til seg selv.

Gjennom læretiden og de neste årene, deltok Stian i flere fagkonkurranser med støtte fra MENY sentralt. I 2010 ble han norgesmester i sjømat. Samtidig åpnet det seg nye muligheter internt i kjeden.

Fikk ansvar tidlig

Etter noen år i butikk i Stavanger fikk Stian tilbud om å bli ferskvaresjef på ULTRA Bryn i Oslo.

– Jeg var kanskje ikke helt trygg på at jeg var klar, men jeg hadde ledere rundt meg som trodde på meg. Det betydde mye.

Han beskriver utviklingen som en kombinasjon av egne ambisjoner og ledere som ga ham rom til å vokse.

– Jeg har sagt lite nei opp gjennom. Samtidig har jeg fått lov til å prøve og feile. Det er jo sånn man lærer.

Etter hvert gikk han videre til roller som ferskvarekonsulent og driftskonsulent, der han jobbet med å utvikle andre medarbeidere og butikker.

– Det å se folk utvikle seg er noe av det mest givende med lederrollen. Hvis du klarer å finne styrkene hos mennesker og hjelpe dem videre, får du utrolig mye tilbake.

Utvikler nye konsepter

I dag jobber Stian som prosjektleder pilotering i innovasjonsavdelingen i NorgesGruppen. Her jobber han med å utvikle og teste nye konsepter og initiativer i butikk – fra idéstadiet til praktisk gjennomføring ute i kjedene.

– Det kan være

alt fra nye produktkategorier til nye måter å jobbe på i butikk. Mye handler om å forstå både kunden og butikkhverdagen.

Han trekker frem erfaringen fra butikk som avgjørende i dagens rolle.

– Det å ha jobbet med butikkdrift selv, gjør at jeg kjenner hverdagen ute i butikkene godt. Den erfaringen har jeg stor nytte av i rollen jeg har i dag.

Mange muligheter underveis

For Stian er det nettopp bredden av muligheter som har gjort at han har blitt værende i konsernet i så mange år.

– Det finnes utrolig mange interessante roller i NorgesGruppen. Hvis du viser interesse og er villig til å utvikle deg, finnes det mange veier videre.

Han mener gode ledere spiller en nøkkelrolle.

– Gode ledere ser folk. De ser både styrker og forbedringsområder, og de hjelper deg å utvikle deg videre.

Selv prøver han å ta med seg den erfaringen inn i egen lederstil.

– Jeg liker å jobbe med mennesker og få til resultater sammen med andre. Det er fortsatt det som driver meg mest.

«Jeg har sagt lite nei opp gjennom. Samtidig har jeg fått lov til å prøve og feile. Det er jo sånn man lærer.»

Stian Gundersen

Fra skjelvende bak kassa til franchisetaker

De første dagene stod Ole-Petter (31) og skalv bak disken på Deli de Luca. Et par år senere overtok han butikken.

Morgenrushet har roet seg og det er snart lunsj. Haukeland sykehus har 14 000 ansatte, og mange tar frokosten her. De hiver i seg en kopp kaffe og varm havregrøt til 20 kroner – en slager, ifølge Ole-Petter Birkenes (31), som leder Deli de Luca-butikken i Sentralblokken ved sykehuset.

Selv starter han alltid på jobb klokka 03.00. Mens byen sover, står han på hodet for å få alt klart. Han har lager vaktlistene selv og klager ikke. Det er noen år siden han hadde første dag på jobb, men han husker den godt:

– I starten var jeg helt elendig, sto bak kassen og skalv og lurte på hvordan dette skulle gå, flirer han.

Det var i 2017. Året etter ble han verneombud, dro til Oslo og traff dem som jobbet ved Deli de Lucas hovedkontor. Han begynte å ane at det fantes muligheter, og da sjefen hans ville dra hjem til Sverige, hoppet 23 år gamle Ole-Petter og en kollega på sjansen. De fikk ja til å overta.

Sånn ble han og kollega Therese franchisetakere, og plutselig, rett før pandemien, sto de to ansvarlige for alt. De måtte permittere ansatte og jobbet beinhard for å overleve.

– Jeg føler jeg er blitt mye eldre enn alderen tilsier. Jeg var en drittunge, og det første året etter at vi overtok ble jeg ti år eldre. Heldigvis har det gått bra, jeg fikk et ekstremt eierskap til nøkkeltallene, sier bergenseren.

Ole-Petter skulle egentlig bli eiendomsmegler. Han begynte på BI, men foruten fadderuken var valget feil. Da ville han heller jobbe på MENY, som han kjente godt etter mange vakter gjennom videregående.

Sporty og glad i folk som han var, flyttet han året etter til Stord for å bli gymlærer. Han elsket praksisen, men ikke studiene. Ole-Petter var igjen klar for noe nytt, og dermed havnet han her, i Sentralblokken på Haukeland.

– Når butikken ser bra ut, kunden er fornøyd og det er kø utover, er det ufattelig kjekt. Jeg kunne aldri sittet på et kontor foran en PC, det må være action og gode samtaler, sier han.

Deli de Luca har åpent hver dag. Hvis noen blir syke, er det bare å stille på jobb. Han har heldigvis mye energi, løper ti mil i uken, og på ferie slapper han av. Han vet at med-franchisetaker Therese, som har lang erfaring fra Deli de Luca og andre steder, styrer sjappa.

– Du må ha stor arbeidskapasitet og skjønn at det er en livstil. Det hjelper å ansette flinke folk. Jeg har lært å lese hvor motiverte folk er på intervju, og det er de ansatte som blir værende, sier Ole-Petter.

Han gleder seg til å gå på jobb hver dag. Se folk og bruke kroppen. Iblant tenker han det hadde vært klokt med en bachelor i bunn, men håper og tror erfaringen han bygger har en verdi i fremtiden.

– Jeg ser ikke for meg å gå i gang med en tredje fadderuke, for å være ærlig.



Han rakk både BI, Meny og lærerdrømmen før han fant plassen sin i Sentralblokken på Haukeland.



Nå åpner Ole-Petter Birkenes butikken før Bergen våkner, løper ti mil i uken og vet nøyaktig hva som skal til for at køen, kaffen og nøkkeltallene skal gå opp.

FOTO: TOBIAS WILLUMSTAD/DN CONTENT STUDIO



TOVE GUNDERSEN
→ Generalsekretær i Rådet for psykisk helse

→ Utdannet sykepleier og har vært generalsekretær i Rådet for psykisk helse siden 2012. Samarbeider med NorgesGruppen for å støtte oppunder god helsekompetanse for ansatte og ledere, sikre et godt arbeidsmiljø og gode forutsetninger for å kunne bygge og ivareta en god psykisk helse på arbeidsplassen.

Vi vet at mangfold og eksponering for ulike former for ekspertise og livserfaring i sum skaper mer robuste arbeidstakere og mer produktive bedrifter.



Arbeidsplassen er en av samfunnets viktigste arenaer for å fremme psykisk helse

Arbeid gir struktur, mening, sosial tilhørighet og en lønn å leve av – faktorer som virker beskyttende for vår psykiske helse.

Din første jobb er en livsovergang som setter retning for ditt videre arbeidsliv. Arbeidsplassen er en av samfunnets viktigste arenaer for å fremme psykisk helse, forebygge psykiske plager og fange opp mennesker som trenger støtte. Verdien av et godt første møte med arbeidslivet er uvurderlig, og det er sentralt å ha kunnskap om hvordan man fanger opp, inkluderer og tilrettelegger slik at arbeidsplassen blir et godt sted for alle parter.

Kompetanseutvikling og livslang læring gir økt livskvalitet og motstandskraft. Hver gang du lærer noe nytt dannes nye koblinger i hjernen, og med ny kunnskap kommer nye muligheter. Å lære noe nytt og fortsette å utvikle seg er av stor betydning – som menneske og som medarbeider på en arbeidsplass.

Hvordan vi har det på jobb påvirker både hverdagen og livskvaliteten vår. For den enkelte er deltakelse i arbeidslivet en kilde til anerkjennelse og mestring, egenverdi og identitet. Din første jobb og mulighetene som følger med vil være formative for den videre karrieren, og det er derfor ekstra viktig at dette blir en positiv opplevelse.

Arbeidsplassen er mer enn bare et sted å utføre oppgaver; det er et fellesskap hvor vi formes som mennesker, gir av oss selv og får energi både fra mestring av arbeidsoppgaver og fra kollegaer. For mange er også arbeidsplassen en vei ut av isolasjon og inn i et samlende fellesskap.

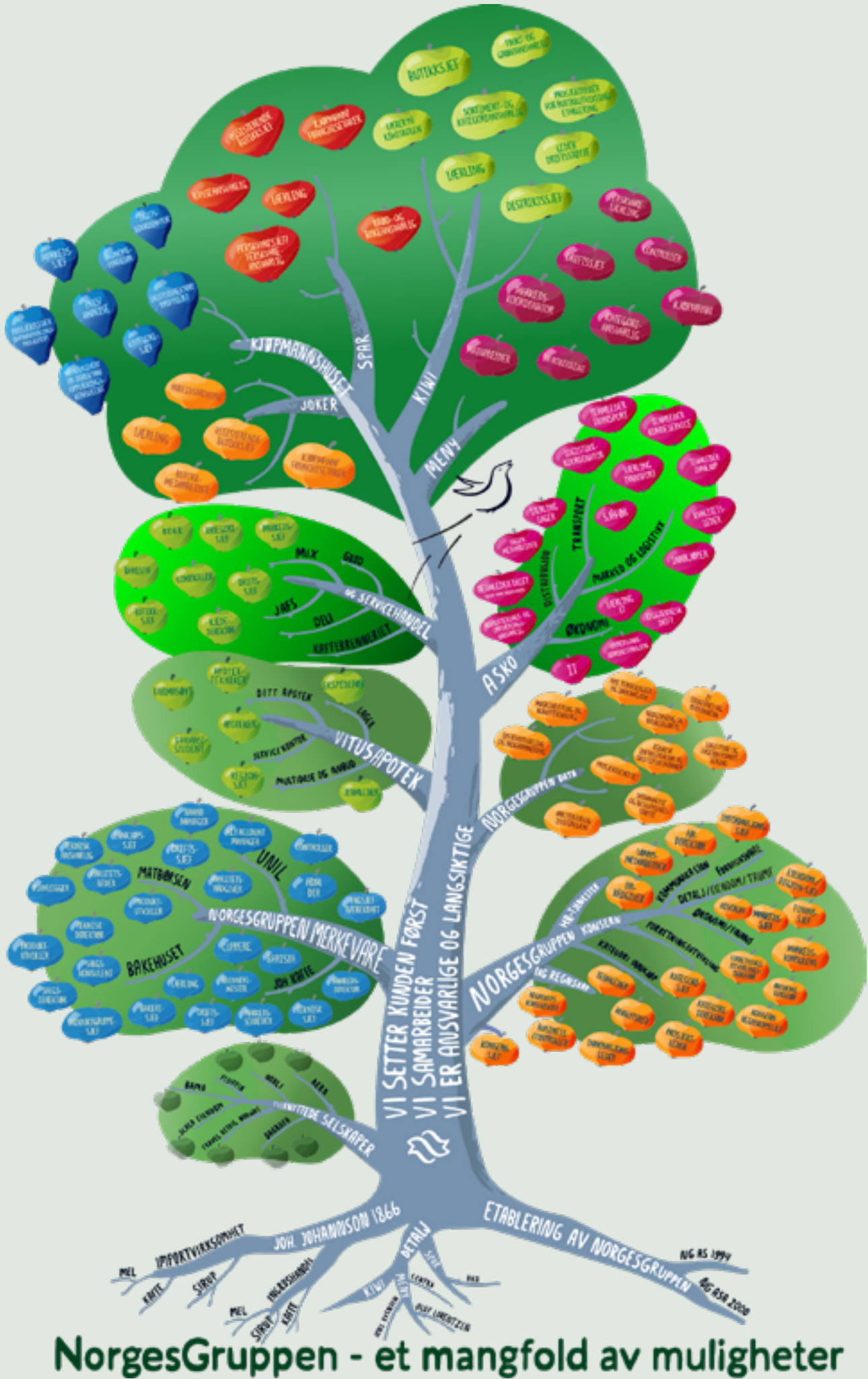
Vi er hele mennesker, også på jobb. Et

godt psykososialt arbeidsmiljø kan være en kraftkilde: Et sted hvor vi føler oss trygge, opplever arbeidsglede, fellesskap og utvikling. Hvis en bedrift evner å se mulighetene i å inkludere ulike grupper og aktivt invitere til et mangfoldig miljø, vil produktivitet og trivsel blomstre.

Bedrifter som aktivt jobber for å inkludere mennesker med ulik grad av arbeidsevne slik at de kan få tilrettelegging ved behov eller en arbeidsbrøk tilpasset restarbeidsevne, bidrar til psykologisk trygghet for alle på arbeidsplassen. Vi vet at mangfold og eksponering for ulike former for ekspertise og livserfaring i sum skaper mer robuste arbeidstakere og mer produktive bedrifter. Inkludering er derfor en investering, ikke en utgift.

Arbeid gir en trygg ramme for hverdagen gjennom rutiner, forutsigbarhet og kontinuitet. Dette kan være særlig betydningsfullt i perioder hvor livet ellers oppleves uoversiklig eller krevende, og kan bidra til å opprettholde både funksjonsevne og psykisk helse. For mange med psykiske helseproblemer kan arbeid bidra til at de blir raskere friske, og en viss takhøyde og tilrettelegging internt i firmaer kan utløse både lojalitet og leveranser av en kvalitet som i sum gir positive effekter over hele linja.

Arbeid er nøkkelen til et verdig og aktivt medborgerskap i samfunnet. I overgangen fra skole til jobb vil livsløp, identitet, helse og arbeidsmarkedserfaringer flettes sammen. En god første jobberfaring vil derfor bety svært mye og være med deg livet ut.





NorgesGruppen i korte trekk

NorgesGruppen er en familie av konsepter med sterke posisjoner innen mat, helse og forbruksvarer. Hver dag møter vi millioner av mennesker i våre butikker og serveringssteder over hele landet. Vi har både egeneid og kjøpmannseid virksomhet, også utenfor Norge.

Vi er et stort lag som jobber sammen for å sette kunden først. Hver dag jobber våre medarbeidere og kjeder for å gi kundene gode handleopplevelser, gjøre handelen billigere og bedre, og gjøre det enklere å ta grønne og sunne valg. Vårt mål er å gi deg en bedre hverdag, og å bidra til en bærekraftig fremtid.



NorgesGruppen

NorgesGruppen er et norskeid handelshus med virksomhet innen mat, helse og forbruksvarer over hele landet. Totalt sysselsettes 50 000 mennesker i konsernet, mer enn to prosent av privat sektor i Norge.



KIWI jobber hver dag med kundeløftet «Sunnhet til folket» og presser prisene i sitt marked for å være Norges største og billigste lavpriskjede.



Supermarkedkjeden MENY brenner for gode matopplevelser og skal være best på utvalg, kvalitet, ferskvare og fristende måltidsløsninger.



SPAR er en landsdekkende supermarkedkjede bestående av SPAR- og EUROSPAR-butikker som kjenner sitt lokale marked best.



Joker har butikker spredt over hele landet, mange av dem fjernbetjente, og dekker dine behov for dagligvare og lokalt etterspurte tjenester.



Nærbutikken er med på å opprettholde levedyktige bygder og småsteder med et vareutvalg og tjenestetilbud tilpasset det lokale markedet.



Kaffebrenneriet byr på kaffe- og drikkeprodukter og service som gir gjestene en smaksrik og hyggelig opplevelse ved hvert eneste besøk.



Deli de Luca tilbyr mat- og drikkeopplevelser for folk i farta i by og langs vei med et bredt utvalg av produkter fra hele verden.



Fastfoodkjeden Jafs er kjent for signaturretten hamburger, tilbyr lokale spesialiteter og har restauranter fra sør til nord i landet.



MIX er en serveringskjede med et stort utvalg av mat, is, milkshake, smoothies og drikke i tillegg til lokale spesialiteter.



GRØD serverer smakfulle grøt- og suppebaserte retter laget av næringsrike råvarer. GRØD tilbyr også et godt utvalg av varm og kald drikke.



Storhandelskonseptet Gigaboks tilbyr et bredt og spennende utvalg av matvarer, kjøkkenartikler, fritidsprodukter og kjøp på partivarer.



UNIL er NorgesGruppens merkevarerhus og driver produktutvikling og markedsføring av bl.a. merkevarene First Price, Vilje, Fiskemannen og Jacob's Utvalgte.



JOH. JOHANNSSON KAFFE er kjent for god kaffe siden 1866, og er blant annet kjent for de tradisjonsrike merkene Evergood og ALI Kaffe.



Med sine lokalbakerier er Bakehuset landets største bakerikjede og forsyner NorgesGruppens butikker med ferske brød og bakervarer hver dag.



MatBørsen er Norges ledende produsent av spiseklare ferdigretter og står bak NorgesGruppens måltidsløsninger Fersk & Ferdig.



Solberg & Hansen er landets eldste brenneri innen spesialkaffe og importerer kvalitetskaffe direkte fra bønder over hele verden.



NorgesGruppens engrosvirksomhet ASKO leverer dagligvarer og non-food til kunder innen dagligvare, storhusholdning og servicehandel over hele landet.



Storcash er landets ledende cash & carry-grossist for proffmarkedet som betjener restauranter, takeaways, kaféer, kantiner, catering, lag og foreninger.



Vinhuset er en landsdekkende distributør av drikkevarer til hotell, bar og restaurant og har det mest varierte utvalget av drikkevarer i Norge.



Trumf er NorgesGruppens kundelojalitetsprogram. Trumf-medlemmer får Trumf-bonus på alt fra dagligvarer og drivstoff til blomster, reise og strøm.



Norsk Medisinaldepot AS er en av Norges største aktører innen apotek og legemiddeldistribusjon.



Vitusapotek er en kjede av over 300 apotek med nasjonal dekning.



Ditt Apotek er en frittstående apotekkjede organisert etter medlemsmodell.

Utvalgte tilknyttede selskaper



Norges ledende selskap innen fersk frukt, bær, grønnsaker mm.



Et av Danmarks største dagligvarekonsern.



Plattform for betaling og identifikasjon innen varehandel.



Ledende, svensk matvarekjede langs grensen mot Norge.



Selger taxfree-artikler på flere av Avinors lufthavner.



Eier, utvikler, forvalter eiendom i kjøpesentersegmentet.



Norges ledende bokhandelkjede.



Grønlands største detaljkjede.

Skann koden for å finne et **mangfold av muligheter i NorgesGruppen**,
eller besøk norgesgruppen.no/karriere/ledige-stillinger



På vegne av 50 000 kolleger over hele landet: Takk for at du leste og
velkommen som en del av laget. Hilsen alle oss i NorgesGruppen.



NorgesGruppen