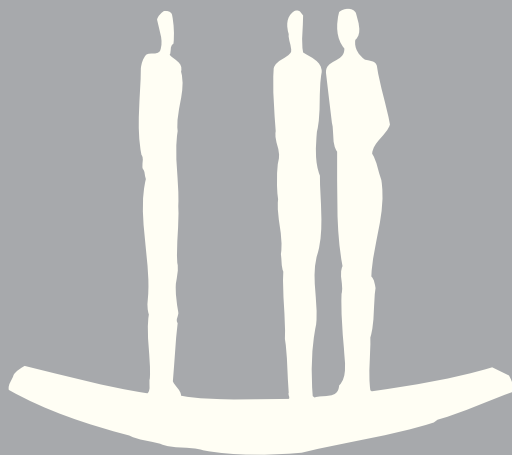


INSPIRATIONSKATALOG

OM MANGFOLDIGHED I ARBEJDSLIVET



INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDER

Inspirationskatalog om mangfoldighed i arbejdslivet

Copyright © Institut for Menneskerettigheder 2006

Tilrettelæggelse: Susanne Nour, Martin Lassen-Vernal,

Signe Hinz Pedersen og Buffy Lundgren

Redaktion: Susanne Nour (*ansv.*)

Art direction: Simon de Tusch-Lec, **DETUSCH&LUBA**

Produktion: DIXIT Grafisk

ISBN: 87-91836-07-7

Mekanisk, fotografisk, eller anden form for gengivelse af hele eller dele af kataloget skal ske med fuldstændig kildeangivelse.



Kataloget er blevet til med støtte fra EU, der har indført nye regler for at sikre, at alle behandles lige – uanset forskelle som køn, etnisk oprindelse, religion, handicap, alder og seksuel orientering.

INDHOLDSFORTEGNELSE

EKSEMPELOVERSIGT	SIDE 4
INDLEDNING	SIDE 6
RETTIGHEDER	SIDE 9
GOD PRAKSIS	SIDE 12
RESSOURCER	SIDE 28
GOD PRAKSIS	SIDE 30
RESULTATER	SIDE 42
GOD PRAKSIS	SIDE 44
INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDERS ANBEFALINGER	SIDE 56
INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDERS MANGFOLDIGHEDSPROGRAM	SIDE 58
MIAPRISEN	SIDE 60
MANGFOLDIGHEDSKURSUS	SIDE 62
BOG OM MANGFOLDIGHED	SIDE 63
TV-SPOT OM MANGFOLDIGHED	SIDE 64
PLAKATEN OM MANGFOLDIGHED	SIDE 66
LIGEBEHANDLINGSLOVTJEK	SIDE 67
MANGFOLDIGHED.DK	SIDE 68
EN MANGFOLDIGHED AF MULIGHEDER	SIDE 69
TAK TIL ALLE VIRKSOMHEDER	SIDE 70

GOD PRAKSIS: EKSEMPELOVERSIGT

RETTIGHEDER

PERSONALEPOLITIK OG SPILLEREGLER: MCDONALD'S DANMARK A/S	SIDE 14
EN HISTORIE OM KONFLIKTHÅNDTERING: PARKERING KØBENHAVN	SIDE 16
ET GODT ARBEJDSLIV – HELE LIVET: IKEA DANMARK A/S	SIDE 18
FIND BARRIERERNE OG FJERN DEM: NYKREDIT	SIDE 20
FARS KRAM: TDC A/S	SIDE 22
HANDLING KRÆVER FORBEREDELSE: BEREDSKABSSTYRELSEN	SIDE 24
SÆT PERSONALET PÅ SAGEN: POST DANMARK, FREDERIKSBORG AMT	SIDE 26

RESSOURCER

UDPEG EN MANGFOLDIGHEDSANSVARLIG: IBM DANMARK A/S	SIDE 32
SMÅ VIRKSOMHEDER MED STORE VÆRDIER: DANSK CLEANING SERVICE APS.	SIDE 34
DEN TYRKISKE LINIE: TDC A/S	SIDE 36
UDSTIL MANGFOLDIGHEDEN: EXPERIMENTARIUM	SIDE 38
STIL KRAV: NOVO NORDISK A/S	SIDE 40

RESULTATER

EN SYSTEMATISK MANGFOLDIGHEDSSTRATEGI: NOVO NORDISK A/S	SIDE 46
FRA KLARE MÅL TIL EN MANGFOLDIG SERVICE: ÅRHUS KOMMUNE	SIDE 48
AMBASSADØRER FOR LIGE MULIGHEDER: ARRIVA SKANDINAVIEN A/S	SIDE 50
EN IDÉSTAFET: ÅRHUS AMTS VASKERI	SIDE 52
MINORITETER MØDES: IBM DANMARK A/S	SIDE 54



INDLEDNING

Flere og flere danske virksomheder arbejder med mangfoldighed. Den øgede internationalisering, efterspørgsel på arbejdskraft, krav fra medarbejdere og kundernes forandrede behov i et mere og mere globaliseret samfund er alt sammen forhold, der bidrager til en stigende interesse for mangfoldighedsledelse.

Institut for Menneskerettigheder beskæftiger sig med mangfoldighed og menneskerettigheder i arbejdslivet, fordi alle bør nyde frihed til forskellighed og retten til ligebehandling – også på arbejdspladsen. Men også fordi vi ser mangfoldighed som et potentiale for vækst og kreativ udvikling i det danske samfund og det danske erhvervsliv. Mennesker er forskellige, og hvis vi lærer at bruge disse forskelle konstruktivt, vinder vi både som individer, samfund og virksomhed. Derfor sætter Institut for Menneskerettigheder hvert år fokus på mangfoldighed i arbejdslivet gennem informationsmaterialer, kurser, undervisning, tv-spots og ikke mindst gennem den årlige uddeling af MIAPRISEN – for Mangfoldighed i Arbejdslivet.

Dette katalog er tiltænkt dig, der har interesse i mangfoldighedsledelse og i MIAPRISEN. Måske overvejer du at indstille din virksomhed til MIAPRISEN og vil derfor gerne vide, hvad andre virksomheder har gjort for at vinde den. Eller måske er mangfoldighedsarbejde noget helt nyt for dig og din virksomhed, og du vil derfor gerne vide mere om, hvad det vil sige at arbejde med mangfoldighed og lige muligheder i praksis.

Med kataloget ønsker vi at dele ud af de mange gode eksempler fra MIAPRISEN. Og vi ønsker at levere et katalog, der kan bruges som redskab og idékatalog til virksomheder, der vil forstærke indsatsen for mangfoldighed. Kataloget kan derfor anvendes af ledere, tillidsrepræsentanter, Human Ressource (HR) medarbejdere, personalechefer og naturlig-

vis medarbejdere med interesse i mangfoldighed. Tag det med i samarbejdsudvalget og brug det som oplæg til debat, diskussion og inspiration.

KATALOGET FRA START TIL SLUT

På de følgende sider forklarer vi Institut for Menneskerettigheders perspektiv på mangfoldighedsledelse. Hvad dækker mangfoldighed over, og hvor stammer ideerne fra? Herefter præsenteres MIAPRISEN og de tre principper for mangfoldighed, som vi anbefaler som det bedste udgangspunkt for mangfoldighedsledelse.

I de efterfølgende tre afsnit uddybes de tre principper – et princip i hvert afsnit. Alle afsnittene indeholder en række konkrete eksempler på god mangfoldighedspraksis, som vi har hentet fra små, mellemstore og store danske virksomheder, både offentlige og private. Alle de virksomheder, der optræder i dette katalog, har tidligere været indstillet til eller har vundet MIAPRISEN.

Efter hvert eksempel finder du en anbefaling fra Institut for Menneskerettigheder. Anbefalingerne er samlet i en tjekliste sidst i kataloget, her finder du også beskrivelser af de publikationer, redskaber med mere, der er udviklet som led i Institut for Menneskerettigheders mangfoldighedsprogram.

HVAD ER MANGFOLDIGHEDSLEDELSE?

Med mangfoldighedsperspektivet vælger man at betragte forskelle som en værdifuld ressource. Mangfoldighed som tilgang vil sige at anerkende den enkeltes identitet – uanset alder, køn, etnicitet, religion, handicap og seksuel orientering – og den betydning forskelle har, også i arbejdslivet.

Mangfoldighedsledelse handler om at skabe en inkluderende og ikke-diskriminerende arbejdsplads, hvor man respekterer og værdsætter mangfoldighed og forskelle hos både medarbejdere, kunder og leverandører. I stedet for at have forskellige strategier og indsatser på forskellige områder som

fx køn, alder og etnisk oprindelse, så er mangfoldighedsledelse også kendetegnet ved at samle sådanne indsatser under én fælles strategi. Det vil sige, frem for at adskille virksomhedens forskellige tiltag i forhold til at få flere kvinder i ledelsen, opnå bedre aldersspredning eller ansætte flere etniske minoriteter, kan man altså sammentænke disse indsatser i én samlet mangfoldighedsstrategi og på den måde arbejde mere effektivt og nytænkende med de muligheder og barrierer, der er i en mangfoldig medarbejdergruppe.

Institut for Menneskerettigheders definition af mangfoldighedsledelse lyder:

“Mangfoldighedsledelse er en strategisk proces, hvor der arbejdes målrettet med at skabe udvikling og resultater gennem ansættelse og ledelse af en mangfoldigt sammensat medarbejdergruppe. Det stiller krav både til ledelse og medarbejdere. En forudsætning herfor er nemlig, at virksomheden aktivt sikrer sine medarbejdere mod diskrimination, og at arbejdspladskulturen og de organisatoriske rammer løbende udvikles, så de understøtter lige muligheder for alle.”

Susanne Nour og Lars Nellemann Thisted (red.), Mangfoldighed i arbejdslivet – når vi er lige men ikke ens. Børsens forlag 2005

HVORFOR MANGFOLDIGHED?

Virksomheder, der vælger at sætte fokus på mangfoldighed og udfolde sine medarbejders forskelle, kan skabe en spændende og konkurrencestærk arbejdsplads og samtidig gøre en forskel i det omgivende samfund og i de lande, de opererer i. Og selvom flere og flere danske virksomheder begynder at arbejde med mangfoldighed som ledelsesstrategi, er der stadig langt endnu, før vi til fulde kan høste de fordele, som mangfoldighedsledelse åbner for.

Spørger man en virksomhed, hvorfor den arbejder med mangfoldighedsledelse, er ét af de mest almindelige svar, at det handler om at sikre det

fremtidige rekrutteringsgrundlag – altså at kunne tiltrække, rekruttere og fastholde de bedste medarbejdere, uanset deres baggrund. Men som vi skal se eksempler på i dette katalog, er der mange andre gode grunde. For nogle handler mangfoldighed om troværdighed, om at afspejle og tilbyde den bedst mulige service til alle kunde- eller klientgrupper. Andre peger på, at mangfoldighed øger kreativiteten og innovationen og giver nyt input til problemløsning på arbejdspladsen. Og flere og flere virksomheder ser ganske enkelt mangfoldighed som en nødvendighed for at være konkurrencedygtige på et globalt marked, hvor både marked, leverandører, samarbejdspartnere og investorer stiller krav.

HVOR KOMMER IDÉERNE FRA?

USA er hjemland for de teorier om mangfoldighedsledelse, der opstod i 1980'erne. Et stigende antal amerikanske virksomheder blev gennem 1980'erne mødt med lovkrav om at sikre ligebehandling og en ligelig repræsentation af alle samfundsgrupper blandt deres medarbejdere. Mangfoldighedsledelse var virksomhedernes svar. Med denne nye ledelsesstrategi kunne man nemlig imødekomme kravene på en måde, der kombinerede ansvar med forretning. Det vil sige, at virksomhederne kunne flytte fokus fra tal og statistikker over til et bredere forretningsperspektiv, hvor kravene til mangfoldighed og lige muligheder blev set som potentialer – frem for barrierer.

I takt med at man i EU og Danmark har indført tilsvarende regulering på diskriminationsområdet, og i takt med den øgede globalisering, er mangfoldighedsledelse derfor også blevet særdeles relevant herhjemme. Og som vi skal se i dette katalog, er en række danske virksomheder allerede begyndt at bruge mangfoldighedsledelse som en effektiv måde at kombinere lovgivningens krav om ligebehandling med et forretningsperspektiv.

HVAD ER MIAPRISEN?

MIA står for Mangfoldighed i Arbejdslivet, og MIAPRISEN er Danmarks eneste erhvervspris for

mangfoldighedsledelse. Den blev indstiftet i 2003 af Institut for Menneskerettigheder for at inspirere virksomheder til at sætte mere fokus på mangfoldighed og lige muligheder for alle.

For at vinde MIAPRISEN skal man som virksomhed dokumentere, at man arbejder aktivt, strategisk og målrettet med at nedbryde barrierer og udnytte mulighederne i en mangfoldigt sammensat medarbejdergruppe. En MIAPRIS-vinder er således ikke et glansbillede af en virksomhed, men derimod en virksomhed der har skabt konkrete resultater med mangfoldighed. En MIAPRIS-vinder ser muligheder og udfordringer i øjnene og gør noget ved det.

Institut for Menneskerettigheder uddeler MIAPRISEN én gang årligt til frontløbervirksomheder, der aktivt fremmer mangfoldighed og konsekvent forhindrer diskrimination. Vinderne udpeges i forskellige kategorier, der tager hensyn til de forskellige vilkår, der gør sig gældende for forskellige typer og størrelser af virksomheder. Små virksomheder har ikke de samme muligheder og ressourcer som store, men det betyder ikke, at de ikke kan bedrive god og effektiv mangfoldighedsledelse. De skal bare gøre det på deres måde.

Institut for Menneskerettigheder har nedsat en ekstern dommerkomite til at vurdere indstillinger til MIAPRISEN. Dommerkomiteen består af eksperter inden for mangfoldighedsledelse og lovgivningen og rummer repræsentanter fra såvel offentlige som private arbejdsgiver- og erhvervsorganisationer samt fagforeninger. Dommerkomiteens vurdering tager udgangspunkt i de tre principper for mangfoldighedsledelse, som MIAPRISEN bygger på.

DE TRE MANGFOLDIGHEDSPRINCIPPER

Der er mange eksempler på, hvordan man kan arbejde med mangfoldighed i praksis. Men uanset om man er en stor eller lille virksomhed, om man har sit virke i Danmark eller er en del af en international virksomhed, er der tre principper, der danner grundlag for en sund og bæredygtig mangfoldighedsstrategi.

1. Rettighedsprincippet:

Mangfoldighedsledelse er at arbejde bevidst for at forhindre diskrimination og sikre ligebehandling for alle, i alle faser af ansættelsesforholdet.

Første princip handler om rettigheder, fordi vi i Danmark og EU har lovgivning, der skal sikre mennesker mod diskrimination i arbejdslivet. Lovgivningen sikrer ligebehandling for alle – uanset deres køn, alder, handicap, etniske oprindelse, religion og seksuelle orientering. Det er afgørende for at opnå og drage nytte af mangfoldighed på arbejdspladsen, at man er bevidst om og aktivt søger at sikre den enkelte medarbejders ret til ligebehandling i alle faser af ansættelsesforholdet.

2. Ressourceprincippet:

Mangfoldighedsledelse er at arbejde ressourceorienteret med forskelle i alle aspekter af virksomhedens virke.

Det næste princip handler om ressourcer, fordi mangfoldighed handler om at se og drage nytte af forskelle som en ressource og et aktiv for virksomheden. Den danske arbejdsstyrke bliver mere mangfoldig, ligesom verden bliver stadigt mere globaliseret. Mangfoldighedsledelse vil sige at kunne ansætte og lede en mangfoldigt sammensat medarbejdergruppe, der besidder en bred vifte af forskellige kompetencer, perspektiver og personligheder. Forskelle der kan sættes i spil til virksomhedens fordel.

3. Resultatprincippet:

Mangfoldighedsledelse er en resultatorienteret proces, der inddrager målgrupper og medarbejdere.

Det er afgørende, at politik og tiltag omsættes til konkrete resultater, som kan mærkes og dokumenteres. Mangfoldighedsledelse er en langsigtet, strategisk proces, hvor der arbejdes resultatorienteret. Det vil sige, at man bør opstille mål for, hvor langt man vil nå og hvordan, samtidig med at man udvikler arbejdspladskulturen og de organisatoriske rammer, så de også understøtter mangfoldighed og lige muligheder for alle. I udviklingen af disse tiltag er det vigtigt at gøre mangfoldighedspolitikken relevant og vedkommende for alle medarbejdere og at inddrage de minoritetsgrupper, som man har særlige indsatsretter imod, fx etniske minoriteter eller mennesker med handicap.

Vi har i det følgende inddelt kataloget efter disse tre principper, altså rettigheder, ressourcer og resultater. Du kan således i de næste tre afsnit læse mere om og få ideer til god praksis inden for hvert af de tre mangfoldighedsprincipper.

RETTIGHEDER

I Danmark har vi en lovgivning, der skal sikre ligebehandling af alle på arbejdsmarkedet. Det gælder uanset vores køn, alder, etniske baggrund, religion, handicap eller seksuelle orientering. Det første af de tre principper for mangfoldighed handler derfor om, at vi skal have frihed til at være forskellige, og at vi har ret til ligebehandling. Princippet lyder:

Mangfoldighedsledelse er at arbejde bevidst for at forhindre diskrimination og sikre ligebehandling for alle, i alle faser af ansættelsesforholdet.

Det første princip er baseret på lovgivningens krav til ligebehandling. Samtidig viser undersøgelser og erfaringer, at arbejder man aktivt med at nedbryde barrierer og forhindre diskrimination i sin virksomhed, får man mere tilfredse medarbejdere – ligesom nye og måske oversete ressourcer dukker op. Derfor siger vi, at forudsætningen for at opnå en mangfoldig organisation er, at man arbejder bevidst for at forhindre diskrimination og sikre ligebehandling.

Diskrimination kan i nogle tilfælde være direkte og åbenlys. Fx når stillingsannoncer eftersøger “unge medarbejdere mellem 30 og 45 år” – her er alder den direkte årsag til diskrimination. Men almindeligvis er der tale om mere usynlige forhold. På arbejdspladsen kan det fx være en gammel vane eller procedure, der udgør en diskriminerende barriere over for nye medarbejdere.

På de følgende sider skal vi se nærmere på den danske lovgivning på området, som er vigtig at kende, når man arbejder med at fjerne barrierer og sikre ligebehandling i sin virksomhed. Efter en kort indføring i lovgivningen skal vi se konkrete eksempler på, hvordan en række danske virksomheder har taget skridt for at fremme lige muligheder på deres arbejdsplads og sikre medarbejdernes ret til ligebehandling. Vel at mærke uden at behandle alle medarbejderne ens.

HVAD SIGER LOVEN?

Ifølge dansk lovgivning er diskrimination i arbejdslivet ulovligt. Danmark og EU har indført regler, der skal sikre mod diskrimination på arbejdsmarkedet og fremme lige muligheder i arbejdslivet. Dansk lovgivning* siger, at man ikke må diskriminere nogen på grund af køn, etnisk oprindelse, religion, alder, handicap eller seksuel orientering. Disse grunde kaldes for diskriminationsgrundene. Forbuddet mod diskrimination gælder for både offentlige og private arbejdspladser, og i forhold til både sundhedspleje, sociale goder, uddannelse, boligadgang samt vare- og tjenesteydelser.

HVAD ER FORMÅLET?

Formålet med loven er at sikre, at ingen stilles ringere end andre i en tilsvarende situation alene på grund af fx deres køn eller handicap, medmindre der er en saglig og rimelig begrundelse for ikke at behandle dem lige. På den måde bidrager lovens forbud mod diskrimination til, at vores arbejdsmarked forbliver åbent, fleksibelt og dynamisk.

Diskrimination kan nemlig føre til et dårligt arbejdsklima og utilfredse medarbejdere, og det kan give dårlige tal på bundlinien, dels fordi arbejdspladsen går glip af kvalificerede medarbejdere og en mangfoldig medarbejderskare, og dels fordi den risikerer negativ presseomtale, retssager og klagesager. Overtræder en virksomhed forbuddet mod diskrimination, kan den blive straffet med bøde. Desuden kan den diskriminerede medarbejder tilkendes en godtgørelse, som virksomheden skal betale.

NOTE: Forbuddet mod diskrimination på arbejdsmarkedet er beskrevet i 'Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.' og i 'Lov om ligebehandling af mænd og kvinder'. Du kan læse meget mere om lovgivningen og de forskellige diskriminationsgrunde på Institut for Menneskerettigheders webportal om mangfoldighed og ligebehandling i arbejdslivet, mangfoldighed.dk. Her kan du også bestille vores folder 'Ligebehandlingslovtjek', som du kan anvende til at afprøve, om din virksomhed lever op til lovens krav.

HVAD ER DISKRIMINATION?

Selve begrebet diskrimination betyder ulovlig eller usaglig forskelsbehandling af individer. Usaglighed kan fx være ansættelsesbetingelser, der er unødvendige i forhold til arbejdsopgaverne. Fx er det usagligt, hvis en kirke kun vil ansætte kristne rengøringsassistenter, fordi en rengøringsassistents arbejde jo intet har at gøre med religion. Det vil derimod være sagligt at stille krav til religion i forbindelse med ansættelse af en ny præst til kirken.

Diskrimination kan imidlertid udmønte sig på mange forskellige måder, og derfor skelnes der i lovgivningen mellem forskellige former for diskrimination, nemlig direkte diskrimination, indirekte diskrimination, chikane og instruktion om at diskriminere.

DIREKTE DISKRIMINATION er, hvis en eller flere af de seks diskriminationsgrunde (jf. foroven) er den direkte årsag til en handling, der krænker et andet menneskes rettigheder i arbejdslivet. Fx hvis en velkvalificeret ansøger til en ledig stilling afvises med direkte henvisning til fx sin alder eller sit handicap.

INDIREKTE DISKRIMINATION kan være krav, procedurer og praksis, der på overfladen kan virke neutrale, men som i realiteten stiller personer, der er omfattet af loven, ringere end andre i en tilsvarende situation. Det kan eksempelvis være et beklædningsreglement, der forbyder tørklæder i supermarkedets pakkeri, uden at der er sundheds- eller hygiejnemæssige årsager hertil.

CHIKANE vil sige, at en person på den ene eller anden vis hånes, trues eller nedgøres, alene på grund af hendes eller hans køn, etniske oprindelse, alder, handicap, religion eller seksuelle orientering. Der kan fx være tale om nedværdigende vittigheder om en homoseksuel kollega eller sexchikane.

INSTRUKTION OM AT DISKRIMINERE vil sige, at en overordnet vejleder sine medarbejdere i at udvise diskriminerende adfærd over for bestemte grupper – fx hvis en diskoteksejer beder sine ansatte om at afvise besøgende kunder af "sydlandsk udseende".

Diskrimination antager altså mange forskellige former og kan være forårsaget af såvel holdningsmæssige som strukturelle og praktiske barrierer på

arbejdspladsen. Derfor anbefaler Institut for Menneskerettigheder, at virksomheder, uanset deres størrelse, udarbejder en mangfoldighedsstrategi med det klare mål at opbygge en inkluderende og ikke-diskriminerende organisation, hvor forskelle værdsættes og sættes i spil. Det er den bedste måde at sikre, at virksomheden lever op til lovens krav til ligebehandling.

HVEM ER OMFATTET AF LOVEN?

Forbuddet mod diskrimination gælder for de seks diskriminationsgrunde køn, alder, etnisk baggrund, religion, handicap og seksuel orientering. Disse grupper er særligt beskyttet i den danske lovgivning og i EU-direktiverne, fordi de historisk set er grupper, der har været ofre for forfølgelse, undertrykkelse og diskrimination. I Europa er vi heldigvis kommet på god afstand af de allerværste af disse eksempler, der især strækker sig tilbage til anden verdenskrig. Men desværre kan der fortsat på arbejdsmarkedet konstateres ulighed med hensyn til såvel repræsentation som løn- og stillingsforhold for disse grupper. Dette er grunden til, at vi har en særlig lovgivning på netop disse områder, og det er derfor vigtigt, at der er særligt fokus på disse grupper, når virksomheden begynder at arbejde med mangfoldighed og lige muligheder.

“Alle har fordomme, men kun ved at se dem i øjnene kan vi bekæmpe dem.”

Margareta Wadstein, tidl. svensk diskriminations-ombudsmand.

HVORNÅR GÆLDER LOVEN?

'Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.' gælder for alle de nævnte diskriminationsgrunde, bortset fra køn, der er omfattet af 'Lov om ligebehandling af mænd og kvinder'. I begge de to love understreges det, at ligebehandling skal sikres i alle ansættelsesfaser. Det betyder, at den ansatte eller jobsøgende har rettigheder i alle de sammenhænge, hvor der træffes beslutninger om hende eller ham. Fx i forbindelse med ansættelse, daglige arbejdsvilkår, videreuddannelse eller ved afskedigelse. Vi skal kort se på, hvad dette vil sige i forhold til psykisk arbejdsmiljø, personaleudvikling og fastholdelse samt ved rekruttering.

Psykisk arbejdsmiljø

Et godt sted at starte med at fokusere på rettigheder og ligebehandling er i medarbejderens daglige arbejdsliv – fx hvad angår et godt og trygt arbejdsmiljø. Der kan på en arbejdsplads være strukturelle eller kulturelle forhold, der gør enkelte eller hele grupper af medarbejdere utrygge, eller som ligefrem krænker deres rettigheder. Og det går ud over produktiviteten. Florerer der fx åbenlyse fordomme blandt de ansatte om bøsser og lesbiske, bør man som leder tage aktive skridt til at sikre, at homoseksuelle medarbejdere ikke føler sig chikaneret eller diskrimineret. Og til julefrokosten eller firmafesten er det en god idé at servere andet end svinekød og alkohol, så medarbejdere, der ikke drikker alkohol eller spiser svinekød, kan tage del i festlighederne. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan også opstå af ringe barselsvilkår for nybagte fædre eller forventninger om, at mænd prioriterer deres karriere frem for familien. Det er vigtigt at være opmærksom på, at medarbejdere ikke bliver udelukket eller oplever, at de bliver holdt uden for, fordi de er forskellige.

Personaleudvikling og fastholdelse

Diskrimination kan finde sted under hele ansættelsesforholdet. Det kan fx være fordomme og barrierer, der først opstår, når en nyansat medarbejder begynder på arbejdet. Eller der kan være diskriminerende barrierer, som har betydning for gamle ansatte, der

søger forfremmelse eller barselsorlov. Alle skal have lige muligheder for videreudvikling af deres kompetencer, og derfor er det vigtigt, at der i denne proces ikke stilles usaglige krav eller betingelser, der udelukker bestemte medarbejdere fra at udvikle sig på lige fod med de øvrige ansatte. Krav til fx dansk kundskaber, danske uddannelser, til fysisk formåen eller krav til påklædning og fremtoning skal være saglige og nødvendige, ellers kan de virke diskriminerende over for nogle ansatte. Sådanne krav kan også føre til, at nogle medarbejdere føler sig forpligtet til at yde mere end deres kollegaer, for at få tilbudt samme muligheder for efteruddannelse eller forfremmelse.

Afskedigelse af medarbejdere skal naturligvis også ske ud fra retfærdige betingelser, der hverken er overenskomststridige eller i strid med diskriminationsslovgivningen. Ligesom det gælder ved rekruttering – som du kan læse om nedenfor – må et misforstået hensyn til kunder, samarbejdspartnere eller de øvrige ansatte aldrig være en årsag til afskedigelse af fx en homoseksuel medarbejder. Afskedigelse må ifølge loven heller ikke bruges som repressalie.

Rekruttering

Når der skal ansættes nye medarbejdere, er det vigtigt at være opmærksom på stereotype forestillinger, fordomme og på sine ansættelsesprocedurer. En rekrutteringsproces indebærer altid en bedømmelse af de mennesker, der søger en ledig stilling, og derfor er det vigtigt, at man bestræber sig på at gøre denne bedømmelse så objektiv som muligt. At man ikke udsætter ansøgerne for usaglige og tilfældige krav, som de intet kan stille op imod. Fx må man ikke lade et påstået hensyn til kollegaer, kunder eller til ansøgeren selv føre til, at man undlader at ansætte en person med en bestemt religion eller etnisk oprindelse. Derimod skal man altid opstille saglige, objektive og relevante kriterier for ansættelsen. Formulerede retningslinier for en rekrutteringsproces, der både tager hensyn til lovgivningen og fremmer mangfoldigheden, er en god måde at sætte fordommene i skak på og sikre lige muligheder for alle.

GOD PRAKSIS

Eksemplerne på de følgende sider er alle hentet fra tidligere indstillinger til MIAPRISEN, fra 2004 og fremefter, og virksomhederne i de forskellige eksempler repræsenterer alt fra små og mellemstore virksomheder til store internationale koncerner.

Oversigt:

PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Personalepolitik og spilleregler: *McDonald's Danmark A/S*

En historie om konflikthåndtering: *Parkering København*

Et godt arbejdsliv – hele livet: *IKEA Danmark A/S*

PERSONALEUDVIKLING OG -FASTHOLDELSE

Find barriererne og fjern dem: *Nykredit*

Fars kram: *TDC A/S*

REKRUTTERING

Handling kræver forberedelse: *Beredskabsstyrelsen*

Sæt personalet på sagen: *Post Danmark, Frederiksborg Amt*



Personalepolitik og spilleregler: *McDonald's Danmark A/S*

Tema: Psykisk arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø kræver lige muligheder og et effektivt diskriminationsberedskab. Her er et godt sted at starte at give personalepolitikken et eftersyn. Tjek om den sikrer lige muligheder for alle ansatte. Og ved du og dit personale, hvad I skal gøre, hvis I overværer ulovlig diskrimination? Skriv spillereglerne for mangfoldighed og ligebehandling ind i personalepolitikken, og du vil have et solidt fundament for det videre arbejde.

Hos McDonald's Danmark A/S har man netop dedikeret et afsnit til mangfoldighed i en håndbog, der er målrettet virksomhedens ledere og mellemledere. "Vores mål er at formulere klare og tydelige retningslinier for mangfoldighed og ligebehandling på McDonald's. Det er nemlig en vigtig del af vores mangfoldighedsstrategi, at vores ledere kender vores holdning til mangfoldighed og diskrimination – og at de ved, hvad de skal gøre for at bringe mangfoldigheden til live", forklarer Kristine Kaas, der er HR-Manager hos McDonald's Danmark. McDonald's personale-

håndbog er et godt eksempel på, hvordan man omsætter lovgivningens beskyttelse mod diskrimination til et sæt spilleregler i personalepolitikken, som på konstruktiv vis er med til at skabe en sund praksis og et bedre arbejdsmiljø. Der står fx beskrevet, hvordan begreber som mangfoldighed og ligebehandling er kædet sammen med virksomhedens vækst og medarbejdernes trivsel. Virksomhedens politik i forhold til diskriminationslovgivningen gennemgås. Og der forklares i tydelige vendinger, hvad den enkelte medarbejder bør gøre, hvis han eller hun overværer diskrimination eller chikane.

Og det virker ude på arbejdspladserne. Bjarne Christensen er restaurantchef på McDonald's på Nørrebros Runddel i København: "Det er lidt ligesom at læse brandprocedurer. Så alvorligt tager vi det. Og det er godt, for så ved alle jo, hvad man skal gøre i de tilfælde, hvor diskrimination finder sted. Og så vil jeg sige, at det faktisk er med til at fjerne diskrimination. Fx har vi et virkeligt godt miljø her på Runddelen, og vi er en af de mest etnisk sammensatte restauranter. Det skyldes bl.a. de klare spilleregler og værdier", fortæller Bjarne Christensen.

VIRKSOMHEDEN

McDonald's Danmark A/S er hovedkontoret for den danske gren af den velkendte fastfoodkæde, der har rødder tilbage til 50'ernes USA. Virksomheden har i et halvt århundrede levet af sine familierestauranter, som efterhånden findes over hele verden – faktisk i 118 lande. De fleste danske McDonald's restauranter er drevet af lokale franchisetagere. McDonald's Danmark A/S fik hædrende omtale under MIAPRISEN 2006 for sin indsats for mangfoldighed.



At man har en formuleret politik og konkrete spilleregler for håndtering af diskrimination.

Forklaring

Forebyggelse er ikke bare bedre end brandslukning, det koster også mindre og er mindre forstyrrende for virksomhedens daglige drift. Derfor er det vigtigt at have en politik med konkrete spilleregler i tilfælde af, at en medarbejder, klient eller kunde oplever diskrimination. Og det er vigtigt, at både kollegaer, ledere og tillidsrepræsentanter ved, hvad de skal gøre i en sådan situation.

Konkrete tiltag

- Etabler en intern klageprocedure for håndtering af konkrete klager om diskrimination.
- Opret en funktion i virksomheden, fx en ombudsmand, der har til opgave at modtage og håndtere henvendelser om diskrimination.

En historie om konflikthåndtering

Parkering København

Tema: Psykisk arbejdsmiljø

Nogle gange gør mangfoldighedsledelse en god virksomhed bedre. Andre gange kan det være en helt nødvendig kur, når forskelle på arbejdspladsen skaber problemer. Fx som hos Parkering København, der for nogle år tilbage måtte se i øjnene, at medarbejderne ikke havde det ligeså nemt med de nye mål for en mere mangfoldig medarbejdergruppe, som ledelsen havde det. Men man tog udfordringen op og fik løst problemet.

Vi får den lærerige historie af medarbejdernes tillidsmand, Ole Juul: "Historien går sådan, at Parkering København ønskede at øge antallet af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, hvilket man så gjorde. Men det gik jo ikke så gnidningsløst, som man kunne håbe. De nye medarbejdere blev nemlig frosset ude af nogle af de gamle ansatte, som hellere ville følges på vagt med en etnisk dansker", fortæller Ole Juul. Kultursammenstødet mellem det vante og det nye bundede især i sprogproblemer, præciserer Ole Juul. Nu kunne man vælge at feje problemet ind under gulvtæppet, fordi man jo allerede har nået sine mål om ansættelser af etniske minoriteter. Men dermed har man jo ikke fjernet de diskriminerende barrierer i det daglige arbejdsmiljø. Ole Juul fortæller: "I stedet tog vi fat om problemerne. Vi så dem i



øjnene og tog en åben dialog om det. Mellem alle medarbejdere. Fx håndterede vi sprogproblemerne ved at lave en sprogpolitik, og nogle af medarbejderne fik tilbudt danskkurser, andre blev sendt på sproglaboratorium. Det var ikke nemt dengang, men det betalte sig virkelig at tage fat om problemet og turde tale om det. Det kan mærkes i dag, hvor vi kan dokumentere væsentlige forbedringer. Fx at vi fortsat kan øge antallet af nydanske medarbejdere uden problemer overhovedet."

Virksomheden

Parkering København er en kontraktstyret virksomhed under Københavns Kommune, der beskæftiger ca. 230 medarbejdere. Virksomhedens primære arbejdsopgaver er bl.a. parkeringskontrol og -service, råd og vejledning i parkeringsspørgsmål, afgiftsbetaling samt drift og vedligeholdelse af kommunens billetautomater. Parkering København vandt MIA-PRISEN i 2004 i kategorien "mellestore virksomheder".



At man opbygger interkulturelle kompetencer og et konflikthåndteringsberedskab.

Forklaring

Forskelle kan give anledning til misforståelser og konflikter. Derfor er det vigtigt, at en virksomhed opbygger sine interkulturelle kompetencer, og at den har et konflikthåndteringsberedskab, så den kan se konflikter i øjnene og finde løsninger, der respekterer vores indbyrdes forskelle.

Konkrete tiltag

- Formuler en anti-chikane politik.
- Træn ledere og HR-personale i interkulturelle kompetencer og konflikthåndtering.
- Tilbyd sprogtræning og lad interesserede tilmelde sig frivilligt.

Et godt arbejdsliv – hele livet:

IKEA Danmark A/S

Tema: Psykisk arbejdsmiljø

At sikre et godt arbejdsmiljø for sine medarbejdere kræver vilje og opmærksomhed fra arbejdsgiverens side. Det er vigtigt, at denne opmærksomhed strækker sig gennem hele medarbejderens ansættelsesperiode. Det vil sige, at mangfoldighedspolitikken altid inddrager det perspektiv, at medarbejderen gennemgår forskellige livssituationer, eller livsfaser, der stiller forskellige krav i løbet af ansættelsesperioden.

Hos IKEA har man således iværksat en række initiativer kaldet 'livssituations benefits' (fordele), der skal sikre medarbejderens trivsel gennem alle hendes eller hans livsfaser på arbejdet. Med andre ord lige fra nyansættelse, optræning og videreuddannelse, til barsel, seniorordning og aftrædelse. Ifølge IKEA får man indsatsen for at tilpasse sig medarbejderes forskellige behov, tilbage igen i form af loyale og tilfredse medarbejdere. Tilpasningen til medarbejdernes livssituation indebærer fx særligt fleksible arbejdstider for børnefamilier, udvidet helbredsforsikring til samtlige ansatte, en formuleret misbrugspolitik, tilbud om ekstra opsigelsesperiode til medarbejdere over 40 år, tilbud om IT-kurser, oplæringsansvar over for nye medarbejdere – og endelig

tilbydes ledere bl.a. betalt engelskundervisning. Sådanne initiativer er medvirkende til at fremme lige muligheder blandt de ansatte. Ved at sikre gode arbejdsbetingelser og et



trygt og godt arbejdsmiljø for alle medarbejdere – og i alle faser af ansættelsesforholdet – lever IKEA således op til lovgivningens ord og formål.

IKEA Danmarks HR Manager Lene Kjørbo Groth uddyber: "Både medarbejdere med børn og ældre medarbejdere har brug for en arbejdsplads, der hele tiden kan tilbyde dem mulighed for videreudvikling, og som ikke ser problemer i medarbejderens livssituation, men muligheder. Den tryghed vil vi gerne give, så alle medarbejdere ved, at vi som arbejdsgivere følger dem gennem hele ansættelsen. Vi mener, at en sådan tryghed betyder gode arbejdsvilkår, der igen betyder bedre arbejdsydelse", forklarer hun.

På denne måde har IKEA sørget for, at medarbejdernes forskellighed – her hvad angår alder og livssituation – aldrig bliver et problem for hverken de ansatte eller arbejdsgiveren, men altid betragtes som en ressource for virksomheden.

Virksomheden

IKEA er et af de mest kendte brands og en af de mest kendte detailvirksomheder herhjemme - og i verden. Virksomheden, der lever af at sælge møbler og boliginventar fra sine store varehuse, har rødder i de sydsvenske skove, hvor den første filial blev grundlagt allerede i 1953. I Danmark har IKEA i dag omtrent 1.000 medarbejdere ansat. Virksomheden var indstillet til MIAPRISEN i 2005.



At man har en mangfoldighedspolitik, der inkluderer alle.

Forklaring

Det er vigtigt, at en mangfoldighedspolitik forholder sig bredt til forskelle, og adresserer såvel medarbejdere med minoritetsbaggrund som de forskellige livssituationer og faser af ansættelsesforholdet, som en medarbejder gennemgår. På den måde kan virksomheden fremme lige muligheder og skabe et godt arbejdsmiljø for alle. Det betyder en mere effektiv fastholdelse af medarbejderne, og det sender samtidig et klart signal om, at mangfoldighed omfatter alle – og ikke kun særlige grupper på arbejdspladsen.

Konkrete tiltag

- Foretag en trivselsundersøgelse blandt alle medarbejdere.
- Formuler en livsfase eller ”work-life balance” politik.

Find barriererne og fjern dem

Nykredit

Tema: Personaleudvikling og fastholdelse

Når man planlægger personaleudvikling er det afgørende, at alle medarbejdere har reelt lige muligheder. Også hvad angår forfremmelse og intern rekruttering. Hos Nykredit har man siden 1995 arbejdet målrettet for at sikre, at kvinder kan blive forfremmet til lederstillinger på lige fod med mænd. Uanset om der er tale om intern eller ekstern rekruttering.

At arbejde bevidst med at nedbryde barrierer for særlige grupper i forhold til forfremmelse er en god måde at sikre lige muligheder for alle ansatte. Da Nykredit således opdagede, at deres andel af kvindelige ledere ikke matchede andelen af kvinder i resten af medarbejderstaben, besluttede de sig for at foretage en barriereanalyse, som skulle afdække, hvorfor kvinder ikke var repræsenteret i lige så høj grad som mænd. Analysen var baseret på kvalitative og kvantitative metoder og strakte sig over fem måneder.

“Det blev hurtigt klart, at barriererne, der både fandtes i virksomheden, i samfundet, i familiemønstre og i det enkelte individ, langt hen ad vejen var ubevidste og baseret på strukturelle eller kulturelle normer. Det var derfor også fra starten klart, at indsatsen måtte være langsigtet,” fortæller Vicedirektør Birgitte Bruun.

Barriereanalysen gav Nykredit en grundig indsigt i, hvor problemerne lå, og dermed også gode ideer til hvordan man skulle løse dem. Blandt de mange initiativer, der kom ud af analysen, kan nævnes et nyt udviklingsamta-



lesystem, et førleder-forløb, mentorordninger, netværksgrupper, karriereguiden “Perspektiver i jobbet”, nye målsætninger, artikler, gå hjem-møder og debatoplæg. Og resultaterne taler for sig selv. Fra på koncernvice- og underdirektørniveau i 1996 at have 3% kvinder, var der i 2005 15% kvinder – og man kunne nu sætte en ny målsætning for 2010 på 25%.

Nykredits tiltag viser således, hvordan man med grundig analyse og kortlægning af udfordringer og barrierer inden for ligebehandlingsområdet, også kan bidrage til at styrke sin virksomheds ledelse. En mangfoldig ledelse – og det gælder ikke kun på kønsområdet – er nemlig også en ressourcestærk og perspektivrig ledelse.

Virksomheden

Nykredit er en privat virksomhed ejet af Nykredit Holding A/S. Nykredit beskæftiger 3.287 mennesker inden for finansbranchen. Virksomhedens aktiviteter spænder fra realkredit over bank og forsikring til ejendomsmægleraktivitet. Nykredit blev i 2006 indstillet til MIAPRISEN.



At man sikrer mangfoldighed på alle niveauer i virksomheden og proaktive tiltag for at gøre op med ubevidste mønstre og vanetænkning.

Forklaring

Hvis mangfoldighed kun er til stede indenfor bestemte stillinger, tyder det på strukturelle barrierer for lige muligheder og mangfoldighed i virksomheden. Det er vigtigt, at mangfoldighed afspejles på alle niveauer og i alle stillingskategorier i en virksomhed.

Konkrete tiltag

- Foretag barriereanalyser og vær villig til at ændre på praksis ved lederrekruttering.
- Etabler mentorordninger målrettet grupper, der er underrepræsenteret i ledelsen.

Fars kram

TDC A/S

Tema: Personaleudvikling og fastholdelse

Når man som arbejdsgiver vil gøre en indsats for at fastholde sine medarbejdere, er det vigtigt at overveje forskellige muligheder for forskellige ansatte. Fx har ligestilling mellem kønnene oftest indebåret tiltag for de kvindelige medarbejdere. Langt fra ligeså mange virksomheder overvejer specielle tiltag for mændene.

Hos TDC A/S ved man således, at det er mindst ligeså vigtigt at målrette tiltag til mænd for at skabe lige muligheder for såvel kvinders som mænds karriere- og familieliv. "Vi tror på, at vi får bedre medarbejdere ud af at have en personalepolitik, der opfordrer mændene til at tage en større del af barselsorloven", fortæller Koncern HR direktør Henriette Fenger Ellekrog. "Det skaber rum for en mere lige fordeling af opgaverne, både derhjemme og på arbejdspladsen, hvor der skal være plads til, at medarbejderne har et liv ved siden af", siger hun og fortæller, at TDC spurgte en række mandlige ansatte, som har taget den lange orlov, hvordan de oplevede det. Svaret var, at de ikke har fortrudt det og at de samtidig føler sig langt mere kompetente i forhold til rollen som far. "De er tilsvarende glade for at vende tilbage til arbejdet med fornyet energi og mere ro på hjemmefronten", siger Henriette Fenger Ellekrog.

TDC iværksatte i december 2004 kampagnen Fars kram.

Virksomheden

Det danskbaserede TDC A/S er den førende leverandør af kommunikationsløsninger i Danmark, næststørste udbyder på det schweiziske marked og desuden repræsenteret med en betydelig tilstedeværelse på Norden samt på udvalgte markeder i Centraleuropa. TDC beskæftiger ca. 14.000 medarbejdere i Danmark. TDC A/S vandt MIAPRISEN i 2004 i kategorien "store private virksomheder".

Kampagnen gør nybagte fædre opmærksomme på deres muligheder for at holde op til 10 ugers forældreorlov med fuld løn, ud over de første to ugers betalte fædreorlov. Kampagnen er en meget vigtig del af TDCs personalepolitik, da den indgår strategisk i forhold til mange forskellige indsatsområder. Lige fra ligestillingspolitik til et ønske om rekruttering og fastholdelse af målrettede og engagerede medarbejdere.

Kampagnen går ud på, at man som nybagt far modtager en Fars kram barselspakke med hagesmæk, termoflaske, pusletaske og et brev fra Koncern HR-direktøren. I brevet fortæller direktøren om mulighederne for at tage forældreorlov med fuld løn. Og kampagnen har virket – i 2002 tog 13% af fædrene hel eller delvis forældreorlov. I 2005 var andelen steget til 60%. De nye fædre holdt i gennemsnit 7,9 ugers forældreorlov, og næsten en tredjedel holdt ti ugers betalt forældreorlov.

"Nogle fædre har taget orloven i ét hug, mens andre har spredt den ud over en længere periode. Nogle fædre har været alene på skansen derhjemme, og andre igen har haft orlov sammen med deres partner", forklarer Henriette Fenger Ellekrog og understreger, at TDC forventer, at fædre vil fortsætte med at tage barsel.



At man udfordrer stereotyper og fordomme.

Forklaring

Forventninger til en medarbejders liv og karriere bør ikke knyttes til hendes eller hans køn, alder, handicap mv. En medarbejder med et handicap kan jo sagtens have lyst og potentiale til et lederjob, mænd kan – ligesom kvinder – ønske længere barsel og også etniske danskere kan ønske, at der vises hensyn til deres religion på arbejdspladsen.

Konkrete tiltag

- Spørg medarbejderne selv, hvilke behov og ønsker de har til arbejdspladsen, fx ved MUS-samtalen eller udviklingssamtalen.
- Afhold workshops i mangfoldighed, der er ledet af en ekstern eller intern erfaren mangfoldighedstræner. Workshops giver bl.a. mulighed for at diskutere virksomhedens politik og praksis.

Handling kræver forberedelse: *Beredskabsstyrelsen*

Tema: Personaleudvikling og fastholdelse

Beredskabsstyrelsen er et eksempel på en arbejdsplads, der er forholdsvis ny på mangfoldighedsområdet, men som har startet sin indsats på en solid og fremadrettet måde. Det har man bl.a. gjort med en handlingsplan for etnisk ligestilling, der bunder i grundig analyse og kortlægning af sin arbejdsplads.

”Vi har netop gennemført en omfattende undersøgelse af muligheder og barrierer for etniske minoriteters uniformerede karriereløb i Beredskabsstyrelsen” fortæller personalechef Tine Overby.

På baggrund af rapporten og dens anbefalinger, har Beredskabsstyrelsen udarbejdet en handlingsplan med målsætninger for bl.a. rekruttering og fastholdelse af nydanske medarbejdere i uniformerede stillinger. Tine Overby nævner en række forskellige tiltag, som vil indgå i handlingsplanen: “Vi arbejder på at sikre, at vi har optimale interne informations- og udvælgelsesmetoder. Vi vil bl.a. tilbyde vores ledere og medarbejdere kurser i interkulturelle kompetencer, vi vil uddanne vores ledere i mangfoldighedsledelse, og vi vil gennemgå vores test og kompetenceprofiler, så vi er sikre på, at der ikke

ligger hverken synlige eller skjulte barrierer for vores nydanske kolleger. Vi arbejder også på at etablere et netværk for både vores værnepligtige og civilt ansatte med anden etnisk baggrund end dansk”.

“Vi påtænker at foretage endnu en undersøgelse til næste år, rettet mod de civile stillinger”, fortæller Tine Overby. “Vi har allerede nu igangsat en proces i forbindelse med rekruttering af civile, hvor vi, hver gang vi har ledige stillinger, selv går ind i forskellige CV databaser, jobportaler og netværksorganisationer, hvor vi selv aktivt søger kandidater og slår vores stillinger op”, siger Tine Overby.

For at måle og evaluere indsatsen har Beredskabsstyrelsen en konsulent i personalekontoret, som er ansvarlig for hele registrerings- og opfølgingsprocessen. Alle ansøgninger til de centrale civile stillinger gennemgås af vedkommende, ligesom der føres statistik over antallet af disse – samt statistik over antallet af de nydanske værnepligtige. “Hver måned er disse oplysninger med på personalekontorets udviklingsmøder, hvor vi bl.a. diskuterer, hvilke af vores rekrutteringskanaler der fungerer bedst. For det andet vil mangfoldighedstemaet indgå som en del af vores årlige trivselsundersøgelser, så vi på den måde kan se, om der sker en udvikling” fortæller Tine Overby.

Virksomheden

Beredskabsstyrelsen leder det statslige redningsberedskab og koordineringen af den civile sektors beredskab. Virksomheden varetager også opgaver i relation til Forsvarsministeriets departement, tilsyns- og rådgivningsopgaver, generel udvikling på det beredskabsfaglige område og en række operative opgaver. Beredskabsstyrelsen, der beskæftiger ca. 600 mennesker, fik hædrende omtale under MIAPRISEN 2006.



At man har en handlingsplan for mangfoldig rekruttering.

Forklaring

En effektiv og målrettet handlingsplan kræver, at man ved, hvor problemerne er. Derfor er det en god ide at begynde indsatsen med en analyse, der netop kan kortlægge de muligheder og udfordringer, man faktisk står overfor.

Konkrete tiltag

- Foretag en kortlægning af mangfoldighed og kompetencer i virksomheden.
- Identificer muligheder og barrierer for en mere mangfoldig arbejdsplads.
- Formaliser rekrutterings- og udvælgelsesprocessen.
- Brug en interviewguide for at sikre alle lige muligheder til jobsamtalen.
- Nedsæt et mangfoldigt ansættelsesudvalg.

Sæt personalet på sagen

Post Danmark, Frederiksborg Amt

Tema: Personaleudvikling og fastholdelse

Når nye målsætninger skal nås, fx en forøgelse af antallet af etniske minoriteter blandt medarbejderstaben, så kan det være en oplagt ide at inddrage de eksisterende medarbejdere i processen. Sådan som Post Danmark i Frederiksborg Amt gjorde det. Med et effektivt mentorordningsprojekt kunne arbejdspladsen på én gang skabe mere synlighed over for de målgrupper, som virksomheden er interesseret i at ansætte og samtidig opkvalificere nuværende medarbejdere.

Brian Jensen er HR-chef i Postområde Frederiksborg. Han fortæller, at man ofte har haft svært ved både at rekruttere og fastholde medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund. Problemerne har bundet i Post Danmarks manglende synlighed over for de medarbejdere, man gerne vil henvende sig til. "Men vores fremgangsmåde denne gang har virkelig givet gode resultater. Det har skabt opmærksomhed hos den ønskede målgruppe, og det har fået mange til seriøst at overveje mulighederne for et job hos os. Det er vi meget glade for, og det giver os selvfølgelig lyst til at fastholde denne gode udvikling."

Postområde Frederiksborgs tilgang har været at sætte

sit eget personale på sagen. Dette skete første gang i 2003, da man for en prøveperiode ansatte 18 langtidsledige, hvoraf langt størstedelen havde indvandrerbaggrund. Samtidig lod man det eksisterende personale få ansvaret for optræningen. Med andre ord modtog 18 gamle medarbejdere en omfattende mentoruddannelse, der satte dem i stand til at håndtere introduktion og oplæring af de nye medarbejdere. "Fordelen med dette program er, at ordet jo spredt sig blandt de mennesker, der kun har lidt eller delvis tilknytning til arbejdsmarkedet. De får øjnene op for, at der er muligheder hos os, fordi rygter spredt sig", fortæller Svend Erik Nielsen, som er den ansvarlige bag konceptet i Postområde Frederiksborg. "Fordelen er på den anden side også, at vi kan bruge denne rekrutteringspraksis til at opkvalificere vores eksisterende medarbejdere. Hvem er i virkeligheden bedre til at sætte de nye medarbejdere ind i de daglige rutiner og til at være mentorer for dem? Ved at tænke på den måde er det lykkedes os at engagere alle i projektet – både nye og gamle medarbejdere", siger han.

Virksomheden

Post Danmark A/S leverer en grundlæggende postservice til alle kunder i Danmark – både afsendere og modtagere. Virksomheden har eneret til omdeling af alle breve i Danmark under 50 gram. Post Danmark beskæftiger på landsplan 25.000 medarbejdere, og i Postområde Frederiksborg er der i alt 1.300 ansatte. Post Danmark blev i 2006 nomineret til MIAPRISEN i kategorien "store private virksomheder".



At man rækker aktivt ud efter nye medarbejdergrupper.

Forklaring

At nå ud til nye typer medarbejdere, der måske i dag er underrepræsenteret på arbejdspladsen, kræver ofte, at man tænker nyt og handler anderledes. Fx indfører nye tiltag og procedurer.

Konkrete tiltag

- Undersøg kendskabet til jeres arbejdsplads blandt de målgrupper, I gerne vil nå ud til.
- Inddrag nye rekrutteringskanaler.
- Gennemfør en informations- eller rekrutteringskampagne.

RESSOURCER

I dette afsnit skal vi se nærmere på, hvordan du med mangfoldighedsledelse får det bedste ud af din virksomheds allervigtigste ressource: Dine medarbejdere. Vi skal med andre ord se på det andet mangfoldighedsprincip, der lyder:

Mangfoldighedsledelse er at arbejde ressourceorienteret med forskelle i alle aspekter af virksomhedens virke.

Med mangfoldighed som tilgang anskuer man forskelle som en ressource snarere end som et problem og ser mangfoldighed som et led i det at drive en sund og god forretning. Mangfoldighedsledelse og en aktiv indsats for at skabe lige muligheder er derfor vigtige udfordringer for enhver ambitiøs arbejdsplads.

Der er mange grunde til at arbejde med mangfoldighed, og det handler om mere end at tiltrække de dygtigste medarbejdere. Det er også et spørgsmål om at udvikle virksomhedens produkter, services og opgavevaretagelse, samt relationen til marked, kunder eller borgere. Hvis danske virksomheder vil

“Vi ønsker en god by for alle - og det skaber vi kun, hvis arbejdspladserne giver lige mulighed for alle - uden forskelsbehandling, uden diskrimination og uden fordomme. Derfor er det vigtigt, at kommunen og dens ansatte viser vejen”.

*Nicolai Wammen, borgmester,
Århus Kommune.*

“Jeg vil ikke sige, at alt vi skal lave er mangfoldighedsledelse - men mangfoldighed skal altid være en del af vores ledelse”.

*Bolette Christensen, vicedirektør,
Dansk Industri og medlem af
MIAPRISENS dommerkomité.*

klare sig i det globaliserede samfund, som vi allerede er en del af, må vi lære at gøre mangfoldighed til en ressource. Ellers får vi svært ved at begå os på et internationalt marked, hvor konkurrencen hele tiden vokser.

MULIGHEDERNE I MANGFOLDIGHED

Arbejder man med at skabe lige muligheder for alle, er man på den rette vej til at gøre mangfoldighed til en ressource. Man har påbegyndt en proces, hvor nye ansigter og kompetencer dukker op i virksomheden, hvor nye idéer og kreative bidrag sættes i spil mellem de ansatte, og hvor nye ressourcer og oversete muligheder kommer frem i lyset. Man har fået adgang til en kilde af innovation, nytænkning og udvikling.

LEDELSE

Det bedste resultat opnås, hvis mangfoldighed er en integreret del af såvel personalepolitikken som den overordnede forretningsstrategi. Mangfoldighed på arbejdspladsen forudsætter, at ledelsen er dedikeret og aktivt møder de udfordringer og muligheder, som mangfoldighed udgør. Det er nemlig kun ledelsen, der i sidste ende kan sørge for, at mangfoldighed er en prioritet, at strategierne bliver

fulgt til dørs, at der afsættes ressourcer og placeres ansvar, samt at de organisatoriske rammer udvikles sideløbende med, at der bliver sat nye mål for mangfoldighed.

MEDARBEJDERE, PRODUKT OG MARKED

Når ledelsen er dedikeret, og når de organisatoriske rammer er ordentligt sat, kan mangfoldighedsperspektivet begynde at forplante sig i udviklingen af både medarbejdere, produkter og markeder: Kan man fx omlægge medarbejdernes feriedage, så de kan få fri de fest- eller helligdage, der betyder mest for dem, samtidig med at virksomheden sparer på produktionsomkostningerne? Er der mulighed for at benytte bestemte medarbejders særlige egenskaber til både medarbejderens, virksomhedens og kundens eller borgerens fordel? Måske er den handicappede medarbejder en fremragende konsulent under produktudviklingen? Og den homoseksuelle medarbejder måske en uundværlig sælger, når man rækker ud efter nye kundesegmenter? Kan den kommunale forvaltning få en bedre relation til sine

borgere, hvis den i højere grad repræsenterer kommunens etniske sammensætning?

Der er med andre ord mange muligheder for innovation og udvikling, når først man begynder at tænke mangfoldigt.

LEVERANDØRER

Mangfoldighedsperspektivet bør som sagt gælde i alle virksomhedens gøremål, og dermed også i relation til interessenter og samarbejdspartnere, som virksomheden har forbindelse med. Både store og små virksomheder, offentlige som private, har leverandører og samarbejdspartnere, der ofte er tæt forbundet til virksomheden. Som virksomhed kan man fx stille de samme krav om mangfoldighed og lige muligheder til sine leverandører, som man stiller sig selv. På samme måde kan man holde øje med sine samarbejdspartnere for at sikre sig, at de ikke medvirker til diskrimination af hverken egne eller andres medarbejdere eller kunder. Heller ikke i de lokalsamfund, hvor de arbejder.

GOD PRAKSIS

Vi skal på de næste sider se eksempler på, hvordan en række danske virksomheder har taget initiativer til at gøre mangfoldighed til en ressource i deres forretning. Som i første afsnit vil vi se eksempler fra både offentlige og private virksomheder og fra små, mellemstore og store arbejdspladser. Eksemplerne er igen hentet fra virksomheder, der har været indstillet til MIAPRISEN fra 2004 og fremefter.

Oversigt:

LEDELSE

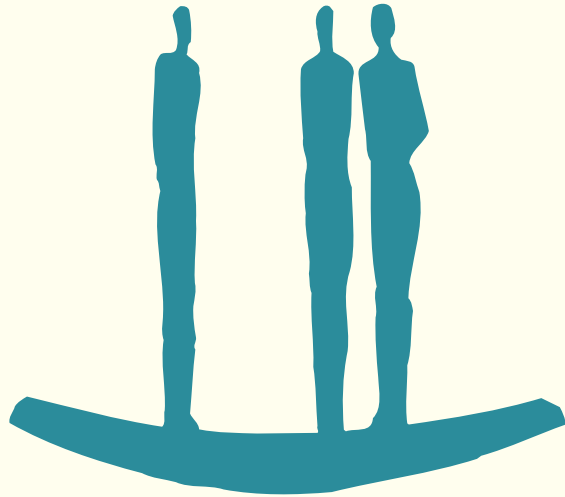
Udpeg en mangfoldighedsansvarlig: IBM Danmark A/S
Små virksomheder med store værdier: Dansk Cleaning Service Aps.

MEDARBEJDERE, PRODUKT OG MARKED

Den tyrkiske linie: TDC A/S
Mangfoldighed som formidling: Experimentarium

LEVERANDØRER

Stil krav: Novo Nordisk A/S



Udpeg en mangfoldighedsansvarlig *IBM Danmark A/S*

Tema: Ledelse

Mangfoldighed på arbejdspladsen forudsætter dedikeret ledelse. Men hvad betyder dette i praksis? Som hos IBM Danmark kan det fx betyde, at ledelsen udpeger en mangfoldighedsansvarlig. Det vil sige en person, der har det daglige ansvar for, at ledelsens visioner om mangfoldighed bliver til virkelighed – og ikke mindst, at opmærksomheden på området fastholdes.

Hos IBM Danmark A/S hedder denne person Stine Brandbjerg og bærer titlen Diversity Leader. Hun har ansvaret for at lede virksomhedens arbejde med mangfoldighed i Danmark og gør blandt andet dette ved at tilpasse virksomhedens internationale politikker for mangfoldighed og inklusion til danske behov. Men hvad har det betydet for IBM Danmark at have en stilling dedikeret til indsatsen?

“Formålet med at have en Diversity Leader er først og fremmest, at mangfoldighed hele tiden tænkes ind i virksomhedens forretning og i alle ansættelsesforholdets faser. Med en mangfoldighedsansvarlig er der jo altid en person til at inddrage perspektivet. Ved at have en stilling som min i virksomheden er det nemmere for os at følge med i, hvor virksomheden står i forhold til mangfoldighed”, forklarer Stine Brandbjerg.

Hun understreger samtidig, at med hendes stilling følger også løbende en række nye initiativer, der alle er målrettet minoriteterne. “Fx har vi etableret en Dansk Diversity hjemmeside på vores intranet med informationer om danske kontaktpersoner, netværksgrupper, aktiviteter og relevante links og artikler. Hver måned publiceres minimum én ny intern artikel om mangfoldighed på vores intranet, fx om en rollemodel, en medarbejders eller

leders personlige historie eller en hel temarække om fx kvinder og karriere,” forklarer Stine Brandbjerg. Hun fortæller også, at nye initiativer i 2006 bl.a. omfatter en ny multikulturel netværksgruppe, der har påbegyndt et projekt kaldet ‘Teknologi og Nydanskere’.

“For at sikre en resultatorienteret proces måler vi fx antallet af timer, vi bruger på oplysning om mangfoldighed over for både ledere og medarbejdere. Og vi måler antallet af foredrag og interne eller eksterne oplæg, der finder sted i vores organisation. Men en del af resultatmålingen kommer også fra vores kunder og medarbejdere, hvor vi får mange positive tilbagemeldinger på initiativerne. Så vi kan tydeligt se, hvordan det gør en stor forskel at have en ansvarlig medarbejder i organisationen, der virkelig kan dedikere sig til virksomhedens visioner for mangfoldighed”, slutter Stine Brandbjerg.

Virksomheden

IBM Danmark A/S er den danske gren af den velkendte amerikanske koncern, der producerer informations-teknologi og yder professionel rådgivning. Koncernens historie går tilbage til 1911 i New York, hvor den blev etableret som CTR (Computing-Tabulating-Recording Company). IBM Danmark A/S er et aktieselskab med 7.350 ansatte, og har hovedkontor i Kgs. Lyngby, Sjælland. IBM vandt MIAPRISEN 2006 i kategorien “store private virksomheder”.



At man sætter konstant og strategisk fokus på mangfoldighed, fx ved at ansætte en mangfoldighedsansvarlig.

Forklaring

Mange virksomheder begynder deres engagement med mangfoldighed mhp. rekruttering. I større virksomheder ender meget af ansvaret derfor ofte i HR-afdelingen. Hvor denne organisering giver god mening i forhold til medarbejderaspektet, så begrænser den samtidig muligheden for at tænke mangfoldighed strategisk i forhold til fx produktudvikling, service og leverandører. Faktisk opnår virksomheden bredere og dybere resultater, hvis de opretter en selvstændig funktion for mangfoldighed, som er tæt forbundet til ledelsen.

Konkrete tiltag

- Ansæt eller udpeg en mangfoldighedsansvarlig.
- Sørg for at den ansvarlige placeres tæt på direktionen, så ledelsen har en finger på pulsen med, hvad der rører sig ude i virksomheden – og omvendt.
- Nedsæt et mangfoldighedsudvalg til at følge og give input til arbejdet.

Små virksomheder med store værdier

Dansk Cleaning Service

Tema: Ledelse

Selvom man er lille, kan man sagtens gøre en forskel. Det synes at være det bærende motto hos denne lille virksomhed, der vandt MIAPRISEN i 2005. Britta Hansen er leder af rengøringsvirksomheden, og hun er et levende bevis på, hvor stor effekt det kan have for små virksomheder, når lederen dedikerer sig til mangfoldighed. Som hun selv siger: "Rengøring er jo en undselig branche, som mange ser ned på. Derfor kan det være svært at få og fastholde gode medarbejdere i denne branche. Men jeg synes MIAPRISEN beviser, at vi altså også kan gøre en forskel for vores omverden."

Men hvad har virksomheden så gjort, der resulterede i en MIAPRIS? Det handler netop om dedikation, og om ikke at lade sig påvirke af andres fordomme om ens branche. Inden for alle brancher – og i virksomheder af alle størrelser – kan mangfoldigheden nemlig være en ressource. Men det kræver selvfølgelig, at man bakker sin holdning op med konkrete initiativer.

Britta Hansen fortæller: "Mit udgangspunkt har været at bruge mit kendskab til branchen og medarbejderne. Det har været helt naturligt for mig, fordi man jo som



leder kan se, hvordan man kan gøre hverdagen bedre for sine medarbejdere og samtidig for forretningen. Men det handler jo først og fremmest om mennesker og deres daglige arbejdsliv, og det skal være i orden. Alle behandles lige forskelligt hos os", slår Britta Hansen fast.

Af konkrete tiltag har Dansk Cleaning Service iværksat et efteruddannelsesprogram til de ældre ansatte, så de har mulighed for at kvalificere sig til at varetage andre funktioner, når rengøringsarbejdet bliver for hårdt. Virksomheden tilbyder også sproguddannelse til de nydanske medarbejdere, der har behov herfor. Og da forskellige medarbejdere har forskellige behov for ferie, så tages der hensyn til såvel juleferie som ramadan. Alt sammen til både virksomhedens og medarbejdernes fordel.

"Som en lille virksomhed kan vi ikke have store projekter og tiltag kørende, men vi har klare værdier, som vi efterlever. Når vi fx ansætter nye medarbejdere, informerer vi dem tydeligt om vores værdier, så de er helt klar over hvilken holdning, der gælder i forhold til mangfoldighed og diskrimination. Når en ny bliver ansat, gør jeg det fx meget klart, at de kommer til at arbejde sammen med mennesker, der er bøsser og lesbiske, og at vi forventer, at de viser respekt for alle uanset forskelle", forklarer virksomhedslederen.

Britta Hansens ledelsesstil og klare værdigrundlag er et godt eksempel på det personlige initiativ og på den insisteren, som er så vigtig hos enhver leder. Også hos en lille virksomhed. For som Britta Hansen siger: "Mangfoldighedsledelse behøver ikke koste noget, det handler om bevidsthed."

Virksomheden

Dansk Cleaning Service A/S er et mindre rengøringsfirma, der har beliggenhed i Københavns Lufthavn. Virksomheden blev grundlagt i 1966 og beskæftiger i dag 21 ansatte. Virksomheden vandt MIAPRISEN 2005 i kategorien 'mindre virksomheder'.

At man skaber ”win-win” løsninger for både ansatte og virksomheden, ved at bruge medarbejdernes forskelle strategisk.

Forklaring

Ledere i mindre virksomheder arbejder strategisk med udgangspunkt i de ressourcer, som de nu en gang har til deres rådighed. Men på trods af ressourcemæssige begrænsninger er det faktisk nemmere at overskue sine medarbejders forskelligheder, når man er en lille virksomhed. Brug dette som en fordel, fx ved at lade initiativerne til mangfoldighed og lige muligheder tage udgangspunkt i den forskellighed, som medarbejdergruppen repræsenterer, og i den virkelighed, der gælder for den specifikke branche.

Konkrete tiltag

- Sørg for at forskellene bruges som en fordel. Fx kan medarbejdernes forskellige religioner åbne mulighed for, at din forretning kan betjene flere kunder over en længere periode: Medarbejdere der fejrer ramadan, kan fx trappe ned i fasteperioden, men til gengæld være på fuldtid i juleperioden – og omvendt.
- Vær opmærksom på den enkelte medarbejders arbejds- og livssituation og prøv at se muligheder for, hvordan medarbejderne og virksomheden kan udvikle sig sammen.

Den tyrkiske linie

TDC A/S

Tema: Medarbejdere, produkt og marked

Et mangfoldigt marked kræver mangfoldige produkter, og i sidste ende mangfoldige medarbejdere til at levere produkterne – eller den rette service. Dette er et regnestykke, som danske TDC kender. Og som man med stor fordel bruger i sin daglige virksomhed og udvikling.

Virksomheden har således oprettet en tyrkisk kundeservice, som TDC selv kalder “den tyrkiske linie”. Initiativet består i, at otte medarbejdere med tyrkisk oprindelse betjener TDCs kunder på både dansk og tyrkisk. Og den ordning har vist sig at være en klar gevinst for både medarbejdere og kunder.

Helle Ørvad Rasmussen er salgsleder i TDC Total-løsninger, og for hende er der ingen tvivl om initiativets resultater: “Vi har oplevet, at flere kunder er gået over til os, og nogle af kunderne er kommet direkte gennem vores medarbejdere,” fortæller hun.

TDCs tyrkiske kundeservice er et rigtigt godt eksempel på, hvordan man med mangfoldighedsperspektivet kan gøre en forskel både udadtil og indadtil i sin organisation. Initiativet har nemlig ikke alene gjort en forskel for virksomhedens kunder, men det bidrager også til at sikre lige muligheder og mangfoldighed blandt de ansatte.

“Pointen i projektet er netop at se fremsynet efter nye områder, både kunde- og produktmæssigt. Ved at anvende de ressourcer, vi allerede har i virksomhedens forskellige medarbejdere, får vi også adgang til nye kundegrupper, som vi måske ikke tidligere havde en ligeså god adgang til”, fortæller Helle Ørvad Rasmussen og fortsætter: “Men det handler også om at skabe nye produkter, som kan være med til at skabe en bevidsthedsændring i samfundet. På den måde handler det både om at gøre en god forretning ved at se muligheder i et mangfoldigt marked samtidig med, at vi med det rette produkt kan påvirke vores marked og samfundet til en større forståelse for mangfoldighedens fordele”, siger hun.

Virksomheden

Det danskbaserede TDC A/S er den førende leverandør af kommunikationsløsninger i Danmark og arbejder i dag på hele det europæiske marked. Virksomheden blev oprettet som “Kjøbenhavns Telefonaktieselskab” – siden kendt som KTAS – allerede i 1882. I dag beskæftiger virksomheden mere end 15.000 medarbejdere. TDC A/S vandt MIAPRISEN 2004 i kategorien “store private virksomheder”.



At man gør mangfoldighed til en del af forretningsstrategien.

Forklaring

Efterspørgslen kan skifte hurtigt hos kunderne, og hvis en virksomhed vil være på forkant med udviklingen, må den være omstillingsparat. En mangfoldigt sammensat medarbejdergruppe giver virksomheden gode forudsætninger for at tilpasse sig nye behov og nye markeder. Gør derfor mangfoldighed til en del af forretningsstrategien. Måske er der oversete muligheder for bedre 'branding', øget synlighed, nye produkter – og dermed øget fortjeneste?

Konkrete tiltag

- Inddrag medarbejdere i identificering af nye markeder eller behov.
- Være åben for, at kunder/borgere kan have forskellige behov – det kan øge omsætning og deltagelse .
- Sæt fokus på kvalitet og tilfredshed frem for ensartethed.

Udstil mangfoldigheden

Experimentarium

Tema: Medarbejdere, produkt og marked

Mange virksomheder taler om at afspejle det omgivende samfund. Alligevel er mangfoldighed desværre ofte noget, man fortrinsvis finder ude på lageret eller i pakkerummet – og ikke i mødet med de kunder, klienter eller borgere, man hver dag servicerer. Hos Experimentarium har man derimod erfaret, at det giver klare fordele at “udstille mangfoldigheden”. Fordele der vel at mærke kommer både kunder, medarbejdere og den daglige forretning til gode.

“Der er ingen tvivl om, at når vi bruger mangfoldigheden aktivt, så kan det mærkes hos både medarbejdere og kunder. Det giver en god stemning hele vejen rundt”, siger Experimentariums direktør Asger Høeg. Direktøren henviser fx til den nu overståede udstilling ‘Kønsexperimentet’, hvor Experimentarium satte fokus på køn og naturvidenskab. Udstillingens mål var, at især kvinder og piger skulle opnå bedre forståelse for deres naturvidenskabelige potentiale og dermed styrke deres muligheder inden for feltet. Og med udstillingen ‘Dialog i mørke’ satte Experimentarium i 2006 fokus på blinde menneskers livsbetingelser. Under udstil-

Virksomheden

Det danskejede Experimentarium er et naturvidenskabeligt oplevelsescenter – eller et ‘science center’, som virksomheden kalder sig selv. Centeret er etableret som en almennyttig, erhvervsdrivende privat fond og beskæftiger ca. 120 mennesker. Experimentarium ligger i København og vandt i 2005 MIAPRISEN i kategorien “mellemstore virksomheder”.

lingen får bl.a. blinde og svagsynede mulighed for at demonstrere de ressourcer, de besidder, fx ved at deltage som rundvisere eller oplægsholdere.

“Vi får ros fra vores gæster, når de oplever mangfoldigheden med det samme, de træder ind i vores center. Her modtages de nemlig af medarbejdere i kørestole, nydanskere, unge, ældre, kvinder og mænd, og bagefter går de til en udstilling, der fx handler om ressourcerne i køn eller handicap. Det er vigtigt for os at dyrke disse forskelle som noget positivt. Også gerne i vores udstillinger. For i sidste ende er vores kunder jo også alle sammen forskellige,” forklarer Asger Høeg.



At man som inkluderende og mangfoldig organisation husker at overveje, om mangfoldigheden nu også bruges aktivt nok.

Forklaring

Mangfoldighed som ressource sættes bedst i spil, hvis den ikke henvises til lageret eller pakkerummet, men også er tilstede, hvor kunderne eller borgerne er. Samfundet er mangfoldigt, så mød det med din virksomheds mangfoldighed. Det kan skabe mange fordele, fx kan det skabe positive oplevelser for kunderne, eller det kan bidrage til øget mangfoldig rekruttering i fremtiden.

Konkrete tiltag

- Undersøg om medarbejderne i baglokalet eller på lageret besidder kompetencer, der kan bruges på et andet område – det kan øge fastholdelsen.
- Tænk mangfoldighed ind i produktet eller de oplevelser, I leverer.

Stil krav

Novo Nordisk

Tema: Leverandører

Som en ansvarlig global virksomhed er det afgørende, at man har et godt kendskab til, om alle aktiviteter rundt omkring i verden gennemføres i overensstemmelse med virksomhedens værdier. Og ikke mindst at man kender sine mange leverandører og samarbejdspartnere. Det er vigtigt at stille krav til sine leverandører om, at de overholder forsvarlige etiske og lovmæssige standarder. Det kan de fortælle om hos Novo Nordisk.

“Vores ønske var at påvirke vores leverandører til at forbedre deres sociale og miljømæssige resultater. Derfor var vores første skridt at bede leverandørerne selv at evaluere, hvor godt de lever op til internationale standarder om miljø og menneskerettigheder. På grundlag af evalueringen har vi haft en dialog med vores leverandører om de punkter, hvor vi syntes, tingene burde gøres bedre. Vi har nu lavet et evalueringssystem, som vi i dag benytter for at sikre, at vores leverandører driver deres virksomheder på en måde, som vi også kan stå inde for”, fortæller Koncerndirektør Lise Kingo.

Novo Nordisk bruger i dag evalueringssystemet til at bedømme leverandørernes praksis med hensyn til ligebe-

handling og andre centrale menneskerettigheds-emner. “Det er grundlæggende for den måde, vi driver vores virksomhed på, at vi løbende vil forbedre vores indsats på det sociale område ved at sætte høje mål og lade sociale, menneskerettigheds- og arbejdsmiljømæssige overvejelser indgå som en integreret del af vores daglige arbejde. Vi opretholder en åben dialog med vores interessenter og støtter FN’s Menneskerettighedserklæring”, forklarer Lise Kingo. Dette skaber et solidt fundament for arbejdet med mangfoldighed og ligebehandling og muliggør ikke mindst et grundigt og alsidigt evalueringssystem.

Virksomheden

Novo Nordisk A/S er en danskejet international farmaceutisk virksomhed, der beskæftiger ca. 23.000 medarbejdere. Heraf er lidt over 12.000 ansat i Danmark. Novo Nordisk er en af verdens førende virksomheder indenfor diabetesbehandling, og har en historie der strækker sig tilbage til 1923, da virksomheden blev oprettet under navnet 'Nordisk Insulinlaboratorium'. I dag har Novo Nordisk filialer i 70 lande verden over.

Novo Nordisk vandt MIAPRISEN 2005 i kategorien "store private virksomheder".



At man stiller krav til og tænker mangfoldighed ind i forholdet til leverandører.

Forklaring

Virksomheder kan bidrage til en positiv udvikling i de samfund, de opererer i, ved også at stille krav om menneskerettigheder og mangfoldighed. Fx i forbindelse med udliciteringer og større kontrakter kan man stille krav om en mangfoldigheds- og ligebehandlingspolitik som led i prækvalifikationen.

Konkrete tiltag

- Formuler standardkrav til leverandører og samarbejdspartnerne.
- Bidrag til et mangfoldigt marked ved at have målsætninger om at handle med virksomheder, der er ejet af en minoritetsperson, fx en homoseksuel eller en person med anden etnisk baggrund end dansk.

RESULTATER

Når alt kommer til alt, handler mangfoldighedsledelse om at skabe resultater. Altså om at gøre en forskel, der kan mærkes både på virksomhedens bundlinie, blandt medarbejdere og hos kunder eller borgere. Mangfoldighedens tredje princip lyder:

Mangfoldighedsledelse er en resultatorienteret proces, der inddrager medarbejdere og særlige målgrupper.

Mangfoldighed kommer ikke af sig selv. Tværtimod er der altid nye udfordringer, og det kræver vilje og handlekraft at gennemføre forandringer i en organisation. Mangfoldighedsledelse er en langsigtet, strategisk proces, hvor der arbejdes målrettet med at skabe resultater, og hvor man inddrager medarbejdere og de grupper, man retter særlige indsatses imod.

Mindre virksomheder har typisk ikke en personaleafdeling, der kan sørge for, at alle processer er formaliseret og nedskrevet. Til gengæld har lederen i mindre virksomheder direkte kontakt og kendskab til alle sine ansatte og kan således arbejde målrettet og systematisk med mangfoldighed i sin daglige ledelse. Mindre virksomheder kan altså – som vi også har set eksempler på her i kataloget – godt sætte høje mål og skabe store resultater for virksomheden og sine ansatte. Og ofte er mindre virksomheder jo nye virksomheder, der bare ikke har vokset sig store endnu.

RESULTATER OG MANGFOLDIGHEDSLEDELSE
Men hvad vil det helt præcist sige at arbejde resultatorienteret med mangfoldighed? Og hvordan kan man inddrage såvel medarbejdere som særlige målgrupper for indsatsen? Det vil vi se nærmere på i det følgende, og herefter har vi som i det forudgående afsnit samlet en række konkrete eksempler på, hvordan en række danske virksomheder har arbejdet resultatorienteret med mangfoldighed.

En strategi for mangfoldighed bør være langsigtet. En indsats for fx øget repræsentation af kvinder i ledelsen eller bedre fastholdelse af ældre medarbejdere bør således ikke være et enkeltstående initiativ, men skal derimod løbende følges op og evalueres. Ligesom en organisation udvikler sig, når den får ny ledelse, nye investorer, nye medarbejdere eller bevæger sig ind på nye markeder, så må de mål der sættes for mangfoldighed vokse med, så de på bedst mulig vis er tilpasset virksomhedens udfordringer og eventuelt nye organisatoriske muligheder og rammer.

EN RESULTATORIENTERET PROCES

At arbejde resultatorienteret med mangfoldighed vil sige at sætte konkrete mål, følge op og dokumentere. Det vil sige, at man har en klar ide om, hvad man vil opnå med sine initiativer, hvordan man når sine mål, og at man løbende følger op og dokumenterer sine resultater. Det er således en proces, hvor man evaluerer på sammenhængen mellem målene, indsatsen og de opnåede resultater.

Men hvordan dokumenterer man mangfoldighed? Det kan undertiden være svært at pege på den direkte sammenhæng mellem mangfoldighedsstrategien og et forbedret resultat på bundlinien. Der er til gengæld mange muligheder for at dokumentere og måle på de konkrete elementer i mangfoldighedsstrategien. Fx kan man i samarbejde med Danmarks Statistik få gennemført en kortlægning af medarbejderstabens etniske oprindelse. Man kan gennemføre en kortlægning af kompetencer i virksomheden for at følge, om der sammen med øget mangfoldighed i medarbejdersammensætningen også tilføres nye kompetencer (faglige, sproglige, kulturelle osv.) til virksomheden. Man kan inddrage mangfoldighed som et element i lederevalueringer og -bonussystemer. Man kan gennemføre barriereundersøgelser eller trivselsundersøgelser, hvis man ønsker at få et nærmere indblik i sammenhængen mellem mangfoldighed, trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Er man en mindre virksomhed, kan den løbende evaluering fx gennemføres

som led i udviklingssamtaler med medarbejderne, samt ved at følge udviklingen i medarbejdersammensætning og -tilfredshed. Endelig kan man gennemføre en kortlægning af sine kunder – er man med den nye mangfoldighedsstrategi nået ud til grupper eller segmenter, man ikke tidligere var i kontakt med?

Mangfoldighed kan altså være en god forretning på flere måder og der kan være forskellige former for resultater og dokumentation. Det kan fx være øget medarbejdertilfredshed og trivsel. Det kan være, at virksomheden har fået tilført nye kompetencer, der har bidraget til at man er nået ud til nye kundegrupper eller markeder. Eller det kan være god medieomtale og øget anseelse. Alle disse faktorer kan være med til at dokumentere, at mangfoldighedsindsatsen er lykkedes.

INDDRAG ALLE MEDARBEJDERE

Det er vigtigt, at alle medarbejdere føler ejerskab til mangfoldighedsstrategien. Mangfoldighed handler jo om, at vi alle er forskellige og derfor skal have frihed til forskellighed; ligesom vi har en ret til ligebehandling. Det er bl.a. en god ide at inddrage tillidsrepræsentanten og samarbejdsudvalg aktivt i arbejdet med mangfoldighed, også for at sikre opbakning hos medarbejderne. I det hele taget er det vigtigt at få kommunikeret klart ud til alle medarbejdere, at mangfoldighed på arbejdspladsen handler om og er for alle medarbejdere.

INVOLVER MÅLGRUPPERNE

En resultatorienteret indsats for mangfoldighed bør involvere særlige målgrupper. Det vil sige de grupper af medarbejdere, kunder, klienter eller borgere, som virksomheden retter særlige indsatser imod. Særlige målgrupper for indsatsen vil typisk være grupper, som er svagt repræsenteret på arbejdspladsen eller i ledelsesgruppen, fx kvinder, etniske minoriteter eller personer med handicap. Målgrupperne kan gøres til en aktiv del af strategien og give uvurderlig input og konstruktiv kritik og altså dermed bidrage til et bedre resultat.

“Som international organisation med kontorer i hele verden er det klart, at mangfoldighed er en grundlæggende forudsætning for hele tiden at kunne levere de bedste og mest innovative løsninger til vores kunder”.

*Lars Mikkilgaard-Jensen,
administrerende direktør,
IBM Danmark A/S.*

Vær derfor opmærksom på at spørge, hvordan målgrupperne oplever virksomheden, nedsæt fx et minoritetsnetværk eller skab et forum, hvor der kan udveksles erfaringer og ideer, som kan fremlægges for ledelsen. Herigennem får ledelsen samtidig lejlighed til at afprøve nye ideer, før de søsættes i hele organisationen. Som eksemplerne på de næste sider viser, er der mange måder at inddrage målgrupperne.

GOD PRAKSIS

I det følgende har vi samlet eksempler på konstruktive og resultatorienterede mangfoldighedsstrategier og -tiltag. Hvis du vil vide mere om nogle af disse eksempler, er du velkommen til at kontakte Institut for Menneskerettigheder. Vi kan fortælle mere om de gode initiativer eller sætte dig i kontakt med den eller de personer, som er citeret i eksemplerne.

Oversigt:

RESULTATORIENTERET PROCES

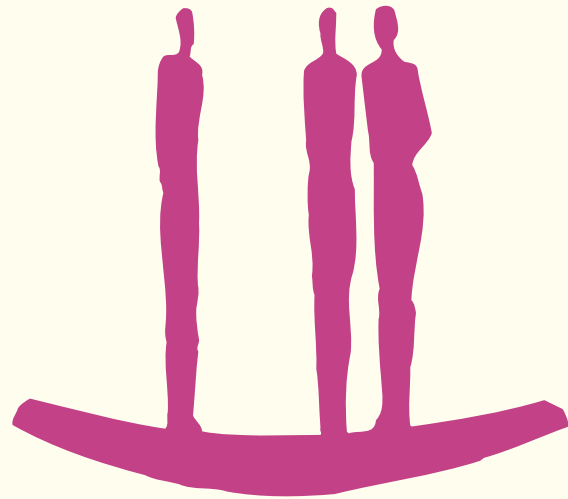
En systematisk mangfoldighedsstrategi: *Novo Nordisk A/S*
Klare mål og mangfoldig service: *Århus kommune*

INDDRAG MEDARBEJDERNE

Ambassadører for lige muligheder: *Arriva A/S*
En idéstafet: *Århus Amts Vaskeri*

INVOLVER MÅLGRUPPERNE

Minoriteter mødes: *IBM Danmark A/S*



En systematisk mangfoldighedsstrategi

Novo Nordisk

Tema: Resultatorienteret proces

For at sikre et godt resultat med indsatsen for mangfoldighed, er det vigtigt, at indsatsen målrettet understøtter virksomhedens forretning.

Dette ved man hos Novo Nordisk, der har iværksat en række initiativer, der skal oplyse, undervise og engagere ledere og medarbejdere i at sikre ligebehandling og fremme mangfoldigheden i organisationen. Målet er, at arbejdet med mangfoldighed skal indgå som en naturlig del af virksomhedens daglige forretning.

“Som en global virksomhed med fokus på innovation og bæredygtighed er mangfoldighed en naturlig del af vores værdigrundlag. Vi vil ganske enkelt tabe terræn i den internationale konkurrence, hvis ikke vi tænker mangfoldigt,” forklarer koncerndirektør Lars Rebie Sørensen.

Novo Nordisk har lanceret et sæt retningslinjer for lige muligheder. Retningslinjerne dækker samtlige diskriminationsgrunde og beskriver, hvordan Novo Nordisk ledere verden over skal sikre lige muligheder gennem hele ansættelsesforløbet fra rekruttering til afskedigelse. Samtidig giver de gode råd om, hvordan lederne kan fremme mangfoldighed.

Virksomheden

Novo Nordisk A/S er en danskejet international farmaceutisk virksomhed, der beskæftiger ca. 23.000 medarbejdere. Heraf er lidt over 12.000 ansat i Danmark. Novo Nordisk er en af verdens førende virksomheder indenfor diabetesbehandling, og har en historie der strækker sig tilbage til 1923, da virksomheden blev oprettet under navnet 'Nordisk Insulinlaboratorium'. I dag har Novo Nordisk filialer i 70 lande verden over. Novo Nordisk vandt MIAPRISEN 2005 i kategorien "store private virksomheder".



For at støtte de enkelte lokale afdelinger har virksomheden udviklet en række værktøjer samlet i 'Equal Opportunities Toolbox', der er tilgængelig på intranettet. Her findes blandt andet hjælp til at analysere, hvilke barrierer for lige muligheder, der kan være i afdelingen og forslag til, hvilke tiltag man kan gøre for at nedbryde dem. Virksomheden har gjort mangfoldighed til en integreret del af lederuddannelsen.

For at sikre et fokus på mangfoldighed, har Novo Nordisk sat mål for indsatsen for mangfoldighed i virksomhedens almindelige ledelsessystem, det såkaldte balanced scorecard. Det betyder, at indsatsen for mangfoldighed indgår, når lederne evalueres som led i virksomhedens bonussystem. Mangfoldighedstræning, værktøjskassen, retningslinier, lederevaluering og bonussystemer udgør tilsammen byggestenene for Novo Nordisks mangfoldighedsstrategi.

At virksomheden ser mangfoldighed og lige muligheder som afgørende for den daglige forretning, afspejles også i Novo Nordisks årlige afrapporteringer. Her benytter virksomheden princippet om den tredobbelte bundlinie. Den hedder således, fordi både økonomi, miljø og social ansvarlighed er gjort til en del af det regnestykke i bæredygtighed, som hvert år skal gå op.

At man arbejder med en systematisk strategi for mangfoldighed, og løbende evaluerer og dokumenterer indsatser og resultater.

Forklaring

I alle virksomheder omfatter mangfoldighed en bred vifte af aktiviteter på tværs af virksomheden. For at opnå resultater på tværs af områder og afdelinger kræves et systematisk arbejde, og der findes mange metoder til at understøtte og implementere sådan en strategi. Det er vigtigt løbende at evaluere og dokumentere sammenhængen mellem indsats og resultater for at lære af og udvikle processen.

Konkrete tiltag

- Opstil klare målsætninger, som løbende evalueres og måles.
- Tilbyd lederuddannelse.
- Skab retningslinier og bonussystemer for ledere samt årlige afrapporteringer, der vurderer status på mangfoldighedsindsatserne.

Fra klare mål til en mangfoldig service

Århus Kommune

Tema: Resultatorienteret proces

En resultatorienteret indsats for mangfoldighed vil sige at arbejde med måltal, målsætninger og løbende evalueringer af sine resultater. Men det betyder også, at man ser disse målsætninger som konstruktive bidrag til det produkt eller den service, man udvikler. Som vi skal se i dette eksempel fra Århus Kommune, kan målsætninger for mangfoldighed nemlig være en særdeles effektiv måde at gøre en god idé endnu bedre på.

“Vores arbejde med mangfoldighed har rødder i mange års arbejde med etnisk ligestilling og lige muligheder. Allerede i 1996 vedtog Byrådet en indvandrerpolitik med det mål, at antallet af fastansatte etniske minoriteter i kommunen skulle svare til deres andel i den erhvervsaktive del af befolkningen”, fortæller kommunens personalechef Per Jensen.

I dag er mangfoldighed en del af kommunes dagligdag og derfor også en fast målsætning i mange af de nye initiativer, fx hvad angår den nye Borgerservice. Ideen med Borgerservice er at samle de mest anvendte kommunale serviceydelser under ét tag og dermed gøre det nemmere for borgeren at kontakte og bruge

kommunen. Allerede da udviklingen af Borgerservice var på tegnebrættet, var mangfoldighed en del af regnestykket. En overordnet målsætning for Borgerservicen var nemlig et krav om, at Borgerservice skulle være for alle borgere. “Mangfoldighed har været en naturlig forudsætning for at kunne løfte opgaven omkring Borgerservice for alle”, forklarer Per Jensen.

Konkret betød målsætningerne om mangfoldighed



bl.a. en rekrutteringsstrategi, der skulle sikre, at kommunen afspejlede virkeligheden ude i kommunen. Især ønskede man et opgør med det traditionelle kønsrollemønster, nemlig at en kommuneservice er et typisk kvindedomineret fag. Kommunens målsætning om mangfoldighed betød samtidig, at man under udviklingen af den nye service etablerede en netværksgruppe af sparringspartnere med repræsentanter fra forskellige minoritetsorganisationer, herunder fx handicaporganisationer, Ældre Sagen og Integrationsrådet. På den måde kunne man sikre relevant input fra borgerne, og samarbejdet udmundede bl.a. i en omfattende test af den nye hjemmeside, der fik stillet sin tilgængelighed og brugervenlighed på prøve af en række forskellige minoriteter – herunder ikke mindst af de blinde borgere.

Borgerservicen har i dag en personalegruppe, der i sammensætning afspejler sin omverden med både kvinder, mænd, yngre, ældre og 10% medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk. Og for at sikre sig, at den mangfoldige medarbejderskare også kunne imødekomme mangfoldigheden ude i kommunen, afprøvede man først Borgerservicen på en række fiktive men realistiske personer i forskellige livssituationer.

“Hvis alle borgere skal have den samme gode service, så må servicen også tage udgangspunkt i borgernes mangfoldighed. Det gælder i forhold til køn, alder og etnisk oprindelse, men fx også i forhold til indretning og tilgængelighed. Borgerservice skal være tilgængelig for alle”, forklarer Per Jensen.

Virksomheden

Med sine mange institutioner beskæftiger Århus kommune hen ved 32.000 mennesker indenfor forskellige områder som familie og beskæftigelse, daginstitutioner, ældreomsorg, skoler og kultur og meget andet. Århus Kommune vandt MIAPRISEN 2006 i kategorien “store offentlige virksomheder”.

At man sætter mangfoldigheden i spil for at opnå bedre kvalitet i opgavevaretagelsen og mindske uligheden i sin service overfor kunder og borgere.

Forklaring

Også som offentlig virksomhed eller myndighed er det vigtigt at arbejde med klare mål for mangfoldighed – både i forhold til medarbejdere og service. Inddragelse af forskellige borgergrupper i planlægningsfasen kan fx mindske uligheder i og forbedre effektiviteten af borgerservicen, ligesom det øger sandsynligheden for, at man også imødekommer de forskellige behov borgerne.

Konkrete tiltag

- Rekrutter og inddrag forskellige typer medarbejdere i planlægning og udførelse af indsatser målrettet borgere.
- Tag kontakt til lokale interesseorganisationer og foreninger.
- Vær åben i forhold til at tilbyde nye former for service.
- Tilbyd uddannelse i interkulturelle kompetencer for alle medarbejdere – og evaluer effekten af jeres service.

Ambassadører for lige muligheder

Arriva Skandinavien A/S

Tema: Inddrag medarbejderne

Forskellighed i medarbejderstaben er ikke en ressource i sig selv, men kan i værste tilfælde være kilde til kulturelle misforståelser, fordomme og et generelt dårligt arbejdsmiljø. Som vi tidligere har været inde på, skal mangfoldighed ledes, og det er først, når man arbejder med at fjerne barrierer og sikre lige muligheder, at det er muligt at udnytte mangfoldighedens ressourcer. En måde at opnå dette på er ved at gøre medarbejderne til en del af løsningen, sådan som Arriva Skandinavien A/S har gjort gennem uddannelse af en række medarbejdere til 'ambassadører for lige muligheder'.

I perioden 2002-2005 gennemførte virksomheden et omfattende projekt for lige muligheder, der på forskellig vis og i forskellig grad involverede samtlige medarbejdere i organisationen. Et af projektets hovedinitiativer var udpegelsen og uddannelsen af ambassadører for lige muligheder blandt de ansatte. "Projektet har omfattet uddannelse af mere end 120 ambassadører. Ved at overlade ansvaret til ambassadørerne har ordningen medvirket til, at virksomheden og dens ledere overholder vores mangfoldighedspolitik", fortæller HR udviklingsdirektør Jens Erik Christiansen.

Ambassadørerne er udvalgte medarbejdere på de forskellige driftsområder, der bl.a. skal informere om og fremme "politikken for lige muligheder", ligesom de gennem deres mentorfunktion skal hjælpe de andre medarbejdere med personlig støtte og rådgivning. Kjeld Larsen fra Ålborg er udpeget ambassadør, og han fortæller om stillingen: "Vi lærer at være nærværende og til stede. Vi bringer folk sammen og identificerer kollegaer, der er i knibe af den ene eller anden grund. Vi kan derfor bidrage til at fange konflikterne, før de vokser sig store. Det gør vi ved hele tiden at være bevidste om og fortælle andre, at forskellighed kræver samarbejde."

Udover ambassadørordningen har Arriva Skandinavien A/S gennemført en række forskellige arrangementer og tiltag, som fx workshops, besøg i moskeer, informations-, kultur- og madaftener, netværksdage og talentprojekter – alle for at give medarbejderne en bedre forståelse for hinandens forskelle. Jens Erik Christiansen fortæller: "De forskellige dele af vores projekt for lige muligheder har tilsammen medvirket til en bedre forståelse, respekt og samarbejde mellem medarbejderne på arbejdspladsen – og i nogle tilfælde et fald i sygefraværet." Og hos medarbejderne er der heller ikke tvivl om, at arbejdet med at sikre lige muligheder og øge respekten for forskellighed har gjort Arriva til en bedre arbejdsplads: "Ingen skal være i tvivl om, at jeg går med min ambassadørnål med stolthed", understreger Kjeld.

Virksomheden

Arriva Skandinavien A/S er et selskab, som arbejder med personbefordring indenfor kollektiv trafik. Arriva har i alt 4.800 medarbejdere og har hovedsæde i Kastrup. Arriva fik hædrende omtale under MIAPRISEN 2006 for sin indsats udi mangfoldighed og ligebehandling.



At man inddrager medarbejderne i implementeringen af mangfoldighedsstrategien.

Forklaring

Ved inddragelse af medarbejderne opnås engagement. Det bliver lettere at implementere mangfoldighedspolitikken, fordi medarbejderne bedre kan se indsatsens relevans, når de selv er med til at forme den. Med andre ord kan man på denne måde sikre, at mangfoldighed og lige muligheder ikke kun kommer ovenfra og ned, men at det også er en proces, der går nedefra og op.

Konkrete tiltag

- Gennemgå mangfoldighedsstrategien og identificer indsatser, hvor medarbejderne kunne blive involveret i planlægning og implementering.
- Tilbyd interesserede medarbejdere mangfoldighedstræning, så de senere kan træne og undervise andre.
- Anerkend medarbejdernes indsatser for mangfoldighed.

En idéstafet

Århus Amts Vaskeri

Tema: Resultatorienteret proces

Små virksomheder har ikke samme kapacitet eller ressourcer som store virksomheder. Alligevel kan de, for så vidt angår mangfoldighed, stå over for nøjagtig ligeså store udfordringer i dagligdagen. Århus Amts Vaskeri er et eksempel på en mindre arbejdsplads, hvor man har set denne udfordring i øjnene. Det kreative redskab var en idéstafet blandt medarbejderne, hvis mål var at dyrke mangfoldigheden ved at styrke fællesskabet.

Med ansatte fra over 20 forskellige nationaliteter, en aldersspredning på over 45 år og en næsten ligelig kønsfordeling blandt de ansatte er virksomheden da også en vaskeægte mangfoldig arbejdsplads. Ledelsen iværksatte en mangfoldighedsproces, der skulle ruste virksomheden til at håndtere mangfoldigheden og ikke mindst udnytte ressourcerne i forskelligheden. En central del af denne strategi gik ud på at lade medarbejderne tage ansvar selv, herunder selv definere hvad de ser som de vigtigste værdier for deres arbejdsplads. "Når man lægger så stor vægt på mangfoldighed og forskellighed, som vi gør, og når man er så forskellige, som vi er, så er det helt afgørende at få defineret, hvad vi skal være fælles om. Vi skal definere det, som skal være samlingspunktet for alle på vaskeriet," fortæller vaskerichef Pernille Lundvang, der også ledede arbejdet med idéstafetten.

Med det mål at styrke fællesskabet og respekten for forskelligheden, satte vaskeriet således en idéstafet i gang blandt de ansatte. "Dermed fik vi diskuteret vores værdier rundt omkring i de forskellige arbejdsområder, og der kom mange svar på, hvilke værdier og færdigheder der skal være bærende for vores vaskeri. Ex at vi skal vise hinanden anerkendelse, at vi skal være ansvarlige, og at vi altid skal turde prøve noget nyt.

Virksomheden

Århus Amts Vaskeri er et offentligt, amtsligt sygehus-vaskeri, der blandt andet servicerer samtlige sygehuse i Århus Amt. Vaskeriet er med en daglig vaskemængde på 24.000 kg og 140 ansatte den største af sin slags i Danmark. Århus Amts Vaskeri var indstillet og opnåede nominering til MIAPRISEN i 2006 i kategorien "små og mellemstore virksomheder".

På den baggrund kunne vi formulere et sæt af værdier, som vi i dag anvender, når vi ansætter og uddanner nye medarbejdere," siger Pernille Lundvang og understreger, at stafetten også har betydning i dag, fordi hun som leder føler opbakning fra de ansatte til at fortsætte med at ansætte mangfoldigt. "Personalet ser det jo selv som en styrke for arbejdspladsen. Idéstafetten har altså været direkte medvirkende til, at medarbejderne på vores arbejdsplads bakker op om mangfoldighed", forklarer vaskerichefen.

"Det har uden tvivl været en rigtig positiv oplevelse og en sand fornøjelse. Det har bidraget til at give os et fællesskab og sammenhold ud over det sædvanlige, og et fælles sprog og referenceramme. Det er jo ting, som er umådeligt vigtige i en værdistyrede og mangfoldig virksomhed som vores", slutter Pernille Lundvang.



At man tilpasser processer for mangfoldighed og lige muligheder til virksomhedens størrelse og omstændigheder, og at man gør dem enkle og overskuelige.

Forklaring

Som lille virksomhed kan det være svært at finde overskud til resultatorienterede mangfoldighedsprocesser, der inddrager medarbejderne. Nøglen er at gøre det strategiske arbejde så lidt tidskrævende for medarbejderne og ledelsen som muligt – og det kan lade sig gøre. Og ligesom i større virksomheder kan mangfoldighed og lige muligheder forbedre virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere og skabe nye muligheder for udvikling og vækst.

Konkrete tiltag

- Send formularer ud til medarbejderne og lad dem anonymt komme med gode ideer, kritik og input til, hvad mangfoldighed betyder for jeres virksomhed.
- Iværksæt en idéstafet.

Minoriteter mødes

IBM Danmark A/S

Tema: Involver målgrupperne

En mangfoldighedsindsats kan nemt ramme ved siden af sine mål, hvis ikke der eksisterer en åben dialog mellem ledelsen og de involverede målgrupper. For at sikre denne dialog er det vigtigt at inddrage målgrupperne, fx ved at skabe et rum hvor målgrupperne kan mødes og udveksle erfaringer – og hvorfra ledelsen kan hente en grundig forståelse for, hvilke områder, målgrupperne selv mener, der er behov for at adressere.

Hos IBM Danmark har man i lang tid støttet og faciliteret minoritetsnetværk i organisationen. Det vil sige ansatte, der mødes på frivillig basis for at udveksle erfaringer, hjælpe hinanden til personlig udvikling og give input og ideer til virksomhedens arbejde med mangfoldighed. Aktiviteterne tæller blandt andet mentoring og coaching, udvikling af faglige færdigheder og rådgivning om ansættelse og karriere. “IBM tilbyder alle medarbejdere, der identificerer sig som tilhørende en bestemt minoritetsgruppe, et sted, hvor de kan mødes og udveksle erfaringer. Fx om hvordan forholdene og hverdagen er for en homoseksuel i IT-branchen, eller for en handicappet medarbejder”, fortæller afdelingsleder Mikael Boe Larsen, der som homoseksuel mand selv er medlem af netværket. IBM faciliterer minoritetsnetværkene ved at opfordre grupperne til at mødes og ved at

stille virksomhedens intranet til rådighed. “Det tjener flere formål”, forklarer Mikael Boe Larsen. “Dels er det en god måde at inddrage målgrupperne på, fordi det giver minoriteterne en stemme og dermed en mulighed for at tale om de ting, der vedrører dem. Og dels giver det ledelsen en masse værdifuld viden om, hvad det vil sige at være minoritet i arbejdslivet”, siger han.

Minoritetsnetværk er gode videnskilder til, hvordan en virksomhed kan sikre sig mod diskrimination og fremme mangfoldighed. Hos IBM sker dette bl.a. ved, at netværkene skaber forbindelse til og samarbejder med minoritetsmiljøer udenfor virksomheden, understøtter dialog- og debatfora på intranettet og publicerer artikler om arbejdslivet som fx handicappet eller homoseksuel medarbejder. Og at der er brug for det, kan Mikael Boe Larsen selv skrive under på. “Mange medarbejdere af forskellig seksuel orientering bruger flittigt vores intranet og vores dialogforum, fordi det er en god mulighed for at tale ud om tingene. Man skal jo huske, at det sjældent er et problem for heteroseksuelle at tale offentligt om deres seksuelle orientering. Og derfor glemmer mange desværre, at det for homoseksuelle kan være sværere at være åbne om det. Netværket giver os den frihed, og det hjælper til at kaste lys over en problematik, der er i rigtig mange virksomheder”, understreger Mikael Boe Larsen.

Udover netværket for homo-, bi- og transseksuelle medarbejdere har IBM Danmark forskellige netværk for kvinder samt et multikulturelt netværk.

Virksomheden

IBM Danmark A/S er den danske gren af den velkendte amerikanske koncern, der producerer informations-teknologi og yder professionel rådgivning. Koncernens historie går tilbage til 1911 i New York, hvor den blev etableret som CTR (Computing-Tabulating-Recording Company). IBM Danmark A/S er et aktieselskab med 7.350 ansatte og har hovedkontor i Kgs. Lyngby, Sjælland. IBM vandt MIAPRISEN 2006 i kategorien ”store private virksomheder”.



At man skaber rum og mulighed for, at minoriteter på arbejdspladsen kan skabe netværk og udveksle erfaringer.

Forklaring

Minoritetsnetværk kan være med til at styrke både de pågældende medarbejdere og virksomheden og dens mangfoldighedsstrategi. Samtidig kan virksomheden få øget sin viden om, hvor barriererne er og hvordan man kommer dem til livs. Netværkerne kan også give værdifuld indsigt i, hvorvidt og hvordan medarbejderne selv oplever, at de ikke bliver respekteret eller værdsat, som den ressource de er.

Konkrete tiltag

- Skab plads til minoritetsnetværk – men lad medarbejderne selv oprette grupper efter deres selvidentifikation.
- Skab kontakt mellem netværksgrupperne og ledelsen, så medlemmerne og deres indsatser bliver anerkendt som et vigtigt bidrag til det overordnede strategiske arbejde. Ellers kan der være fare for at deltagerne i netværkene bliver stigmatiseret.
- Som ledelse skal man sikre, at der er fordele for netværksmedlemmer i form af fx mentorordninger, efteruddannelse eller ressourcer til at stable arrangementer på benene.

INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDERS ANBEFALINGER

På disse sider har vi for overblikkets skyld samlet alle de anbefalinger, vi har givet under hvert virksomhedseksempel. Anbefalingerne udgør tilsammen de mange forskellige elementer i en samlet og solid mangfoldighedsstrategi, og derfor kan man med fordel bruge dem som en tjekliste, hvis man vil gøre status over egen indsats eller få ideer til nye tiltag.

Så stil jer selv følgende spørgsmål og overvej, om I med mangfoldighed og lige muligheder kan gøre mere for jeres medarbejdere og for jeres virksomhed.

RETTIGHEDSPRINCIPPET TJEKLISTE

- Har jeres virksomhed formuleret en politik og konkrete spilleregler for håndtering af diskrimination?
- Har I opbygget interkulturelle kompetencer og et konflikthåndteringsberedskab for at undgå unødige misforståelser og konflikter?
- Har jeres virksomhed en mangfoldighedspolitik, der inkluderer alle – uanset forskelle som køn, alder, etnisk oprindelse, religion, handicap og seksuel orientering?
- Har I sikret mangfoldighed på alle niveauer i virksomheden og har I proaktive tiltag for at gøre op med ubevidste mønstre og vanetænkning?
- Har I taget initiativer til at udfordre stereotyper og fordomme?
- Har jeres virksomhed en handlingsplan for mangfoldig rekruttering og har I identificeret de muligheder og udfordringer I står overfor i den sammenhæng?
- Rækker jeres virksomhed aktivt ud efter nye medarbejdergrupper, eller rekrutterer I altid de samme typer?

RESSOURCEPRINCIPPET

TJEKLISTE

- Sætter I konstant og strategisk fokus på mangfoldighed, fx ved at ansætte en mangfoldighedsansvarlig?
- Bruger I medarbejdernes forskelle strategisk og dermed skaber "win-win" løsninger for både ansatte og virksomheden?
- Har jeres virksomhed gjort mangfoldighed til en del af forretningsstrategien?
- Har I overvejet, om I som inkluderende og mangfoldig organisation nu også bruger mangfoldigheden aktivt nok?
- Stiller I krav til og tænker mangfoldighed ind i forholdet til jeres leverandører for at bidrage til et mangfoldigt marked med lige muligheder for alle?

RESULTATPRINCIPPET

TJEKLISTE

- Arbejder I med en systematisk og målrettet strategi for mangfoldighed?
- Evaluerer og dokumenter I løbende jeres indsatser og resultater?
- Sætter I mangfoldigheden i spil for at opnå bedre kvalitet i opgavevaretagelsen og/eller mindske uligheden i jeres service over for kunder og borgere?
- Skaber jeres virksomhed rum og mulighed for, at minoriteter på arbejdspladsen kan skabe netværk og udveksle erfaringer?
- Inddrager I medarbejderne i implementeringen af jeres virksomheds mangfoldighedsstrategi?
- Tilpasser I jeres processer for mangfoldighed og lige muligheder til virksomhedens størrelse og omstændigheder – og gør I dem enkle og overskuelige?

INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDERS MANGFOLDIGHEDSPROGRAM

Institut for Menneskerettigheders beskæftiger sig med mangfoldighed og lige muligheder i arbejdslivet gennem en række forskellige tiltag og aktiviteter. Vores arbejde strækker sig fra prisoverrækkelser, publikationer, et webbaseret virksomhedsværktøj til hjemmesider, kurser og tv-spots om mangfoldighed og lige muligheder. På disse sidste sider kan du bladre igennem og læse mere om de forskellige aktiviteter.

Ønsker du at bestille nogle af vores produkter eller bare vide mere om vores arbejde, er du velkommen til at kontakte os på Institut for Menneskerettigheder ved at skrive til mia@humanrights.dk.



MIAPRISEN

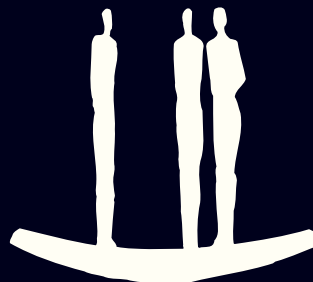


En hyldest til mangfoldighed

MIAPRISEN er en hyldest til mangfoldighed, og MIAPRIS-uddelingen er derfor altid en festlig begivenhed med såvel underholdning som stof til eftertanke. Institut for Menneskerettigheder samarbejder med forskellige organisationer og enkeltpersoner, der på hver deres måde bidrager til at gøre festen så spændende, underholdende og fagligt inspirerende som muligt. Dansk Industri, HTSi, LO, Beskæftigelsesministeriet, KL, Personalestyrelsen og Handelshøjskolen i Århus er blandt vores samarbejdspartnere, og de har alle en plads i prisens dommerkomite.

MIAPRISEN har været afholdt i glaspyramiden hos Dansk Industri, i den smukke gamle Børssal hos HTSi og i den klassiske og imponerende rådhusal i Københavns Rådhus. Blandt prisoverrækkerne finder vi ministre, eksperter og ildsjæle i mang-

foldighed og ikke mindst H.K.H. Kronprinsesse Mary. MIAPRISEN bliver hvert år uddelt i forskellige kategorier afhængig af virksomhedens størrelse, og om der er tale om en privat eller offentlig arbejdsp-lads. Du kan finde al den information, du har brug for, på prisens egen hjemmeside. Den hedder www.miapris.dk.



Hvad vinder man?

Vinderne bliver selvfølgelig hyldet til prisuddelingen, hvor de modtager en flot anerkendelse fra MIAPRISENS dommerkomite, og hvor de vil få overrakt den fornemme MIAPRIS skulptur, skabt og designet af kunstneren Vibeke Glarbo. Alle nominerede virksomheder modtager endvidere et diplom, der anerkender deres indsats for at fremme mangfoldighed og sikre lige muligheder i arbejdslivet.

De virksomheder, der deltager i MIAPRISEN, opnår naturligvis også flot omtale i medierne – både lokalt og nationalt – og i tiden efter vil de også løbende modtage relevante tilbud og informationer fra Institut for Menneskerettigheder. Selvfølgelig kun i det omfang virksomheden selv føler behov for det.

Om kunstneren

Vibeke Glarbo er uddannet på Det Kgl. Danske Kunstakademi. Glarbos skulpturer spænder fra de helt store størrelser, som fx "Havets Sang" i Avedøre Stationsby, og til de små, som MIAPRISEN. Hendes foretrukne materiale er bronze. Blyantstegninger og grafik udstiller Glarbo sideløbende.



INVITATION TIL MIAPRISEN

Du inviteres hermed til at deltage i uddelingen af MIAPRISEN – for mangfoldighed i arbejdslivet.

Arbejder du professionelt med mangfoldighed og lige muligheder på din arbejdsplads, overvejer du at iværksætte en indsats for mangfoldighed, eller har du bare interesse i området, så vil vi meget gerne se dig til MIAPRISEN, næste gang den uddeles. Den festlige ceremoni finder sted én gang årligt, og hvert år er der masser at lade sig inspirere af. Du vil møde virksomheder, eksperter, praktikere og andre inspirerende mennesker med erfaring og kendskab inden for feltet. Gæster til vores prisuddeling er således typisk virksomhedsledere, HR-chefer, politikere, repræsentanter fra NGO'er og konsulenter.

Hold øje med MIAPRISENS hjemmeside med hvornår næste konkurrence og prisuddeling løber af stablen.

Vi glæder os til at se dig!

MANGFOLDIGHEDSKURSUS

Institut for Menneskerettigheder tilbyder også kurser i mangfoldighedsledelse og lige muligheder. Kurset “Mangfoldighed i arbejdslivet” tilbyder inspiration til at gøre mangfoldighed til en naturlig del af arbejdspladsens bevidsthed og selvopfattelse, og vi fokuserer på redskaber, der med fordel kan anvendes til at udnytte mangfoldighedspotentialet i din virksomhed. På kurset vil du således blive præsenteret for en række konkrete ideer til god mangfoldighedspraksis.

Kurset retter sig fortrinsvis mod ledere og HR-medarbejdere, men alle, der arbejder med rekruttering samt personale- og organisationsudvikling i offentlige såvel som private virksomheder, kan få udbytte af kurset.

Deltagere i kurset får:

- *Indblik i mangfoldighedsledelse i teori og praksis*
- *Grundlæggende kendskab til dansk lovgivning mod diskrimination på arbejdsmarkedet*
- *Indsigt i fordele ved at arbejde på tværs af forskelle, eksempelvis køns og etnisk ligestilling*
- *Redskaber til at arbejde med mangfoldighed i egen organisation*
- *Mangfoldig rekruttering – afklaring og kortlægning af kompetencer*
- *Inspiration til at arbejde med mangfoldighed som kilde til innovation*

Kurset, der udbydes både som 1 eller 2 dagskurser, kan tilrettelægges i forhold til en konkret branche eller efter en bestemt virksomheds behov, hvis der er ønske om det. Kurset baserer sig på Institut for Menneskerettigheders udgivelse “Mangfoldighed i arbejdslivet – Når vi er lige men ikke ens” af Susanne Nour & Lars Nellemann Thisted (red.) og ikke mindst på de mange gode virksomhedserfaringer, der er indsamlet og dokumenteret gennem konkurrencen om MIAPRISEN.

Ønsker du mere information om kurset, er du velkommen til at skrive til Institut for Menneskerettigheder på sno@humanrights.dk. Du kan også kontakte specialkonsulent Susanne Nour direkte på tlf. 3269 8904.

BOG OM MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

“Mangfoldighed i arbejdslivet –
Når vi er lige men ikke ens”.

Af: *Susanne Nour og Lars Nellemann Thisted (red.)*

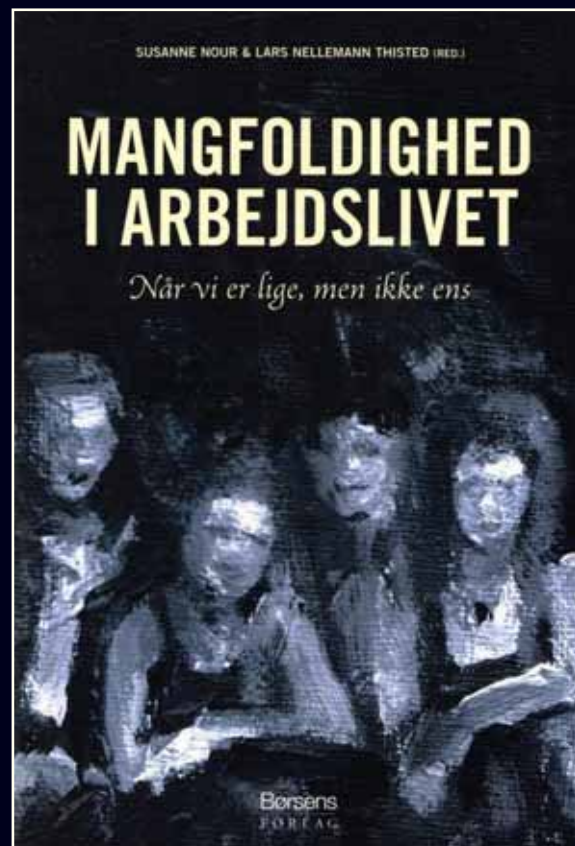
Børsens Forlag / Institut for Menneskerettigheder.

Med bogen “Mangfoldighed i arbejdslivet – når vi er lige men ikke ens” præsenterer Institut for Menneskerettigheder sit bidrag til en konstruktiv debat om strategier til at fremme mangfoldighed og bekæmpe diskrimination på arbejdspladsen. Mangfoldighedsledelse er en aktiv ledelsesindsats i forhold til forskelle på arbejdspladsen, og i bogen beskriver forfatterne, hvordan mangfoldighedsledelse kan åbne for nye muligheder for virksomheden og skabe innovation, øget konkurrenceevne og resultater på bundlinien.

Bogen præsenterer Institut for Menneskerettigheds tilgang til mangfoldighedsledelse. Forfatterne gennemgår både de rettighedsbaserede og de ressourceorienterede aspekter af mangfoldighedsledelse, og bogen giver således overblik over såvel lovmæssige krav som ressourcemæssige gevinster for virksomheden. Forfatterne gennemgår eksempler og fremlægger fakta, der giver læseren indblik i mangfoldighedsledelsens svære kunst. Herudover får læserne metoder til at arbejde med mangfoldighedsledelse i egne virksomheder og organisationer.

Bogen indeholder indlæg fra såvel danske som internationale eksperter inden for ledelse, innovation, jura, sociologi osv. Bogen er blevet til som et samarbejde mellem Institut for menneskerettigheder og Børsens Forlag og kan bestilles hos forlaget eller hos Institut for Menneskerettigheder ved at skrive til mia@humanrights.dk. Prisen er kr. 299,-. Bogen er også udgivet på engelsk.

”Mangfoldighedsledelse er en rentabel investering, og faktisk mener 63,3% af Dansk Industris medlemsvirksomheder, at øget forskellighed skaber innovation og forretning. Fokus på mangfoldighed giver endvidere et bredere rekrutteringsgrundlag. Få et større indblik i mangfoldighedens verden og få god inspiration af denne bog.” Bolette Christensen, Vicedirektør i Dansk Industri.



TV-SPOT OM MANGFOLDIGHED

TV-SPOT og Kampagne: Frihed til forskellighed

Institut for Menneskerettigheder lancerede i 2006 kampagnen “Frihed til forskellighed”. Kampagnen tager udgangspunkt i regler indført af EU og Danmark, der skal fremme mangfoldighed og sikre lige muligheder for alle – uanset køn, alder, etnisk oprindelse, seksuel orientering, religion eller handicap. Som led i denne kampagne har Institut for Menneskerettigheder præsenteret et TV-spot, der opfordrer alle til at tjekke, om deres arbejdsplads giver frihed til forskellighed. Spottet hedder “At gå i ét med tapetet”.

I spottet ser vi en kvinde, der kommer ind på sit kontor og sætter sig ned. Men i stedet for at gå i gang med sit arbejde går hun i gang med et helt andet projekt. Hun går i gang med at kamuflere sig, indtil hun bogstaveligt talt “går i ét med tapetet”. Spottet illustrerer, hvordan mange vil gå langt bare for at blive accepteret. Hvordan mange føler, at der ikke er plads til mangfoldighed på arbejdspladsen – og at de derfor ikke kan være dem, de er.

Spottet er instrueret af Simon de Tusch-Lec og Louis Paldrup, skuespillerne er Laura Drasbæk og Martin Lassen-Vernal, og Ole Bornedal lægger stemme til.

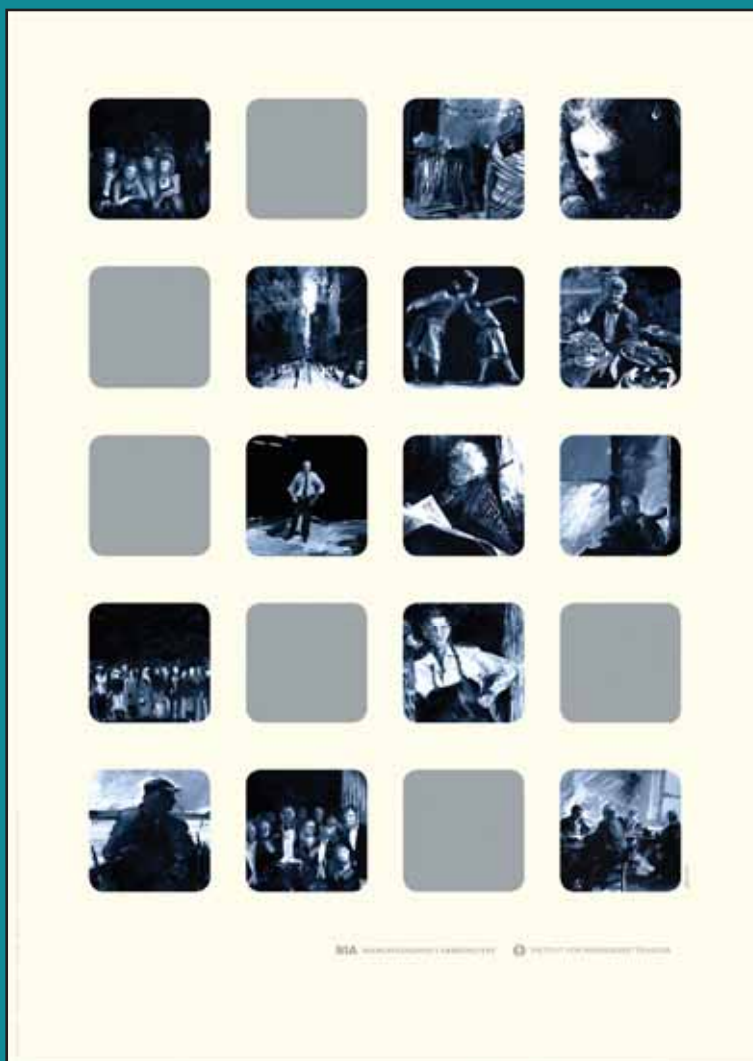




PLAKATEN FOR MANGFOLDIGHED

MIA-plakaten, for mangfoldighed i arbejdslivet, er designet af Simon de Tusch-Lec, som også har stået for designet af mangfoldighed.dk og MIAPRISEN. Billederne i plakaten er malet (olie på lærred) af billedkunstner og arkitekt Jan de Tusch-Lec.

Plakaten kan bestilles hos Institut for Menneskerettigheder ved at skrive til mia@humanrights.dk.



LIGEBEHANDLINGSLOVTJEK



“Ligebehandlingslovtjek – Sikrer du dine ansatte mod diskrimination?” er et værktøj til virksomheder, der vil sikre sig, at de overholder kravene i den ny “Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.” Værktøjet er udarbejdet som en tjekliste, der gennemgår de krav, der stilles ved rekruttering, under ansættelse og ved afskedigelse af en medarbejder. Lovtjekkets sigter mod, at virksomheder bliver bedre til at udnytte de forskellige styrker og kompetencer, som en mangfoldig medarbejderstab udgør. Ligebehandlingslovtjekkets er målrettet virksomhedens ledelse, personaleafdeling og HR-medarbejdere, men den kan også bruges som information til samarbejdsudvalg eller som debatoplæg og til uddannelsesmæssige tiltag. Og eftersom der gælder de samme regler for både offentlige eller private, store

eller små virksomheder, er lovtjekkets derfor et vigtigt værktøj til alle danske arbejdspladser.

Institut for Menneskerettigheder anbefaler virksomheder at indarbejde eller tilføje lovtjekkets som bilag til deres personalepolitik, og instituttets medarbejdere kommer gerne ud og fortæller mere om, hvordan I kan gøre arbejdet med lovtjekkets til en integreret del af jeres mangfoldighedsindsats. Du kan bestille gratis eksemplarer af folderen ‘Ligebehandlingslovtjek’ ved at skrive til Institut for Menneskerettigheder på mia@humanrights.dk. Lovtjekkets kan også downloades via mangfoldighed.dk, Institut for Menneskerettigheders webportal om mangfoldighed og ligebehandling i arbejdslivet.

God fornøjelse med lovtjekkets!

MANGFOLDIGHED.DK

Velkommen til mangfoldighed.dk

Mangfoldighed.dk er en webportal om mangfoldighed og ligebehandling i arbejdslivet, hvor du kan få et samlet overblik over viden og relevante informationer inden for området – på både dansk og europæisk niveau. På portalen har vi således samlet links til rapporter, undersøgelser og forskning i mangfoldighedsledelse fra ind- og udland.

Mangfoldighed.dk har som mål at informere danske virksomheder om fordele ved at arbejde med mangfoldighed som strategi og samtidig indføre dem i lovgivningen på området. Derfor er **mangfoldighed.dk** rettet mod arbejdsgivere, HR-personale, tillidsrepræsentanter mfl., der arbejder professionelt med mangfoldighed. Men hjemmesiden kan også med fordel benyttes af studerende, undervisere eller folk med almindelig interesse i mangfoldighed. Så uanset om du er helt ny på området eller har brug for ny inspiration til at komme videre med indsatsen, kan du altid hente ny viden og vejledning inden for mangfoldighed og ligebehandling på **mangfoldighed.dk**.



EN MANGFOLDIGHED AF MULIGHEDER

Institut for Menneskerettigheder har en bred tilgang til mangfoldighed. Det vil sige, at vi ser kampen for mangfoldighed og mod diskrimination som et spørgsmål, der går på tværs af de traditionelt opdelte indsatser mod diskrimination på grund af køn, alder, etnisk oprindelse, religion, handicap og seksuel orientering. Det betyder også, at du udover at kunne finde en masse informationer inden for hvert af de seks områder, også kan læse mere om hvordan du og din virksomhed kan gå bredt til værks.

Så hvad enten dit fokus er på mangfoldighed og forskelle generelt, eller du blot søger viden om et afgrænset område, kan

du bruge mangfoldighed.dk. Du kan finde informationer, gode råd og vejledning. Du kan læse om og bestille relevant litteratur, kurser eller værktøjer. Du kan sætte dig ind i mangfoldighedsledelsens baggrund, metoder og principper. Og du kan selvfølgelig se de allernyeste statistikker og data. Vi har også samlet links til relevante organisationer og aktører på området, og vi har gjort en række publikationer og værktøjer tilgængelige direkte fra siden.

Kort sagt er mangfoldighed.dk et godt sted at starte, når du vil vide mere om mangfoldighedsledelse, diskrimination og ligebehandling.

TAK TIL ALLE VIRKSOMHEDER, DER HAR VÆRET INDSTILLET TIL MIAPRISEN

AC Trafik

AFS Interkultur

Arriva Skandinavien A/S

Beredskabsstyrelsen

Brønderslev Kommune Tandpleje

Børnehaven Isbjergparken

Connex Danmark A/S

Dagrofa-koncernen

Dansk Cleaning Service Aps

DII Børnehuset

Direktoratet f. Kriminalforsorgen

Dynaudio A/S

E.C. Vask & Måtteservice Aps

Esbjerg Kommune Rengøring

Experimentarium

Falck Ballerup

Falck Hvidovre

Forskningscenter Risø

Forsvarskommandoen

Føtex Skive

Grafiket A/S

Grundfos A/S

Haderslev Tæppelager A/S

Hewlett-Packard Aps

Huset Venture

Hvidovre Hospital

IBM Danmark A/S

IKEA A/S

Kjaer Group A/S

Kirsebærhavens Plejehjem

Københavns Kommune

LEGO Company

Løgumkloster Kommune

McDonald's Danmark A/S

Micro Matic A/S

NCH Europe INC.

Novo Nordisk A/S

Nykredit

Parkering København

Post Danmark A/S

Regatta Pavillionen

Sakwa A/S

Scanomat A/S

Schreibers Møbelfabrik

Skive Ældrecenter

Social- og Sundhedsskolen, Viborg Amt

Stork Klinik

Sundhedscenter Mergeltoften

Sønderborg Kommune

Taastrup Teater

TDC A/S

Transportafdelingen, Rigshospitalet

Tryg

Udlændingesservice

Århus Amt

Århus Amts Vaskeri

Århus Kommune

 INSTITUT FOR MENNESKERETTIGHEDER

Strandgade 56, 1401 København K

Tlf. +45 3269 8904

Fax. +45 3269 8800

E-mail: mia@humanrights.dk

www.mangfoldighed.dk

