

DAG 4. MANGFOLDIGHEDSSTYRING I SMV'er

4.1 PRÆSENTATION AF DAG 4 AKTIVITETER OG FORVENTEDE LÆRINGSMÅL

Med en mere specifik viden om, hvad mangfoldighedsledelse (ML – mangfoldighedsledelse) egentlig er, vil opmærksomheden på dag 4 primært være rettet mod SMV'er og hvordan ML kan være særligt nyttigt for små virksomheder. Der vil blive arbejdet med de største barrierer som SMV'er står overfor, men også de vigtigste muligheder, som disse har, når de beskæftiger sig med etnisk og kulturel mangfoldighed. I den forbindelse vil deltagerne blive gjort bekendt med **vejledningen til implementering af mangfoldighedsledelse i EU's små og mellemstore virksomheder** og vil lære om de **mangfoldighedskontorer**, der allerede findes i de forskellige deltagerlande. Eksempler og god praksis ved DV i store virksomheder og i SMV'er vil blive beskrevet og diskuteret. Endelig vil deltagerne fortsætte med at arbejde på deres Diversity Management projektforslag.

De vigtigste forventede læringsresultater for dag 4 er: 1. At lære at kontekstualisere den tidligere erhvervede viden om ML for SMV'er; 2. At identificere de særlige forhold, der karakteriserer SMV'er og de vigtigste muligheder og vanskeligheder, som kan møde i forbindelse med ML initiativer; 3. At lære at udarbejde konkrete strategier for ML for SMV'er og yderligere forbedre ledelsens færdigheder i at gennemføre dem; og 4. Forbedring af den tværsektorielle kommunikation til effektivt at inddrage alle de mulige partnere, der er involveret i processen med at støtte en mangfoldighedsorienteret kulturtype.

4.2 VIGTIGHEDEN AF ML FOR SMV'er

En sektor, der kan drage fordel af tilstedeværelsen af en mangfoldig arbejdsstyrke, er SMV'er, med medarbejdere med indvandrerbaggrund, såvel som med iværksættere med indvandrerbaggrund, som er ejere af en SMV. Denne sektor er særlig vigtig på grund af de kompetencer og effekter, som mennesker med forskellig etnisk og kulturel baggrund kan have på at udvikle nye produkter og tjenester (f.eks. Etniske restauranter, specifikke skønhedstjenester, nye transportruter mv.); genoplive sektorer som eller oplever en tilbagegang (f.eks. lokale markeder, skræddere og skomagere); henvende sig til indvandrerklinter og dermed opdage nye smarkedssegmenter, og potentielt udvide økonomiske aktiviteter på tværs af landegrænser (Ambrosini, 2012; Morgan et al., 2018).

Hvis man ønsker en bedre forståelse af SMV'ernes grundlæggende rolle i den samlede EU-økonomi og de latente potentialer i denne sektor kan vi henvise sig til **EASME, Executive Agency for SMV'er** og de data, der offentliggøres af **SMV's resultatvurdering af Europa-Kommissionen**.⁵ Ifølge den seneste rapport fra 2016-2017 beskæftigede SMV'er 93 mio. mennesker. Det svarer til 67% af den samlede beskæftigelse i den ikke-finansielle sektor i EU 28 og genererer 57% af værditilvæksten i den ikke-finansielle sektor i de 28 EU-lande. Næsten alle SMV'er (93%) havde mindre end 10 ansatte. Indenfor den ikke-finansielle sektor spiller små og mellemstore virksomheder en særlig vigtig rolle indenfor bolig- og fødevareraktivitet, erhvervsservice og byggesektorer, hvor de hver især tegner sig for mere end 80% af beskæftigelsen i EU-28 i 2016. Årsrapportengiver en oversigt over SMV'ernes størrelse, struktur og betydning for den europæiske økonomi som helhed og giver et sammenligneligt overblik mellem landene over SMV'ernes fortid og de forventede resultater fra 2008 til 2018.

5 For yderligere oplysninger og data, der skal præsenteres specifikt under træningsprogrammet for de fem deltagende lande i MIGRAID projektet https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en

En anden vigtig kilde til information er **Observatoriet for europæiske SMV'er**, der blev oprettet af Europa-Kommissionen i december 1992. Den seneste observationsundersøgelse blev gennemført i slutningen af 2006 og omfattede i alt 16.339 SMV'er (17.283 virksomheder i alt), som blev interviewet. Hovedresultaterne viste, at færre end 10 % af SMV'er i EU, især på grund af manglende viden og udenlandske markeder, rapporterede omsætningen fra eksporten (8%). Af disse rapporterede kun 5% af SMV'er i EU at have datterselskaber eller joint ventures i udlandet. Disse udenlandske handelspartnerskaber synes ikke desto mindre at have en positiv direkte indflydelse på beskæftigelsen i EU-SMV'ers hjemland: 49% af de involverede SMV bekræftede, at deres partnerskab ikke påvirker beskæftigelsen i deres hjemland, mens 18% rapporterede, at det øges og 3% at det mindsker deres respektive beskæftigelse i hjemlandet. Selvom mange respondenter bemærkede, at konkurrencen i deres respektive sektorer er steget, er produktudvikling og kommercialisering af nye produkter en udfordring, især på grund af manglen på faglært arbejdskraft. Nogle af disse problemer rammer også større virksomheder, men disse har ressourcerne til at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og fremme innovationen, som SMV'er normalt ikke kan. På denne måde kan en mangfoldighedsstrategi gøre SMV'er i stand til at mere effektivt at tiltrække kompetent arbejdskraft også fra minoritetsgruppe samt øge konkurrenceevnen på markedet gennem færdigheder og større innovation. En mangfoldighedsstrategi kan også udvide den potentielle kundebase og udvide SMV'ernes evne til at sælge flere produkter til flere kunder - et væsentligt bidrag, når arbejdsstyrken er for lille til at muliggøre en mangfoldighed af medarbejdere (**Mangfoldighed for Talent og Konkurrence Rapport 2007-2013**).

Således er nogle af de vigtigste fordele ved at implementere en mangfoldighedstilgang i SMV'er: 1. Tiltrækning, rekruttering og fastholdelse af talenter, især fra indvandrere og minoritetsgrupper; 2. Reducere fravær/medarbejderudskiftning ved at skabe et mere empatisk arbejdsmiljø 3. Øget kreativitet / innovation 4. Øget kundeloyalitet 5. Forbedring af forretningsaftaler med leverandører 6. Øget mærkevare værdi 7. Sikring af synlighed / interessenters tillid 8. øge selskabets overskud og 9. Adgang til nye markeder; 10. Støtte til overholdelse af nationale og europæiske bestemmelser om antidiskriminationsspørgsmål og 11. Konfliktforebyggelse på arbejdspladsen.

Nogle små og mellemstore virksomheder antyder også, at en mangfoldighedspolitik kan hjælpe medarbejderne med at føle, at de hører hjemme i virksomheden og dermed øge følelsen af loyalitet og engagement i deres arbejde. Andre påpeger, at når medarbejdere med mange års erfaring arbejder sammen med nye medarbejdere, kan de dele deres viden og færdigheder og hjælpe de unge med at udvikle sig hurtigere. De få SMV'er, der er internationalt aktive, kan også bedre forstå den større mangfoldighed af kunder, der har mulighed for at få adgang til nye markeder. Samlet set er mangfoldighed anerkendt som et bidrag til at skabe et respektabelt og socialt ansvarligt mærke også for SMV'er.

På den anden side er der dog en række meget særlige forhold, der karakteriserer SMV'er, og som kan være en barrierer med at implementere strategier for ML og organisatoriske ændringer generelt, som fx:

- De beskæftiger små arbejdsstyrker (6,8 medarbejdere i gennemsnit), ofte med familiemedlemmer;
- De har normalt begrænsede eller ingen HR midler eller tid til at gennemføre effektive og integrerede ML politikker;
- De har mere akutte operationelle betænkeligheder og frygter sædvanligvis at forpligte sig på mangfoldighed, fordi de anser ML politikker for besværlige og også logistisk og strategisk

krævende;

- De er ofte præget af økonomisk usikkerhed, hvilket betyder, at de har mere akutte operationelle eller endda overlevelsesmæssige hensyn end en mangfoldig arbejdsstyrke;
- De føler ofte at størrelsen af udfordringen overstiger deres ressourcer. Mangfoldighedsledelse anses for at være for intellektuelt og logistisk krævende for SMV'er.

SMV'ernes størrelse kan virke som en barriere for at blive mere kulturelt forskelligartede, men det er deres lille størrelse, der giver dem mere fleksibilitet og på kort tid gennemføre en bestemt forandring eller ny proces. Desuden er det i dag muligt at modtage træning fra forskellige arbejdsmarkedsparter, så som europæiske agenturer, fagforeninger, erhvervsorganisationer, samt akademiske institutioner. Endvidere er der adgang til offentlige og private puljer til at søge yderligere midler, der kan fremme deres mangfoldighedsprojekt. Endelig er multinationale selskaber og store virksomheder helt klart på forkant med mangfoldigheden, men de er normalt villige til at dele deres erfaringer og bedste praksis med proaktive SMV'er.

4.3 HVORDAN OPBYGGER MAN EN STRATEGI FOR ETNISK MANGFOLDIGHED FOR SMV'er

Lige efter den seneste undersøgelse finansierede Europa-Kommissionen i 2008 en undersøgelse for at finde ud af, hvad "mangfoldighed" betyder for SMV'er. Denne undersøgelse omfattede alle 27 EU-medlemsstater på det tidspunkt og bestod af spørgeskemaer og interviews med SMV-ejere / ledere fra alle sektorer og størrelser. Nogle af de vigtigste resultater viste, at de fleste SMV-arbejdsgivere ikke genkender den jargon, som offentlige organisationer bruger til at beskrive tanken om mangfoldighed; Men de gør en hel del ting relateret til mangfoldighed, såsom fleksibel arbejdstid for at fremme produktiviteten.

For at få styr på de igangværende initiativer og for at fremme oprettelsen og implementeringen af nye, blev nogle grundlæggende retningslinjer til SMV'er beskrevet i "**Mangfoldighed på arbejdspladsen. En guide til SMV'er**

(For yderligere information, se også: "Fra Mangfoldighed til Talent og Konkurrenceevne for SMV'er". Det Europæiske Fællesskabs program for beskæftigelse og social solidaritet (2007-2013).)":

1. Se på din virksomhed: Tag dig tid til at overveje styrker, trusler, svagheder og muligheder, der står over for din virksomhed. Gør dette i forhold til: • Arbejdsstyrke • Rekruttering • Uddannelse • Kommunikation • Ledelsesstil • Kunder • Arbejdsforskrifter og loven. Indstil nogle mål om det (fx forbedring af kundefeedback) og definer de trin, der skal følges. Du behøver ikke at starte med store og komplekse strategier, men start med små initiativer.

2. Rekrutter fra en mere mangfoldig pulje af ansøgere: En af de vigtigste bekymringer for SMV'er er rekruttering: At ansætte en medarbejder der mangler kvalifikationer, eller ikke er egnet til jobbet. Dette skyldes, at ejere for det meste bruger ansætter ud fra netværk, 'mund til mund metoden' og træffer ansættelsesbeslutninger baseret på, om de "kan lide" personen.

3. Få nye kunder og få adgang til nye markeder: For at nå ud til en varieret kundebase kræves medarbejderdiversitet eller i det mindste en forståelse for, hvordan forskellige kunder kan være. Dette kan være i form af alder, køn, tro, etnicitet, seksuel orientering eller evner og en forståelse af markedets skiftende motivationer og livsstil.

4. Planlæg forretningen baseret på efterspørgsel: Det betyder i høj grad at sætte kundernes behov i spidsen for enhver forretningsplanlægning.

5. Forbedre kommunikationen med medarbejdere: Forskning viser, at selvom de fleste SMV'er og

især mikrovirksomhederne drager fordel af en uformel og fleksibel tilgang til ledelsesstil, kan denne uformelle atmosfære også være et problem for nogle medarbejdere, som måske ikke kan blive involveret (af forskellige grunde) og derfor føler sig lukket ude.

6. Få et bedre image og omdømme: Brug jeres fokus på "Mangfoldighed" (bedre arbejdsgiver, kundefølsom) som et værktøj til at skabe et bedre omdømme og en øget omsætning (især fra større og offentlige virksomheder).

7. Evaluér jeres indsats: Som med alt hvad du gør, der påvirker virksomheden, er det vigtigt at tænke over, hvilken indflydelse den har haft, og til hvilken pris (tid, indsats, ressourcer).

8. Få hjælp og support: De fleste virksomhedsejere har en tendens til at henvende sig til deres revisor, finansiell rådgiver, advokat for at få gode råd. Der er dog mange andre offentlige og private institutioner, der tilbyder professionel hjælp; stort set uden omkostninger eller et minimalt gebyr, hvis du ønsker personlig støtte som kommuner, handelsorganisationer, handelskamre, virksomhedsejer netværk, fagforeninger og faglige sammenslutninger.

4.4 DE SOCIALE PARTNERES ROLLE MED HENSYN TIL AT FREMME ML OG MIGRANTERS INTEGRATION

Arbejdsmarkedsparter såsom fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer, faglige netværk og borgerlige foreninger spiller en grundlæggende rolle som en ekstern støtte til SMV'er til fremme af mangfoldighed, bekæmpelse af diskrimination og lettelse af integrationen af indvandrere på arbejdsmarkedet. Hjælpen fra disse partnere kan variere fra juridisk bistand, især for indvandrere til uddannelse i forskellige sektorer.

Eksempelvis blev det under undersøgelsen "**The Business Case for Diversity: Good Practices on the Workplace**" (2005) som var bestilt af Europa-Kommissionen signaleret, at disse formidlers rolle med hensyn til fremme af mangfoldighed i SMV'er hovedsagelig er relateret til informationsformidling og støtte til, hvordan man rekrutterer den rigtige person til en bestemt stilling. En anden form for støtte er ved at levere guidebøger, brochurer og andre informationsmaterialer i form af arbejdslovgivning; mangfoldighedsspørgsmål; mægling og forhandling hovedsagelig med indvandrerarbejdere; netværksmuligheder; og i mindre grad finansiell støtte til implementering af mangfoldighedsstrategier og diversitetspriser.

Men mere specifikt er disse arbejdsmarkedsparters reaktioner meget forskellige i forskellige lande, som det blev vist ved den empiriske forskning, der blev gennemført af projektet MIGRAID, hvor svarene i lande som Danmark og Frankrig tydeligt viste sig at være meget forskellige fra dem i fx Cypern og Grækenland.

I Danmark er fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer og lokale offentlige myndigheder alle involveret i udformningen af integrationsprocessen for indvandrere og flygtninge. Dette sker gennem møder, hvor repræsentanter fra alle brancher forsøger at identificere hindringerne og definere løsninger til at lette processen. De fremmer også mangfoldighed på arbejdspladsen, idet det hedder, at kulturel mangfoldighed kan bidrage til at skabe en bedre, mere dynamisk og mere attraktiv arbejdsplads.

I Frankrig er de fire fagforeninger forpligtet til at fremme solidaritet med udenlandske arbejdstagere både på juridisk plan, med at beskytte de erhvervede rettigheder, og på det sociale plan med at bekæmpe udstødelse og udnyttelse. Fagforeningerne laver partnerskaber med de offentlige arbejdsformidlinger, voksenuddannelsesorganisationer og virksomheder. De udfører opgaver på vegne af de identificerede partnere, udvekslinger mellem referencepersoner på projekter og fagfolk via tekniske udvalg, øget opmærksomhed omkring aktørerne, tolkning, uddannelse af franske

indvandrere og flygtninge, for eksempel med hensyn til beskæftigelsesstøtte: vurdering, lave af jobplaner, jobforsknings teknikker, forberedelse af interviews, møder med arbejdsgivere mv. Der er også sprog- og / eller erhvervsuddannelsescentre, der tilbyder trænings- og orienteringsforløb. Endelig har de udviklet en mentorordning på arbejdspladse der ledsager migranter gennem hele kontrakten, forbindelsen med arbejdsgiveren. Endvidere er netværket af virksomheder og organisationer, der er grupperet gennem Charte de la Diversité, blandt de mest aktive i fremme af mangfoldighedspraksis på arbejdspladsen.

I Grækenland og især Cypern er fagforeningerne især involveret i fremme af mangfoldighed, integration af indvandrere og bekæmpelse af forskelsbehandling. Specielt i Grækenland har uddannelses- og rådgivningsprogrammerne for arbejdsmarkedets parter den mest konsekvente indsats. for at give migranter mulighed for at blive involveret i institutioner som Det Økonomiske og Sociale Udvalg (OKE) og den nationale menneskerettighedskommission (EEDA). Deres inddragelse har faktisk bidraget til skabelsen af et klima med social dialog og har givet udtryk for en klar fordømmelse af racisme og diskrimination på arbejdspladsen over for indvandrere og for nylig flygtninge med en klar henvisning til de seneste overenskomster.

På Cypern er klimaet endnu hårdere, der eksisterer ikke en national handlingsplan med hensyn til indvandrernes integration, ressourcerne i dette emne er begrænsede, og fagforeningernes og borgerorganisationernes rolle bliver blot at konsultere uden støtte fra medarbejderne og lokale / nationale myndigheder. Med hensyn til fremme af mangfoldighed inden for SMV'er kan samarbejdet med arbejdsmarkedets parter stadig forbedres. Rapporten om den europæiske platform for mangfoldighedskort (som forklares i næste undertekst) angiver for eksempel en manglende interesse for cypriotiske virksomheder og organisationer at deltage i platformen. Denne interesseforskel er ikke irrelevant med det fremherskende migrationssystem i landet samt manglen på politisk vilje til bekæmpelse af forskelsbehandling og racisme. Det ser ud til, at mangfoldighedsstyring i virksomheder og organisationer i Grækenland heller ikke er en prioritet, selvom nogle store virksomheder har vedtaget mangfoldighedskarter på eget initiativ. Den økonomiske krise ramte både Cypern og Grækenland hårdt, og en af følgerne har været fremkomsten af nationalistiske og racistiske højreorienterede bevægelser, men det har også påvirket selve reguleringen af de sociale problemer, mangfoldighedsproblemer og DM.

4.5 MANGFOLDIGHEDSCHARTERE

Hvis man leder efter hjælp til hvor man kan få støtte udenfor eget firma / organisation, er det nødvendigt at nævne en af de mere vigtige europæiske initiativer, der skal tages med i overvejelserne, når man taler om mangfoldighed. **Mangfoldighedscharterne** er frivillige initiativer, der hjælper virksomheder og offentlige institutioner til at åbne for mangfoldighed i form af race, etnicitet, seksuel orientering, køn, alder, handicap og / eller religion. At underskrive et Mangfoldighedscharter er et værdifuldt udgangspunkt for virksomheder, der ønsker at starte deres rejse inden for DM og danner grundlag for at udvikle eksisterende politikker. Dette skyldes, at et af hovedmålene for disse charters er at fremme konstant forskning og spredning af samvittigheden af problemerne forbundet med mangfoldighed samt at tilbyde trænings- og konsulenttjenester.

Siden 2005 er der etableret syv mangfoldighedschartere i Europa, der støtter og fremmer bedste praksis i ledelse af mangfoldighed på tværs af tusindvis af multinationale virksomheder, SMV'er og offentlige organisationer. Disse mangfoldighedschartere er baseret på princippet om, at mangfoldighedsledelse implementeret gennem respekt og anerkendelse af mangfoldigheden af arbejdstagere og er en strategisk indikator for god præstation. Mangfoldighedschartere opererer landsdækkende og er finansielt sponsoreret af en række offentlige og private offentlige organisationer og giver også et "varemærke," der angiver engagement i spørgsmålene om mangfoldighedsledelse, og

det kan være meget relevant for virksomhedens omdømme.

I 2010 blev Mangfoldighed charterne i Europa samlet for at skabe en platform finansieret af Europa-Kommissionen for projektet "Støtte til frivillige initiativer til fremme af mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen i EU."⁸ At kende de mangfoldigheds chartere der er til stede i ens eget land, kan blive en vigtig kilde til information til deltagernes initiativer, samt en produktiv måde at indgå i et netværk, der er seriøst interesseret i at fremme mangfoldighed som en forretningsstrategi:

Danmark

Det danske mangfoldigheds charter er det samlende organ for flere regionale og lokale chartre i Danmark. Københavns Mangfoldigheds charter blev lanceret i 2011 og nåede 500 underskrifter på mindre end to år. I 2014 blev erfaringerne fra København videreført til, Århus og Odense, der opstillede deres egne selvstændige mangfoldigheds chartre med 640 underskrivere dem. For yderligere information: www.mangfoldighedscharter.dk/

Frankrig

Det franske mangfoldigheds charter, der blev lanceret den 22. oktober 2004, var det første dokument af sin art, der skulle underskrives i Europa og banede vejen for mange andre initiativer af samme art. Charteret er blevet støttet af store organisationer, virksomhedsnetværk og offentlige myndigheder og fokuserer på at øge bevidstheden blandt SMV'er og mikrovirksomheder. Skabets skabere var Claude Bébéar, AXA administrerende direktør og formand for Montaigne Institute og Yazid Sabeg, formand for SSII's bestyrelse. For yderligere information: www.charte-diversite.com

Italien

Charteret for lige muligheder og ligestilling på arbejdspladsen blev lanceret den 5. oktober 2009 efter initiativet fra Sodalitas Foundation med aktiv støtte fra det nationale ligestillingsråd. Styringskomiteen forener andre etiske retningslinjer for Familie / AIDAF, Kvinder / AIDDA, Kristne / UCID og Cooperatives / Imprint Ethics. Initiativet blev støttet af ministeren for arbejds- og socialpolitik, Maurizio Sacconi, og ligestillingsminister Mara Carfagna på det tidspunkt. For yderligere information: www.cartapariopportunita.it

4.6 SUCCESSEER INDENFOR ETNISK MANGFOLDIGHED I SMV'er OG ANDRE SOCIALE PARTNERE

Succesrige ML initiativer inden for etnisk mangfoldighed (og andre manifestationer af mangfoldighed) er blevet studeret i mange større virksomheder og organisationer. Gennemførelsen af sådanne initiativer er lettere i denne type virksomheder. Dette skyldes bl.a. størrelsen på virksomheden, mængden af tværnationale aktiviteter og internationale udvekslinger, de forskellige markeder hvor de har aktiviteter, samt de forskellige tilbud og produkter, der tilbydes. De har som regel en større HR afdeling (som i mange tilfælde også omfatter en Global Mobility afdeling), så mængden af menneskelige og økonomiske ressourcer, der kan investeres i mangfoldighedsrelaterede aktiviteter, spiller også ind.

Selv om SMV'erne kan have vanskeligt ved leve op til de strategier eller enkelte ML initiativer, der udspiller sig i større virksomheder, giver de utvivlsomt gode eksempler, frugtbare oplysninger og i mange tilfælde direkte støtte til de små virksomheder, der er interesserede i at udvikle deres egen sti i forhold til DM. Nogle casestudier fra store virksomheder findes i Cocozza & Cimaglia (2010):

⁸ For mere information om platformen se: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en

- 4.6.1 **Kodak Corporate** har gennemført et e-læringsprogram om temaet mangfoldighed og specifikt om forebyggelse af chikane for alle medarbejdere: <https://www.kodak.com/IT/it/corp/aboutus/careers/diversity/default.htm>
- 4.6.2 **Deutsche Bank** har søsat programmet "Intercultural Diversity Programme: En konkret støtte til indsættelse af udlændinge som er ankommet til Italien fra forskellige lande, hvor Deutsche Bank Group er baseret:
- 4.6.3 <https://www.db.com/cr/en/our-people/diversity--management.htm>
- 4.6.4 **Ikea** har udtænkt en vej for at forbedre mangfoldigheden ved at opfordre til refleksion over de hindringer, der kan opstå i forvaltningen og implementeringen af DM-politikker. Med projektet "Pluralità" (Sesto Fiorentino, Italien) har virksomheden besluttet at øge medarbejderstabens heterogenitet som et middel til at udløse forandringsdynamikker og stimulere medarbejdernes kreativitet. For at følge op på dette, har ledelsen lavet en politik hvor HR management er baseret på oprettelsen af et repræsentativt organ af befolkningen i det område, hvor butikken er placeret, og dermed aktiverer interkulturelle integrationsprocesser mellem indfødte og udenlandske medarbejdere: https://www.ikea.com/ms/it_IT/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html og <https://www.tesionline.it/default/tesi.asp?id=9103>
- 4.6.5 **Accenture** har udviklet en komplet strategi for DM. Virksomheden har oprettet et program kaldet "Great Place to Work for Women", der sigter mod at fremme, anerkende og forbedre den "kvindelige tilgang" til arbejde og "kønsforskel" hvad angår kultur, færdigheder, ledelsesstil og hvordan man kan skabe merværdi for enkeltpersoner og organisationer. Desuden oprettedes et mentorprogram for studerende med minoritetsbaggrund kaldet "Forpligtelse til at styrke succesfulde studerende". Desuden er virksomheden meget engageret i uddannelse af sine medarbejdere, og mange Accenture-folk har deltaget i kurser på Q Center, uden for Chicago, Illinois eller på et af de regionale træningscentre i nærheden af London, England og Kuala Lumpur, Malaysia. På disse steder har medarbejdere fra hele verden mulighed for at samles og lære af hinanden, samarbejde og opbygge faglige samarbejder. Uddannelsen er også udbygget med et onlineforløb med over 20.000 online kurser, virtuelle klasseværelser og andre læringsressourcer til at opfylde næsten ethvert forretningsbehov: <https://www.accenture.com/us-en/company-diversity>

Det er dog også muligt at finde et godt eksempel på mangfoldighedsledelse indenfor arbejdsgiverorganisationer, fagforeninger og andre former for arbejdsmarkedsparter, for eksempel:

AHEAD, ledsagende håndværkervirksomheder mod diskrimination. Confartigianato. Roma, Italien: Dette meget ambitiøse initiativ fokuserede sammen med forskellige andre aktører og de involverede (indvandrere) på at give SMV'er nogle egnede instrumenter til fremme af kulturelle ændringer, for at modvirke diskriminerende holdninger eller adfærd. Gennem en integreret strategi gennemførte udviklingspartnerskabet følgende aktiviteter: 1. Direkte interviews af indvandrere 2. Uddannelsesprogram for medarbejdere om de behov og ønsker der findes hos indvandrere der allerede er bundet til arbejdsmarkedet, og af dem der ønsker at starte egen virksomhed; 3. Informationskampagne med flersprogede materialer om mulighederne for indvandrere, der agter at blive iværksættere; 4. Udarbejdelse af adfærdscodekser 5. Oprettelse af en informationsdisk i Confartigianato og UniCredit til udvikling af indvandrere-iværksætteri; 6. Offentlige aktiviteter, herunder åbnings- og afsluttende konferencer, bekæmpelse af forskelsbehandling og bedste praksis og 7. Træningsaktiviteter for 42 ledere og medarbejdere. For mere information: <http://www.immigrazione.confartigianato.it>

Forum "Égalité des chances". Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - CGPME, Frankrig: Denne kampagne anvender medier, offentlige arrangementer og uddannelse i virksomhederne for at fremme mangfoldighedskendskab, bekæmpe stereotyper og stigende beskæftigelsesegnethed. Initiativet "Egalité de chances" indgik i "Tour de France de la Diversité", og det samlede virksomheder i kontakt med folk fra områder med høj arbejdsløshed og som står over for enorme vanskeligheder med at komme ind på arbejdsmarkedet / finde deres første beskæftigelse. Et

af hovedmålene var at inspirere til en debat, om fordelene ved et selskab til at tage mangfoldigheden som en af dens organisations grundpiller. <http://www.annemasse.fr/Economie/Emploi-et-egalite-des-chances/Forums-de-l-Emploi/FORUM-DE-L-EMPLOI-ET-DE-L-EGALITE-DES-CHANCES-DU-MERCREDI-25-AVRIL-2018>

Proexport: Sammenslutning af producenter og eksportører af frugt og grøntsager i Murcia-regionen i Spanien: Partnerne besluttede at støtte og anerkende indsatsen fra sine arbejdstagere af 104 forskellige nationaliteter gennem produktion og offentliggørelse af en international opskriftsbog med titlen "Sød smag". I samarbejde med NGO'er og Torre Pacheco Town Council blev processen med at samle arbejdstagernes opskrifter organiseret for at afspejle den kulturelle mangfoldighed i Murcia-landskabet og at give læsere af teksten de bedste tips til at gøre vores køkken til en smeltedigel af kulturer. For yderligere info: www.proexport.es

Forskellige eksempler kan også findes blandt SMV'er eller blandt virksomheder, der er startet som SMV:

Agromartín, Huelva Spanien: Denne landbrugsvirksomhed blev grundlagt i 70'erne som en SMV, og det er et godt eksempel på måden, hvorpå DM har forbedret mangfoldigheden af arbejdsstyrken og evnen til at nå forskellige udenlandske markeder. Med en del af sin arbejdsstyrke bestående af udenlandske arbejdere har dette firma gjort noget så simpelt som at tage sig af deres medarbejders baggrund, at vide noget om deres personlige situation, fejre gode nyheder, fødselsdage, fester mv. Et godt miljø på arbejdspladsen, kan ophæve den ensomhed, som mange arbejdstagere langt fra deres familie og hjem føler. Det positive arbejdsmiljø producerer en mere engageret arbejdsstyrke og øger produktiviteten. For yderligere info: www.agromartin.com/

Convers Télémarketing, Nice Frankrig: Er et fransk callcenter med ca. 160 medarbejdere. Convers Télémarketing har flere callcenterfunktioner. For det første er de specialiserede i et nichemarked med høj værditilvækst (som er B2B telemarketingkampagner). For det andet er deres arbejdsstyrke usædvanligt forskelligartet og stabilt (med lav udskiftning). At tiltrække og fastholde medarbejdere med en stærk intellektuel profil uafhængigt af deres etniske oprindelse og en skæve arbejdstider, blev gjort muligt af flere årsager. Den første er, at Convers Télémarketing tilbyder à la carte arbejdstimer. Flexitime er en ny type arbejdstidssystem, hvor medarbejdere kan vælge, hvornår de arbejder, med forbehold for at opnå samlede daglige, ugentlige eller månedlige timer og underlagt det nødvendige arbejde. På Convers Télémarketing kan medarbejderne i henhold til deres behov, præferencer og ønsker vælge mellem 20, 25, 30 eller 35 ugentlige timer. <https://www.societe.com/societe/convers-telemarketing-420018178.html>

4.6 TEAMS DER ARBEJDER HEN IMOD ET FÆLLES DM FORSLAG

I løbet af den sidste del af **dag 4** og efter det arbejde, de har udviklet i løbet af **dag 2** og især i **dag 3** med deres egne hold, bliver deltagerne bedt om at identificere **benefits and the difficulties** for at implementere deres DM-forslag i den organisatoriske kontekst som de tidligere har valgt. Desuden vil de identificere de mest effektive måder at **involvere forskellige relevante arbejdsmarkedsparter** på, som kan arbejde sammen om at gennemføre deres forslag med succes og udarbejde en kort **kommunikationsstrategi** for at fremme den aktive deltagelse af sådanne interessenter.

I løbet af denne dag vil deltagerne supplere analysen af deres egen casestudie og vil berige deres forslag med konkrete initiativer i overensstemmelse med de retningslinjer, der foreslås i "**Mangfoldighed på arbejdspladsen. En vejledning til SMV'er**" (side 44 og 45 i denne uddannelsesplan). Endelig vil de blive bedt om at udfylde **Mangfoldighedschecklisten** som et yderligere referencepunkt (se manualen "Turning Mangfoldighed til Talent og Konkurrenceevne i SMV'er" (side 55 og 56, der kan downloades fra Europa-Kommissionens websted: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=en>); og vil arbejde på formatet for den **endelige præsentation** af deres forslag til den sidste træningsdag.