

STADEN OCH MÅNGFALDSARBETE

VERKTYGSLÅDA FÖR LIKA RÄTT LOKALA INSATSER MOT RASISM

European
Coalition
of Cities



against Racism



International Coalition
of Inclusive and
Sustainable Cities – ICCAR



Co-funded by
the European Union

Varför behövs den?
Utgångspunkter
Från ord till handling
Uppföljning

VERKTYGSLÅDA FÖR LIKA RÄTT LOKALA INSATSER MOT RASISM

STADEN OCH MÅNGFALDSARBETE

KOMMUNEN AGERAR I SIN ROLL SOM EN

- demokratisk institution
- regelskapare
- **arbetsgivare**
- **tjänsteleverantör**
- offentlig upphandlare

ECCAR:S TIOPUNKTSHANDLINGPLAN¹

1. Större vaksamhet mot rasism
2. Analyser av rasism och diskriminering och övervakning av den lokala politiken
3. Bättre stöd till offren för rasism och diskriminering
4. Mer delaktiga och bättre informerade invånare
5. Kommunen som ger sitt aktiva stöd till lika rätt
- 6. Kommunen som aktivt främjar lika rätt som arbetsgivare och tjänsteleverantör**
7. Rättvis tillgång till bostäder
8. Utmanande av rasism och diskriminering genom utbildning
9. Främjandet av kulturell mångfald
10. Hatbrott och konflikthantering

¹ SKL och det svenska nätverket av kommuner mot rasism och diskriminering använder samma 10 punkter som en utgångspunkt för sitt arbete. Se <https://skl.se/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamstalldhet/rasismdiskriminering/exempelmotdiskrimineringochrasismtiopunktsprogram.700.html>

Projektet samordnades av ETC Graz, och genomfördes med följande partners:

Stockholms universitet - SU (Sverige)

Universitetet i Padova - Mänskliga rättigheter - HRC Padova (Italien)

Centrum för europeisk konstitutionell rätt - CECL (Grekland)

Otherness Foundation - NEKI (Ungern)

Cidalia (Spanien)

Europeiska koalitionen av städer mot rasism (ECCAR e.V.)

UNESCO som medlem av ICCAR (International Coalition of Sustainable and Inclusive Cities)

Redaktörer: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen

Utgåva: 2.0 februari 2017, Graz – Stockholm - Potsdam

Verktyslåda för lika rätt förverkligades med stöd från Europeiska kommissionen, UNESCO, Europeiska koalitionen för städer mot rasism (ECCAR), Open Society Foundation – At Home in Europe, ETC Graz och städerna Bern, Bologna, Esch-sur-Alzette, Gent, Graz, Potsdam, Rotterdam, Wien och Zürich.

Denna publikation har möjliggjorts med ekonomiskt stöd från EU-kommissionens program för rättigheter, jämlikhet och medborgarskap (RAC) (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/ 8084). Innehållet i denna publikation är ETC Graz och dess samarbetspartners ansvar och får inte på något sätt ses som uttryck för Europeiska kommissionens åsikter.

INLEDNING

Verktyslåda för lika rätt är en handbok som ska ge stöd till städer när de genomför lokala strategier för att framgångsrikt motverka rasism och diskriminering eller justera befintliga strategier. Verktyslåda för lika rätt innehåller erfarenhetsbaserade stegvisa instruktioner för att genomföra konkreta åtgärder, som inleds med utformning av åtgärderna och avslutas med resultatutvärdering. Hela innehållet baseras på expertkunskap som har förmedlats av erfarna beslutsfattare och tjänstemän i olika europeiska städer.

Vårt mål har varit att ge förslag som är så konkreta som möjligt. Vi uppmanar er att läsa denna verktyslåda som en samlad bild av den expertkunskap som finns hos kollegor i andra städer och utnyttja det som verkar användbart för er stad.

Det skulle inte ha varit möjligt att skapa denna verktyslåda utan stöd från ett antal städer och medarbetare, som delade med sig av erfarenheter, kunskaper och tid. ECCAR och redaktörerna tackar alla deltagande städer för deras bidrag och gästfrihet, särskilt:

Agia Varvara (Grekland)

Aten (Grekland)

Barcelona (Spanien)

Berlin (Tyskland)

Bern (Schweiz)

Bilbao (Spanien)

Bologna (Italien)

Botkyrka (Sverige)

Budapest (Ungern)

Castilla-La Mancha (Spanien)

Esch-sur-Alzette (Luxembourg)

Gent (Belgien)

Graz (Österrike)

Madrid (Spanien)

Malmö (Sverige)

Nantes (Frankrike)

Pecs (Ungern)

Potsdam (Tyskland)

Rotterdam (Nederländerna)

Santa Cruz (Spanien)

Sevilla (Spanien)

Toulouse (Frankrike)

Turin (Italien)

Valencia (Spanien)

Wien (Österrike)

Zürich (Schweiz)

STADEN OCH MÅNGFALDSARBETE

VARFÖR BEHÖVS DEN? 11

UTGÅNGSPUNKTER 13

PLANERING OCH ENGAGEMANG AV INTRESSETER	13
Steg Politiker och tjänstemän tar på sig ansvaret för åtgärderna.	13
Steg Politisk överenskommelse om ett mångfaldsarbete i staden	13
Steg Utse en samordnare/förvaltningsenhet som ansvarar för att processen samordnas	14
Steg Engagera nyckelpersoner i förvaltningen	14
Steg Etablera regelbundna utbyten med kontaktpersoner inom varje avdelning	15
UPPLÄGG	17
REKRYTERING: ÖKA MÅNGFALDEN BLAND STADENS ANSTÄLLDA	18
Steg Workshops (arbetsgrupper) med personalchefer	18
1. Se närmare på rekryteringsprocessen	18
2. Se anställda som har ett "invandrarbakgrund" ur ett differentierat perspektiv	19
3. Utforma konkreta åtgärder	20
4. Sätt tydliga mål för att öka den etniska mångfalden bland stadens anställda	20
5. Diskutera hur en uppföljning av projektets genomförande skulle kunna te sig	21
Steg Dokumentera tillsammans med personalchefer resultaten av de workshops (arbetsgrupper) som genomförts	21
LEVERANS AV TJÄNSTER: FÖRBÄTTRA TILLGÄNGLIGHETEN FÖR ALLA INVÅNARE	24
Steg Workshops med dem som använder tjänsterna (stadens invånare): definiering av behov	24
Steg Workshops med tjänsteleverantörer (kommunens tjänstemän)	25
Steg Dokumentera resultaten av arbetsgrupperna med tjänsteleverantörer	27
STRUKTURELLA FRÅGOR	30
Steg Utkast till slutdokument	30
Steg Förhandla fram ett politiskt godkännande	30
Steg Beräkna resurserna som behövs	30

FRÅN ORD TILL HANDLING 31

Steg Kontinuerligt genomförande av åtgärde 31

→ **MÅNGFALDSUTBILDNING FÖR STADENS ANSTÄLLDA** 33

Steg Hitta en partnerorganisation som kan leverera mångfaldsutbildningar 33

UPPFÖLJNING 37

HÅLLBARHET 39

FRAMGÅNGSFAKTORER 40

GENOMSLAG OCH RESULTAT 41

→ **MÅNGFALDSBEVAKNING** 42

RESURSER OCH EXEMPEL 47

STADEN OCH MÅNGFALDSARBETE

När vi talar om mångfald i en stads förvaltning syftar vi på alla stadens anställda liksom på alla invånare i staden som är mottagare och kunder i förhållande till staden. I enlighet med kraven på mänskliga rättigheter när det gäller icke-diskriminering karakteriseras den mångfald vi fokuserar på av kön, etniskt ursprung eller hudfärg, språk, religion, politiska eller andra åsikter, nationellt eller socialt ursprung eller förbindelse med en nationell minoritet. Att hantera mångfald innebär därför att man beaktar mångfalden bland stadens anställda och invånare och ser till att de skillnaderna som finns inte hindrar människor från att få en rättvis chans – som anställd i stadsförvaltningen eller som konsument av stadens tjänster.

Stadsförvaltningens hantering av mångfald har enligt den här verktygslådan två målsättningar: 1) att ha **anställda med olika bakgrund** som avspeglar den lokala befolkningens sammansättning och 2) att erbjuda kommunala tjänster som är **tillgängliga, acceptabla och anpassade** till stadens alla invånare.

En framgångsrik hantering av mångfalden i en stad omfattar alla ovannämnda mångfaldsaspekter. Eftersom den här verktygslådan arbetades fram inom ECCAR:s ramverk, kommer vi att exemplifiera själva begreppet och åtgärder som fokuserar på etniskt ursprung och mångfaldshantering som ett verktyg för att förhindra och förebygga rasdiskriminering. För att utforma ett övergripande mångfaldsarbete rekommenderar vi emellertid att ni beaktar mångfald i alla dess former och rådgör med representanter och experter i enlighet därmed.

Staden som demokratisk institution ansvarar för att dess invånare är representerade och engagerade och garanterar jämlikhet och icke-diskriminering. Det betyder att mångfalden i stadens befolkning ska återspeglas i sammansättningen av stadens tjänstemän – av jämlikhetsskäl, för deltagande och tillgänglighet av tjänster.

Staden som arbetsgivare tjänar som modell för andra arbetsgivare, eftersom kommunen vanligtvis är en av de största arbetsgivarna i regionen. Stadens invånare bör ha (och inse att de verkligen har) en rättvis chans att söka anställning i staden och dessutom när det gäller att nå högre ställning. Det ligger i stadens intresse att rekrytera de mest kvalificerade anställda och försäkra sig om att de mest kvalificerade inte åsidosätts på grund av irrelevanta faktorer som kön eller etnicitet. Mångfaldsarbete syftar också till att dra nytta av de anställdas olika kompetenser och färdigheter. Alltså, sett från perspektivet av mänskliga rättigheter och icke-diskriminering, handlar personalens mångfald inte bara om lika möjligheter utan också om likabehandling i en snävare mening.

Staden som tillhandahållare av tjänster ansvarar för att ge service åt alla sina invånare utan diskriminering. Det betyder att stadens tjänster ska vara lika tillgängliga och acceptabla för alla stadens invånare. För att erbjuda service på det sättet måste staden förstå sina invånares behov och ta hänsyn till behovens mångfald. Tanken är att man ska erbjuda reglerade tjänster till hela befolkningen samtidigt som man tar hänsyn till specifika behov, till exempel situationen för

de invånare som har det besvärligt med majoritetens språk. Det är viktigt att människor känner till sina rättigheter och att de har möjlighet i praktiken att få tillgång till dessa rättigheter. Kommunens tjänster är i stor utsträckning en fråga om mänskliga rättigheter, exempelvis hälsovård, olika välfärdstjänster och utbildning som garanteras av internationella människorättsavtal. FN:s konvention om rasdiskriminering (ICERD), konventionen om rättigheter för personer med en funktionsnedsättning (CRPD) liksom konventionen om kvinnors rättigheter (CEDAW) förbjuder diskriminering när man levererar tjänster av det slaget. Att ha mångfaldsarbete som huvudfåra för kommunens service bidrar till likabehandling som målsättning.

De aspekter som nämnts är förknippade med varandra: personal i stadens tjänst som avspeglar sammansättningen av stadens befolkning kommer att vara mer receptiv i förhållande till de varierande behoven hos den mångfaldiga befolkningen och bättre förstå vilka kvalifikationer som krävs för att leverera tjänster som passar. En kommunförvaltning som uppfattas som en icke-diskriminerande arbetsgivare som förstår behovet av mångfald, kommer att uppfattas som en modern och mer attraktiv arbetsgivare av kvalificerade personer med olika bakgrund och egenskaper.

Detta kapitel erbjuder praktisk handledning för en övergripande mångfaldspolitik inom den kommunala förvaltningen, inklusive råd om hur man kan utveckla åtgärder som

1. ökar mångfalden hos kommunens personal
2. förbättrar tillgången till kommunens tjänster för alla invånare

För att förbättra mångfaldsarbetet i det dagliga arbetet tar det här kapitlet också upp

3. fortbildning i fråga om mångfald för stadens anställda

Och föreslår en uppföljning av de åtgärder som genomförts genom

4. uppföljning av mångfaldsutvecklingen.

I den internationella konventionen om avskaffande av alla former av rasdiskriminering (ICERD) görs det tydligt att ***”man med rasdiskriminering avser varje distinktion, uteslutande eller preferens på grund av ras, hudfärg, härkomst eller nationellt eller etniskt ursprung ...”***

”Distinktion“ innebär att en person definieras som annorlunda på grundval av ”ras“, hudfärg, etnicitet, härkomst, födelse, religion eller språk (enligt biologiska och kulturella beteckningar), vilket rättfärdigar skilda rättigheter på strukturell nivå. Motsatsen till distinktion är jämlikhet. Med jämlikhet menas både ett tillstånd och en process.

Med ***”uteslutning”*** menas att personer nekas tillgång till och åtnjutande av mänskliga rättigheter. EU har accepterat termen social uteslutning/exkludering så som den har definierats av ILO men utvidgat definitionen genom att betona att social exkludering sker när människor inte kan delta fullt ut eller bidra inom samhället på grund av ”förvägrandet av

civila, politiska, sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter“. Det anges i definitionerna att uteslutning (exkludering) beror på *”en kombination av hopplänkade problem som arbetslöshet, bristande yrkesskicklighet, låga inkomster, dåliga bostäder, dålig hälsa och nedbrytning av familjer*“. Att delta är en förutsättning likaväl som syftet med mänskliga rättigheter. Motsatsen till uteslutning är inkludering.

”Begränsning“ innebär en inskränkning av åtnjutandet av mänskliga rättigheter i praktiken. Den positiva motsvarigheten är att ha *”lika möjligheter*“.

”Preferens“ innebär privilegier för en person på grund av *”ras*“, hudfärg, etnicitet, härkomst, födelse, religion eller språk jämfört med en annan person. Symmetriskt behandlas en person sämre jämfört med en annan. Den positiva motsvarigheten till denna inställning är *”jämlig behandling*“.

Strategier och åtgärder som framgångsrikt motverkar etnisk diskriminering måste därför bidra till de positiva motsvarigheterna till diskrimineringens fyra dimensioner.

Att motverka diskriminering innebär därför att öka jämlikhet, inkludering, lika möjligheter och/eller likabehandling.

→ **MÅNGFALDSARBETET I KOMMUNENS VERKSAMHETER** som arbetsgivare och serviceleverantör, som beskrivs i detta kapitel, motverkar diskriminering genom att främja alla dessa dimensioner (jämlikhet, inkludering, lika möjligheter och likabehandling).

INFORMATION OM KONTEXTEN

Följande kapitel bygger på intervjuer med olika aktörer som arbetar med mångfaldshantering i Berlin (Tyskland), Bern (Schweiz), Bologna (Italien), Botkyrka (Sverige), Gent (Belgien), Graz (Österrike) och Wien (Österrike). Ytterligare information från andra städer inkluderades också för att presentera politiken från ett så brett perspektiv som möjligt.

VARFÖR BEHÖVS DEN?

- Staden lever upp till sina demokratiska, grundlagsenliga och människorättsliga förpliktelser att företräda befolkningen
- Mångfald inom förvaltningen skapar en inkluderande miljö för alla invånare. Invånarna känner sig representerade av stadens tjänstemän och känner på det sättet att de tillhör staden vilket är positivt för social sammanhållning. Invånarna har större förtroende för det lokala styret och förvaltningen.
- Ett mångfaldsarbete innebär ett arbete med förändring: förvaltningen anpassar sig bättre till den (föränderliga) värld den har att göra med. Staden vinner erfarenhet genom att arbeta med den mångfald som finns bland anställda och invånare.
- Förvaltningen drar nytta av olika perspektiv bland dem som befinner sig i högre positioner inom kommunen. Denna mångfald av perspektiv kan motverka begränsningar som finns när man vill nå ut till hela befolkningen och genomföra de strategier som behövs. Förvaltningen utvecklar bättre kunskap och insikt om olika lokala behov och livsvillkor inom kommunen.
- Staden rekryterar de sökande som är mest kvalificerade för specifika tjänster. Vid rekryteringen bortser man inte från väl kvalificerade sökande med hänsyn till faktorer som är irrelevanta för jobbet. Därigenom reduceras diskrimineringen.
- Anställda har ett arbete som motsvarar deras kvalifikationer och yrkesskicklighet. De anställda är mer tillfredsställda, och staden drar nytta av deras yrkesskicklighet och motivation.
- Stadens invånare har en rättvis chans (och anser att de har den chansen) att söka och få anställning i stadsförvaltningen och dessutom nå en högre position. Detta gör att staden blir en attraktiv arbetsgivare för sökande som är kvalificerade. Att utvidga rekryteringen till en större del av befolkningen motverkar brist på yrkesskicklig personal.
- Kommunen som för det mesta är en av de större arbetsgivarna i regionen tjänar som förebild för andra arbetsgivare.
- En mångfaldig arbetsstyrka har bättre förutsättningar att leverera tjänster i förhållande till den mångfald som finns bland klienter/invånare, till exempel när det gäller effektiv kommunikation (antal språk, adekvat tolkning av klienternas beteende). Att leverera tjänster som motsvarar klienternas behov ökar tillfredsställelsen hos klienterna.
- Offentligt anställda får större tillfredsställelse med jobbet om de kan lösa klienternas ärenden. Känslan att de aktivt kan förbättra sin arbetsmiljö motiverar tjänstemännen.
- Tjänstemän drar nytta av utbytet av erfarenheter och drar fördel av personliga kontakter som etablerats genom nätverksaktiviteter. Det är till stor hjälp att ha pålitliga kontakter på andra avdelningar inom kommunen.

BEGRÄNSNINGAR

Mångfald i en organisation är inte något man kan åstadkomma i en handvändning utan utgör en långsiktig process som kräver kontinuerliga insatser och understöd.

Ett arbete med mångfald innebär mer än att bara ha anställda med varierande bakgrund. Diskriminering i karriärutvecklingen – ”ett glastak” – kan vara förhärskande (till exempel om ”invandrade” bara anställs i tjänster som kräver låga kvalifikationer eller inom s.k. kvinnodominerade yrken i den offentliga förvaltningen).

UTGÅNGSPUNKTER

Att arbeta med mångfald i en stads förvaltning innebär att man satsar på förändring. Det handlar om att förändra hur mångfald uppfattas och accepteras i förvaltningskulturen. Var bered på att förändringsprocessen kräver tid och kommunikation. Följande avsnitt handlar om hur man förbereder och utvecklar en övergripande mångfaldsstrategi för förvaltningen.

PLANERING OCH ENGAGEMANG AV INTRESSETER

1

STEG Politiker och tjänstemän tar på sig ansvaret för åtgärderna.

Det rekommenderas att man utvecklar större kompetens i förvaltningen att hantera mångfald genom diskussioner med civilsamhällets organisationer, representanter för invandrare/migranterna och forskare. Det är viktigt att ha tillgång till internationella forskningsrapporter och därigenom exempel på arbetet i andra städer – det finns också exempel i det här kapitlet. Det är också viktigt att ta reda på vad som redan utträttas i er stad.

Vidga det politiska stödet genom att ta upp ämnet på politisk nivå genom diskussioner internt och mellan partierna. Gör påtryckningar för att skapa insikt om behovet att öka representativiteten bland de anställda inom stadens styrelse och förvaltning. Artikulera behovet att gå från ord till handling.

2

STEG Politisk överenskommelse om ett mångfaldsarbete i staden

Presentera projektet till stadens ledning.

Vissa städer rapporterar att de väljer att genomföra ett mångfaldsarbete inte genom beslut av kommunfullmäktige utan genom beslut som har förankrats hos alla medlemmar i stadens ledning. Skälet är att ett mångfaldsarbete är en fråga om mänskliga resurser som cheferna för olika förvaltningar är ansvariga för och inte enbart en politisk åtgärd.

Be avdelningscheferna att utse en kontaktperson i avdelningen.

3

STEG Utse en samordnare/förvaltningsenhet som ansvarar för att processen samordnas

Det rekommenderas starkt att samordnaren är en person/ett team inifrån förvaltningen och inte en samordnare som kommer utifrån. Att samordna en övergripande process inom en stadsförvaltning kräver god kännedom om interna rutiner och nära kontakt med de personer som vet hur man gör saker och ting i respektive avdelning. Det kan emellertid vara värdefullt att ha en extern partner, till exempel en organisation som kan undervisa och vägleda om mångfaldsarbete, för att få tillgång till specialistexpertis när det gäller mångfald, ledning av workshops och olika utbildningsmetoder.

I de städer som deltog i projektet genomfördes samordningen av en avdelning för "mångfald" eller "integration". Detta fungerar väl om avdelningen befinner sig på en plats i förvaltningshierarkin som tillåter kontakt med den politiska nivån och även ledningen för andra avdelningar utan att man har för många steg däremellan (till exempel en enhet hos borgmästaren eller den högsta förvaltningschefen).

Samordnaren/samordningsteamet bör engagera sig för att följa hela processen, från att engagera intressenter till att följa upp de åtgärder som ska genomföras.

Samordnarens roll:

- vara motor för hela processen
- ge råd om arbetet med mångfald till avdelningarna
- kontakta och involvera utomstående experter där man behöver deras expertis
- organisera och förbereda sammanträden och workshops
- leda workshops, helst tillsammans med en mångfaldsutbildare
- summera resultat och preciserade målsättningar
- göra en lista på alla beslutade åtgärder, dra upp planen
- göra allt skrivarbete: sammanträdesprotokoll, dra upp handlingsplan, mallar för rapportering, nyhetsbrev, goda initiativ o s v.
- följa upp det som genomförs

4

STEG Engagera nyckelpersoner i förvaltningen

Börja med att ta kontakt med individer som redan är aktiva på området, de som vill utträtta någonting och är intresserade av att få stöd för sitt arbete. Försök att se till att kontaktpersoner utses inom de olika avdelningar som är öppna för idén.

Att arbeta med berättelser (*storytelling*) är något som rekommenderas: berätta om redan existerande exempel i staden som visar att mångfald i förvaltningen har positiva effekter.

Ni skulle också kunna organisera en sammankomst och inbjuda en kollega/kolleger från andra städer att tala om sin egen framgångsrika verksamhet. Erfarenheten visar att det är sällsynt med öppet motstånd gentemot mångfaldsåtgärder, samtidigt som motvilja och förbehåll består. Berättelser om framgångsrika åtgärder visar att mångfald behövs, är fördelaktig och kan genomföras, vilket kan övertyga motvilliga aktörer. Att tala om framgångsrika åtgärder och lära sig av dessa berättelser skapar större öppenhet. Det rekommenderas också att man granskar det man lärt sig av sina försök och misstag så att orsaker och möjliga lösningar kan diskuteras.

När man engagerar intressenter i förvaltningen för införandet av mångfaldsåtgärder rekommenderas att man diskuterar resultat. Det kan ske genom att man frågar: "Vad fungerar bra och i vilken förvaltning?" Det rekommenderas också att man inte frågar vad som är bäst. Om man frågar: "Vilken avdelning är bäst på det och det?" kan det ställa till med problem eftersom det då verkar underförstått att det finns en rangordning mellan förvaltningarna.

5

STEG Etablera regelbundna utbyten med kontaktpersoner inom varje avdelning

Ordna möten med kontaktpersonerna. Be dem att förklara hur deras dagsrutin inom avdelningarna ser ut, vilka frågor som är viktiga för dem, vilka de nyckelpersoner är som bör involveras och hur ni tillsammans kan genomföra en meningsfull process. Diskutera olika processer för hur ni ska skapa delaktighet.

Var öppen och flexibel inför olika sätt att få kontakt med olika avdelningar inom kommunförvaltningen och olika delar av staden.

Intressenter som behövs för ett mångfaldsarbete inom förvaltningen

- Politiska ledare
- Samordnare/samordningsenhet
- Personalchefer (Human resources managers)
- Nyckelpersoner från respektive avdelning
- Utbildare/en utbildningsorganisation med erfarenhet av att erbjuda mångfaldsutbildning, helst också med erfarenhet av att samarbeta med förvaltningspersonal
- Tjänstemän (från alla områden och alla stadsdelar)

RISKER, UTMANINGAR

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Opposition till hela idén.

De som intervjuades rekommenderade att man inte skulle ägna alltför stor energi åt att bryta motstånd eller övertyga aktörer som är alltför svåra att övertyga. Det tar för mycket av resurserna och ger dåligt resultat. Det är klokare att samarbeta med aktörer som redan är positivt inställda. Med de personerna går det att nå fram till konstruktiva diskussioner och utbyta framgångsrika metoder i stället för att ägna timmar åt att diskutera behovet att agera till att börja med.

Motvilja, reservation och subtilt motstånd till idén. Det är alltid en utmaning att introducera något som potentiellt kan förändra vad "man alltid har gjort".

Var bered på att det kommer att bli mindre öppet motstånd men snarare subtila invändningar (inte "vi behöver inte det där!" utan ständigt "behöver vi verkligen det där?")
Berättelser om hur man framgångsrikt genomfört mångfaldsåtgärder i offentlig förvaltning är en mycket mer effektiv metod.

UPPLÄGG

Här följer nyckelfrågor som de deltagande städerna har framfört:

Skapa **delaktighet**:

Att skapa delaktighet syftar till att få förvaltningen att känna att den "äger" åtgärder som är till för att främja mångfald, uppmana tjänstemännen att reflektera över vad mångfald innebär i en stadsförvaltning och utbyta synpunkter mellan dem som levererar och dem som ska ha tillgång till stadens tjänster.

Om man förväntar sig att offentliganställda ska engagera sig för att genomföra åtgärder bör de erbjudas möjlighet att delta i utformningen av åtgärderna och ha tillfälle att uttrycka sina professionella åsikter. Åtgärder som utformats och valts med delaktighet som grund kommer att accepteras bättre.

Metod: vägledande workshops som utvecklar tydliga och genomförbara åtgärder och aktiviteter tillsammans med målgrupper inom förvaltningen (personalchefer, de ansvariga tjänstemän, o s v) och utanför förvaltningen (de som ska ha tillgång till tjänsterna). De åtgärder som utformats återfinns i en flerårsplan som framlagts med sikte på att bli direktiv från stadens ledning (förvaltningschefer).

En samordnad plan rekommenderas med följande element:

- 1 – Åtgärder för att **öka mångfalden bland kommunens anställda**
- 2 – Åtgärder för att **förbättra alla invånarnas tillgång till kommunens tjänster**

Genomförandet av åtgärderna får stöd och följs upp genom **mångfaldsutbildning för kommunens anställda** med sikte på att genomföra en hållbar mångfaldspolitik.

Uppföljning: Planen bör redan från början innehålla en metod och uppdrag för att följa upp åtgärderna och deras genomförande. Utöver kortfristig uppföljning av arrangemang och rapporter rekommenderas att man planerar för en långsiktig uppföljning av effekterna av mångfaldsarbetet (*diversity monitoring* - ungefär mångfaldsbevakning).

Tips! Bestäm målen tydligt så att man kan mäta framsteg och insatser. Prioritera småskaliga men tydliga mål snarare än ambitiösa men obestämda mål. Ge samtidigt utrymme för flexibilitet med sikte på nödvändiga ändringar på grund av oväntade frågor som dyker upp under genomförandet. Bestäm exempelvis inte hur många deltagare det ska vara i arbetsgrupperna utan fokusera i stället på huruvida dessa haft påtagliga resultat (konkreta åtgärder, hur de genomförts o s v.)

→ REKRYTERING: ÖKA MÅNGFALDEN BLAND STADENS ANSTÄLLDA

6

STEG Workshops (arbetsgrupper) med personalchefer

Ordna sammanträden med personalchefer inom stadens olika förvaltningar och/eller en överordnad personalchef för att:

1. Se närmare på rekryteringsprocessen

Gör en kritisk överblick när det gäller rekrytering, arbetsbeskrivningar, analyser av anställdas arbetsinsatser och befordran. Syftet är att undersöka stadens behov samtidigt som man uppmuntrar kvalificerade personer att söka arbete i stadsförvaltningen.

- Vad innebär mångfald i den offentliga förvaltningen?
- Vem är representerad bland personalen och vem är det inte? Finns det något i rekryteringsrutinerna som gör att tjänsterna är mer eller mindre tillgängliga för vissa grupper och inte andra?
- Gör vi något för att exkludera personer med en "icke-nationell" bakgrund, med tanke på våra rutiner eller de kvalifikationer som krävs?
- Återspeglar kraven faktiskt stadens behov? Till exempel, ställer vi krav på en svensk gymnasieutbildning eller räcker det med en gymnasieutbildning även om den genomfördes i ett annat land? Eller – är utbildningskravet överhuvudtaget relevant till arbetet som ska utföras?
- Uppfattas det som en extra kvalifikation om den sökande inte bara talar det nationella språket utan också andra språk som talas av kommunens invånare?
- Hur offentliggörs lediga jobb? Vem riktar man sig till via de kommunikationskanalerna?
- Vilka är standardkraven i en arbetsbeskrivning? Vilka kvalifikationer behöver man rent praktiskt för vilket jobb? I vilken utsträckning är till exempel kunskap om det nationella språket, skriftligt eller muntligt, nödvändig, och för vilket slags arbete?
- I vilka befattningar är det en fördel om man (också) talar andra språk?
- Är rekryteringsprocessen adekvat för att avgöra vilka kvalifikationer som behövs? Om till exempel en avdelning vill bedöma den sökandes skicklighet när det gäller att sköta parker, är det då verkligen nödvändigt att använda de tekniska termerna på nationalspråket eller skulle man kunna använda bilder för att ta reda på om den sökande vet vilka redskap eller maskiner som ska användas för en uppgift?

Är mångfaldskompetens en aspekt vid arbetsbeskrivningar, jobbannonser och intervjuer? Mångfaldskompetens borde vara särskilt relevant när det gäller chefsposter.

Tips! Diskutera hur man ska förstå och undersöka kvalifikationer inklusive begreppet "mångfaldskompetens". Här är en definition: "Mångfaldskompetens" är förmågan att hantera skillnader när det gäller personliga egenskaper och levnadssätt på ett förnuftigt och adekvat sätt. Att utveckla mångfaldskompetens inleds med att man kritiskt funderar på sina egna fördomar och blir medveten om likheter och skillnader i individers behov. Det är viktigt att känna till samhällets mångfald och de skiljelinjer som kan hindra individer och grupper från att delta på ett jämlikt sätt. Mångfaldskompetens innebär att man ser en annan person som individ och undviker att tänka i stereotyper. Sist men för den skull inte minst viktigt kräver mångfaldskompetens kunskap och förmåga kring hur man kan arbeta med icke-diskriminering och lika möjligheter i en konkret omgivning.

2. Se anställda som har ett "invandrarbakgrund" ur ett differentierat perspektiv

Begrunda tillsammans hur man ska ta nästa steg för att rekrytera personal med en större etnisk mångfald.

Tips! När man talar om etnisk mångfald i en förvaltning tänker många på en viss grupp "invandrare" och kopplar snabbt till frågan om språkbarriärer. Påpeka att det finns ett antal målgrupper med mycket varierande yrkesskicklighet. Det rekommenderas att studera följande tre målgrupper:

Målgrupp 1: *ambitiösa och högkvalificerade personer med invandrarbakgrund* (som bland annat talar det nationella språket – i målgruppen ingår framför allt personer som är födda i eller har vuxit upp i landet). Målsättning: gör anställningar inom offentlig förvaltning mer attraktiva för denna grupp och uppmuntra till ansökan genom att visa att staden inte bara anställer den infödda befolkningen. Metod: besök skolor för att informera om möjligheter att få jobb i offentlig förvaltning; en "peer-to-peer" arbetssätt: unga framgångsrika anställda i den offentliga förvaltningen berättar om sin karriär på skolor och till olika intressegrupper.

Målgrupp 2: *ambitiösa och högkvalificerade migranter*. Målsättning: få tillgång till "invandrarrens" kvalifikationer, erfarenheter och språkkunskaper. Anställ de i befattningar som motsvarar deras kvalifikationer. Gör en reell bedömning av hur mycket kunskap i nationalspråket som faktiskt krävs för att arbeta i en specifik befattning. Anställ kvalificerade personer och ge dem stöd för att utveckla sina kunskaper i det nationella språket (gratis språkkurser o s v).

Målgrupp 3: *låg kvalificerade personer med en invandrarbakgrund* (särskilt tonåringar med låg utbildning eller ingen utbildning alls). Målsättning: visa att även tonåringar med låg utbildning trots allt har en chans och kan få anställning i offentlig förvaltning. Metod: erbjud lärlingsplatser, inklusive sådana som erbjuder möjlighet att senare studera vid universitet. Gör reklam för de möjligheterna som är riktade till tonåringar (till exempel vid yrkesrådgivning). Rikta också information till föräldrarna. Fokusera på den sökandes motivation vid rekrytering, till exempel genom att inte kräva uppgifter om betyg i första ansökningsomgången.

3. Utforma konkreta åtgärder

Exempel på åtgärder i de städer som deltagit:

- Man har sett till att unga med invandrabakgrund anställs i skolorna.
- Man har utvecklat kanalerna för spridning av information om lediga jobb.
- Man utnyttjar bilder av verktyg/maskiner i stället för tekniska termer för att ta reda på om en person vet vilka verktyg som ska användas för vilken uppgift.
- Man anordnar kurser i det nationella språket för anställda.
- Man har låtit mångfaldskompetens ingå som ett krav i alla arbetsbeskrivningar. Man betonar i arbetsbeskrivningen att kunskap i olika språk är en tillgång.
- Nätverkande med olika grupper (tonåringar nås bättre genom riktade kampanjer om dessa också innehåller någon sorts information för föräldrarna).
- Att sänka tröskeln i första ansökningsrunda kan ge större tyngd åt den sökandes individuella motivation.

4. Sätt tydliga mål för att öka den etniska mångfalden bland stadens anställda

Avgör status quo (vad läget är) och sätt upp ett rimligt mål. En av de undersökta städernas fann att man hade omkring 18 % anställda med utländsk bakgrund och bestämde att 30 % var ett rimligt mål för en tre- eller fyraårsplan. Staden uppnådde faktiskt 26-27 % under den period man valt. Här ska man komma ihåg att kvotering skulle bryta mot EU:s direktiv mot diskriminering. Men användning av specifika målsättningar i sig bryter inte mot reglerna. Poängen är att understryka att det är en målsättning som bör uppnås genom ett mer effektivt arbete mot diskriminering, bland annat genom att få fler kvalificerade personer från underrepresenterade grupper att söka anställning. Specifika mål kan vara användbara, särskilt när det gäller rekrytering till högre befattningar. Om man väljer ett mål blir det en utmaning för dem som har hand om mänskliga resurser både att nå ut till ett större antal kvalificerade sökande och att övertyga de anställda om nödvändigheten av förändring.

NOTERA: Även om EU:s rättspraxis angående positiv särbehandling hittills har utvecklats i förhållande till kön, bör samma principer gälla även i förhållande till de andra diskrimineringsgrunderna förutsatt att de nationella lagarna mot diskriminering tillåter positiv särbehandling. I Sverige är det viktigt att notera att Diskrimineringslagen tillåter positiv särbehandling i arbetslivet i förhållande till diskrimineringsgrunden kön MEN inte i förhållande till någon annan grund – i synnerhet etnisk tillhörighet. Men detta hindrar inte användning av mål i sig – det väsentliga är att metoderna för att uppnå målen inte strider mot lagen.

Tips! En målsättning är inte detsamma som kvotering. Specifika siffror kan understryka hur viktig målsättningen är. Samtidigt är det viktigt att förstå att vad som behövs är en meningsfull ansträngning för att nå målet och inte att målet måste nås med vilka medel som helst. På det viset blir det tydligt att siffrorna är ett mål och inte en fråga om kvotering.

Att ha tydliga mål ger utrymme för en meningsfull uppföljning. Det ger också en signal till civilsamhället om beslutsamheten hos beslutsfattarna och dessutom skapar en chans för civilsamhället att följa upp de politiska löften som är förknippade med ett sådant mål. Detta kan i sin tur bidra till hållbarheten.

5. Diskutera hur en uppföljning av projektets genomförande skulle kunna te sig

Tänk er en rapportering av förlopp och resultat som inte ger mycket extra arbete men ändå garanterar en god uppföljning (se nedan).

7

STEG Dokumentera tillsammans med personalchefer resultaten av de workshops (arbetsgrupper) som genomförts

Skriv upp det man kommit överens om: åtgärder och aktioner, målsättningar, ansvariga personer, tidsramarna, resurser som behövs och metoder för uppföljning.

RISKER, UTMANINGAR

Brist på medvetenhet. Offentlig förvaltning ses som neutral och tillgänglig för alla, eftersom den baserar sig på meriter och objektiv rekrytering som väljer dem som är mest kvalificerade.

Kritik: "Ni är så engagerade i att förbättra situationen för minoriteterna men hur är det med andra diskriminerade/utsatta medborgare?"

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Hänvisa till oavsiktliga uteslutningsmekanismer, t ex i hur inträdesprov utformas, var jobb annonseras, genomförande av intervjuer. Det råder brister i medvetenhet om hur dessa procedurer är organiserade.

Denna kritik är ett starkt argument för att introducera en övergripande mångfaldsstrategi som riktar sig mot alla typer av mångfald (ålder, kön, funktionsnedsättning, etniskt ursprung o s v) och syftar till att ta hänsyn till ALLA invånare i staden. Fokuseringen på icke-diskriminering är av vikt också för alla utsatta medborgare. Det rekommenderas att man undviker bli indragen i den sortens debatter som drivs av individer som principiellt är emot mångfald.

RISKER, UTMANINGAR

Brist på tid för att utforma åtgärder och planer.

Brist på tydlighet om vad termerna "mångfald" och "utländsk bakgrund" innebär. Vem ska anses ha "utländsk bakgrund"? En mångfald av definitioner. Vad är mångfaldskompetens? Hur fastställer man denna kompetens?

Folk är rädda för att heterogena arbetsgrupper kommer att orsaka fler konflikter

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Om planen måste levereras inom 2-3 månader, är det inte seriöst att utveckla en handlingsplan av stort format. Då är det bättre att bestämma sig för en mindre men konkret handlingsplan och på så sätt skaffa sig en bra startpunkt för att bli mer aktiv. Skapa därmed grunden till en mer omfattande handlingsplan som ska följa på den nu aktuella.

Det finns mycket expertkunskap om dessa ämnen. Engagera utomstående experter enligt lämpliga kriterier.

Erfarenheten visar att så inte är fallet så länge som arbetsgrupperna hanteras utifrån en mångfaldskompetens. Om rekryteringen utformas på ett lämpligt sätt för att välja kandidater som är väl kvalificerade och genomförs professionellt i förhållande till uppdraget och kollegerna, orsakar en mångfald i etnisk bakgrund i sig inga konflikter.

Arbetsgrupper som innehåller en mångfald förstår inte nödvändigtvis varandra bättre än andra, men öppenheten och ömsesidig förståelsen är större och förmågan att lösa komplicerade uppgifter är mer effektiv.

RISKER, UTMANINGAR

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Svårigheterna i att nå olika målgrupper, t ex ungdomar.

Ungdomar nås säkrast via sina jämnåriga, handledning och videor. Framgångsrika exempel från en persons "egen" grupp övertygar mest.

Motargument till mångfald i rekryteringen: "Det finns inte tillräckligt med kvalificerade sökande med invandrabakgrund."

Studera rekryteringsrutiner (se text ovan)

Motargument till mångfald i rekryteringen: "Och om vi har klienter som kräver att ha en person av den egna nationaliteten?"

Fokusera på de objektiva kvalifikationer som krävs. Varje person som är väl kvalificerad kan och bör leverera den tjänst det gäller. Och accepteras för att leverera tjänsten.

→ LEVERANS AV TJÄNSTER: FÖRBÄTTRA TILLGÄNGLIGHETEN FÖR ALLA INVÅNARE

Organisera workshops/arbetsgrupper med de relevanta målgrupperna och utforma konkreta åtgärder för var och en av de tre aspekterna på mångfaldshantering (se nedan).

Tips! Inför alla workshops och sammanträden är det viktigt att meddela att det är en process som ska leda till mål och resultat. Att inbjuda människor till samtal utan att någonting händer efteråt skadar pågående och framtida delaktighetsprocesser. Den slutgiltiga ”produkten“ bör vara en katalog av genomförbara åtgärder.

8

STEG Workshops med dem som använder tjänsterna (stadens invånare): definiering av behov

Organisera workshops (arbetsgrupper) om mångfald med representanter för invandrargrupper, icke-statliga organisationer (NGO-er) och kompetenscentra i civilsamhället.

Vilka ska inbjudas: Om ni vill bjuda in representanter för invandrargrupper och NGO-er kan urvalet bli en utmaning. Se noga till att meddela att syftet är att bjuda in några av intressegrupperna eftersom det blir svårt att lyssna på alla och dessutom inte bra att arrangera en workshop med alltför många deltagare. Utnyttja redan etablerade kontakter. Dokumentera grunder för urvalet. Diskutera inom arbetsgruppen användarnas perspektiv på stadens tjänster: är stadens tjänster tillgängliga för alla? Vem kan tänkas finna det svårt att få tillgång till olika tjänster? Vad skulle stadens ledning kunna göra för att göra tjänsterna mer tillgängliga? Varför utnyttjas vissa av stadens tjänster mer av en viss grupp och mindre av andra? Och så vidare.

Organisering av en workshop: en rekommendation är att man håller dem mellan klockan 16 och 18. Om de tar längre tid eller hålls senare bör man tänka på att erbjuda någonting att äta. Man bör också tänka på barnpassning. Workshops under veckoslut rekommenderas inte.

Som alternativ till en workshop skulle man också kunna göra en uppskattning genom en behovsanalys baserad på att dem som använder tjänsterna erbjuds en möjlighet att fylla i ett frågeformulär. Men denna metod rekommenderas bara om man tar upp tydligt definierade frågor, till exempel om man fokuserar på en särskild tjänst eller (liten) grupp av användare.

9

STEG Workshops med tjänsteleverantörer (kommunens tjänstemän)

Arrangera workshops med tjänstemän som är berörda av verksamheten:

a *interna frågor: workshop enbart med tjänstemän*

b *frågor som gäller externa aktörer*: Exempelvis väljer en förvaltning frågan om hur staden ska hantera intressekonflikter mellan olika grupper när det gäller användning av en offentlig park: en workshop bör inkludera representanter för alla de grupper som är involverade. Om utomstående aktörer ska bli en del av lösningen måste de inkluderas i processen. Detta erbjuder en möjlighet för stadens förvaltning att etablera kontakt med dessa grupper. Det är viktigt att fokusera på hur tjänstemän kan hantera uppgifter de konfronteras med när det gäller den specifika frågan. Det är inte en fråga om att diskutera hur olika användare bör agera sinsemellan utan hur tjänstemän kan agera när de möter konflikter o s v.

1. Diskutera vad mångfald innebär inom förvaltningen

Nyckelord och verksamhetsmål man har formulerat innehåller ofta termen mångfald men när det gäller att genomföra den sortens idéer råder det brist på konkreta initiativ och åtgärder. Därför är första steget, när man med förvaltningen reflekterar på mångfaldsåtgärder, att man diskuterar följande frågor:

- Vad innebär mångfald för er/ert arbete?
- I vilka situationer är mångfald relevant för er? I vilka situationer är det inte relevant?
- Vem utnyttjar era tjänster, och vem gör det inte? Hur gör man era tjänster kända för invånarna?
- Är det någonting i era dagliga rutiner som gör att vissa tjänster är mer eller mindre tillgängliga för vissa grupper och inte andra?
- Vem syns i stadens informationsmaterial och kampanjer och vem syns inte?

Dessa workshops är avsedda att få stadens tjänstemän att reflektera över vad mångfald innebär i deras dagliga arbete och utveckla idéer utifrån sin egen verksamhet. Målet är att öka tjänsternas tillgänglighet och samtidigt rikta sig in på behoven hos tjänstemännen som ska leverera dessa tjänster.

Man kan ta upp lokala prioriteringar och deltagarnas prioriteringar. Ett exempel: en stadsdel ville förstå varför en park inte utnyttjades av vissa grupper av invånare.

2. Granska tillgängligheten för samhällets service

Tänk på relationen mellan strukturer och människor. Granska arbetsrutiner för att ta reda på var strukturfrågor kan vara orsaken till bristande tillgänglighet och/eller diskriminering.

Exempel: en tjänsteman vid en servicedesk rapporterade: "Jag förstår vad ni menar, men jag har bara 4 minuter för varje klient. Om det är någon som inte förstår språket och jag blir tvungen att upprepa mig och komma med långa förklaringar, då kan jag se hur kön blir längre och jag blir stressad."

3. Utveckla konkreta åtgärder

Utveckla och formulera konkreta och genomförbara åtgärder.

Exempel från en stad: en åtgärd bestod i att organisera servicediskarna på ett annat sätt. Förut var diskarna på invandrarkontoret uppdelade efter första bokstaven i klienternas namn. Nu är de uppdelade efter språkfärdigheter.

En förhållandevis konkret åtgärd accepteras lättare.

4. Diskutera hur en uppföljning efter implementeringen kan se ut

Fundera på en regelbunden avrapporteringsprocess kring tendenser och resultat som inte leder till mycket extraarbete, men som ändå bidrar till en bra uppföljning (se nedan).

5. Workshop organisering

Moderator: det rekommenderas att man har en moderator för workshops, helst en utomstående person som har erfarenhet av att leda workshops/arbetsgrupper.

Tips! Tydliggöra ramarna för workshops/arbetsgrupperna. Vad ska ske med resultaten? Vilken slags resultat behöver man? Vad är det som förväntas? Vad kan man faktiskt genomföra? (Klargör till exempel att det inte är en fråga om stora fysiska ombyggnader). Det är också viktigt att övertyga deltagarna att målet inte bara är att samla in idéer utan att utforma konkreta åtgärder och uppföljningsprocessen.

Inramning: planera för omkring 3 workshops. Inled med att diskutera betydelsen av mångfald och formulering av konkreta åtgärder. Erfarenheten visar att deltagarnas motivation liksom det ömsesidiga förtroendet ökar vid andra eller tredje sammankomsten. Atmosfären blir mer avspänd och produktiv. Summera vid sista sammankomsten målen och åtgärderna.

Gruppens storlek: den idealiska storleken beror på arbetssättet. Det kan fungera med en stor grupp med 30 deltagare i en formell omgivning med olika deltagare, om deltagarna är vana att arbeta koncentrerat och självständigt. I ett sammanhang där arbetsgruppen är avsedd att bygga förtroende och skapa individuella kontakter är rekommendationen att ha maximalt 15 deltagare.

Tid: Kom överens om att tjänstemän ska kunna delta i workshops/arbetsgrupperna på sin arbetstid. Om ni vill ha med utomstående deltagare rekommenderas att arbetsgrupperna hålls mellan klockan 16 och 18.

Tips! Samordnaren bör vara öppen för tanken att det här är en öppen process som kan röra sig i annan riktning än man tänkt sig. Man kan inte exakt veta i början hur det kommer att sluta. Betrakta varje resultat som en bra början: alla brister kan man rätta till senare. Ett exempel från en stad: samordnaren inbjöd ledande chefer till en arbetsgrupp, men de skickade sina anställda. Det kan man antingen se som ett misslyckande eller fundera över vad som är möjligt att uträtta med de personer som faktiskt infunnit sig. Det visade sig att deltagarna var mycket intresserade och engagerade inför rollen som "multiplikatorer" på sina avdelningar.

10

STEG Dokumentera resultaten av arbetsgrupperna med tjänsteleverantörer

Skriv upp de resultat ni kommit överens om: åtgärder, målsättningar som bestämts, de ansvariga tjänstemän, tidsramar, resurser som behövs och metoder för uppföljning.

RISKER, UTMANINGAR**ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA**

Diskussioner kan flytta fokus från relationen mellan förvaltningen och dem som har rätt till servicen – hur staden kan garantera att samhällets service är tillgänglig för alla – till att diskutera relationen mellan olika befolkningsgrupper (till exempel konflikter mellan användargrupper; varför en grupp har fler "problem" än andra o s v).

Fokusera: vad har det här att göra med stadsförvaltningen? Vad betyder det här för förvaltningens dagliga rutiner? Hur ska jag hantera den här frågan som tjänsteman i mitt dagliga arbete? Gör det någon skillnad? Vilken skillnad? Är det relevant?

Under processen dyker det upp andra ämnen och frågor.

Var beredd på att genomförandet är ett ständigt pågående process.

Deltagarna i arbetsgrupperna irriteras av öppna frågor av typen "vad betyder mångfald för er?" och reagerar genom att påpeka att man inte kan anpassa sig till varje individuell önskan o s v.

Trots risken för irritation ska man undvika att välja ämnen i förväg. Ämnen ska väljas gemensamt. Efter de inledande diskussionerna, framför vad användargrupperna sagt i de workshops som utvärderade behoven. Diskutera dessa uppfattningar med tjänstemännen. Diskussioner och aktiviteter utvecklas långsamt och rör sig inte alltid i den riktning man förväntat sig.

Diskussioner och aktiviteter utvecklas långsamt och rör sig inte alltid i den riktning man önskat sig.

Det är inte meningsfullt och inte samordnarens uppgift att tvinga fram en särskild hastighet. Samtidigt som de försöker vara motor i sammanhanget måste samordnarna anpassa sig till deltagarnas tempo och acceptera att saker och ting kan gå åt ett annat håll än man väntat.

RISKER, UTMANINGAR

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Det kan vara svårt att avgöra vad som är rätt administrativ nivå för att leta efter deltagare.

Ledare är viktiga. Människor på lägre nivå kan fungera som multiplikatorer (multipliers) på sitt speciella område.

Viktiga områden/individer saknas.

Starta med den workshop/arbetsgrupp du kan få i början. Om deltagarna blir motiverade av processen och är medvetna om att viktiga personer saknas, tar de kanske initiativet att få med de personerna.

Tjänstemännen har kanske ännu inte funderat över vem som använder deras tjänster och blir irriterade över frågan (svaret blir "alla som vill").

Det är en process där man reflekterar över dagliga rutiner.

Kommunanställda tjänstemän har ofta upplevt att de deltar i arbetsgrupper och sammanträden, uttrycker sina idéer, utvecklar begrepp, och ändå händer ingenting.

Diskutera dessa erfarenheter och förklara på vilket sätt man kan ta upp deras idéer och vilka ramar man har för själva genomförandet. Beskriv tydligt projektets omfattning och kommunicera detta.

Ge realistiska löften som till exempel: Vi kan inte garantera att alla era idéer kommer att genomföras men det finns åtminstone en överenskommelse med borgmästaren/kommunstyrelsen att kommunen ska seriöst ta hänsyn till idéerna som kommer fram.

Den offentliga sektorn har ingen större erfarenhet av att samordna arbetet mellan olika förvaltningar/institutioner och nätverka/bedriva nätverksaktiviteter.

Workshops/arbetsgrupperna är ett sätt att avhjälpa bristen på samordning och nätverksaktiviteter. Men moderatorer måste vara förberedda på detta och inte vänta sig att det finns etablerade nätverk.

RISKER, UTMANINGAR

Tjänstemän har en tendens att tänka innanför gränserna för sina avdelningars verksamhetsområden. De vill undvika att närma sig andra avdelningar; de påpekar att budgeten för följande år redan har bestämts och det finns inga resurser för ytterligare åtgärder. Alltså är de ovilliga att föreslå idéer och ifrågasätter snabbt andras förslag. De betonar det som inte kan fungera snarare än det som skulle kunna fungera.

Nätverksaktiviteter och utbyte av erfarenheter inom olika förvaltningar och dessutom mellan förvaltningar ingår kanske inte i den administrativa kulturen. Människor är kanske inte vana att komma samman och diskutera olika perspektiv.

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Erfarenheten visar att workshops med en moderator utifrån och en administrativ samordnare fungerade mest effektivt. Den administrativa personen kan visa exempel på vad som har fungerat i andra städer eller områden under jämförliga villkor. Tanken är att utveckla idéer som förhoppningsvis kan få stöd av förvaltningens olika delar. Förbered workshops/arbetsgrupper genom att samla in bra exempel.

Arrangera nätverksevenemang och andra möjligheter där formellt och informellt utbyte kan ske angående politikens genomförande.

STRUKTURELLA FRÅGOR

11

STEG Utkast till slutdokument

Gör ett utkast till slutdokument som sammanfattar de åtgärder som har utvecklats i workshops. Sätt tydliga mål och bestäm vilka ansvarsområden som gäller.

Se till att strukturellt infoga mångfaldsundervisning i för stadens anställda för att säkerställa den undervisning som en del av verksamheten.

Skapa ett tydligt mandat för uppföljarteamet när det gäller åtgärdernas genomförande och resultat.

Tips! Om det görs klart från början att samordnaren kommer att vara ansvarig för allt skrivarbete, blir det lättare att få tillgång till och stöd från förvaltningar/deltagare som i princip är intresserade men tvekar på grund av en rädsla för en ökad arbetsbörda.

12

STEG Förhandla fram ett politiskt godkännande

Förhandla fram ett beslut från den politiska ledningen angående dokumentet. Det är nödvändigt med en överenskommelse som har stöd i kommunstyrelsen (stödet från borgmästaren eller ett kommunalråd räcker vanligtvis inte), eftersom man behöver samarbeta med alla förvaltningar.

Det är av avgörande vikt att samordnarna har ett tydligt uppdrag att följa upp genomförandet av åtgärderna.

13

STEG Beräkna resurserna som behövs

Personal: en samordnare från förvaltningen eller en förvaltningsenhet som samordnar genomförandet av planen. Arbetsbördan beror på stadens storlek och den konkreta planen. En eller två heltidsanställningar kan ses som en grov uppskattning.

Det är nödvändigt att ha ett uppföljningsteam. Det betyder inte nödvändigtvis att dess medlemmar måste arbeta heltid. Men de måste ha ett mandat och tid och övriga resurser för att samla in och analysera rapporter från olika förvaltningar och dessutom kunna lära ut hur man uppnår målen.

Budget: städerna rapporterade att finansiering av arbetet med mångfald inte är någon stor fråga. Mycket av verksamheten kan genomföras som en del av det normala rekryteringsarbetet. Men det behövs resurser för vissa relevanta åtgärder och aktiviteter, t ex undervisning i mångfaldsfrågor. Vissa städer nämnde årliga budgetar för uppföljning och likarättsåtgärder som byggde på en beräkning av 1 Euro per kommuninvånare.

Tid: fleråriga planer behövs, inklusive ett år som behövs för utvecklingen av åtgärderna som bygger på delaktighet.

FRÅN ORD TILL HANDLING

14

STEG Kontinuerligt genomförande av åtgärder

Kontinuerligt genomförande förutsätter aktivt engagerade tjänstemän. Kolla närmare på det strukturella ramverket om genomförandet inte går som väntat, till exempel problem med tidsramarna och arbetsbelastning. Dokumentera den sortens strukturella hinder och diskutera hur de ska inrapporteras till dem som leder olika förvaltningar.

Arbeta tillsammans med dem som vill uträtta något och som därmed kan möjligtvis fungera som multiplikatorer. Att rikta sig till dem som vill blockera ansträngningarna/insatserna är frustrerande, och tvångsåtgärder anses inte ha lett till positiva effekter. Se samtidigt till att få stöd uppifrån, från politikerna, om ett genomförande styckevis som kan leda till att oppositionen fräts sönder.

RISKER, UTMANINGAR

En underliggande eller tyst opposition bland olika politiker och tjänstemän resulterar i ett ojämnt mottagande och genomförande.

Politiken kommer inte bara att ifrågasättas på grund av olika slags fördomar – det finns också ett generellt problem med försök att ändra status quo. Detta skapar i sig en del motstånd.

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Följ upp med hjälp av ett särskilt team/ en särskild grupp som har i uppdrag att undersöka och reda ut oklara frågor. Det här skulle kunna ge en indirekt kontroll genom informella kontakter.

Politiska ledare behöver utöva tydligt ledarskap och demonstrera att de vill se resultat.

Betona att stadsliv och arbetsvillkor förändras, vare sig individer gillar det eller inte och att arbetet med mångfald ska leda till förändringar som förbättrar tjänstemännens arbetsvillkor ("ni gör någonting för er själva").

RISKER, UTMANINGAR

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Personalförändringar bland chefer och andra nyckelpersonal kan lätt leda till att fokus, medvetet eller omedvetet, flyttas bort från mångfaldsstrategin.

Det visade sig fruktbart att ge politiker en inledande utbildning efter varje val. Det i sin tur ger dem några av de verktyg som behövs för att leda förvaltningen. Det krävs intensiva insatser för att placera insikterna och åtgärderna i själva frontlinjen. Ju mer detta sker, desto mer hållbart blir det, oavsett förändringar i förvaltningen. Inkludera mångfald och mångfaldsarbete i den reguljära utbildningen för nya chefer (se avsnittet om utbildning nedan).

Långsam start i början.

Ett sätt att påskynda arbetet är att påpeka behovet av att uppfylla ECCAR:s tio punkters handlingsplan som den politiska ledningen bestämt.

Tidsbrist och överbelastning förhindrar genomförandet av åtgärderna och en förändring av beteendet.

Här är det viktigt att ta upp arbetsrutiner och det strukturella ramverket när man utvecklar upplägget (se ovan). Dokumentera hinder av det slaget.

Stora skillnader i kvaliteten på mångfaldsarbetet inom olika kommunala förvaltningar.

Det krävs kraftfullt strategiskt ledarskap och dessutom aktivt utnyttjande av tillgängliga lednings- och styrningsmetoder som exempelvis överenskommelser om mål.

Skapandet av synergieffekter och stöd till utbyte av erfarenheter.

Strukturerat och regelbundet utbyte av god praktik (good practices), organiserat av den samordnande enheten, till exempel genom nätverksarrangemang, kunskapsplattformar, interna nyhetsbrev o s v.

RISKER, UTMANINGAR**ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA**

Att framhäva staden som en attraktiv arbetsgivare åt en mångfald människor.

Kampanjer som utnyttjar slagordet "din stad behöver dig!", information i skolorna, yrkesvägledning och rådgivning o s v.

Att höja medvetenheten om att mångfaldskompetens är en grundläggande kompetens för alla som arbetar inom stadens förvaltning.

Inför undervisning om mångfaldsarbetet i den grundläggande och reguljära utbildningen för kommunens anställda och chefer.

→ MÅNGFALDSUTBILDNING FÖR STADENS ANSTÄLLDA

Det långsiktiga målet är att etablera och genomföra ett mångfaldsarbete så att det blir något normalt snarare än något särskilt. Mångfaldskompetens, det vill säga förmågan att handskas med andra människor på ett sätt som tar hänsyn till deras individuella behov, är en viktig kvalifikation i förhållande till alla kommunala anställningar, oavsett om det gäller chefskap, rekrytering eller service. Utbildningar som höjer de anställdas medvetenhet kring mångfald kan bidra till en utveckling av denna kompetens. Mångfaldsutbildning bör därför ingå som en integral/väsentlig del i de anställdas fortsatta utbildning.

15

STEG Hitta en partnerorganisation som kan leverera mångfaldsutbildningar

I bästa fall finns det redan en organisation med erfarenhet av mångfaldsutbildningar som har ett etablerat samarbete med stadens förvaltning. Samordnaren och instruktören (instruktörerna) bör diskutera och utveckla utbildningen tillsammans för att garantera att man menar samma sak med mångfald.

Målgrupper:

- Chefer och andra ledande positioner
- Personalchefer
- Tjänstemän

Varför behövs den?
Utgångspunkter
Från ord till handling
Uppföljning

→ Mångfaldsutbildning för stadens anställda

Metod:

Det som framhölls som mest effektivt är en utbildning som uppmanar deltagarna att reflektera över och arbeta med exempel de själva upplevt i arbetet. Det inbegriper rollspel, analyser av enskilda fall och "dilemmaträning", d v s att arbeta med verkliga situationer – samspel med klienter under kontorstid – som upplevdes som utmaningar av deltagarna.

Utforma utbildningen kring situationer som uppstår i det sammanhang ni valt: vad innebär mångfald i er arbetssituation? Vilken sorts situationer har ni upplevt? Hur klarade ni av en sådan situation? Vad krävs för att ni ska agera på det viset?

Deltagare beskriver situationer i sitt dagliga arbete och analyserar hur de reagerar vid en sådan interaktion. Instruktörer och deltagare utvecklar alternativa former att reagera som är mer effektiva och mer tillfredsställande för de personer som är involverade. Ett byte av perspektiv är centralt för utbildningen.

Ju närmare de fall som tas upp i utbildningen kopplas till deltagarnas arbetsrutiner, desto tydligare blir fördelarna med utbildningen.

Exempel som togs upp av deltagare i workshops:

- En ambulanssjukvårdare kallas till en olyckshändelse med en patient som bär slöja – kan han bara ta av den så som han vanligtvis skulle göra med trånga klädesplagg runt halsen?
- En tjänsteman har på sitt kontor en klient som inte förstår vad tjänstemannen säger, samtidigt som kön av klienter växer och växer.
- Vad gör man med en kvinna som vägrar sitta i samma rum som en man eller tala med en man? Hur ska man reagera om en manlig klient inte vill ha kontakt med en kvinnlig tjänsteman? Har jag rätt att begära att personen samarbetar? Vad är alternativet?
- En klient förolämpar en annan klient. Hur ingriper man?
- En tjänsteman utsätts för påtryckningar i sin privata miljö för att förklara varför han stödjer en politik som välkomnar invandrare.

Utbildningsgrupper:

Det rekommenderas att ha blandade grupper, hälften tjänstemän och hälften medlemmar av civilsamhället. Erfarenheten visar att de två grupperna inspirerar varandra och utbyter erfarenheter under utbildningen. Heterogena grupper rekommenderas utom när det gäller den hierarkiska nivån. På hierarkisk nivå borde ingen blandning ske. Här fungerar homogena grupper bättre.

Att motivera tjänstemän att reflektera över sig själva. Utbildningen bör stimulera till självreflektion för att skilja mellan den yrkesmässiga och den personliga rollen, eftersom en persons självuppfattning och beteende inte alltid stämmer överens. Deltagarna uppmanas att tänka på sina reaktioner, till exempel "Hur reagerar jag när mina klienter inte kommer i tid?" Hur kommunicerar jag? En person som säger: "Min avdelning och dess tjänster är lika tillgängliga för alla" har svårt att ta till sig att det skulle kunna vara svårare för vissa grupper. Sensitivitetsträning bör genomföras i förhållande till oavsiktlig exkludering som kan ha att göra med hur man pratar eller kommunicerar, hur man betar sig eller hur man väljer olika ämnen. Utbildningen bör göra dem som inte är så medvetna mer medvetna om mångfaldsfrågor, men inte stigmatisera dem.

Frivillig kontra obligatorisk utbildning/träning: vid frivillig träning är deltagarna mer motiverade, men vanligtvis är de som deltar redan mer insiktsfulla när det gäller ämnet och har redan en viss kompetens. Frivillig träning bidrar till en bättre arbetsmiljö.

Om utbildningen är obligatorisk måste deltagarna få klart för sig varför den är obligatorisk och på vilket vis den ingår i en mer långsiktig utbildning. Erfarenheten visar att anställda på lägre nivå informeras hierarkiskt och känner sig bestraffade och förödmjukade. Under sådana omständigheter kommer träningen att ha begränsad effekt, eftersom deltagarna inte är beredda att lära sig någonting nytt. Deltagarna måste inse att de har nytta av en obligatorisk utbildning.

Tips! Bästa lösningen är att ta med mångfaldsfrågor i den reguljära utbildningen och yrkesutbildning för exempelvis personalansvariga, bokföringspersonal o s v. Det hörs sällan några generella invändningar mot att personalen ska få utbildningar av olika slag, inklusive mångfaldsutbildning, t ex under rubriken "hur man hanterar klienter på socialkontoret" eller "hur man motiverar anställda" vilket gör mångfaldshantering till ett naturligt inslag i den dagliga rutinen.

RISKER, UTMANINGAR

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Brist på motivation bland de anställda att delta i träningen.

Ett incitament angående deltagande i frivilliga utbildningar kan vara om man ser till att kursintygen bidrar till eller är ett krav när det gäller karriärutvecklingen. Erbjud en workshop som innebär att deltagarna kan få råd angående svårare situationer på jobbet. Människor har ett intresse av att kunna arbeta bättre i deras dagliga arbete.

Deltagarna vill ha skräddarsydda strategier och "recept" för att hantera klienter i stället för att utsätta sig för självreflektion.

Uppmana deltagarna att utveckla strategier tillsammans. Gör det tydligt att självreflektion är något som gäller alla.

Politisk korrekthet hos förvaltningen hindrar ibland agerande och interaktion.

Arbeta med konkreta exempel angående hur man kan agera i besvärliga situationer.

Varför behövs den?
Utgångspunkter
Från ord till handling
Uppföljning

→ Mångfaldsutbildning för stadens anställda

BEGRÄNSNINGAR

Utbildningar kan påverka beteende genom att hjälpa individer att på ett adekvat sätt ta itu med besvärliga situationer. Utbildningar kan inte kompensera för problem som beror på strukturella hinder, t ex att en tjänsteman på sitt kontor bara har 4 minuter per klient och därför blir stressad om en klient behöver mer detaljerade råd.

Utbildningar/mångfaldsträning kan inte kompensera för en brist på politisk vilja i att stödja och bevaka processen när man tar hänsyn till mångfald i de dagliga rutinerna.

UPPFÖLJNING

Uppföljningsevenemang

Håll frågan aktuell inom kommunen genom

- att regelbundet informera om initiativ/exempel/arrangemang i det interna nyhetsbrevet
- initiera nätverksarrangemang för uppföljning för att utbyte av idéer om framsteg och exempel

Rapportering om framsteg och måluppfyllelse

Åtgärderna som ska genomföras har utvecklats utifrån en deltagande ansats (se ovan). Definitionsmässigt är sammansättningen av deltagare, prioriteringar och formuleringen av åtgärder inte något som är klart i förväg. Sätt därför inte upp mål och riktlinjer som betyder att man misslyckats när en omarbetning egentligen var nödvändig och användbar (t ex antalet deltagare kan ha varit mindre än förväntat/andra deltagare kan ha kommit än man väntat sig men de deltagarna kan ha visat sig vara särskilt motiverade).

Lägg in rapporteringen i redan befintliga rapporteringssystem så ofta det går. Nya krav kommer att skapa opposition till hela arbetet. Det är viktigt att olika förvaltningar inte upplever att de ställts vid skampålen genom uppföljningen, och att de inte uppfattar uppföljningen som en extra arbetsbörda.

Rapportera förändringarna över tid; rapportera vägen mot målet och analysera dessutom hur arbetet fortskrider.

Uppföljning av utbildningar

Utbildarna föreslog följande metod för att följa upp utbildningen/träningen:

I sista omgången bör man uppmuntra deltagarna att formulera individuella mål, vad de skulle vilja förändra/förbättra/göra på annat vis/försöka sig på i sina dagliga rutiner. Kom överens om en uppföljande workshop eller om att svara på ett frågeformulär/undersökning efter 3-4 månader för att ta reda på om deltagarna lyckades med vad de gjorde i relation till sina individuella mål och om så inte var fallet, vad det var som hindrade dem.

Enligt de intervjuades erfarenhet skulle många offentligt anställda vara intresserade av att delta i långtidsstudier eller undersökningar om genomförandet av det som framkommit under utbildningen eller de rekommendationer som utvecklats i utbildningarna.

RISKER, UTMANINGAR

Förvirring om vad uppföljarna har rätt att begära från kommunens förvaltningar (vilket slags rapportering, information o s v)

Direkt övervakning är inte något man tänkt sig i många kommuner.

Fastställandet av mångfald som norm

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Ett tydligt uppdrag för uppföljarna.

Det skulle inte lyckas att ha direkt övervakning eftersom mångfaldsfrågor handlar om beteende. Uppföljning och genomdrivande måste ske genom att man övertygar och motiverar förändrat beteende genom framgångsrika exempel. "Peer-to-peer" exempel är mest övertygande. Ge aktiva individer möjlighet att presentera sina erfarenheter. Det är också ett sätt att skapa ett erkännande av deras insatser vilket motiverar ytterligare aktivitet.

Under själva genomförandet är det nödvändigt att göra mångfaldsåtgärderna synliga. Men i det långa loppet är det viktigt att integrera mångfaldsperspektivet i utbildning i andra frågor.

Tips! Många tror att problemet har att göra med dåliga attityder, men det har man inte riktigt tänkt igenom. Människor kan agera rätt även om de har fel attityder (sexistisk, rasistisk o s v). Alltför ofta har människor de rätta attityderna, bra attityder – men beter sig på ett sätt som inte avspeglar attityden. Naturligtvis handlar det om en kombination av förändrat beteende och förändrad attityd, men alltför ofta finns det en förenklad fokus på attityder. De flesta i maktpositioner har bra attityder till likhet mellan könen, men ändå har vi fortfarande könsdiskriminering.

HÅLLBARHET

Erfarenheten visar att ett hållbart genomförande av ett mångfaldsarbete måste ske uppifrån. Ledningen måste stödja arbetet med mångfald och kräva att detta genomförs på alla nivåer. Detta kan bli svårt eftersom de politiska partierna vid makten kan skifta.

Hållbarhet kräver starkt ledarskap, förståelse och en insikt att en politik av det här slaget kommer att vara en utmaning gentemot etablerade normer inom förvaltningen och inom politiken. Det krävs en insikt att processen kommer att bli besvärlig, att den kommer att ta tid och samtidigt måste det finnas en vilja att inte låta politiken köra fast.

Det rekommenderas att struktur och ansvar skapas för att säkerställa uppföljningen av aktiviteterna, liksom ett tydligt mandat för ett uppföljningsteam som har makt och resurser att inta rollen som "motor" för det hela. Uppföljningsteamet behöver också stå till förfogande för att ge stöd åt olika förvaltningar inom kommunen när åtgärderna genomförs.

Det rekommenderas att samordning och uppföljning genomförs av en arbetsgrupp och inte av en enda person för att undvika onödiga förseningar när en person lämnar uppdraget. Medan vissa städer tycker att det är viktigt att politiker och högre tjänstemän har hand om uppföljningen (uppifrån-och-ned), rekommenderar andra att det görs på tjänstemannanivå (för att undvika ännu en diskussion om de inledande politiska besluten).

Vidta insatser för att upprätthålla kontakter när de väl har etablerats genom att inleda nätverksuppföljning. Ge stöd åt nätverk och plattformar som drivs av individer som arbetar med frågan. Nätverk bidrar till att stärka och motivera människor att fortsätta arbeta mot ett mål.

Hållbarhet kräver lyckade resultat. Engagerade individer arbetar med frågan utöver sin vanliga arbetsbörda och ägnar den tid och energi. Om det blir alltför frustrerande, släpper de arbetet förr eller senare.

I längden är en värdeinriktad inställning till mångfald mer hållbar än en rent instrumentell inställning. En mångfaldskultur bör bygga på människors värderingar snarare än på operativa behov. Annars kommer engagemanget i arbetet med mångfald att upphöra så fort det inte tjänar ett specifikt instrumentellt behov.

Att ha tydliga mål bidrar också till att ge ett medvetet civilsamhälle möjlighet att följa upp de politiska löften som ingår i sådana mål, vilket i sin tur kan bidra till att säkerställa politikens hållbarhet även om de politiska vindarna förändras.

Denna politik kan genomföras i andra städer. Storstäder kan behöva genomföra den sortens projekt (särskilt när det gäller kommunal service) distriktsvis; småstäder kan göra det på stadsnivå.

FRAMGÅNGSFAKTORER

De intervjuade nämnde följande aspekter på framgångsrikt genomförande:

- Fokusering och beslutsamhet hos den politiska ledningen. Det måste klart och tydligt framgå att mångfald är en central fråga för den offentliga förvaltningen snarare än något slags teori.
- Personliga kontakter etableras som garanterar en fortsättning och vidareutveckling av en mer genomgripande mångfaldsstrategi.
- Åtgärder utvecklas i en deltagande process med tjänstemän, vari ingår en öppenhet gentemot tjänstemännens förslag. Deltagarna har en positiv känsla att de kan initiera positiva förändringar i sin arbetsmiljö.
- Tillräckliga resurser (personal och pengar).
- Engagerad och aktiv samordning och ett uppföljarteam som fungerar som motor för hela processen.
- En mångfaldsstrategi som ingår i förvaltningens övergripande uppdrag.
- Mångfaldsutbildningar som tillsammans med deltagarna bearbetar deras konkreta erfarenheter.
- Nätverksarbete inom och mellan stadens olika förvaltningar på administrativ nivå; uppföljningssammanträden för att byta erfarenheter angående genomförandet och goda exempel.
- "Peer-to-peer": en ung tjänsteman berättar sin historia för tonåringar med invandrarbakgrund; en personalansvarig berättar för andra om en framgångsrik erfarenhet av mångfaldsarbete o s v.
- Man skapar strukturer och ansvar för att bibehålla och fortsätta själva genomförandet.

GENOMSLAG OCH RESULTAT

Att man erkänner stadens behov att förstå sin etniskt mångfaldiga befolkning har medfört en viss fokusering på kvalifikationer som språk och mångfaldskompetens. Detta har kombinerats med en ökad medvetenhet om diskriminering, vilket i sin tur har lett till ett ökat antal personer med utländsk bakgrund i högre ställning.

- Rekryteringen är mer finjusterad med hänsyn till de kvalifikationer som krävs
- Ökad medvetenhet om strukturell och personinriktad diskriminering i administrativa rutiner
- Ökad andel personer med utländsk/annan etnisk bakgrund än svensk
- Ökad andel personer med utländsk/annan etnisk bakgrund än svensk i högre ställning
- Förändringar i personalens sammansättning så att personalen bättre avspeglar befolkningen
- Fortsatta åtgärder utöver den period man inledningsvis tänkt sig
- Etablerat samarbete och nätverksaktiviteter
- Åtgärder/projekt som följer upp eller bygger på initiala åtgärder
- Mångfald uppfattas som kompetens snarare än hot
- Ökad tillfredsställelse bland klienter i förhållande till kommunens service
- Personalen kan framgångsrikt använda sina språkkunskaper och sociala färdigheter
- Bättre ömsesidig förståelse av kollegers kulturellt baserade behov, t ex helger, särskilda måltider, familjetraditioner som begravningar eller födelser o s v.
- Mångfaldskompetens och flerspråkighet är inkluderad i arbetsbeskrivningar/jobbprofiler/annonser om lediga jobb
- Heterogenitet bland dem som använder stadens tjänster har ökat (används tjänsterna nu av målgrupper som tidigare var underrepresenterade?)

→ MÅNGFALDSBEVAKNING

För att analysera påverkan på lång sikt av mångfaldsarbetet, rekommenderas periodvis återkommande mångfaldsbevakning.

Mångfaldsbevakningen ska:

- analysera mångfalden inom personalen
- uppskatta inverkan av mångfaldsarbetet
- identifiera selektiva rekryteringsmönster
- identifiera utmanande frågor, behov av handling och lovande praktik
- främja en ökad mångfald inom förvaltningen
- se till att det övergripande ämnet mångfald finns med i förvaltningens agenda

Metod

Stadens förvaltningar och institutioner (helst samtliga) undersöks periodvis för att avgöra hur mångfaldsarbetet genomförts. Man insamlar information med hjälp av frågeformulär som täcker in följande: mångfald bland stadens personal (personer och kompetenser), tillgängligheten av stadens tjänster (personal och klienter) samt organisation och strategi.

Återkommande faktainsamling kan visa dynamiken i utvecklingen.

Detta frågeformulär, som har tillhandahållits av staden Wien, kan fungera som en utmärkt vägledning för mångfaldsbevakning:

Frågeformulär

1. Tjänster och klienter

- 1.1. Hur väl känner du dina klienter?
 - 1.1.1. Vem är dina klienter?
 - 1.1.2. Hur har andelen klienter med en invandrabakgrund utvecklats under de två senaste åren?
- 1.2. Hur tar du hänsyn till de olika behoven som finns hos klienterna?
 - 1.2.1. Ser du några särskilda behov eller krav från klienterna med en invandrabakgrund?
 - 1.2.2. Vad gör du för att anpassa dina tjänster i enlighet med behoven som klienterna med en invandrabakgrund har?
 - 1.2.3. Hur når du ut till, informerar och levererar råd till dina klienter?
 - 1.2.4. I vilka språk kommunicerar du med dina klienter?
- 1.3. Hur ser dina klienter med invandrabakgrund på dina tjänster? Hur accepterar de dessa tjänster?

- 1.3.1. Har du några tjänster som klienterna med invandrabakgrund använder mindre ofta eller knappast alls?
- 1.3.2. Har specifika gruppfokuserade åtgärder förändrat användning av tjänster av klienter med invandrabakgrund?
- 1.3.3. Hur ser du på åtgärder som är riktade till specifika målgrupper?
- 1.4. Översyn och utsikter:
 - 1.4.1. Vad är din åsikt om fördelarna med mångfaldsarbetet i förhållande till leverans av tjänster?
 - 1.4.2. Vad är utmaningarna?
 - 1.4.3. Goda exemplen på området leverans av kommunala tjänster.

2. Personal och kompetenser

- 2.1. Hur viktig är mångfaldskompetens/interkulturell kompetens inom ditt arbetsområde?
 - 2.1.1. Är mångfaldskompetens/interkulturell kompetens ett kriterium i urvalet av personalen?
 - 2.1.2. Om man tar hänsyn till mångfaldskompetens/interkulturell kompetens i urvalsprocessen: Hur viktig är den?
 - 2.1.3. Vilka språk kan de anställda i din förvaltning tala?
- 2.2. Är mångfaldskompetens/interkulturell kompetens ett mål i de anställdas utbildningar?
 - 2.2.1. Vilka typer av mångfaldsutbildningar har dina anställda genomgått?
 - 2.2.2. Hur många anställda deltar i mångfaldsutbildningar?
 - 2.2.3. Vad gör du för att öka deltagandet i mångfaldsutbildningar?
- 2.3. Vilken slags bakgrund har dina anställda?
 - 2.3.1. Hur många av dina anställda har en invandrabakgrund?
 - 2.3.2. Försöker du hitta lämpliga personer med en invandrabakgrund för anställning?
 - 2.3.3. Har du anställda med en invandrabakgrund i högre eller ledande positioner?
- 2.4. Översyn och utsikter:
 - 2.4.1. Vad är din åsikt om fördelarna med ett mångfaldsarbete på området personal och kompetenser?
 - 2.4.2. Vad är utmaningarna?
 - 2.4.3. Goda exemplen på området personal och kompetenser.

3. Organisation och strategi

- 3.1. Hur viktig är mångfaldsarbetet i din organisation?
 - 3.1.1. Hur närvarande är ämnet mångfald inom din förvaltning?
 - 3.1.2. Är mångfaldsarbetet en strukturell del av organisationsutvecklingen?
 - 3.1.3. Hur hanterar du diskriminering?

- 3.1.4. Vilka åtgärder tar du för att främja en diskussion av mångfald inom ditt verksamhetsområde?
- 3.2. Översyn och utsikter:
- 3.2.1. Vad är din åsikt om fördelarna med ett mångfaldsarbete på området organisation och strategi?
- 3.2.2. Vad är utmaningarna?
- 3.2.3. Goda exemplen på området organisation och strategi.

4. Din feedback till mångfaldsbevakningen

RISKER, UTMANINGAR

Frågeformulär upplevs som irriterande.

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Det är av avgörande betydelse att få acceptans inom stadens olika förvaltningar för bevakningen, eftersom den är beroende av deras medverkan. Därför rekommenderas att högre tjänstemän från flera av stadens institutioner inkluderas eller ansluts till uppföljarteamet. Det kommer att underlätta tillgången på information och kontinuerligt utbyte angående bevakningsresultaten.

Skapa utrymme för feedback om metoden. Förbättrade metoder för att samla in data och fakta och värdera dem kommer att öka de olika förvaltningarnas engagemang.

Att utforma frågeformulär, samla in data och analysera dessa data kräver speciell kunskap.

Samarbeta med statistikavdelningen eller utomstående experter för att samla in och analysera data.

RISKER, UTMANINGAR

Det tar tid att bygga upp det förtroende som behövs för att svara ärligt och självkritiskt på frågorna.

ÅTGÄRDER FÖR ATT MINIMERA RISKERNA

Svaren måste behandlas konfidentiellt. Återigen rekommenderar vi ett uppföljningsteam som rekryteras inom förvaltningen (överlämna inte bevakningen till en extern konsult). Då kommer förvaltningarna att lita mer på att den information som lämnas inte kommer att utnyttjas för att skämma ut dem och de kommer att känna att man tar hänsyn till deras åsikter.



Data insamling kring etnicitet

Frågan om datainsamling som gäller jämlikhet i europeiska länder har länge handlat om politiska prioriteringar snarare än om dess laglighet. Det kan man se i den inställning som uppvisats av Storbritannien och Irland (som tillåtit insamling av "etniska" data) gentemot största delen av kontinentala Europa (som hävdade att insamlingen av etniska data är olaglig). Med tanke på den nya EU-förordning 2016/679 som fortfarande refererar till "särskilda kategorier av persondata", exempelvis etniska data, är det tydligt att EU:s dataskyddslag tillåter insamling och behandling av sådana data så länge man iakttar de garantier som krävs. Den centrala frågan är informerat samtycke till behandlingen av data efter att man fått adekvat information om mål och användning av data och att det finns tillräckliga garantier som hindrar all annan användning av insamlade data.

För ytterligare information om EU:s lagar när det bland annat gäller etnisk datainsamling, se Timo Makkonens European Handbook on Equality Data https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf) och dokument från European Network against racism <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>. En annan viktig rapport som kan ge viss ledning är Patrick Simons Ethnic statistics and data protection in the Council of Europe countries som producerades åt ECRI. Det är särskilt lärorikt att se alla data som redan samlats in av medlemsländerna (se tabellen på sidan 36) https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf.

Kommuner, landsting och regioner behöver anpassa sin datainsamling till sina lokala behov och omständigheter. Ändå kan det arbete som utförts i London ge vägledning om de möjligheter som finns. Se till exempel Equality and Inclusion in the City of London Corporation: Annual performance summary 2015 (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>).

Notera: etnisk datainsamling ska inte blandas ihop med "etnisk profilering". Etnisk profilering innebär att man riktar sig mot specifika individer eller grupper på grund av deras utseende, till exempel i det fall en polis väljer ut en person för att kontrollera identitet eller göra en säkerhetskontroll enbart därför att han eller hon har mörk hudfärg. Etnisk profilering innebär en åtskillnad i behandling som inte är objektivt berättigad. Detta strider mot principen om likabehandling och kan innebära att polisen bryter mot lagarna mot diskriminering.

RESURSER OCH EXEMPEL

Gent (Belgien) Mångfaldshantering och rekrytering

Bevakning av rekryteringsstrategier för att se om de är öppna för ”invandrare” och anpassning för att öka antalet ”invandrare” i stadens personal. Mångfaldsträning för personal.

City of Ghent, ECCAR 10 Points Action Plan: <https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/ECCAR%2010%20points%20action%20plan%20City%20of%20Ghent%202015-2019.pdf>

Bern (Schweiz) Integration concrete 2014-2017

Handlingsplan för att göra mångfald till ett genomgående inslag i stadens anställningspolitik.

<http://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/bss/kompetenzzentrum-integration/fachbereich-information-und-vernetzung/leitbild-zur-integrationspolitik>

Berlin (Tyskland) Mångfald i förvaltningen: Mångfald i leverans av tjänster; Mångfald i rekryteringen; Utbildning

Workshops med stadens anställda för att diskutera och förbättra tjänster i förhållande till den mångfald som finns bland invånarna. Utbildningar om bemötandet av klienter från olika sorters bakgrund. Tänka nytt angående rekryteringsstrategier för att öka mångfalden bland stadens personal. Mångfaldsutbildningar för anställda.

www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/

Botkyrka (Sverige) Att öka antalet kommunanställda med en invandrarbakgrund

Politiken baserar sig på tanken att en bättre avspegling av samhället kommer att leda till bättre service för kommuninvånarna. Enligt vissa nyckelpersoner har Botkyrka lyckats öka antalet personer med invandrarbakgrund. Det finns också en förståelse för tanken att behovet av mångfald gäller inte bara allmänt utan också när det gäller anställda på chefsnivå.

Botkyrkas hemsida på engelska (bara allmän information) <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. Mer specifik information på svenska: <http://www.botkyrka.se>.

Se särskilt Multiyear plan 2011-2014 for sustainable development, Botkyrka, p 25 på svenska. Flerårsplan 2011–2014 en plan för hållbar utveckling, Botkyrka s 25, 20160424, http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf

Belgiens federala offentliga tjänst: Diversity and HR: Belgian and international good practices 2010

www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN.pdf

