

# SOKSZÍNŰSÉG A VÁROSI IGAZGATÁSBAN

---

## ESZKÖZTÁR AZ EGYENLŐSÉGÉRT VÁROSI MÓDSZEREK A RASSZIZMUS ELLEN

---

European  
Coalition  
of Cities



against Racism



International Coalition  
of Inclusive and  
Sustainable Cities – ICCAR



Co-funded by  
the European Union

Miért fontos?

Alapítás

Gyakorlat

Utánkövetés

---

# ESZKÖZTÁR AZ EGYENLŐSÉGÉRT VÁROSI MÓDSZEREK A RASSZIZMUS ELLEN

---

## SOKSZÍNŰSÉG A VÁROSI IGAZGATÁSBAN

### A TELEPÜLÉS AZ ALÁBBI FUNKCIÓKBAN JELENIK MEG:

- demokratikus intézmények,
- szabályalkotó,
- munkáltató,
- szolgáltató,
- megrendelő.

### AZ ECCAR TÍZPONTOS AKCIÓTERVE:

- 1 Éber a rasszizmus ellen.
- 2 A rasszizmus és a diszkrimináció felmérése, a helyi intézkedések monitorozása.
- 3 A rasszizmus és a diszkrimináció áldozatainak támogatása.
- 4 Több részvételi lehetőség és jobban informált lakosok.
- 5 A település mint az esélyegyenlőségi gyakorlatok aktív támogatója.
- 6 A település mint az esélyegyenlőséget tiszteletben tartó munkáltató és szolgáltató.
- 7 Tisztességes hozzáférés a lakhatáshoz.
- 8 Oktatással a rasszizmus és a diszkrimináció ellen.
- 9 A kulturális sokszínűség előmozdítása.
- 10 Gyűlölet-bűncselekmények és konfliktuskezelés.

A programot az ETC Graz koordinálta, és az alábbi partnerekkel valósította meg:  
Stockholmi Egyetem (Svédország),  
Padovai Egyetem, Emberi Jogi Központ – HRC Padova (Olaszország),  
Európai Alkotmányjogi Központ – CECL (Görögország),  
Másság Alapítvány – NEKI (Magyarország),  
CIDALIA (Spanyolország),  
Európai Városok Koalíciója a Rasszizmus Ellen (ECCAR).  
UNESCO: az ICCAR tagja

Szerkesztők: Isabella Meier, Ingrid Nicoletti, Klaus Starl, Paul Lappalainen.

2. kiadás, 2017. február, Graz–Stockholm–Potsdam

Az Eszköztár az egyenlőségért az Európai Bizottság, az UNESCO, az Európai Városok Koalíciója a Rasszizmus Ellen (ECCAR), az Open Society Foundation – At Home in Europe, az ETC Graz, valamint Bécs, Bern, Bologna, Esch-sur-Alzette, Ghent, Graz, Potsdam, Rotterdam és Zürich városának támogatásával valósult meg.

*E kiadvány az Európai Unió Jogok, egyenlőség és állampolgárság (REC) programjának pénzügyi támogatásával valósult meg (ADPOLIS JUST/2014/RDIS/AG/DISC/8084). A kiadvány tartalmáért az ETC Graz és partnerei kizárólagos felelősséget viselnek, és nem tükrözik az Európai Bizottság nézeteit.*

---

# BEVEZETÉS

---

Az Eszköztár az egyenlőségért egy kézikönyv, amely segítséget nyújt a településeknek abban, hogy sikeres helyi politikát fogalmazzanak meg a rasszizmussal vagy faji alapú megkülönböztetéssel szemben, vagy fejlesszék a már meglévőket. Az eszköztár tapasztalati alapon nyújt segítséget módszerek, intézkedések teljesítéséhez a tervezéstől a hatás méréséig bezárólag. A kézikönyv tartalma európai önkormányzati dolgozóktól szerzett ismereteken nyugszik.

Célunk az volt, hogy a lehető legpontosabban fogalmazzuk meg javaslatainkat. Kérjük, tekintsen úgy írásunkra, mint más településbeli kollégáinak tapasztalatára, és vegye át belőle azt, ami az ön települése számára hasznos lehet.

Az eszköztár létrehozása nem lett volna lehetséges azok nélkül a helyi hivatalnokok nélkül, akik megosztották velünk tapasztalataikat, tudásukat és idejüket. Az ECCAR és a szerkesztők ezúton köszönik meg a részt vevő városoknak a hozzájárulásukat és vendégszeretetüket, különösen az alábbiaknak:

AgiaVarvara (Görögország)	Graz (Ausztria)
Athén (Görögország)	Madrid (Spanyolország)
Barcelona (Spanyolország)	Malmö (Svédország)
Bécs (Ausztria)	Nantes (Franciaország)
Berlin (Németország)	Pécs (Magyarország)
Bern (Svájc)	Potsdam (Németország)
Bilbao (Spanyolország)	Rotterdam (Hollandia)
Bologna (Olaszország)	Santa Cruz (Spanyolország)
Botkyrka (Svédország)	Sevilla (Spanyolország)
Budaörs (Magyarország)	Toulouse (Franciaország)
Castilla-LaMancha (Spanyolország)	Torino (Olaszország)
Esch-sur-Alzette (Luxemburg)	Valencia (Spanyolország)
Ghent (Belgium)	Zürich (Svájc)

# SOKSZÍNŰSÉG A TELEPÜLÉSI IGAZGATÁSBAN

## MIÉRT FONTOS? 11

## ALAPÍTÁS 13

### TERVEZÉS ÉS AZ ÉRINTETTEK BEVONÁSA 13

A témáért felelősséget vállaló politikusok és köztisztviselők	13
Politikai megállapodás a település sokszínűségének kezelésére	13
Koordinátor/adminisztratív egység kijelölése, amely felelős a folyamat koordinálásáért	13
Kulcsfontosságú személyek bevonása az adminisztrációba	14
Rendszeres csereprogramok kialakítása az egyes részlegek kapcsolattartóival	14

### KONCEPCIÓ 16

#### → MUNKAERŐ-FELVÉTEL: SOKSZÍNŰSÉG NÖVELÉSE A HELYI IGAZGATÁSBAN 17

Workshopok humán erőforrás-menedzserekkel	17
1. Vegye figyelembe a felvételi folyamatokat.	
2. Alkalmazzon differenciált szemléletmódot a bevándorló munkavállalókkal.	17
3. Konkrét intézkedések tervezése.	18
4. Világos célok definiálása a helyi alkalmazottak etnikai sokszínűségének növelése érdekében.	19
5. Vitassák meg, milyen hatással lehet a megvalósítás nyomán követése	19
Ismertesse a workshopok eredményeit az emberierőforrás-menedzserekkel	20

#### → SZOLGÁLTATÁSI ELŐIRÁNYZAT: A HELYI SZOLGÁLTATÁSOK HOZZÁFÉRHETŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE AZ ÖSSZES LAKOS SZÁMÁRA 22

Workshopok a szolgáltatás igénybevevőivel (lakosság): az igények beazonosítása	22
Workshopok a szolgáltatókkal (köztisztviselők)	23
1. Vitassák meg, hogy a közigazgatásban mit jelent a sokszínűség.	23
2. A közszolgáltatásokhoz való hozzáférés áttekintése.	23
3. Konkrét intézkedések kidolgozása.	24
4. Dolgozzák ki a végrehajtás nyomónkövetését.	24
Dokumentálja a munkacsoport(ok) eredményeit az emberierőforrás-menedzserekkel	25

<b>SZERKEZETI BEÁGYAZÓDÁS</b>	<b>28</b>
Végleges dokumentum készítése	28
Tárgyalások a politika jóváhagyásáért	28
Tervezzen költségvetést	28

---

## **GYAKORLAT** **29**

---

<b>NAPI MUNKA</b>	<b>29</b>
Az intézkedések folyamatos végrehajtása	29

<b>→ DIVERZIFIKÁCIÓS TRÉNING A HELYI ALKALMAZOTTAK SZÁMÁRA</b>	<b>31</b>
Keressen egy partnerszervezetet a diverzitástréningek szervezésére	31

---

## **UTÁNKÖVETÉS** **35**

---

<b>FENNTARTHATÓSÁG</b>	<b>37</b>
------------------------	-----------

<b>A SIKER FŐ TÉNYEZŐI</b>	<b>38</b>
----------------------------	-----------

<b>HATÁS ÉS KIMENETEL</b>	<b>39</b>
---------------------------	-----------

<b>→ DIVERZITÁSMONITORING</b>	<b>40</b>
-------------------------------	-----------

<b>FORRÁSOK ÉS PÉLDÁK</b>	<b>44</b>
---------------------------	-----------

# SOKSZÍNŰSÉG A HELYI IGAZGATÁSBAN

A városigazgatás-sokszínűség (diverzitás) kifejezés alatt minden, a település által foglalkoztatott munkatársat, valamint minden helyi lakost és a település vezetőségének ügyfeleit értjük. A megkülönböztetésmentességre vonatkozó emberi jogi normákkal összhangban a sokszínűség olyan jellemzőkre utal, mint a nemi hovatartozás, az etnikai származás vagy a bőrszín, a nyelv, a vallás, a politikai vagy egyéb vélemény, a nemzeti vagy társadalmi származás vagy a nemzetiségi kisebbséggel való kapcsolat. A diverzitáskezelés tehát azt jelenti, hogy vizsgálják a település alkalmazottai és lakói között e dimenziók változatosságát, és biztosítják, hogy ezek a jellemzők ne rontsák az egyének tisztességes esélyeit helyi alkalmazottként vagy helyi szolgáltatások ügyfeleként.

A helyi igazgatás diverzitáskezelése ebben az eszköztárban két célt szolgál: 1. a különböző települések lakóinak összetételét tükröző, különböző háttérrel rendelkező munkavállalók alkalmazása, 2. olyan települési szolgáltatások biztosítása, amelyek rendelkezésre állnak, elérhetők, elfogadhatók és alkalmazhatók az összes lakos számára, figyelembe véve sokszínűségüket.

A településen a sikeres diverzitáskezelés magában foglalja a sokféleség minden fent említett dimenzióját. Mivel ezt az eszköztárat az ECCAR keretében dolgozták ki, példánk az etnikai származásra fókuszálnak a sokszínűség-kezelés bemutatásakor. Annak érdekében, hogy átfogó diverzitáskezelési koncepciót alakítsunk ki, mindenképpen javasoljuk, hogy vegyék figyelembe a sokszínűség minden dimenzióját, valamint a tanácsadók és szakértők tanácsának javaslatait.

A település mint demokratikus intézmény felelős a polgárok képviselésének és részvételének biztosításáért, valamint az egyenlőség és a megkülönböztetésmentesség biztosításáért. Ez azt jelenti, hogy a település helyi lakosságának sokszínűségének tükröződnie kell a helyi tisztviselők összetételében az egyenlőség, a részvétel és a szolgáltatások elérhetőségéhez fűződő jogok miatt.

Mivel az önkormányzat általában az adott térség egyik legnagyobb munkáltatója, jó példaként szolgál más munkáltatók számára. A lakosoknak esélyt kell kapniuk a településen való foglalkoztatásra és magasabb pozíciók elérésére. A település érdeke, hogy a legalkalmasabb alkalmazottakat vegye fel, és meggyőződjön róla, hogy a legjobban képzett munkakeresőket nem akadályozzák irreleváns tényezők (például nemi hovatartozás vagy etnikum). A diverzitáskezelés célja továbbá, hogy a készségek és kompetenciák terén profitáljon a munkavállalók sokszínűségéből. Így az emberi jogok és a megkülönböztetésmentesség összefüggésében a munkavállalók sokfélesége nemcsak az esélyegyenlőségről szól, hanem a szűkebb értelemben vett egyenlő bánásmódról is.

A település mint szolgáltató felelős azért, hogy megkülönböztetés nélkül szolgálja lakóit. Ez azt jelenti, hogy a település szolgáltatásait egyformán hozzáférhetővé és elfogadhatóvá kell tenni az



összes lakos számára. Annak érdekében, hogy ilyen szolgáltatásokat nyújtsanak, a településnek meg kell értenie lakói szükségleteit, és figyelembe kell vennie az igények sokféleségét. Az elképzelés az, hogy rendszeres szolgáltatásokat nyújtson az egész lakosság számára, ahelyett hogy speciális szolgáltatásokat nyújtana, ugyanakkor figyelembe veszi a sajátos szükségleteket, mint például a többségi nyelvet nem beszélő, nehéz helyzetben lévő lakosok helyzetét. Fontos, hogy az emberek megismerjék jogaikat, és tényleges lehetőségük nyíljon e jogok gyakorlására. A helyi szolgáltatások szorosan kapcsolódnak az emberi jogokhoz, különösen az egészségügyi ellátáshoz, a szociális szolgáltatásokhoz, a szociális, jóléti oktatáshoz stb. való jogokhoz, amelyeket a nemzetközi emberi jogi szerződések garantálnak. A faji megkülönböztetésről szóló ENSZ-egyezmény (CERD), a fogyatékosokkal élő személyek jogairól szóló egyezmény (CRPD), valamint a CEDAW, a nők jogairól szóló egyezmény megtiltja a diszkriminációt az ilyen szolgáltatások nyújtása során. A sokszínűség integrálása az önkormányzati szolgáltatásnyújtásban az egyenlőség biztosításának célját követi.

Az említett szempontok összefonódnak: a település lakosságának összetételét tükröző munkatársak nagyobb valószínűséggel lesznek fogékonyak a sokszínű ügyfélkör eltérő igényeire, és képesek lesznek megérteni a megfelelő szolgáltatásnyújtáshoz szükséges feltételeket. Az olyan munkáltatót, aki diszkriminációmentesen, egyenlő eséllyel alkalmaz sokszínű munkatársakat, vonzó munkaadónak tekintik.

Jelen fejezet gyakorlati útmutatást nyújt az átfogó diverzitáspolitikához a közigazgatásban az alábbi szempontok alapján:

1. a település által foglalkoztatott munkavállalók sokszínűségének növelése;
2. a helyi szolgáltatások elérhetőségének kiterjesztése az összes lakos számára;
3. diverzitási tréningek tartása a helyi alkalmazottak számára;
4. diverzitásmonitoring: a végrehajtáshoz kapcsolódó intézkedések nyomon követése.

A faji megkülönböztetés valamennyi formájának kiküszöböléséről szóló nemzetközi egyezmény (CERD) 1. cikkének (1) bekezdése szerint **a faji megkülönböztetés kifejezés olyan különbségtételt, kizárást, megszorítást vagy előnyben részesítést jelent, amelynek alapja a faj, a szín, a leszármazás, a nemzetiségi vagy etnikai származás, és amelynek célja vagy eredménye politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális, vagy a közélet bármely más terén az emberi jogok és alapvető szabadságjogok elismerésének, egyenrangú élvezetének vagy gyakorlásának megsemmisítése vagy csorbítása.**

A **különbségtétel** (distinction) azt jelenti, hogy egy személy valamely tulajdonsága (például vallása, nyelve stb.) miatti megkülönböztetésére strukturális szintű igazolást adunk. Ennek ellentéte az egyenlőség. Ez egyszerre állapot és folyamat.

A **kizárás** (exclusion) egyet jelent az emberi jogokhoz való hozzáférés és az azokkal élés megtagadásával. Az EU a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet által elfogadott társadalmi kizárás fogalmát ültette át, kiszélesítve azt, hangsúlyozva, hogy akkor kerül sor erre, amikor valaki azért nem tud részt venni vagy hozzájárulni a társadalom működéséhez, mert „polgári, politikai, szociális, gazdasági és kulturális jogait megtagadják tőle”. A meghatározásból kitűnik, hogy a „kizárás számos probléma együttes következménye; ilyen lehet a munkanélküliség, az alacsony képzettség, az alacsony jövedelemszint, a szegényes lakhatás, a kedvezőtlen egészségi állapot és a család széthullása”. A részvétel az emberi jogok előfeltétele, de egyben azok célja is. A kizárás ellentéte a befogadás (inclusion).

A **megszorítás** (restriction) az emberi jogok gyakorlásának korlátozását jelenti. Ennek pozitív megfelelője az egyenlő esélyek megléte.

**Előnyben részesítés** alatt azt értjük, hogy egy személyt „a faj, bőrszín, etnikai hovatartozás, származás, születés, vallás vagy nyelv alapján kedvezőbb helyzetbe hoznak a meglévő hátrányok kiküszöbölése érdekében”. A fogalom pozitív megfelelője az egyenlő bánásmód. A faji alapú megkülönböztetés ellen sikeresen fellépő intézkedéseknek tehát az előnyben részesítés négy fajtájához kell hozzájárulnia.

**A diszkriminációval szembeni fellépés tehát az egyenlőség, a befogadás, az egyenlő esélyek és az egyenlő bánásmód biztosításával jár.**

→ **A diszkriminációval szembeni fellépés tehát az egyenlőség, a befogadás, az egyenlő esélyek és az egyenlő bánásmód biztosításával jár.** Az ebben a fejezetben leírtak szerinti sokszínűség-kezelés a helyi igazgatásban a diszkriminációval veszi fel a harcot.

## KONTEXTUS

A következő fejezet Berlinnek (Németország), Bernnek (Svájc), Bolognának (Olaszország), Botkyrkánál (Svédország), Ghentnek (Belgium), Graznak (Ausztria) és Bécsnek (Ausztria) a diverzitáskezelés bevezetésével foglalkozó, különböző szereplőkkel készült interjúi nyomán született. Más településekről származó további információkat is beépítettünk annak érdekében, hogy a programot minél szélesebb perspektívából lehessen bemutatni.

---

## MIÉRT FONTOS?

---

- A település megfelel a demokratikus/alkotmányos/emberi jogi kötelezettségeknek a lakosság képviselőivel kapcsolatban.
- A helyi igazgatás sokszínűsége minden lakó számára befogadó környezetet teremt. A lakosság úgy érzi, hogy a település tisztségviselői őket képviselik, így növelve az odatartozás érzését, ami pozitívan befolyásolja a társadalmi kohéziót. Az önkormányzat és a közigazgatás megnövekedett bizalmat élvez a lakosság körében.
- A diverzitáskezelés egyben változáskezelés: az adminisztráció jobban alkalmazkodik ahhoz a (változó) világhoz, amellyel foglalkoznia kell. A település tapasztalatokat szerez a különböző alkalmazottak és lakosok kezelésében.
- A helyi igazgatás többféle perspektívát ismerhet meg a helyi önkormányzatokban magas pozíciót betöltőktől. Ez kompenzálja a nehézségeket a tájékoztatás fejlesztése és a stratégiák végrehajtása szempontjából. A helyi igazgatás jobban megismeri a helyi önkormányzatok sokrétű helyi igényeit és feltételeit.
- A település a legmegfelelőbb pályázókat veszi fel az adott pozíciókra. A munkaerő-felvételi eljárások során figyelmen kívül hagyják a jól képzett jelentkezők olyan jellemzőit, amelyek nem relevánsak. Ezek az intézkedések automatikusan hozzájárulnak a megkülönböztetés csökkentéséhez.
- Az alkalmazottak olyan állásokat töltenek be, amelyek megfelelnek képzettségüknek és készségeiknek. Elégedettségük nő, a település pedig profitál képességeikből és motivációjukból.
- A település lakosainak egyenlő esélyük van (és meg is értik, hogy van) a településen való foglalkoztatásra, valamint magasabb pozíciók betöltésére. Ez vonzó munkáltatóvá teszi a települést az alkalmas pályázók számára. A lakosság tágabb körében meghirdetett felvétel ellensúlyozhatja a képzett munkaerő hiányát.
- Az önkormányzat, amely általában a térség egyik legnagyobb munkáltatója, példaként szolgál más munkáltatók számára.
- A diverzifikált szolgáltatásokat nyújtó csoportok felkészültebben kezelik az ügyfelek sokszínűségét, például hatékony kommunikációval (a beszélt nyelvek köre, az ügyfelek viselkedésének megfelelő értelmezése). Az ügyfelek igényeinek megfelelő szolgáltatások biztosítása növeli az elégedettséget.
- Az állami alkalmazottak elégedettebbek a munkájukkal, ha képesek megoldani az ügyfelek kéréseit. Az érzés, hogy aktívan javíthatják munkakörnyezetüket és munkájuk pozitív hatást vált ki, motiválja őket.
- A köztisztviselők profitálnak a tapasztalatcseréből és a hálózati kapcsolatok révén kialakuló személyes ismeretségekből. Nagy segítség, hogy összeköttetést tartanak fenn más részlegekkel.

## KORLÁTOK

A diverzitáskezelés a helyi igazgatásban egy hosszú távú folyamat, amely folyamatos erőfeszítéseket és támogatást igényel.

A diverzitáskezelés többet jelent, mint a különböző háttérrel rendelkező munkavállalók alkalmazása. A karrierfejlesztésben való megkülönböztetés fontos kérdés lehet (például ha a migráns munkavállalókat csak az alacsony képzettségű vagy nemi szempontból elfogult közigazgatási ágazatokban alkalmazzák).

---

# ALAPÍTÁS

---

A diverzitáskezelés bevezetése egyben a változáskezelés folyamatát is jelenti a helyi önkormányzatok számára. Arról szól, a közigazgatási kultúrában megváltoztatjuk a diverzitásról kialakult szemléletmódot. Készüljön fel arra, hogy időre és kommunikációs erőfeszítésekre van szükség. A következő rész arról szól, hogyan lehet felkészülni és kidolgozni egy átfogó diverzitásstratégiát a közsférában.

## TERVEZÉS, ÉRINTETTEK BEVONÁSA

1

### A témáért felelősséget vállaló politikusok és köztisztviselők

Javasoljuk, hogy a civil társadalom szervezeteivel, a bevándorlók képviselőivel és a kutatókkal folytatott megbeszéléseken bővítsék az ismereteiket a diverzitáskezeléssel kapcsolatban. Fontosak a nemzetközi kutatási jelentések, a más településeken végzett munka, ebben a fejezetben és a mellékletben vannak erre példák. Azt is meg kell ismernie, hogy milyen, ehhez kapcsolódó intézkedések vannak már a településen.

Erősítse a támogatást a téma politikai, belső és pártközi vitájával. Lobbizzon a kormány és a közigazgatási alkalmazottak reprezentációjának fontosságának megértése érdekében. Hangsúlyozza, hogy szavak helyett cselekvésre van szükség.

2

### Politikai megállapodás a település sokszínűségének kezelésére

Mutassa be a projektet a helyi igazgatás tagjainak.

A városok jelezték, hogy nem a helyi parlament/jogalkotó testület döntése nyomán határoznak a sokszínűség kezeléséről, hanem a helyi önkormányzat valamennyi tagjának véleménye alapján. Ennek az az oka, hogy a diverzitáskezelés az emberi erőforrások területét érinti, amely az igazgatási szervek vezetőinek a felelőssége, és nem a lakosságot kötelező jogalkotási intézkedés. Kérje az osztályvezetőket, hogy nevezzenek ki egy kapcsolattartót az osztályon.

3

### Koordinátor/adminisztratív egység kijelölése, amely felelős a folyamat koordinálásáért

Ajánlott, hogy a koordinátor személy/csapat az igazgatáson belüli személy/csapat legyen, és ne külsős. Fontos, hogy mélyreható ismeretekkel rendelkezzen a belső rutinokról, és szoros kapcsolatot ápoljon azokkal, akik tudják, hogyan működik egy-egy részleg. A diverzitással, szakképzettséggel és képzési módszerekkel kapcsolatos szakismeretek érdekében hasznos lehet egy külső partner bevonása, például egy olyan szervezeté, amely diverzitásképzést nyújt.

-----

A részt vevő városokban a koordinációt egy diverzitás- vagy integrációrészleg végezte. Jól működik, ha a részleg a közigazgatási hierarchiában olyan helyet foglal el, amely lehetővé teszi a politikai szereplőkkel és az egyéb szervezeti egységekkel való kapcsolattartást (például a polgármesteri hivatallal vagy a helyi igazgatás vezetőjével) felesleges hierarchikus útvesztők nélkül. A koordinátornak/koordináló csapatnak el kell köteleznie magát a folyamat nyomonkövetése mellett az érdekeltek bevonásától a végrehajtandó intézkedések nyomonkövetéséig.

4

#### A koordinátor szerepe:

- a koordinátor az egész folyamat mozgatórugója;
- biztosítja az osztályoknak a szakértő diverzitással kapcsolatos tanácsadását;
- felveszi a kapcsolatot külső szakértőkkel, amennyiben szakértelemre van szükség;
- találkozókát és workshopokat szervez;
- workshopokat moderál – ideális esetben a diverzitásoktatóval együtt;
- összefoglalja az eredményeket és a célokat;
- összegzi az intézkedéseket, elkészíti a tervet;
- minden írásos munkát elvégez: találkozók jegyzőkönyve, intézkedések listája, cselekvési terv, jelentéskészítő sablonok, hírlevelek stb.;
- nyomonköveti a végrehajtást.

5

#### A kulcsfontosságú intézményi szereplők bevonása

Kezdje azok megkeresésével, akik már aktívak a területen, akik szeretnének tenni valamit és támogatást kapni munkájukhoz. Próbálja meg elérni, hogy olyan kapcsolattartó személyeket nevezzenek ki a különböző osztályokon, akik nyitottak a koncepcióra.

Ajánlott a történetmesélés módszere: beszéljen a településen már meglévő példákról, amelyek azt mutatják, hogy a helyi igazgatás diverzitása pozitív hatást ért el.

Szervezzon rendezvényt, és kérje fel a más településekről származó kollégáit/munkatársait, hogy osszák meg tapasztalataikat a sikeres gyakorlatokról. Általában ritka az ellenállás a sokszínűség melletti intézkedésekkel szemben, bár vonakodás és fenntartások előfordulnak. A megoldás története a diverzitás szükségességét, előnyeit és megvalósíthatóságát mutatja be, és meggyőzheti a szkeptikusokat. A beszélgetés a sikeres gyakorlatokról és az okulás a történetekből nyitottságot eredményez. Javasoljuk, hogy vizsgálják meg a próba- és hibahelyzetekből levont tanulságokat, beszéljék át az okokat és a lehetséges megoldásokat.

Ha a sokszínűsége vonatkozó intézkedések nevében bevonják az érdekelteket a helyi igazgatásba, akkor érdemes az eredményorientált megközelítést követni. Ezt úgy tehetjük meg, hogy feltesszük a kérdést: Mi működik jól, és melyik osztályon? Javasoljuk továbbá, hogy ne használják a jó gyakorlatokon át való megközelítést. A kérdés, hogy „Melyik részleg a legjobb egy-egy tevékenység kapcsán?” problémát okozhat, mivel ez a részlegek rangsorolását jelentené.

#### Rendszeres csereprogramok kialakítása az egyes részlegek kapcsolattartóival

Keresse fel a kapcsolattartó személyeket. Ismerje meg napi rutinjukat a szervezeti egységekben belül, tudja meg, milyen, számukra fontos kérdések merülnek fel, kik a kulcsfontosságú szemé-

lyek, akiket be kell vonni, és hogyan működhetnek együtt egy észszerű folyamat érdekében. Beszéljék meg a részvételi megközelítés kialakításának lehetséges módszereit. Legyen nyitott és rugalmas a különféle részlegek, körzetek különböző megközelítéseinek használatára.

#### A sokszínűség kezeléséhez szükséges érdekeltek az adminisztrációban:

- politikai vezetők,
- koordinátor/koordináló egység,
- emberierőforrás-menedzserek,
- a megfelelő osztályok kulcsszereplői,
- a képzést nyújtó szervezet, amelynek tapasztalata van a diverzifikációs tréningek nyújtásában, lehetőleg együttműködésben az adminisztratív személyzettel,
- köztisztviselők (minden munkaterületről és minden településrészről).

### KIHÍVÁSOK

### MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Ellenzik az elképzelést.

Az interjúalanyok azt javasolják, hogy ne fektessen túl sok energiát az ellenzők meggyőzésére vagy megnyerésükre. Ez túl sok erőforrást igényel, és kevés eredményt produkál. Jobb azokkal a szereplőkkel dolgozni, akiknek már eleve kedvező a hozzáállásuk. Velük konstruktív vitákra és sikeres módszerek cseréjére kerülhet sor, ahelyett hogy órákat töltenének el a cselekvés szükségességének megvitatásával.

Fenntartás, idegenkedés és az elképzeléssel szembeni ellenállás. Mindig kihívást jelent bemutatni valamit, amely eltér a megszokottól.

Készüljön fel, hogy az ellenállás kevésbé nyílt formában mutatkozik meg, inkább meglehetősen finom fenntartások fogalmazódnak meg. (Például: nem „nem erre van szükségünk”, hanem „tényleg szükségünk van rá?”.) Hatékony eszköz lehet az igazgatásban a diverzitáskezelés sikeres példáinak bemutatása.

## KONCEPCIÓ

A részt vevő városok által javasolt kulcsfontosságú pontok a következők:

Alkalmazzunk **részvételi megközelítést!**

A részvételen alapuló megközelítés célja a sokszínűség előmozdítására irányuló intézkedéseknek a közigazgatásban való jog megteremtése, a köztisztviselők ösztönzése, hogy megvitassák, mit jelent a diverzitás a helyi igazgatás, a szolgáltatók és a felhasználók szempontjából.

Ha a közalkalmazottak gondoskodnak az intézkedések végrehajtásáról, lehetőséget kell biztosítani számukra, hogy részt vegyenek az intézkedések kidolgozásában és lehetőségük nyíljon szakmai véleményük kifejtésére. A részvételen alapuló megközelítésben tervezett és kiválasztott intézkedéseket könnyebben elfogadják.

Módszer: a moderált workshopok célja, hogy világos és megvalósítható intézkedéseket és tevékenységeket dolgozzanak ki a célcsoportokkal a közigazgatáson belül (humánerőforrás-menedzserek, köztisztviselők, szolgáltatók stb.) és kívül (szolgáltatások felhasználói). A kidolgozott intézkedéseket egy többéves terv tartalmazza, amelyet a helyi önkormányzat (igazgatási vezetőként) irányelv formájában fogalmaz meg.

Javasolt egy átfogó terv, amely a következő elemeket tartalmazza:

1. a helyi személyzet sokszínűségének növelésére irányuló intézkedések,
2. a helyi szolgáltatások hozzáférhetőségének javítása minden lakos számára.

Az intézkedések végrehajtását a fenntartható diverzitáskezelés biztosítása érdekében támogatják, és kiegészítik a helyi alkalmazottakra vonatkozó sokszínűségi képzésekkel.

Utánkövetés: a tervnek már tartalmaznia kell egy kidolgozott módszert és felhatalmazást az intézkedések végrehajtásának utánkövetésére. A rövid távú utánkövetési események és az előrehaladási jelentések mellett a hosszú távú hatás felmérése érdekében javasolt a diverzitási törekvések figyelemmel kísérése.

**Tipp:** Annak érdekében, hogy a haladás és az eredmények mérhetőek legyenek, határozza meg egyértelműen a célokat. Az ambiciózus, de homályos célok helyett érdemes előnyben részesíteni a kisebb, de egyértelmű célokat. Ugyanakkor maradjon rugalmas, hogy a végrehajtás során felmerülő váratlan problémák miatt elvégezhesse a szükséges változtatásokat. Például ne határozzák meg a munkaértekezleten részt vevők számának referenciaértékét, hanem koncentráljanak inkább arra, hogy a workshopon kézzelfogható eredményeket érjenek el (konkrét intézkedések kidolgozása, kidolgozott intézkedések végrehajtása stb.).



# → MUNKAERŐ-FELVÉTEL: A SOKSZÍNŰSÉG NÖVELÉSE A HELYI IGAZGATÁSBAN

6

## Workshop(ok) humánerőforrás-menedzserek számára

Működjön együtt a helyi igazgatás humánerőforrás-menedzsereivel és/vagy egy központi humánerőforrás-menedzserrel.

### 1. Vegye figyelembe a felvételi folyamatokat

Vizsgálják meg kritikus szemmel a felvételi folyamatokat, a munkaköri leírást, a munkavállalói értékelést és az előléptetés menetét. A cél az, hogy felmérjék a település szükségleteit, ugyanakkor ösztönözzék a képzett személyeket, hogy pályázzanak állásokra a település adminisztrációjában.

- Mit jelent a sokszínűség a helyi igazgatásban?
- Kik képviseltetik magukat a közszférában, és kik nem? Van olyan kritérium a felvételi eljárásban, amely bizonyos csoportok számára könnyebben hozzáférhetővé teszi az állami foglalkoztatást?
- Kizárják a „nem nemzeti” háttérrel rendelkező személyeket, tekintet nélkül a tapasztalatukra vagy a képzésükre?
- A követelmények valóban tükrözik a település igényeit? Például valóban szükség van nemzeti középiskolai bizonyítványra, vagy elegendő a középiskolai végzettség?
- További képességnek számít, ha valaki nemcsak a nemzeti nyelvet beszéli, hanem a lakosság által használt más nyelveket is?
- Hogyan jelennek meg az állásajánlatok? Kiket céloznak meg a kommunikációs csatornákon?
- Melyek a szabványos követelmények a munkaköri leírásban? Milyen szakképesítésre van szükség az adott beosztásban? Például: milyen szinten beszélik a nemzeti nyelvet, és az milyen munkához szükséges?
- Milyen pozíciókban előnyös más nyelv(ek) ismerete?
- Alkalmas-e a felvételi eljárás a szükséges képzések beazonosításához? Például ha fel szeretnék mérni a pályázó képességét a közparkok karbantartásával kapcsolatban: vajon tényleg szükség van a technikai kifejezések ismeretére a nemzeti nyelven?

A diverzitáskompetencia szempontként szerepel a munkaköri leírásban, a munkahelyi hirdetésekben és a munkaköri interjúkban? A diverzitással kapcsolatos kompetenciáknak különösen a vezetői pozíciók tekintetében kell jelen lenniük.

**Tipp:** Vitassák meg, hogyan kell értelmezni és vizsgálni a képesítéseket, beleértve a diverzifikációs kompetencia fogalmát. A definíció meghatározása: a diverzifikációs kompetencia a személyiségbeli és életmódbeli különbségek észszerű és megfelelő módon való kezelésének képessége. A diverzifikációs kompetencia fejlesztése az egyén saját előítéleteivel való szembenézésével kezdődik, amely során tudatosulnak a szükségletek hasonlóságai és különbségei. Fontos látni a társadalom sokszínűségét és az olyan akadályokat, amelyek gátolják egyes egyének és csoportok részvételét és érvényesülését. A diverzifikációs kompetencia azt jelenti, hogy a másikat önálló személyként ismerjük el, és elkerüljük a sztereotípiákat. Fontos megemlíteni, hogy a diverzifikációs kompetencia megköveteli a megkülönböztetésmentesség és egyenlő esélyek elveinek megértését és alkalmazását egy konkrét környezetben.

## 2. Alkalmazzon differenciált szemléletmódot a bevándorló munkavállalók esetében

Gondolják végig, mit kell tenni az etnikai szempontból diverzifikált munkavállalók felvételéhez.

**Tipp:** Amikor a közigazgatásban etnikai sokszínűségről beszélünk, sokaknak a bevándorlók egy bizonyos csoportja jut eszükbe, és gyorsan összekapcsolják a nyelvi korlátok kérdésével. Mutasson rá, hogy vannak különböző célcsoportok, amelyek nagyon eltérő készségekkel és képességekkel rendelkeznek. Javasoljuk, hogy a későbbiekben foglalkozzon a következő három célcsoporttal:

1. célcsoport: ambiciózus és jól képzett migránsháttérű személyek (beszélnek a nemzeti nyelvet, főleg olyanok, akik már az országban születtek vagy nőttek fel). Célkitűzés: A helyi igazgatásban való foglalkoztatás vonzóbbá tétele és a jelentkezők ösztönözése azzal, hogy a település nemcsak a helyi lakosság munkáltatója. Módszer: iskolák látogatása és a közigazgatásban lévő munkalehetőségek bemutatása; Peer-to-peer megközelítés: a fiatal, sikeres közigazgatási alkalmazottak elmesélik karriertörténetüket az iskolákban, a közösségekben.

2. célcsoport: ambiciózus és jól képzett bevándorlók. Célkitűzés: használja ki a bevándorlók képességét és nyelvtudását, foglalkoztassa szakmájuknak megfelelően őket. Módszer: gondolja végig, hogy az egyes pozíciók betöltéséhez milyen szintű nyelvtudásra van szükség, alkalmazzon szakképzett munkavállalókat, és támogassa őket a helyi nyelv elsajátításában (ingyenes nyelvtanfolyamok stb.).

3. célcsoport: alacsony képzettségű bevándorlók vagy migráns háttérrel rendelkező személyek (különösen a kevésbé vagy alig iskolázott tinédzserek). Célkitűzés: mutassa meg, hogy még az alacsony iskolai végzettségű tinédzsereknek is van esélyük, és be lehet vonni őket a helyi igazgatásba. Módszer: szakmai gyakorlatok biztosítása, beleértve azon gyakorlatokat, amelyek lehetőséget nyújtanak a későbbi tanulmányokra. Hirdesse ezeket a lehetőségeket a tinédzsereknek (például foglalkoztatási orientáció). Tájékoztassa a szülőket is. A kiválasztásnál fókuszáljon a pályázó motivációjára, például első körben ne kérjen iskolai bizonyítványokat.

### 3. Konkrét intézkedések tervezése

Példák a részt vevő városokban hozott intézkedésekre:

- az állami foglalkoztatás ösztönzése a migránsháttérű fiatalok számára az iskolákban,
- az állásajánlatok reklámozására szolgáló csatornák bővítése,
- szerszámok/gépek technikai megnevezése helyett képek használata annak megállapítására, hogy egy jelölt tudja-e, milyen eszközt kell használni az adott feladathoz,
- nemzeti nyelvű tanfolyamok biztosítása munkavállalók számára,
- diverzifikációs kompetencia integrálása minden munkaköri leírásban, kifejezetten elismerve a különböző nyelvek ismeretét,
- kapcsolattartás a közösségekkel (a tinédzserek célzottabb kampányok révén jobban elérhető, ha a szülők is kapnak erről tájékoztatást).

### 4. Világos célok definiálása a helyi alkalmazottak etnikai sokszínűségének növelése érdekében

Határozza meg a status quót, és nevezzen meg egy ésszerű célt. Egy, a kutatásban részt vevő város azt állapította meg, hogy körülbelül 18 százaléknyi külföldi háttérrel rendelkező személy van az állományukban, és úgy döntöttek, hogy ésszerű cél lehet a 30 százalék elérése három-négy év alatt. A város 26-27 százalékos arányt ért el a szóban forgó időszakban.

**Tipp:** A cél nem ugyanaz, mint a kvóta. A konkrét számok kiemelik a cél fontosságát. Ugyanakkor fontos megérteni, hogy erőfeszítésre van szükség a cél elérése érdekében, és nem arra, hogy a célt bármilyen eszközzel elérjük. Ily módon világossá válik, hogy a szám egy cél és nem kvóta.

A világos célok elérése komoly utánkövetést tesz lehetővé. Ezenkívül jelzést ad a civil társadalomnak a döntéshozók elhatározottságáról, valamint lehetőséget ad a civil társadalomnak arra, hogy elfogadja az ilyen célból eredő politikai ígéreteket. Ez segíthet a fenntarthatóság biztosításában.

### 5. Vitassák meg, milyen hatása lehet a megvalósítás nyomonkövetésének

Gondoljon a haladásról és az eredményekről szóló jelentéstételi eljárásra, amely nem generál pluszmunkát, de megfelelő utánkövetést biztosít (lásd alább).

→ Munkaerő-felvétel: a sokszínűség növelése a helyi igazgatásban

7

## Dokumentálja a munkacsoport(ok) eredményeit az emberierőforrás-menedzserekkel

Írja le a workshop eredményeit az alábbiak alapján: intézkedések és tevékenységek, meghatározott célok, felelős személyek, időkeret, kalkulált erőforrások és utánkövetési módszerek.

### KIHÍVÁSOK

Az ismeretek hiánya. A közigazgatást semlegesnek és mindenki számára hozzáférhetőnek tekintik.

Kritikusok: „Annyira elkötelezettek a kisebbségek helyzetének javítására, de mi lesz más hátrányos helyzetű állampolgárokkal?”

Időbeli korlátok az intézkedések és tervek kidolgozásához.

A „sokféleség” és a „külföldi háttér” kifejezés egyértelműségének hiánya. Ki vagy mi számít „külföldi háttérűnek”? A definíciók sokfélesége.

Hogyan lehet azonosítani a diverzifikációs kompetenciát? Hogyan értékeliük ezeket a készségeket?

### MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Vegye észre a nem szándékos kizárási mechanizmusokat, például a felvételi tesztek tervezésénél, álláshirdetéseken, interjúkban.

A megkülönböztetésmentességre való összpontosítás fontos az alulreprezentált állampolgárok számára is. Javasoljuk, hogy kerülje az olyan vitákat, amelyek ellentétesek a sokszínűség eszméjével.

Ha a tervet két-három hónapon belül kell megvalósítani, az nem számít komoly erőfeszítésnek egy nagy akcióterv kidolgozásakor. Jobb, ha egy kisebb, de konkrét cselekvési tervről döntenek, jó kiindulási pontot teremtve az aktívabb működéshez. Készüljön egy átfogóbb cselekvési tervre, amely a jelenlegi folyamatot fogja követni.

Számos szakértői jelentés áll rendelkezésre ezekben a témákban, vonjon be külső szakértőket a megfelelő kritériumok szerint.

## KIHÍVÁSOK

Az emberek attól félnek, hogy a heterogén csoportok több konfliktust fognak kreálni.

----- →

Érje el a célcsoportokat, például fiatalokat.

----- →

A munkaerő-felvétel diverzifikálásával szembeni érvelés: „Nincs elegendő migráns háttérű képzett pályázó.”

----- →

A munkaerő-toborzás diverzifikálásával szembeni érvelés: „Mi történik, ha a kliensünk »hazai« személyt alkalmazna?”

----- →

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez nem így van, amíg a csoportokat sokféle módon kezelik. Ha a munkaerő-felvételi folyamatokat megfelelően alakították ki a pozíciójukhoz jól képzett jelöltek kiválasztásához, az etnikai háttér sokfélesége nem okoz különösebb konfliktusokat.

A különböző csoportok nem feltétlenül értik jobban egymást, mint mások, de a nyitottság és a kölcsönös megértés nagyobb, és az összetett feladatok megoldása hatékonyabb lesz.

-----

A fiatalokat legjobban a társaik, oktatói hálózatok és videók révén érheti el. A saját csoportból származó sikeres példák a legmeggyőzőbbek.

-----

Tekintse meg a munkaerő-felvételi rutinokat (lásd a fenti szöveget).

-----

Fókuszáljon az objektív képesítésekre. Bármely jól képzett személy képes és köteles szolgáltatást nyújtani és bármely jól képzett személy szolgáltatása elfogadható.

-----

## → SZOLGÁLTATÁSI IRÁNYELV: A HELYI SZOLGÁLTATÁSOK HOZZÁFÉRHETŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE AZ ÖSSZES LAKOS SZÁMÁRA

Szervezzen workshopokat az érintett célcsoportokkal, és dolgozzon ki konkrét intézkedéseket a diverzifikáció kezelésére vonatkozóan (lásd alább).

**Tipp:** Minden workshopon és találkozón fontos közölni, hogy ennek a folyamatnak célja és eredménye van. Ha beszélgetésre hívjuk az embereket, és utána semmi nem történik, az károsan hat a részvételi folyamatokra. A végső termék a megvalósítható intézkedések katalógusa.

### 8

#### Workshopok a szolgáltatás felhasználóival (lakosság): az igények azonosítása

Szervezzenek workshopokat a migránsközösségek képviselőivel, nem kormányzati szervezetekkel és a civil társadalom részvételével a sokszínűségről.

Meghívottak: ha a bevándorlóközösségek és a nem kormányzati szervezetek képviselőit szeretné meghívni, kihívást jelenthet a kiválasztás. Fontos közölni velük, hogy a cél az egyes érdekcsoportok meghívása, mert nehéz az összeset meghallgatni, és nem is hatékony, ha túl sok résztvevővel foglalkozik egyszerre. Építsen a már meglévő kapcsolatokra. Dokumentálja, hogy mi alapján választotta ki a célcsoportokat.

A workshopon vitassák meg a szolgáltatás felhasználóinak visszajelzéseit a település szolgáltatásairól: mindenki számára elérhetők a helyi szolgáltatások? Kiknek adódnak nehézségei a különböző szolgáltatásokhoz való hozzáférés terén? Mit tehetne a településvezetés a szolgáltatások elérhetőbbé tétele érdekében? Mit tehetne a településvezetés, hogy jobban megfeleljen az igények sokféleségének? Miért használnak egyes helyi szolgáltatásokat többet egyes csoportok, és kevésbé mások?

Workshop szervezése: az egyik ajánlás az, hogy a workshopokat 16 és 18 óraker között kell tartani. Ha hosszabb ideig tart vagy későbbi időpontra tervezik, ellátást kell biztosítani a résztvevők számára. Gondoljon a gyermekfelügyelet biztosítására is. Nem ajánlott hétvégén workshopot tartani.

## 9

## Workshopok a szolgáltatókkal (köztisztviselők)

Szemináriumok szervezése a munkatársak számára:

- a) *belső ügyek:* csak a köztisztviselők számára rendezett workshop,
- b) *téma, amely különböző szereplőket érint;* például az egyik helyi osztály azt a kérdést választja, hogy a közigazgatás hogyan kezelje a különböző csoportok közötti érdekellentéteket a közpark használatával kapcsolatban; workshop, amelyen részt vesz az összes érintett csoport képviselője. Ha külső szereplőknek is részt kell venniük a megoldásban, akkor őket is be kell vonni a folyamatba. Ez lehetőség a településvezetés számára, hogy kapcsolatba lépjen ezekkel a csoportokkal. Fontos figyelni arra, hogy a köztisztviselők miként kezelik a választott témával kapcsolatos feladataikat. Ne arról essen szó, hogy a különböző felhasználói csoportok hogyan viselkedjenek egymással, hanem hogy a köztisztviselők milyen módon tudnak fellépni, ha konfliktussal szembesülnek stb.

### 1. Vitassák meg, hogy a diverzifikáció milyen szerepet játszik a közigazgatásban

A küldetésnyilatkozatok gyakran említik a diverzifikáció fogalmát, de amikor megvalósításra kerül sor, nincsenek konkrét kezdeményezések és cselekvések. Ezért a sokszínűséggel kapcsolatos intézkedések koncepciójának első lépése az alábbi kérdések megvitatása a közigazgatáson belül:

- Mit jelent a sokszínűség az ön számára/a munkakörnyezetében?
- Milyen helyzetekben releváns ez az ön számára? Milyen helyzetekben nem releváns?
- Ki használja a szolgáltatásait, és ki nem? Hogyan hirdeti a szolgáltatásokat a lakosság körében?
- Van valami a napi rutinjában, ami bizonyos szolgáltatásokat többé vagy kevésbé hozzáférhetővé tesz egyes csoportok számára?
- Kik láthatók a helyi információs anyagokban és PR-stratégiákban, és kik nem?

A workshopok célja, hogy arra ösztönözzék a köztisztviselőket, hogy végiggondolják, mit jelent a diverzifikáció mindennapi munkájuk során, és tapasztalataikból merítve megoldásokat keressenek. A cél, hogy javítsák a szolgáltatások elérhetőségét, miközben megfelelnek a munkájukhoz kapcsolódó egyéb előírásoknak is.

A helyi résztvevők prioritásai kezelhetők. Példa: egy településrész képviselőit érdekelte, hogy egyes csoportok miért nem használnak egy közparkot.

### 2. Vizsgálja felül a közszolgáltatásokhoz való hozzáférést

Ne feledkezzünk meg a struktúrák és az emberek kapcsolatáról: tekintsük át a munkamódszereket, hogy azonosítsuk, hol lehetnek strukturális hiányosságok a hozzáférés és/vagy a diszkriminatív bánásmód kapcsán.

Példa: egy közszolgálati irodában dolgozó köztisztviselő jelentése szerint: „Értem, hogy mit mond, de csak négy perc jut minden ügyfelemre. Ha olyan ügyféllel van dolgom, aki nem ismeri a nyelvet, és ismételnem kell magamat, és hosszú magyarázatokat kell adnom, látom, hogy a várakozók egyre többen lesznek, én pedig egyre idegesebb leszek.”

### 3. Konkrét intézkedések kidolgozása

Konkrét, megvalósítható intézkedések kidolgozása és megfogalmazása.

Példa egy városból: egy intézkedés a szolgáltatási pultok átszervezésére irányult: a bevándorlási hivatalban lévő pultokat az ügyfelek neveinek kezdőbetűje alapján szervezték, mára már nyelvi készségek alapján szervezik.

### 4. Dolgozzák ki a végrehajtás nyomonkövetését

Gondoljon a haladásról és az eredményekről szóló jelentéstételi eljárásra, amely nem generál pluszmunkát, de megfelelő utánkövetést biztosít (lásd alább).

#### Workshop felállítása

Moderáció: javasoljuk, hogy legyen jelen egy moderátor, lehetőleg egy külső személy, aki rendelkezik workshopmoderálási tapasztalattal.

**Tipp:** Határozza meg a workshopok kereteit. Mit fognak tenni az eredményekkel, milyen eredményekre van szükség? Mi a beavatkozás hatóköre? Mit lehet megvalósítani? (Például világossá kell tenni, hogy az építési intézkedések nem tartoznak a lehetőségek körébe.) Fontos továbbá meggyőzni a résztvevőket arról, hogy a cél nem csupán ötletgyűjtemény, hanem a konkrét intézkedések megtervezése.

Felállítás: tervezen három workshopot. Kezdje azzal, hogy átbeszéli a sokszínűség jelentését, és konkrét intézkedések kidolgozásába kezdenek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a résztvevők motivációja, valamint a csoportokon belüli kölcsönös bizalom a második vagy a harmadik találkozón megnő. A légkör nyugodtabb, a résztvevők produktívabbak lesznek. Az utolsó ülésen összegezze a célokat és az intézkedéseket.

Csoportméret: az ideális csoportméret a munkavégzés módjától függ. A változó résztvevőkkel rendelkező formális környezetben harminc fő hatékony munkát végezhet, ha a résztvevők koncentráltan és függetlenül dolgoznak. Olyan környezetben, ahol a workshop a bizalomépítésre és az egyéni kapcsolatok kiépítésére szolgál, legfeljebb tizenöt résztvevő ajánlott.

Idő: állapodjon meg arról, hogy a köztisztviselők munkaidőben vehessenek részt a workshopokon. Ha külsős résztvevőket szeretne hívni, akkor ajánlott a workshopot 16 és 18 óra közöttre időzíteni.



**Tipp:** Mivel ez egy nyitott folyamat, a koordinátornak fel kell készülnie arra, hogy a várttól eltérően alakulhat a program. Nem tudhatja pontosan az elején, hogy mi lesz a végén. Minden eredményt tekintsünk jó kiindulópontnak. Ami hiányzik, azt később pótolhatja. Példa: a koordinátor vezetőket hívott egy workshopra, de ők a beosztottaikat küldték el. Ezt akár kudarcnak is tekintheti, vagy átgondolhatja, hogy mihez kezdjen a résztvevőkkel. Kiderült, hogy a résztvevők végül nagyon érdeklődők és együttműködők voltak.

10

### A szolgáltatóknak (köztisztviselőknek) szervezett workshopok eredményeinek dokumentálása

Jegyezze fel a workshop eredményeit az alábbiak szerint: intézkedések és tevékenységek, meghatározott célok, felelős személyek, időkeret, kalkulált erőforrások és utánkövetési módszerek.

#### KIHÍVÁSOK

#### MEGOLDÁSI JAVASLATOK

A megbeszélések elvonhatják a figyelmet a közigazgatás és a szolgáltatást igénybe vevők közötti kapcsolatról – arról, hogy a település hogyan tudja biztosítani, hogy a közszolgáltatások mindenki számára hozzáférhetőek legyenek.

A folyamat során új témák és kérdések merülnek fel.

A workshop résztvevőit irritálják a nyílt kérdések, mint például: „Mit jelent a sokszínűség az ön számára?”, és kritikával reagálnak, például rámutatnak, hogy nem lehet alkalmazkodni minden egyes egyéni igényhez stb.

Fókuszáljon: mi köze ennek a településigazgatáshoz? Mit jelent aközigazgatás napi rutinja számára? Hogyan kezelhetem ezt a témát köztisztviselőként napi munkám során? Számít? Miért számít? Fontos?

Készüljön fel arra, hogy a megvalósítás egy hosszú folyamat.

A témákat együtt érdemes kiválasztani. A kezdeti megbeszélések után mutassa be, miről beszéltek a felhasználói csoportok az igényfelmérési workshopon. Beszéljék át ezeket a szempontokat a köztisztviselőkkel.

→ Szolgáltatási irányelv: a helyi szolgáltatások hozzáférhetőségének növelése az összes lakos számára

## KIHÍVÁSOK

A viták és tevékenységek lassan haladnak, és nem mindig a kívánt irányba.

Nehéz meghatározni, hogy a közigazgatás mely szintjeiről vonjuk be a köztisztviselőket.

Fontos szereplők hiányoznak.

A köztisztviselők talán még nem gondoltak arra, hogy kik is használják a szolgáltatásokat, és irritálhatja őket ez a kérdés. (Mindenki, aki akarja.)

A közalkalmazottak gyakran tapasztalták, hogy részt vesznek workshopokon és találkozókön, kifejtik ötleteiket, koncepciókat dolgoznak ki, és mégsem történik semmi.

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Nem célszerű, és nem is a koordinátor hatáskörébe tartozik a tempó meghatározása. Miközben a gépezet motorjaként szolgál, a koordinátoroknak alkalmazkodniuk kell a résztvevők üteméhez, és el kell fogadniuk, hogy a dolgok a várttól eltérhetnek.

A vezetők fontosak, az alsóbb szinteken dolgozók pedig multiplikátorként tudnak működni az adott területükön.

Azzal a csapattal kezdje, amelyik rendelkezésre áll. Ha a résztvevőket motiválja a folyamat, és tudatában vannak annak, hogy egyes fontos szereplők hiányoznak, kezdeményezhetik, hogy bevonják őket.

Ez a napi rutinok átgondolásának folyamata.

Beszélgék meg ezeket a tapasztalatokat, és magyarázzák el, hogyan fogják kezelni az ötleteiket és hogy melyek a végrehajtás keretei. Világosan határozza meg és közölje a projekt terjedelmét. Csak realiztikus ígéreteket tegyen, például: „Nem tudjuk garantálni, hogy minden elképzelése megvalósul, de a polgármester ígéretet tett, hogy komolyan megfontolja azokat.”

## KIHÍVÁSOK

Nem rendelkezik túl nagy tapasztalattal a közszférában a szolgálatok közötti koordináció és a hálózatépítés terén.

A köztisztviselők hajlamosak szervezeti egységeik határain belül gondolkodni. Nem akarnak más osztályok ügyébe beavatkozni. Azzal érvelnek, hogy a következő évek költségvetése már eldöntött, és nincs további erőforrás a további intézkedésekhez. Így vonakodnak attól, hogy javaslatokat tegyenek, és gyorsan megkérdőjelezzik a másoktól érkező javaslatokat. Arra koncentrálnak, ami nem tud működni, ahelyett, ami működhet.

A szervezeti egységeken belül és más osztályokon keresztül ívelő hálózatépítés és tapasztalatcsere nem feltétlenül része a közigazgatási kultúrának. Az emberek nincsenek hozzászokva, hogy találkozzanak egymással és megvitassák a különböző szemléleteteket.

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Maga a workshop egy olyan eszköz, amely önmagában foglalkozik a koordinációval és a hálózatépítéssel, illetve azok hiányával. A workshop moderátorainak fel kell készülniük ezekre a kérdésekre.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a csoportosan moderált (egy külső moderátor és egy segítő koordinátor) workshopok működnek a leghatékonyabban. A koordinátor példákat adhat arra, mi működött más településeken vagy körzetekben hasonló feltételek mellett. Cél az olyan ötletek kidolgozása, amelyek remélhetőleg támogatást nyernek több közigazgatási osztálytól is. Jó példák összegyűjtésével készüljön a workshopokra.

Szervezzen hálózatépítési eseményeket, és kezdeményezzen olyan találkozót, ahol formális és informális eszme- és tapasztalatcserek jöhetnek létre a program végrehajtásával kapcsolatban.

# STRUKTURÁLIS BEÁGYAZÓDÁS

11

## Végleges dokumentum készítése

Végleges dokumentum készítése, amely összefoglalja a részvételi workshopokban kifejlesztett intézkedéseket. Nevezzen meg egyértelmű célokat, és határozza meg az alkalmazandó felelősségi területeket.

Biztosítsa a közigazgatási munkatársak számára a diverzifikációs képzések strukturális beágyazódását annak érdekében, hogy így garantálják a képzések megtartását.

Tüntesse fel az utánkövetési csoport számára az intézkedések megvalósításának és eredményének egyértelmű mandátumát.

12

## Politikai jóváhagyás megszerzése

Tárgyaljon politikai vezetőkkel a dokumentumról. A helyi igazgatás összes tagjának beleegyezésére szükség van (a polgármester támogatása általában nem elegendő), mert minden osztálynak együtt kell dolgoznia.

Rendkívül fontos a koordinációs csoportnak adott felhatalmazás az intézkedések végrehajtásának utánkövetésére.

13

## Tervezzen költségvetést

Személyzet: egy fő koordinátor a közigazgatáson/adminisztratív egységen belül, aki koordinálja a terv végrehajtását. A munkateher a település méretétől és a konkrét tervtől függ. Egy-két teljes munkaidős állás iránymutatóként szolgálhat.

Egy utánkövetési csapatra van szükség. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy teljes munkaidőben kell dolgozniuk, de megbízatással, idővel és egyéb erőforrásokkal kell rendelkezniük a különböző szervezeti egységek jelentéseinek összegyűjtésére és elemzésére.

Költségvetés: a városok arról számoltak be, hogy a közigazgatás diverzifikálásának kezelése nem jelent nagy elköteleződést finanszírozás tekintetében. A munka nagy részét a normál munkafelvételi folyamatok részeként kell végrehajtani. Erőforrásokra azonban szükség van, elsősorban a fejlesztésre irányuló akciókra és tevékenységekre, valamint a diverzifikációs képzésre. Az utánkövetésre és az egyenlőségre vonatkozó intézkedésekre az egy euró/lakos/év költséggel számoltak, és ennyit is költöttek.

Idő: többéves terv. Egy év az intézkedések részvételen alapuló fejlesztésére.

# GYAKORLAT

## NAPI MUNKA

14

### Az intézkedések folyamatos végrehajtása

Az intézkedések folyamatos végrehajtása aktív közalkalmazottakat igényel. Figyeljen a strukturális keretre, ha a végrehajtás nem a várt módon zajlik, például időbeli korlátok, túlterhelés. Jelezze az ilyen strukturális korlátokat, és kérdezze meg, hogy milyen módon jelentse ezt a problémát az osztályvezetőknek.

Dolgozzon azokkal, akik akarnak tenni és multiplikátorokként működhetnek. Az erőfeszítések akadályozására törekvőkkel való törődés frusztráló, és a kényszerítő intézkedések jelentősebb hatás nélkül maradnak. Ugyanakkor a világosan kifejezett elkötelezettség a vezetés és a politikusok részéről az ellenzék elcsendesedéséhez vezethet.

#### KIHÍVÁSOK

Egyes politikusok és köztisztviselők csendes ellenzéke, amely akadályozza az elfogadást és a végrehajtást.

A programmal nemcsak a különböző típusú előítéleteken alapuló eszmék miatt szállnak szembe. Jelentős hatása van a status quónak is, amely önmagában nagymértékben gátolja a javasolt változtatások végrehajtását.

#### MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Egy adott csoport nyomonkövetése, amelynek feladata a nem egyértelmű kérdések feltárása és tisztázása. Ez közvetett rálátást biztosíthat az informális kapcsolatokon keresztül.

A politikai vezetőknek vezetőként kell viselkedniük, és ki kell jelenteniük, hogy eredményeket akarnak látni. Hangsúlyozza, hogy akár tetszik, akár nem, a helyi élet és a munkakörülmények változnak, és hogy a diverzifikációkezelésnek van olyan vetülete, amely a köztisztviselők munkakörülményeinek javulására irányul („teszel magadért valamit”).

## KIHÍVÁSOK

A munkahelyi fluktuáció (menedzsment és vezető személyzet) könnyen elterelheti a figyelmet a diverzifikációs stratégiáról.

Kezdeti lassú indulás.

Az időbeli korlátok és a munkaterhelés megakadályozzák az intézkedések végrehajtását vagy a viselkedésbeli változásokat.

Nagy különbségek vannak a diverzifikációs kezelés minőségében az egyes helyi szervezeti egységek között.

Szinergiahatások létrehozása és a tapasztalatcseréje elősegítése.

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Hatékonyan bizonyult, hogy minden választást követően képzést tartottak a politikusoknak. Cserébe olyan eszközöket kapnak, amelyek az adminisztráció vezetéséhez szükségesek.

Minél inkább beágyazódik az adminisztrációba, annál inkább fenntartható marad, függetlenül a menedzsmentbeli változásoktól.

Integrálja a sokszínűség kezelésének témáját az új vezetői személyzet rendszeres képzésébe (lásd az alábbi képzést).

Hangsúlyozza, hogy eleget kell tenni az ECCAR tízpontos akciótervének, amelyet a politikai vezetés elfogadott.

Koncepció során fontos megemlíteni a munkafolyamatokat és a strukturális kereteket (lásd fent). Dokumentálja az ilyen típusú akadályokat.

Szükség van erős stratégiai irányításra és vezetésre, valamint a rendelkezésre álló irányítási eszközök, például célmegállapodások aktív felhasználására.

A helyes gyakorlatok strukturált és rendszeres cseréje a koordináló egység által, például hálózati események, tudásplatformok, belső hírlevelek stb.

## KIHÍVÁSOK

Mutassa be a települést mint a sokszínű lakosság vonzó munkáltatóját.

.....

Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a diverzifikációs kompetencia alapvető kompetencia a településvezetésben dolgozó minden személy számára.

.....

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Indítson kampányokat A ..... városnak szüksége van rád! szlogennel. Információ az iskolákban, a szakmai tanácsadáson stb.

.....

Integrálja a diverzifikációval kapcsolatos képzési tartalmat a helyi alkalmazottak és vezetők alapvető és rendszeres képzéseibe.

.....

# → DIVERZIFIKÁCIÓS TRÉNING HELYI ALKALMAZOTTAK SZÁMÁRA

A diverzitáskezelés létrehozása és végrehajtása hosszú távú célkitűzés, hogy általánosan elfogadott és állandó legyen, és nem valamiféle különleges, rövidtávú projekt. A diverzitáskompetencia mint a másokkal szembeni, az egyéni szükségletekre érzékeny reagálás képessége, hasznára válik az önkormányzat minden munkavállalójának, legyen szó a vezetésről, a munkaügyi osztályon dolgozókról vagy a szolgáltatókról.

15

### **Keressen partnerszervezetet a diverzitástréningek szervezésére és lebonyolítására**

Ideális esetben már működik olyan, képzéseket tartó szervezet, amelynek tapasztalatai vannak a diverzitással kapcsolatos képzésben, és amely működött már együtt a helyi igazgatással. A koordinátor és a tréner(ek) közösen megvitatják és kifejlesztik a képzési tartalmat, annak érdekében, hogy a résztvevőkkel valóban megértessék a sokszínűség lényegét.

#### Célcsoportok:

- vezetői szintű személyzet,
- humánerőforrás-menedzserek,
- köztisztviselők.

→ Diverzifikációs tréning helyi alkalmazottak számára

### Módszer:

Az a képzés bizonyult a leghatékonyabbnak, amely arra ösztönzi a résztvevőket, hogy gondolkodjanak végig és dolgozzanak olyan eseteken, amelyeket maguk tapasztaltak a munkájuk során. Ez magában foglalja a szerepjátékot, az esetelemzéseket és a dilemmaképzést, amelyeket valós helyzetekben, az ügyfelekkel való interakciók során tapasztaltak, és amelyek kihívást jelentettek számukra.

A tréningek témáit szervezze a kiválasztott környezetben felmerülő helyzetek köré: mit jelent a sokszínűség a munkakörnyezetben? Milyen helyzeteket tapasztalt? Hogyan tudna kezelni egy ilyen helyzetet? Hogyan viselkedjen?

A résztvevők beszámolnak a napi munkájuk során tapasztalt helyzetekről, és elemzik, hogyan reagálnak ezekre. A tréner és a résztvevők közösen alakítanak ki olyan alternatív reakciókat és válaszokat, amelyek hatékonyabbak és kielégítőbbek az érintettek számára. A szemléletváltás a tréningek központi eleme.

Példák a workshopok résztvevői által felvetett helyzetekre:

- Mentőt hívnak egy balesethez, amelyben az egyik sérült fejkendőt visel. A kendőt leveheti a mentős úgy, mint általában tenné, más betegek esetében?
- A szolgáltatói irodában dolgozó köztisztviselőnek van egy olyan ügyfele, aki nem érti, amit mond neki, így a sorban várakozók egyre többen és többen lesznek.
- Hogyan kell kezelni egy olyan nőt, aki nem hajlandó férfival egy szobában ülni vagy férfival beszélni? Hogyan reagáljon, ha egy férfi ügyfél nem szeretne női köztisztviselővel kapcsolatba lépni? Kötelezheti-e az ügyfelet az együttműködésre? Milyen alternatívái vannak?
- Az ügyfél sérteget egy másik ügyfelet: hogyan kell beavatkozni?

Képzési csoport: ajánlottak a félig közhivatalnokokból és félig a civil társadalom tagjaiból álló vegyes csoportok. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a két csoport inspirálja egymást és tapasztalatokat cserél a képzés során. A hierarchikus szinteket azonban nem szabad vegyíteni, ebben az esetben a homogén csoportok jobban működnek.

**A közalkalmazottak motiválása az önreflexióra:** mivel az egyén önértékelése és viselkedése nem mindig egyezik meg a munkahelyen és a magánéletben, a tréningeknek az önreflexióval kell kezdődniük, hogy elkülönítsék a szakmai és a személyes szerepeket. A résztvevőket felkérjük, hogy elemezzék reakcióikat. Például hogyan reagáljon, ha az ügyfelek késnek? Hogyan kommunikáljon? Hogyan kezelje, amikor egy munkatárs azt állítja, hogy a szolgáltatások mindenki számára egyenlően hozzáférhetők, és nem hajlandó elismerni, hogy a hozzáférés egyes csoportok számára nehezebb lehet?



**Önkéntes/kötelező képzés:** az önkéntes képzésben részt vevők motiváltabbak, már rendelkeznek ismerettel a témával kapcsolatban. Az önkéntes tréningeknek jobb munkahangulatuk van. Ha a tréningek kötelezők, a résztvevőknek világosan érteniük kell, hogy miért szükségesek, és hogyan vannak beágyazva a képzési struktúrába. A tapasztalat azt mutatja, hogy amikor az alsóbb szinteken dolgozó alkalmazottak felülről kapnak utasítást a kötelező részvételre, úgy érzik, hogy büntetik és lebecsülik őket. Ilyen körülmények között a tréningeknek nem lesz kedvező hatásuk, mivel a résztvevők nem nyitottak új ötletekre. A résztvevőknek meg kell érteniük, hogy a kötelező tréningek hasznosak.

**Tipp:** A legjobb megoldás a diverzitással kapcsolatos témák rendszeres képzésekbe és szakmai tanfolyamokba történő integrálása, például humánerőforrás-menedzserek, pénzügyesek részére. Általában ritkán ütközik ellenállásba az az elképzelés, miszerint a munkavállalók különféle típusú képzéseken vegyenek részt, ideértve a rendszeres diverzitásképzésekben való részvételt, például: Hogyan kezeljük az ügyfeleket a szolgáltatási állomásokon? Hogyan ösztönözzük az alkalmazottakat? Ez azt a célt szolgálja, hogy a diverzitáskezelés a napi rutin természetes része legyen.

## KIHÍVÁSOK

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

A munkavállalók motivációhiánya a képzéseken való részvételre.

Az önkéntes képzésben való részvétellel egyik ösztönzője, ha a képzési bizonyítványokat komolyan veszik, vagy előfeltételnek tekintik a szakmai előmenetelben.

Az önreflexió helyett a résztvevők személyre szabott stratégiákat és recepteket szeretnének kapni az ügyfelek kezelésével kapcsolatban.

Ösztönözze a résztvevőket közös stratégiák kidolgozására. Világossá kell tenni, hogy az önreflexió mindenkire vonatkozik.

A politikai korrektség a közigazgatásban néha akadályozza a cselekvést és az interakciót.

Dolgozzon konkrét példákkal.

## KORLÁTOK

A tréningek megoldást nyújthatnak a résztvevőknek a kihívást jelentő helyzetek megoldásában. Nem tudják megoldani azokat a problémákat, amelyeket strukturális korlátok okoznak, például ha egy ügyintézőnél ügyfelenként csak négy perc áll rendelkezésre, pedig többre lenne szükség, és emiatt mindenki feszült.

A diverzitással kapcsolatos képzés nem képes kompenzálni a politikai akarat hiányát annak érdekében, hogy támogatást és nyomonkövetést biztosítson a sokféleség figyelembevételének folyamatához a napi rutinokban.

# UTÁNKÖVETÉS

## Utánkövetési események

Tartsa a témát napirenden.

- Rendszeres tájékoztatás nyújtása a kezdeményezésekről/példákról/eseményekről a belső hírlevélben.
- Kezdeményezzen utánkövetési eseményeket, hogy ötleteket és tapasztalatot cseréljenek az előrehaladásról és a példákról.

## Jelentés az előrelépésről és a célok eléréséről

A megvalósítandó intézkedéseket részvételi megközelítésben kell kidolgozni (lásd fent). Jelentse, ha változást tapasztal. Jelentsen a cél elérése felé vezető folyamatról, valamint elemezze, hogyan halad a munka.

## A képzések nyomonkövetése

A tréner az alábbi módszert javasolta a tréningek nyomonkövetésére.

Az utolsó munkamenetben ösztönözze a résztvevőket arra, hogy dolgozzanak ki egyéni célokat: mit szeretnének megváltoztatni/javítani/másképp csinálni/kipróbálni a mindennapi munkájuk során. Egyeztető munkaértekezleten vagy három-négy hónap után kérdőíven/felmérésben kérdezzen rá, hogy sikerült-e az egyes célok szerint eljárni, és ha nem, mi akadályozza őket.

Az interjúalanyok tapasztalatai szerint sok köztisztviselő nyitott a képzések tartalmának vagy a képzések során kifejtett ajánlások végrehajtásával foglalkozó hosszú távú tanulmányokra vagy felmérésekre.

## KIHÍVÁSOK

Nem egyértelmű, hogy az utánkövetéssel foglalkozó csoport mit jogosult bekérni a különböző a szervezeti egységektől (milyen jelentéseket, információt stb.).

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Egyértelmű megbízás a nyomonkövetési csapat számára.



**KIHÍVÁSOK**

Számos településen nem terveznek közvetlen felügyeletet.

A sokszínűség meghatározása normaként.

**MEGOLDÁSI JAVASLATOK**

A közvetlen felügyelet nem lenne sikeres, mert a diverzitás kérdése viselkedési kérdés. Az utánkövetést és a végrehajtást sikeres példákon keresztül, meggyőzéssel és motiváló magatartásváltozással kell végrehajtani.

A személyes példák a legmeggyőzőbbek. Adjon lehetőséget a résztvevőknek tapasztalataik bemutatására. Ez is egy módja annak, hogy felismerjék az erőfeszítéseiket, ami motivációt ad a további lépésekhez.

A végrehajtási folyamat során láthatóvá kell tenni a diverzifikációs intézkedéseket. Azonban hosszú távon fontos, hogy a diverzitási perspektívát más tárgyú képzésekbe is integrálják.

# FENNTARTHATÓSÁG

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a diverzifikáció fenntartható végrehajtásához felülről lefelé irányuló megközelítésre van szükség. A felső vezetésnek támogatnia kell a sokszínűség elvét és annak kezelését, és minden szinten követelnie kell annak végrehajtását. Ez nehéz feladat, hiszen a hatalmon lévő politikai pártok változnak.

A fenntarthatóság megköveteli a következetes vezetést és annak megértését, hogy ez a fajta irányelv kihívást jelent majd a közigazgatási és a politikai normákra. Annak megértése, hogy a folyamat nehéz lesz és időt vesz igénybe. Egyidejűleg megköveteli az elhivatottságot annak érdekében, hogy a projektet életben tartsa, és az ne sikkadjon el.

Ajánlott a struktúrák és felelősségi körök kijelölése a tevékenységek utánkövetésének biztosítására. Egy olyan utánkövetési csoport egyértelmű megbízására van szükség, amely rendelkezik döntési jogosultsággal és megfelelő erőforrásokkal ahhoz, hogy központi szerepet vállaljon. Az utánkövetési csoportnak rendelkezésre kell állnia a különböző részlegek támogatásában is, amikor az intézkedések végrehajtása során nehézségek merülnek fel.

Annak érdekében, hogy elkerülje a felesleges késedelmet, ha egy személy elhagyja a csoportot, ajánlott, hogy a koordinációt és az utánkövetést egy egész csapat végezze, és ne egyetlen személy. Míg egyes települések fontosnak tartják, hogy politikai és más, magas szintű vezetőket jelöljenek ki felelősnek az utánkövetési folyamatban (felülről lefelé irányuló megközelítésként), mások azt javasolják, hogy ez adminisztratív szinten történjen (annak elkerülése érdekében, hogy újból megnyissák a vitát az eredeti politikai döntésekről).

Mindezen túlmenően folyamatos erőfeszítéssel jár a kapcsolatok fenntartása és ápolása. Támogassa a témában dolgozó hálózatok és platformok tagjait. A hálózatok segítenek abban, hogy felhatalmazzák és motiválják az embereket, hogy tovább dolgozzanak a közös célért.

A fenntarthatósághoz sikeres eredményekre van szükség. Az elkötelezett egyének a szokásos munkaterhelés mellett dolgoznak ezen a témán, amelyre időt és energiát szentelnek. Ha túlságosan frusztráló lesz a munka, előbb-utóbb otthagyják.

Hosszú távon a diverzitás értékorientált megközelítése sokkal fenntarthatóbb, mint egy tisztán csak instrumentális megközelítés által. A diverzitás kultúrájának fejlesztése az emberek értékrendszerére kell hogy épüljön, nem az operatív szükségletekre.

A program bármely településen bevezethető. A nagyvárosokban körzetenként lehet szükség ilyen projektek végrehajtására (különösen a szolgáltatásnyújtással kapcsolatban).

## A SIKER FŐ TÉNYEZŐI

Az interjúalanyok a sikeres megvalósításhoz a következő szempontokat nevezték meg kulcsfontosságú tényezőként.

- Fókusz és elszántság a legfelsőbb politikai vezetés részéről. A diverzitás nem elméleti kérdés, hanem a helyi igazgatás egyik legfontosabb kérdése.
- Olyan személyes kapcsolatokat alakítottak ki, amelyek lehetővé teszik egy átfogóbb diverzitási stratégia lebonyolítását és továbbfejlesztését.
- Az intézkedéseket a köztisztviselőkkel folytatott részvételi megközelítés alapján alakítják ki, beleértve a köztisztviselők javaslatainak megfontolását. A résztvevőknek jó érzés, hogy munkakörnyezetükben pozitív változást kezdeményezhetnek.
- Elegendő erőforrás (személyzeti és pénzügyi).
- Elkötelezett és aktív koordináció és egy utánkövetési csapat, amely katalizátorként hat az egész folyamatra.
- A településvezetés átfogó célkitűzéseibe beágyazott diverzifikációs stratégia.
- Diverzitási tréningek, amelyeken a résztvevők konkrét tapasztalatait dolgozzák fel.
- A települési önkormányzatok közigazgatási szinten belüli és közötti összekapcsolása. Tapasztalatcserére épített utánkövetési események a végrehajtás folyamatával kapcsolatban, jó példák bemutatásával.
- Személyes (peer-to-peer) megközelítés: egy fiatal közalkalmazott elmeséli saját történetét migráns tinédzsereknek. Egy másik tisztviselő a diverzitással kapcsolatos sikereit, jó tapasztalatait meséli el.
- A megvalósítás struktúrájának és felelősségi köreinek meghatározása a fenntartás és továbbfejlesztés érdekében.

## HATÁS ÉS KIMENETEL

Felismerve a település igényét arra, hogy megértse az etnikailag sokszínű lakosságot, figyelmet fordítottak olyan képesítésekre, mint a nyelvismeret és a diverzifikációs kompetencia. Ez a megkülönböztetéssel kapcsolatos megnövekedett tudatossággal párosul, amelynek egyik eredménye, hogy a külföldi háttérrel rendelkező személyek magasabb arányban töltenek be magasabb pozíciókat.

- A felvételi folyamatokat gondosan összehangolják a szükséges képesítésekkel.
- A közigazgatási rutinok szerkezeti és személyközi diszkriminációjának fokozott tudatosítása.
- A külföldi/etnikai háttérrel rendelkező munkavállalók növekvő aránya.
- A magasabb pozíciókban lévő külföldi/etnikai háttérrel rendelkező személyek arányának növekedése.
- A személyi állomány összetételének változása, hogy az jobban tükrözze a lakosság összetételét.
- A tervezett időszak alatt folytatott intézkedések.
- Megalapozott együttműködés és hálózatok.
- Intézkedések/projektek, amelyek nyomonkövetik az intézkedéseket vagy azokon alapulnak.
- A diverzitás inkább kompetencia, mint veszélyforrás.
- Az ügyfelek elégedettsége a helyi szolgáltatásokkal kapcsolatban.
- A munkavállaló sikeresen alkalmazhatja nyelvtudását és szociális készségeit.
- A kulturális szokások ismerete és elfogadása, például ünnepek megtartása, különleges ételek, hagyományok, családi események, például temetések vagy születések esetén stb.
- A sokszínűséggel kapcsolatos kompetencia és a többnyelvűség bevonása a munkaköri leírásokba /önéletrajzokba/álláshirdetéseibe.
- A szolgáltatás felhasználóinak heterogenitása (a korábban alulreprezentált csoportok most már igénybe veszik a szolgáltatásokat).

## → DIVERZITÁSMONITORING

A diverzitáskezelés hosszú távú hatásának értékelése érdekében ajánlott a rendszeres diverzitásmonitoring.

A diverzitásmonitoring célja:

- a munkavállalók közötti diverzitás értékelése,
- a diverzitás hatásának értékelése,
- a kihívások, a cselekvési igények és a jó gyakorlatok meghatározása,
- a sokszínűség növelése a helyi igazgatáson belül,
- a diverzitás témájának napirenden tartása.

### Módszer

A település szervezeti egységeit és intézményeit (ideális esetben mindegyiket) időszakosan megvizsgálják a diverzitáskezelés végrehajtásával kapcsolatban. Az információkat a következő témákban gyűjtik össze: a helyi munkavállalók diverzitása (személyzet és kompetenciák), a helyi szolgáltatások elérhetősége (szolgáltatások és ügyfelek), valamint a szervezés és a stratégia. Az ismétlődő adatgyűjtés rámutathat a fejlődés dinamikájára.

### **Bécs város hatóságai által használt kérdőív, amely kiváló utánkövetési iránymutatást adhat:**

#### **1. Szolgáltatások és ügyfelek**

- 1.1. Mennyire ismeri ügyfeleit?
  - 1.1.1. Kik az ügyfelei?
  - 1.1.2. Hogyan fejlődött az elmúlt két évben a migráns háttérű ügyfelek aránya?
- 1.2. Hogyan értékeli és veszi figyelembe az ügyfelek különböző igényeit?
  - 1.2.1. Ismeri a migráns háttérű ügyfelek konkrét igényeit?
  - 1.2.2. Mit tesz azért, hogy szolgáltatásait a migránsháttérű ügyfelek igényeinek megfelelően nyújtsa?
  - 1.2.3. Hogyan éri el, hogyan tájékoztatja és hogyan ad tanácsot ügyfeleinek?
  - 1.2.4. Milyen nyelveken kommunikál az ügyfelekkel?
- 1.3. Hogyan látják és hogyan fogadják a szolgáltatásokat a migráns háttérű ügyfelek?
  - 1.3.1. Van olyan szolgáltatás, amelyet a migráns háttérű ügyfelek ritkábban vagy alig használnak?
  - 1.3.2. A konkrét célcsoport-intézkedések megváltoztatták-e a migráns háttérrel rendelkező ügyfelek szolgáltatáshasználatát?
  - 1.3.3. Hogyan értékeli a célcsoportok iránti konkrét intézkedéseket?



#### 1.4. Felülvizsgálat és kilátások:

1.4.1. Mit gondol, melyek a diverzitáskezelés előnyei a szolgáltatásnyújtásban?

1.4.2. Melyek a kihívások?

1.4.3. Jó gyakorlati példák a szolgáltatásnyújtás területén:

### 2. Személyzet és kompetenciák

2.1. Mennyire fontos a diverzitáskompetencia/interkulturális kompetencia a munkaterületén?

2.1.1. A diverzitáskompetencia/interkulturális kompetencia kritérium a munkavállaló kiválasztásában?

2.1.2. Ha figyelembe veszi a diverzitáskompetenciáját/interkulturális kompetenciáját a kiválasztási eljárás során, annak milyen jelentősége van?

2.1.3. Milyen nyelveken beszélnek a munkatársai?

2.2. Cél a személyzet diverzitáskompetencia-/interkulturális kompetencia-képzése?

2.2.1. Milyen diverzitástréningeken vesznek részt a munkatársai?

2.2.2. Hány munkavállaló vesz részt a diverzitástréningeken?

2.2.3. Mit tehet a diverzitásképzésben való részvétel növelése érdekében?

2.3. Milyen származásúak a munkavállalói?

2.3.1. Hány alkalmazottja rendelkezik migráns háttérrel?

2.3.2. Próbál migráns háttérű munkavállalókat alkalmazni?

2.3.3. Magasabb vagy vezető pozícióban dolgozik-e migráns háttérű munkavállalókkal?

2.4. Felülvizsgálat és kilátások:

2.4.1. Mik az előnyei a diverzitáskezelésnek a munkavállalók és a kompetenciák területén?

2.4.2. Melyek a kihívások?

2.4.3. Jó gyakorlati példák a szolgáltatásnyújtás területén:

### 3. Szervezés és stratégia

3.1. Mennyire fontos a szervezet diverzitásának kezelése?

3.1.1. Mennyire merül fel a diverzitás témája az ön részlegén?

3.1.2. A szervezeti fejlődés strukturális eleme-e a diverzitáskezelés?

3.1.3. Hogyan kezeljük a diszkriminációt?

3.1.4. Milyen lépéseket tesz annak érdekében, hogy előmozdítsa a tevékenységek diverzitásának kérdését?

3.2. Felülvizsgálat és kilátások:

3.2.1. Véleménye szerint melyek a diverzitás kezelésének előnyei a szervezet és a stratégia kapcsán?

3.2.2. Melyek a kihívások?

3.2.3. Jó gyakorlati példák a szolgáltatásnyújtás területén:

### 4. Visszajelzés:

## KIHÍVÁSOK

A kérdőíveket bosszantónak tartják.

A kérdőívek kidolgozása, az adatgyűjtés és az elemzések lefolytatása speciális tudást igényel.

Időre van szükség, hogy megalapozzuk a bizalmat ahhoz, hogy őszintén és önkritikusan válaszoljunk a kérdésekre.

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Alapvető fontossággal bír, hogy a helyi szervezeti egységek elfogadják a monitorozást, mivel szükség van az együttműködésükre. Ezért javasoljuk, hogy az utánkövetési csoportba vonják be a helyi osztályok magasabb szintű képviselőit. Ez megkönnyíti az információkhoz való hozzáférést.

Adjon lehetőséget a visszajelzésre a módszerrel kapcsolatban. Az adatgyűjtés és az adatelemzés módszereinek javítása növelni fogja az egyes részek elkötelezettségét.

Működjön együtt az adatgyűjtés és -feldolgozás statisztikájával foglalkozókkal.

A válaszokat bizalmasan kell kezelni. Ismét egy belső adminisztratív utánkövetési csoport ajánlott (ne adja át a monitorozási feladatot egy külső vállalkozónak). Az adminisztratív részek meggyőződhetnek arról, hogy a megadott információkat nem fogják nyilvánosan hibáztatásra felhasználni, viszont az álláspontjukat figyelembe fogják venni.

### Etnikai adatgyűjtés

Az etnikai adatgyűjtés inkább politikai prioritás, mintsem jogszerűség kérdése. Ez tükröződik az Egyesült Királyság és Írország álláspontjában, ahol engedték az etnikai adatok gyűjtését, szemben a kontinens országaival, ahol az ilyen adatok gyűjtése jogellenes. Az EU új adatvédelmi rendelete (679/2016/EU) – szigorú szabályok mellett – lehetővé teszi az etnikai adatok gyűjtését és feldolgozását. A legfontosabb követelmény az, hogy az érintett személy teljes körű tájékoztatást kapjon az adatgyűjtés céljáról és az adatok felhasználásáról, hozzájárulását a tájékoztatás alapján adja meg vagy utasítsa el.

További tájékoztatásul az EU etnikai adatok gyűjtésével kapcsolatos jogszabályairól olvassa el Timo Makkonen European Handbook on Equality Data<sup>1</sup> című könyvét és az Európai Hálózat a Rasszizmus Ellen (ENAR) írásait.<sup>2</sup> További jelentés Patrick Simon ECRI részére írt 'Ethnic' Statistics and Data Protection in the Council of Europe Countries című műve. Különösen figyelemreméltó a tagországok által már összegyűjtött adatok mennyisége (lásd 36. oldal).<sup>3</sup>

A helyi önkormányzatoknak az adatgyűjtést a helyi igényekhez és körülményekhez mérten kell elvégezniük. Mindazonáltal a Londonban elvégzett munka – például az Equality and Inclusion in the City of London Corporation. Annual performance summary 2015 című írás<sup>4</sup> – útmutatás lehet.

Megjegyzés: az etnikai adatok gyűjtése nem azonos az etnikai profilalkotás fogalmával. Ez utóbbi azt a gyakorlatot fejezi ki, amely meghatározott egyéneket vagy csoportokat a megjelenésük alapján céloz meg, például ha egy rendőr azért kötelez személyazonosításra vagy biztonsági átvilágításra valakit, mert annak sötét(ebb) a bőrszíne. Az etnikai profilalkotás a bánásmód terén való, objektíven nem igazolható különbségtételnek számít, következésképp diszkriminációnak minősül.

<sup>1</sup> [https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook\\_WEB.pdf](https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1f76c2e9210cc88b1812f85c9112442/1487670156/application/pdf/117492/Europeanhandbook_WEB.pdf)

<sup>2</sup> <http://enar-eu.org/Equality-data-collection-151>

<sup>3</sup> [https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic\\_statistics\\_and\\_data\\_protection.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/monitoring/ecri/activities/Themes/Ethnic_statistics_and_data_protection.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/equality-and-inclusion-annual-summary-2015.pdf>

## FORRÁSOK ÉS PÉLDÁK

### **Gent (BE): A sokféleség kezelése és a toborzás**

A meglévő felvételi eljárások nyomonkövetése tekintetben, hogy nyitottak-e a bevándorlókra és hozzájárulnak-e a munkahelyükön a bevándorlók számának növekedéséhez. Diverzitástréning a munkavállalóknak.

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

### **Bern (CH): Integrationconcrete 2014–2017**

Cselekvési terv a diverzáció érvényesítésére a városi foglalkoztatásban.

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

### **Berlin (DE): A közigazgatás sokfélesége: a szolgáltatások sokszínűsége, diverzitás a munkaerő-felvétel során, képzések**

- Workshopok a város alkalmazottai számára, hogy megvitassák és javítsák a szolgáltatásnyújtást a sokszínű lakosság számára.
- Tréningek arról, hogyan lehet kapcsolatba lépni a különböző háttérrel rendelkező ügyfelekkel a szolgáltatási folyamatok alatt. A munkaerő-felvételi stratégiák újragondolása a városi alkalmazottak diverzációjának növelése érdekében. Diverzitási tréningek a munkavállalók számára.

[www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/](http://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/vielfalt-in-der-verwaltung/)

### **Botkyrka (SE): A bevándorlói háttérrel rendelkező személyek számának növelése a város alkalmazottai között**

A program azon az elgondoláson alapul, hogy a közösség jobb megítélése a közösség jobb kiszolgálásához vezet. Bizonyos kulcsfontosságú szereplők szerint a Botkyrka képes volt a bevándorló háttérrel rendelkező személyek számát növelni. Abban is egyetértenek, hogy ezt nemcsak általánosságban kell alkalmazni, hanem a vezetői szintű alkalmazottakra is ki kell terjeszteni.

**A Botkyrka honlapja angolul (csak általános információk):** <http://www.botkyrka.se/Sidor/Engelska.aspx>. **További információ svédül:** <http://www.botkyrka.se>

Lásd a 2011–2014. többéves tervet a fenntartható fejlődés érdekében, Botkyrka, 25. oldal, svédül. Flerårsplan 2011–2014 en planför hållbarutveckling, Botkyrka s 25, 20160424, [http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan\\_2011-2014.pdf](http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Flerårsplan_2011-2014.pdf)

Belga Állami Közszolgálat: Diverzitás és HR: Belga és nemzetközi jó gyakorlatok 2010 [www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch\\_po\\_diversite\\_bonnes\\_pratiques\\_EN.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_bonnes_pratiques_EN.pdf)



