



Självbedömning av mångfaldsledarskap

Användarhandbok

Publikationen har producerats av FIBS som en del av projektet Tillsammans för likabehandling, som finansierats av EU-finansieringsprogrammet för medborgare, jämlikhet, rättigheter och värden (2014–2020). FIBS ansvarar för publikationens innehåll, som inte representerar Europeiska kommissionens ståndpunkter eller synsätt.

Instruktionerna i publikationen bör tillämpas i enlighet med den egna organisationens interna praxis och enligt omsorgsprincipen. Publikationens författare ansvarar inte för eventuella olägenheter orsakade av tillämpningen av publikationens innehåll.



Projektet Tillsammans för likabehandling har fått finansiering från EU:s program för rättigheter, jämlikhet och medborgarskap.

© FIBS 2021. Denna publikation är licensierad med en [CC BY 4.0-licens](#).
CC-licensen gäller inte publikationens bilder.

FIBS är Nordens största nätverk för företagsansvar samt en ledande katalysator och kompetensutvecklare för hållbar affärsverksamhet. Vårt mål är att få allt fler finska företag att komma med innovativa och produktiva lösningar på lokala och globala problem i samarbete med andra företag och organisationer och därmed nå den globala toppen inom hållbar affärsverksamhet. Vi erbjuder skräddarsydd service till våra olika medlemsgrupper, hjälper företag att hålla sig på kartan inom företagsansvar, fördjupar hela organisationens ansvarsexpertis och hjälper den sprida sitt rykte som aktiv utvecklare och toppexpert inom företagsansvar. www.fibsry.fi

Innehåll

Inledning

Verktyget och dess mål.....	5
Hur utvecklades verktyget?	6

1. Engagemang

1.1 Organisationens engagemang	7
1.2 Resursallokering och ansvar	7
1.3 Styrelsens sammansättning.....	8
1.4 Styrelsens roll	8
1.5 Sammansättning av ledningsgruppen....	8
1.6 Ledningsgruppens roll	9
1.7 Offentligt stöd från högsta ledningen ...	9

2. Processer för mångfaldsledarskap

2.1 Definition.....	10
2.2 Fokus	10
2.3 Mål	10
2.4 Mätning av framsteg.....	11
2.5 Framgång i arbetet för mångfald och inklusion kopplat till ersättning	12
2.6 Mångfaldskartläggning	12
2.7 Kartläggning av inklusionsupplevelsen	12
2.8 HR-analys	13

2.9 Dokumentation av strategin för mångfald och inklusion	13
--	----

3. Personal

3.1 Platsannonsering	14
3.2 Bedömning av sökande.....	14
3.3 Intervju	15
3.4 Definition och beskrivning av arbetsuppgifter	15
3.5 Jobbklassificering.....	15
3.6 Lönejämställdhet	16
3.7 Karriäravancemang	16
3.8 Att ta hänsyn till mångfald och inklusion i personalutvecklingen	16
3.9 Personalens välbefinnande	17
3.10 Utbildning om mångfald och inklusion	17
3.11 Byggnad av en inklusiv kultur: en normlös arbetsplats	17
3.12 Byggnad av en inklusiv kultur: rollen av aktiv ingripande	17
3.13 Byggnad av en inklusiv kultur: språkmedvetenhet	18
3.14 Riktlinjer och verktyg för diskrimineringssituationer	18

3.15 Fysiska lokaler	18
3.16 Anpassning av arbetet	19
3.17 Sexuella minoriteter och könsminoriteter på arbetsplatsen	19
3.18 Förenande av familj och arbete	19
3.19 Gränser mellan arbete och fritid	20

4. Kunder, användare och andra samarbetspartner

4.1 Forskning och utveckling	21
4.2 Produkt- och tjänsteutveckling	21
4.3 Marknadsföring och försäljning.....	22
4.4 Upphandling och underleverantörer ...	22
4.5 Kommunikation.....	22
4.6 Gemenskapförbindelse	22

Källor

Länkar till lagar	24
1. Engagemang	25
2. Processer för mångfaldsledarskap	26
3. Anställda	28
4. Kunder, användare och andra samarbetspartner.....	32

Inledning

FN:s mål för hållbar utveckling, kundernas krav och personalens önskemål har lyft fram mångfald och inklusion på allt fler organisationers agenda. Det finns många motiv till att främja mångfald och inklusion i arbetslivet: hållbarhet, säkerställande av jämställdhet och likabehandling, tillgång till arbetstagare och engagerande av dessa, välbefinnande och produktivitet samt bättre betjäning av kunder.

Men vad innebär mångfaldsledarskap, det vill säga mångfald och inklusion? Med mångfald i arbetslivet avses gruppens sammansättning: att gruppens medlemmar skiljer sig från varandra i fråga om kön, ålder, hälsotillstånd, sexuell läggning, samhällsklass, funktionshinder, religion, nationalitet och språkbakgrund, eller någon annan skillnad. Vilka faktorer som ökar mångfalden beror alltid på organisationskontexten: i en mansdominerad bransch stärker en ökning av antalet kvinnor mångfalden, medan männens tillträde gör detsamma i en kvinnodominerad bransch. I de flesta fall förstärks mångfalden genom att förbättra möjligheterna att delta för historiskt underrepresenterade grupper; man ser till att personer som utsätts

för diskriminering och strukturella hinder fås med i gruppen. I fråga om att främja mångfald är det just identifieringen av diskriminering – både direkt, indirekt, medveten och omedveten sådan – som står i fokus.

För att en mångfaldig grupp ska kunna fungera väl tillsammans måste varje medlem i organisationen kunna uppleva tillhörighet, uppskattning och möjlighet att påverka oavsett bakgrund: därför måste atmosfären på arbetsplatsen vara inklusiv. Upplevelsen av inklusion påverkas till exempel av organisationens olika praxisar, fysiska kontorstyper eller till exempel kommunikation. Interaktionen mellan individer spelar också en mycket viktig roll. Till exempel vardagliga mikroaggressioner, oavsiktliga eller avsiktliga kommentarer, frågor eller gester som kommunicerar fördomar och utmanar inklusionen. Varje medlem i organisationen påverkar arbetsatmosfären. Alla bör därför ha förmågan att identifiera och respektfullt ingripa i situationer som utmanar inklusion.

I det här verktyget talar vi i stället för om mångfaldsledarskap ofta om arbete för mångfald och inklusion, då det bättre beskriver jobbets bägge aspekter.

Arbete för mångfald och inklusion är med andra ord relaterat både till organisationens olika processer och praxis och till människors dagliga växelverkan. När vi påbörjar arbetet för mångfald och inklusion kan det kännas som ett väldigt fält framför oss, med en fråga i tankarna: var och

hur man ska börja? Det finns knappast ett korrekt svar. Varje organisation är annorlunda och olikheternas utmaningar avviker från varandra. Vi kan dock identifiera vissa hörnstenar i ett framgångsrikt arbete för mångfald och inklusion:

- **långsiktigt engagemang för jobbet med början från organisationens högsta ledning**
- **tydliga och realistiska mål fastställs för arbetet**
- **framsteg övervakas med tydliga indikatorer**
- **arbetets ansvarsfördelning avtalas**
- **tillräckliga personalresurser dimensioneras för arbetet**

Arbetet för mångfald och inklusion handlar om att skapa förändring genom hela organisationen, och att lyckas med det kräver samarbete, långsiktighet och resurser.

Verktyget och dess mål

Målet med detta verktyg är att stödja personer som främjar mångfald och inklusion i organisationen i att identifiera olika delområden inom arbetet för mångfald och inklusion, relaterad praxis och de viktigaste utvecklingsobjekten i den egna organisationen.

Du kan föreställa dig verktyget som en karta. Kartan beskriver arbetet för mångfald och inklusion ur olika perspektiv och styr användaren till att engagera sig i arbetet, sätta sig in i processerna för arbetet för mångfald och inklusion, samt till att uppmärksamma personalen, kunder och andra intressentgrupper. Vi uppmuntrar dig att resa på kartan på det sätt som passar dig bäst och fritt välja rutten.

Verktyget består av en matris och en manual. Huvudteman för arbetet för mångfald och inklusion listas på tre olika nivåer i matrisen. På

nybörjarnivå har man i organisationen vaknat upp till tematikens betydelse och identifierar olika utmaningar och behov av åtgärder relaterade till denna. På utvecklar nivå har organisationen utvecklat och utvecklar ny praxis, medan man på föregångarnivå redan tillämpar praxis som stödjer mångfald och inklusion.

Den andra delen av verktyget är en manual. I handboken beskrivs varje tema mer i detalj och tillhörande praxis. Om temats praxis skiljer sig avsevärt från varandra, till exempel mellan stora organisationer och SMF-företag, nämns även detta i handboken. I anslutning till varje tema har manualen även en referenslista där du kan hitta mer information om temat.

Verktyget är utformat för att stödja alla typer av organisationer: både den privata och offentliga sektorn, stora, medelstora och små organisationer i storstäder och på landsbygden. Vissa av verktygets teman eller praxis lämpar sig inte för alla organisationer. De kan bli aktuella i ett senare skede, eller beskriva ett problem som organisationen av en eller annan anledning inte stöter på. Om tematiken inte verkar relevant för organisationen är det en bra idé att noggrant bedöma varför det är så och utmana sig själv att lägga märke till diskriminerande praxis eller omedvetna fördomar i omgivningen.

Användaren av verktyget kan verka i många roller. De uppenbara användarna är organisationens utvecklare: personalchefer och hållbarhetschefer, jämställdhets- och likabehandlingsansvariga och verkställande direktörer för små och medelstora företag. Men på samma sätt kan verktyget användas av olika enheters chefer, förtroendemän och olika arbetstagargrupper. Om verktyget används av flera personer inom samma organisation kan bedömningarna av den uppnådda nivån variera: alla har inte samma kunskap om alla teman, och alla bedömer inte situationen ur samma perspektiv. Om en person tycker att utveckelnivån har uppnåtts och en annan tycker att organisationen fortfarande är nybörjare, sporrar

vi till att se nyfiket på situationen. Vår förhoppning är att verktyget ska leda till goda interna diskussioner om temat och ge idéer för de nästa stegen för mångfald och inklusion.

Sammantaget synliggör verktyget organisationens nuvarande styrkor och utvecklingsbehov inom mångfald och inklusion. På ett område kan man vara nybörjare och på ett annat föregångare. Verktyget ger alltså inte ett allmänt betyg till organisationen, och det möjliggör inte att jämföra den egna nivån med nivåerna i andra organisationer. Användarna av verktyget bedömer själva på vilken nivå organisationen nu befinner sig. Vi rekommenderar att mer detaljerat följa med hur arbetet för mångfald och inklusion går framåt enligt tema, fastställa mål för olika delområden och följa upp dessa med hjälp av tydliga indikatorer. Verktyget kan fungera som en inspirationskälla vid fastställande av egna mål och indikatorer och planering av en mångfaldsstrategi.

Hur utvecklades verktyget?

Verktyget utvecklades våren 2021 som en del av Tillsammans för likabehandling-projektet. FIBS agerade partner i projektet, som koordinerades av justitieministeriet och finansierades av EU:s Rights, Equality and Citizenship-program.

FIBS har utvecklat mångfaldsledarskapsbranschen redan i över 10 år. FIBS representerar ett EU-omfattande mångfaldsnätverk i Finland (EU Platform of Diversity Charters) och koordinerar mångfaldsåtagandet, som lanserades 2012. Idag har åtagandet undertecknats av hundra organisationer med verksamhet i Finland.

I projektet samarbetade FIBS med Includia Leadership. Includia har utbildat och konsulterat finska organisationer kring mångfald i arbetslivet och en inkluderande arbetskultur sedan år 2017 och har arbetat som

FIBS partner inom mångfaldsledarskap sedan år 2019.

Utvecklingen av verktyget började med en genomgång av befintliga verktyg. Diversity & Inclusion-självutvärderingsverktyg (D&I) har utvecklats särskilt i engelsktalande länder: Förenta staterna, Storbritannien och Australien. I dessa länder har mångfald och inklusion letts redan en lång tid. De befintliga verktygens styrkor och svagheter bedömdes och speglades mot den finska kontexten. Vi ställde oss hela tiden frågan vad som skulle fungera för oss.

Syftet med detta verktyg är att beskriva praxis som lämpar sig för det finländska arbetslivet och tar hänsyn till finsk lagstiftning. Efter utvärderingen av verktyg utvecklade vi den första versionen av matrisen, där föregångarnivån inte skiljer sig särskilt mycket från den praxis som används av organisationer som är verksamma i Finland och under lång tid har arbetat med mångfald och inklusion. I detta skede bad vi experter om kommentarer om matrisen på följande områden: familjevänlighet i arbetslivet, köns- och sexuella minoriteter i arbetslivet, funktionshinder och arbete, utländska experter på den finska arbetsmarknaden och D&I-chefer i Finland. På basis av experternas kommentarer utvecklades matrisen ytterligare: både teman och nivådefinitioner ändrades.

D&I-sektorn har utvecklats snabbt de senaste åren. Vi hoppas att detta verktyg kommer att påskynda, inspirera och stödja arbetet för mångfald och inklusion ytterligare, och att matrisen snart kommer att behöva följande nivåer!

I Helsingfors den 14 maj 2021

Jonna Louvrier
Verkställande direktör
Includia Leadership

Veera Iija
Företagsansvarsexpert
FIBS

1. Engagemang

1.1 Organisationens engagemang

Beskrivning:

Organisationens engagemang för arbetet för mångfald och inklusion kommunicerar om organisationens vision till olika intressentgrupper. Att kommunicera externt och internt om organisationens engagemang stärker den interna legitimiteten och arbetsgivarens varumärke för arbetet för mångfald och inklusion.

Praxis:

- Intern kommunikation
- Extern kommunikation
- **Mångfaldsengagemang:** I Finland kan organisationer underteckna ett mångfaldsåtagande koordinerat av FIBS.

Stora organisationer:

Årsrapporter, mediekommunikation, kundtidningar, personaltidningar, intranätet, offentliga framträdanden.

Små och medelstora organisationer:

Nyhetsbrev, mediekommunikation, interna möten, offentliga framträdanden

1.2 Resursallokering och ansvar

En tydlig ansvarsfördelning och tillräcklig allokering av resurser för arbetet för mångfald och inklusion gör att det lyckas. Trots att varje medlem i organisationen bidrar till att förverkliga mångfald och inklusion måste planeringen och förvaltningen av arbetet vara tydligt på vissa personers ansvar. I vissa organisationer leds arbetet av en D&I-chef, i andra av en personalchef som en del av annat arbete, och i vissa organisationer främjas arbetet av en arbetsgrupp för jämställdhet och likabehandling. För arbetets effektivitet är det viktigt att arbetet främjas av en eller flera personer som har makt att påverka organisationen: Till exempel har en medlem av organisationens ledningsgrupp D&I-arbetet på sitt ansvarsområde.

Praxis:

- Anställning av en D&I-chef
- Ansvar för D&I-arbetet hos ledningsgruppens medlemmar
- Tydligt avsättande av arbetstid till D&I-arbete, om det är en del av annat arbete
- Bildande av en D&I-arbetsgrupp

Stora organisationer:

Resursallokeringen i en stor organisation bör spegla organisationens storlek: vid en stor organisation är det mer sannolikt att en D&I-chef anställs än vid en liten organisation. I en internationell organisation kan en D&I-ledare arbeta utomlands och arbetet i Finland ledas av en HR-expert.

Små och medelstora organisationer:

I små och medelstora organisationer styrs D&I-arbetet som en del av annat arbete. Vid små och medelstora organisationer uppnås föregångarskap när ansvarsfördelningen är tydlig, och initiativtagaren till arbetet har en hög position, till exempel organisationens verkställande direktör.

1.3 Styrelsens sammansättning

Styrelsens mångfald kommunicerar om organisationens inställning till att främja mångfald och inklusion och bygger en bild av organisationen som ansvarsfull aktör. Styrelsemedlemmar från historiskt underrepresenterade grupper fungerar som förebilder. Mångfald och inklusion påverkar också styrelsens arbete.

Enligt Helsingforsbörsens kod för bolagsstyrning ska styrelsen i ett börsnoterat bolag omfatta både kvinnor och män. Om båda könen inte är representerade bör organisationen motivera varför man avvikit från rekommendationen.

Praxis:

- Tydliga mångfaldsmål överenskomna för styrelsesammansättningen
- Riktad sökning
- Könskvoter
- Positiv särbehandling

Positiv särbehandling =Särskilda åtgärder som syftar till att förbättra utsatta gruppers ställning och omständigheter samt säkerställa en faktisk likabehandling av personer som tillhör dessa grupper. Positiv särbehandling omfattar till exempel proportionella rekryteringsåtgärder som syftar till att öka andelen personer som tillhör en underrepresenterad grupp i personalen.

1.4 Styrelsens roll

Styrelsen, som regelbundet lyfter upp arbete för mångfald och inklusion på sin agenda, leder och ger ledningsgruppen ansvar för att skapa goda förutsättningar för genomförandet av D&I-arbetet.

Praxis:

- Mångfald och inklusion iakttas regelbundet i styrelsens diskussioner: mål och övervakning.
- I styrelsen finns en person som utsetts till ansvarig för mångfald och inklusion.

1.5 Sammansättning av ledningsgruppen

Med ledningsgruppens sammansättning kommunicerar organisationen om sin inställning att främja mångfald och inklusion samt bygger en bild av en ansvarsfull aktör, då medlemmarna kommer från olika bakgrunder. Ledningsgruppsmedlemmar från historiskt underrepresenterade grupper fungerar som förebilder. Mångfald och inklusion påverkar också ledningsgruppens arbete.

Praxis:

- Riktad sökning
- Positiv särbehandling
- Personalrelaterade policyer: [se avsnitt 3 i manualen](#).

1.6 Ledningsgruppens roll

En ledningsgrupp som regelbundet diskuterar arbete för mångfald och inklusion, mål, ansvar och prestation stärker organisationens framgång.

Praxis:

- Arbetet för mångfald och inklusion står regelbundet på ledningsgruppens agenda
- Medlemmarna i ledningsgruppen har egna mångfalds- och inklusionsmål

1.7 Offentligt stöd från högsta ledningen

Genom att regelbundet och offentligt kommunicera om sitt stöd för arbete för mångfald och inklusion visar den högsta ledningen sitt engagemang för arbetet och bygger organisationens varumärke som en ansvarsfull aktör. Engagemanget för temat stärks av den högsta ledningens personliga tankar och erfarenhet av mångfald och inklusion. Offentligt stöd från den högsta ledningen är ett budskap till nuvarande och potentiella arbetstagare, kunder, samarbetspartner och samhället som helhet.

Praxis:

- Offentliga framträdanden
- Medieintervjuer
- Organisationens kommunikationsmaterial
- Att fungera som en förebild i vardagen

Små och medelstora organisationer:

I SMF-organisationer är högsta ledningen ofta närvarande och synliga för anställda i vardagen. I SMF-organisationer kommunicerar den högsta ledningen om sitt stöd inte bara genom offentliga ställningstaganden utan även genom vardagliga åtgärder och val.

2.

Processer för mångfaldsledarskap

2.1 Definition

En god definition av arbetet för mångfald och inklusion visar hur mångfald och inklusion är relevanta för organisationen. Den exakta definitionen illustrerar vilka områden inom mångfald och inklusion som är särskilt viktiga och hur mångfald stärker organisationen i att lyckas i sin verksamhet.

2.2 Fokus

Ett effektivt arbete för mångfald och inklusion syftar till att förändra de diskriminerande strukturerna i samhälle t/den egna sektorn. Detta återspeglas i fokus för organisationens D&I-arbete, där fokus ligger på grupper i underrepresenterade eller svagare positioner i branschen, med hänsyn till intersektionalitet.

Intersektionalitet avser korsningen mellan skillnader. För att synliggöra diskrimineringen, och för att få detaljerad insyn i den, måste många identiteter granskas samtidigt. Om man till exempel enbart observerar kön kan diskriminering gå obemärkt förbi: genom att lägga till ålder och sexuell läggning i analysen blir bilden mer exakt och arbetet för mångfald och inklusion mer effektivt.

Internationella organisationer:

Organisationens fokus tar hänsyn till de lokala utmaningarna i olika regioner/ möjliggör definitionen av lokalt fokus vid sidan av globalt fokus.

2.3 Mål

Målen för att främja mångfald och inklusion kan fokusera på slutresultatet eller på hur D&I beaktas i organisationens praxis. Målen kan vara kvantitativa eller kvalitativa. För framgången är det viktigt att verksamheten styrs av både långsiktiga och kortsiktiga mål. Bra mål är detaljerade, positiva, realistiska, mätbara och schemalagda.

Exempel på mångfalds- och inklusionsmål:

- Kvantitativt prestationsmål: År 2030 kommer 40-60 % av vår ledningsgrupp att bestå av män och kvinnor.
- Kvantitativt processmål: 30 % av våra rekryteringar använder anonym rekrytering.
- Kvalitativt prestationsmål: År 2022 beskriver arbetssökande oss med orden ansvarig och ansvarsfull.

- Kvalitativt processmål: Personer som deltar i rekryteringen ser uppmärksammandet av omedvetna antagandens påverkan som en självklar del av rekryteringsprocessen.

2.4 Mätning av framsteg

För D&I-mål som anges i en organisation är det en bra idé att definiera de indikatorer genom vilka framsteg i arbetet blir synliga. Bra indikatorer är exakta och baserade på lättinsamlade eller redan befintliga data, och kan följas upp regelbundet och jämföras med tidigare resultat.

Mål	Praktik	Processmätning	Effektivitetsmätning
Öka andelen kvinnor i ledningen till 40 % fram till 2030	Mentorskap: talangprogram för kvinnor	Antal deltagare	Uppföljning av deltagarnas karriärutveckling
Öka antalet kvinnliga sökande till 50 procent till år 2030.	Könsneutrala jobbannonser	Hur ofta kontrolleras jobbannonser ur ett könsneutralt språkperspektiv?	Förändring av andelen kvinnor bland de sökande
Bygger och upprätthåller en kultur som olika grupper upplever som inklusiv.	Utbildning i inklusion: till exempel identifiering och aktivt ingripande i olika former av diskriminering.	Uppföljning av antalet kursdeltagare.	Regelbunden övervakning av upplevelsen av inklusion i olika grupper genom inklusionskartläggning.

2.5 Framgång i arbetet för mångfald och inklusion kopplat till belöning

Att knyta belöningar till prestationer inom mångfald och inklusion stärker av framgång i arbetet. Ersättningssystemet kan ta hänsyn till uppnåendet av mångfalds- och inklusionsmål på olika nivåer och områden och ledningen kan belönas utifrån både organisatoriska och individuella mål.

Praxis:

- Mångfalds- och inklusionsmål på organisationsnivå kopplas till belöning av ledningen
- Ledningens individuella mål är kopplade till personlig prestationsbelöning av chefer
- Belöning av personalen kopplas till uppnåendet av enhetens inklusionsmål

2.6 Mångfaldskartläggning

I mångfaldskartläggning ligger fokus på personalens sammansättning och på hur olika grupper finns representerade inom olika områden och på olika nivåer i organisationen. Genom kartläggningen följer organisationen till exempel med de anställdas tillhörande till ålders-, utbildnings-, sexual- eller könsminoritet, funktionshinder och språklig minoritet, etnicitet, ras, religion och medborgarskap.

Representationen på olika nivåer i organisationen kommunicerar jämställdhet och likabehandling samt organisationens engagemang för att främja mångfald och inklusion.

I Finland förbjuder lagen om dataskydd i arbetslivet arbetsgivare att samla in information om flera identiteter som är centrala för mångfaldsarbete, men med hjälp av en anonym undersökning kan man kartlägga identiteter som inte får lagras i personalregistret. Anonymitet kräver ett tillräckligt stort antal respondenter för att inte kunna identifiera någon

även om fler identiteter granskas samtidigt. Att använda en extern aktör för att bearbeta enkätdata påverkar inte anonymitetskraven.

Det är en bra idé att kartlägga mångfalden regelbundet, till exempel årligen, så att man kan identifiera förändringar och ingripa i icke önskad utveckling.

Praxis:

- En separat anonym enkät om personalens sammansättning.
- Insamling av mångfaldsuppgifter i samband med andra anonyma undersökningar: till exempel arbetstrivselenkät.

Internationella organisationer:

Internationella organisationer måste ta hänsyn till olika länders lagstiftning när det gäller personuppgifter och dataskydd i arbetslivet: inom Europa finns också landspecifika skillnader.

Små och medelstora organisationer:

Personalens anonymitet måste säkerställas i undersökningarna. I små organisationer är det inte möjligt att göra en anonym kartläggning. I så fall kan mångfald kartläggas genom personalens egna bedömningar: hur väl upplever personalen att organisationen omfattar mångfald inom olika befattningar och på olika nivåer?

2.7 Kartläggning av inklusionsupplevelsen

Kartläggning av inklusionsupplevelsen beskriver olika gruppers upplevelse av inklusionen i organisationen och lyfter fram frågor som potentiellt utmanar inklusionen. Kartläggningen gör det möjligt att utse de viktigaste D&I-åtgärderna.

I kartläggningen är det bra att ta hänsyn till respondenternas olika identiteter, såsom sexuell läggning, etnicitet, funktionshinder, religion eller nationalitet, så länge personalens storlek möjliggör svarsanonymitet.

Kartläggningen gör det till exempel möjligt att identifiera upplevelse från personer med funktionsnedsättning eller sexuella minoriteter i samband med karriärutveckling eller arbetstrivsel. I den traditionella arbetstrivselenkäten blir dessa gruppers upplevelser inte synliga, vilket gör det svårare att ingripa i utmaningar.

Det är en bra idé att regelbundet kartlägga upplevelsen av inklusion, till exempel årligen, så att förändringar kan identifieras och oönskad utveckling åtgärdas.

Praxis:

- Anonym undersökning: uppgifter om upplevelsen av inklusion samlas in anonymt från personalen, med iakttagande av respondenternas olika identiteter.
- Puls-enkäter: kartläggning av upplevelsen av inklusion som del av en regelbunden Puls-enkät.
- Fokusgrupper och intervjuer: personalens upplevelser utreds med hjälp av fokusgruppsdiskussioner eller intervjuer. En bra lösning när man vill nå en djupare förståelse för en viss grupps upplevelser.
- Observationer: En extern observatör kartlägger praxis som förstärker/utmanar inklusion i organisationens vardag.

Små och medelstora organisationer:

I små organisationer är det inte möjligt att göra en anonym kartläggning. I så fall kan inklusionen kartläggas genom personalens egna bedömningar: hur väl upplever personalen inklusion? Hur väl främjar organisationen inklusion med hänsyn till olika grupper?

2.8 HR-analys

HR-analys är en analys av personaldata. I Finland kan personaluppgifter användas för att spåra kön, ålder, utbildningsbakgrund och språkkunskaper. I D&I-arbetet fokuserar användningen av HR-analys på att säkerställa

jämställdhet eller identifiera potentiella jämställdhetsutmaningar i olika processer: till exempel inom rekrytering, karriärutveckling och personalomsättning.

Praxis:

- Analys av data till exempel inom följande områden:
- Rekrytering: kön eller annan fördelning bland sökande, intervjuade, utvalda
- Karriärutveckling: kön eller annan fördelning i befordringar
- Personalomsättning: kön, ålder eller karriärskede bland dem som lämnar organisationen
- Användning av familjeledighet: kön, ålder eller karriärskede bland dem som utnyttjar familjeledighet

2.9 Dokumentation av strategin för mångfald och inklusion

Att dokumentera strategin för mångfald och inklusion säkerställer en gemensam förståelse för arbetet. I strategidokumentet för mångfald och inklusion beskrivs tydligt definitioner, fokus, mål, åtgärder, ansvar och indikatorer. Dokumentet är också tillgängligt för alla och personalen kan återvända till det allt eftersom arbetet fortskrider.

3. Personal

3.1 Platsannonsering

Att ta hänsyn till mångfald och inklusion när man sätter in en platsannons bidrar till att uppnå en så mångfaldig grupp som möjligt och till att människor med olika bakgrund intresserar sig för jobbet. Det sätt på vilket annonsen är skriven och dess illustrationer kan ta hänsyn till mångfalden av sökande genom att försöka använda könsneutralt språk, illustrationer som representerar mångfald (utan att stödja stereotyper) samt genom att se till att annonsens språk (finska/svenska/engelska) motsvarar de språkkunskaper som krävs på arbetsplatsen. Utöver dessa kan en mångfaldsklausul utnyttjas i annonsen.

Praxis:

- **Könsneutralt språk:** ta hänsyn till annonsens ordval och innehåll och undvik att använda mer av antingen maskulina eller feminina termer.
- **Kanaler:** annonser publiceras i olika kanaler, bland annat i de olika minoriteternas egna kanaler.
- **Illustrationer:** bilderna speglar organisationens och samhällets mångfald utan att utnyttja stereotyper.

- **Annonsens språk:** det språk som används i annonsen (finska/svenska/engelska) motsvarar det språk som krävs för jobbet.
- **Mångfaldsklausul:** Jobbannonsen visar organisationens engagemang för att främja mångfald och uppmuntrar olika grupper och minoritetsrepresentanter att söka tjänsten.
- **Tillgänglighet:** Arbetsplatsens tillgänglighet beskrivs i platsannonsen.
- **Uppföljning:** De sökandes demografiska sammansättning följs upp.

3.2 Bedömning av sökande

Omedvetna fördomar skapar hinder för främjandet av mångfald vid bedömning av sökande. Det finns en risk för att kompetens lättare identifieras hos en majoritetsrepresentant, medan en minoritetsrepresentant förutsätts lägga fram mer övertygande bevis. Att stärka och säkerställa bedömningens objektivitet förbättrar förutsättningarna för att öka mångfalden och uppnå jämställdhet och likabehandling.

Praxis:

- **Anonym rekrytering:** sökandens personuppgifter, såsom namn, ålder, kön och bild, avlägsnas från ansökan.

- Arbetsprov: de sökande tilldelas en uppgift där väsentliga färdigheter för arbetet bedöms utifrån prestationen.
- Medvetenhet om diskriminering: alla deltagare i bedömningen utbildas om effekterna av omedvetna fördomar på bedömningen av sökande.
- Icke-brådska: sökande bedöms i lugn och ro
- Rapportering: bedömningsbesluten för de sökande motiveras skriftligen/muntligt till en part som inte har deltagit i utvärderingen.
- Gruppering: flera sökande bedöms åt gången.

3.3 Intervju

Omedvetna fördomar påverkar intervjusituationer: om deras effekter inte iakttas bromsar de ökningen av organisationens mångfald. Att stärka och säkerställa objektivitet i intervjusituationer förbättrar förutsättningarna för att öka mångfalden och uppnå jämställdhet och likabehandling.

Praxis:

- Standardiserad intervju.
- En mångfaldig grupp av intervjuare: gruppen består av demografiskt olika intervjuare, relationen med den intervjuade kan också skilja sig mellan de intervjuande.
- Videointervjuer: genom att möjliggöra fjärrdeltagande nås ett större antal sökande.
- De sökandes mångfald: minst en sökande i minoritetsställning finns med till det sista skedet av processen.
- Utbildningar: alla intervjuade har utbildats i mångfald och inklusion i intervjusituationen.
- Uppföljning: bedömning av hur mångfald och inklusion uppnåtts i intervjuerna. Erfarenheter samlas in även av dem som inte valdes.

3.4 Definition och beskrivning av arbetsuppgifter

Genom att satsa på en exakt definition och beskrivning av arbetsuppgifter möjliggörs lika karriärmöjligheter för medarbetarna. Definiera arbetsuppgifter på basis av en analys över vad som krävs för att kunna sköta jobbet framgångsrikt. Vid definitionen av ett jobb är det också bra att överväga möjliga anpassningar av arbetet: detta utmanar dig att tänka kreativt och stärker lika möjligheter för personer med till exempel funktionshinder.

Praxis:

- Jobbanalys: kritisk kartläggning av färdigheter som är relevanta för att sköta jobbet. Här bör man undvika att ta hänsyn till egenskaperna hos den tidigare innehavaren av jobbet.
- Utmana det egna tänkandet: på vilka olika sätt kan uppgiften utföras? Hur kan jobbet omformas så att det passar en större grupp sökande?
- Redigering av arbetsuppgifter: Din organisation kommunicerar regelbundet om möjligheter till att ändra på arbetsuppgifter.

3.5 Jobbklassificeringar

En öppen jobbklassificering kommunicerar om lika möjligheter till karriär i organisationen och underlättar identifiering och presentation av ojämställdheter. När alla känner till jobbklassificeringarna och kriterierna för avancemang/utvärdering kan det säkerställas att arbetets kravnivå, arbetstitel, klassificering och ersättning är i linje med varandra.

Praxis:

- En tydlig jobbklassificering används, med definierade kravnivåer.
- Uppgiftsklassificeringen kommuniceras, kraven på olika nivåer är

tydliga för organisationens medlemmar.

3.6 Lönejämställdhet

Lönejämställdhet bör följas upp regelbundet genom en löneundersökning i enlighet med jämställdhetslagen. I händelse av ojämställdhet kan den åtgärdas antingen genom direkt korrigerande eller genom praxis som på lång sikt leder till lönejämställdhet, såsom utbildning om omedvetna fördomars inverkan på löneförhandlingarna, öppen löneinformation och fastställande av lönegrader för olika uppgifter.

Praxis:

- **Övervakning:** organisationen genomför regelbundet en lönekartläggning. Kartläggningen övervakar löner på olika nivåer och kravnivåer.
- **Direkt ingripande:** oförklarliga löneskillnader undanröjs. Praxis som orsakar löneklyftor måste också åtgärdas. Annars finns det en risk för att de ökar igen.
- **Öppen löneinformation:** transparens i löner minskar risken för löneskillnader.
- **Definitioner av löne- och kravkategorier:** tydliga definitioner av betyg och krav stöder lika lön.
- **Utbildning i löneförhandling:** alla deltagare i löneförhandlingar utbildas om effekterna av omedvetna fördomar på förhandlingarna.

Små och medelstora organisationer:

Jämställdhetsplanen förpliktar inte organisationer med färre än 30 anställda att kartlägga löner, men det är bra att utveckla övervakningen och utvecklingen av jämställdhet även i mindre organisationer.

3.7 Karriäravancemang

Diskriminerande strukturer i samhället och omedvetna fördomar som påverkar människor bromsar karriärutvecklingen för vissa grupper om inte deras effekter åtgärdas eller effekterna korrigeras.

Praxis:

- **Utbildningar:** Chefer utbildas i att identifiera olika former av diskriminering och effekterna av omedvetna fördomar särskilt på utvecklingsdiskussioner och prestationsbedömningar.
- **Företrädare för underrepresenterade grupper** uppmuntras personligen att söka mer utmanande lediga jobb.
- **Stöd:** mentorskaps- och sponsringsprogram samt riktad utbildning stöder kvinnors och minoriteters karriärutveckling.
- **Karriärutveckling** följs upp genom kön, ålder och utbildning i personaluppgifterna. Genom att kartlägga inklusionsupplevelsen följer organisationen med hur anställda som tillhör en minoritet subjektivt bedömer sin egen karriärutveckling.

3.8 Iakttagande av mångfald och inklusion i personalutvecklingen

Att ta hänsyn till mångfald och inklusion bland innehållet i kurser som organisationen erbjuder stärker upplevelsen av inklusion och möjligheterna till utveckling och karriärutveckling för kvinnor och minoriteter. Kursdeltagarnas tillhörighet till olika grupper måste följas upp för att säkerställa likabehandling.

Praxis:

- **D&I-innehåll:** innehållet utvecklas med hänsyn till människors mångfald och normkritiskt.
- **Deltagare:** Vid kursplanering iaktas olika gruppers möjligheter att delta, såsom tidpunkt, tillgänglighet och språkfrågor.

- **Kommunikation:** Kursbeskrivningarna kommunicerar om tillgänglighet.
- **Uppföljning:** Demografin/bakgrunden för dem som deltagit i utbildningarna följs upp regelbundet. Information om identiteter som inte finns i personuppgiftsregistret samlas endast in när det kan göras anonymt. I annat fall ombeds deltagarna bedöma hur väl man lyckades iaktta olika grupper i kursens innehåll, övriga kursarrangemang och använda utrymmen.

3.9 Personalens välbefinnande

För att säkerställa upplevelsen av inklusion iakttas personalens mångfald i utvecklingen av stöd till personalens välbefinnande. Vid planering av idrottsförmåner, kulturförmåner, reseförmåner, företagshälsovård, teamdagar och lunchrestaurangtjänster bör man till exempel ta hänsyn till deltagande av personer med nedsatt rörlighet, veganer, språkminoriteter och familjer.

Praxis:

- **Personalförmåner:** Säkerställ mångsidiga personalförmåner.
- **Kommunikation:** Undvik stereotypa fördomar vid kommunikation om personalens välbefinnande och fördelar.

3.10 Utbildning om mångfald och inklusion

Upplevelsen av inklusion formas genom växelverkan med ledning, kollegor och andra samarbetspartner. Varje medlem i organisationen har ett ansvar och en roll i att utveckla och värna om inklusion. För att kunna göra detta måste varje medlem i organisationen kunna identifiera olika former av diskriminering och situationer som utmanar inklusionen för att kunna ingripa respektfullt när diskriminering eller olämplig behandling inträffar. Utbildning arrangeras i olika ämnen: Olika former av diskrimine-

ring, ingripande i diskriminerande situationer från olika roller, omedvetna fördomar i olika situationer, fördelar med mångfald, mikroaggressioner, privilegier, psykologisk säkerhet, köns- och sexuella minoriteter i arbetslivet, funktionshindrade i arbetslivet, religioner i arbetslivet.

Praxis:

- Utbildning av chefer
- Utbildning av arbetstagare
- D&I-utbildning som en del av orienteringen

3.11 Byggande av en inklusiv kultur: en normfri arbetsplats

På en normfri arbetsplats utmanas stereotypa fördomar aktivt. Arbetsplatsen har en mångfaldsantagande: utgångspunkten är att vem som helst kan när som helst tillhöra olika minoriteter. Organisationen säkerställer att alla känner sig trygga och uppskattade och det är lätt att gå med i diskussioner och på evenemang utan att fundera på den egna identiteten.

Praxis:

- **Utbildningar:** Organisationens medlemmar är utbildade för att identifiera olika former av diskriminering och stereotypa fördomar.
- **Kommunikation:** Organisationens kommunikation utmanar stereotypa fördomar och bryter mot normer.

3.12 Byggande av en inklusiv kultur: rollen av aktiv ingripare

För att säkerställa inklusion är det viktigt att varje medlem i organisationen identifierar diskriminerande situationer och olämplig behandling och kan ingripa på ett respektfullt sätt. Organisationen diskuterar öppet vikten av ingripande och uppmuntrar människor att ta på sig rollen av aktiv ingripare.

Praxis:

- Utbildning i aktivt ingripande
- Uppmuntran att ta på sig rollen av aktiv ingripare
- Givande av positiv respons till den aktiva ingriparen

3.13 Byggande av en inklusiv kultur: språkmedvetenhet

Språket som används i organisationen kan oavsiktligt och i onödan fungera som ett hinder för inklusion. Språkmedveten kommunikation granskar vilket språk som ska användas i olika situationer, vilka språkkrav som ställs för olika uppgifter och hur den använda terminologin påverkar inklusionen.

Praxis:

- Uppmuntra till/anvisa användning av könsneutralt språk
- Använd klarspråk
- Arbetsplatsinstruktioner på flera språk
- Rimliga språkkrav
- Stöd till anställdas finska/svenska språkinläring
- Kom överens om en gemensam språkpraxis: till exempel kan två språk användas på möten
- Kartlägg olika språkgruppers upplevelser av inklusion

3.14 Riktlinjer och verktyg för diskrimineringsituationer

Tydliga instruktioner för diskrimineringsituationer ökar chefernas och personalavdelningens möjligheter att bli informerade ifall diskriminering skulle förekomma i organisationen. Det är en bra idé att ha instruktioner för olika situationer och roller: diskriminering kan utövas av till exempel en handledare, kollega eller klient.

Praxis:

- Kommunikation: instruktionerna kommuniceras regelbundet och kan lätt hittas på till exempel intranätet
- Diskrimineringsexperter: organisationen har utsedda diskrimineringsexperter till vilka olika anställda tryggt kan vända sig till
- Anonym rapporteringskanal
- Att kommunicera nolltolerans: det är uppenbart för alla att alla former av diskriminering, trakasserier och olämpligt beteende kommer att åtgärdas.

3.15 Fysiska lokaler

Organisationens fysiska kontorslösningar påverkar upplevelsen av inklusion. Olika gruppers behov varierar i fråga om fysiska lokaler. I utrymmena kan man till exempel utmana normer och iaktta bland annat könsminoriteter, religion, funktionshinder och föräldraskap. Lokalerna ska möjliggöra ett säkert arbete för en mångfaldig personal och främja känslan av att alla hör till gruppen.

Praxis:

- Normfrihet: neutral inredning i lokalerna
- Fysiskt hinder: tillgänglighet säkerställs i lokalerna
- Könsminoritet: könsneutrala toaletter och omklädningsrum

- Religion: ett fridfullt rum för andliga pauser
- Föräldraskap: ett amningsrum och ett utrymme för blöjbyte

3.16 Anpassning av arbetet

Rimlig anpassning av arbetet är arbetsgivarens lagenliga plikt. Genom att kommunicera proaktivt om anpassningar av arbetet stärker arbetsgivaren upplevelsen av delaktighet hos personer med funktionsnedsättning. Information om möjligheten till anpassningar och instruktioner om anpassningar måste vara lättillgänglig, och tydliga processer och ansvarsfördelningar måste finnas inom organisationen för att genomföra justeringarna.

Praxis:

- Kommunikation och vägledning om anpassningar och möjligheten till dessa
- Anpassningar av arbetsuppgifter
- Arbetstidsjusteringar
- Verktygsanpassningar: t.ex. dator, belysning, arbetsstol, bord
- Övervakning: anpassningarnas framgång följs upp på lämpligt sätt i organisationen

3.17 Kön- och sexuella minoriteter på arbetsplatsen

Inklusionen stärks genom att öka personalens medvetenhet om sexuella minoriteter och könsminoriteter. Organisationens arbete för mångfald och inklusion tar hänsyn till skillnaderna inom denna grupp: homosexuella har till exempel ofta en mer privilegierad ställning än transpersoner.

Praxis:

- Öka medvetenheten bland organisationens medlemmar: kurser, kommunikation
- Följ upp gruppens representation och upplevelser: [se punkt 2.6 Mångfaldskartläggning](#) och [punkt 2.7 Kartläggning av inklusionssupplevelsen](#).
- Inklusivt språk: på blanketter alltid åtminstone alternativen kvinna, man, övrig
- Hbtq+-arbetstagarnätverk
- Stöd till arbetstagarens könsbytesprocess: chefs roll är att säkerställa en icke-diskriminerande och säker arbetsgemenskap.

HBTQI+: avser både sexuella minoriteter och könsminoriteter: lesbiska, homosexuella, bipersoner, transpersoner, intersex och queers.

3.18 Att balansera familj och arbete

Genom att iaktta olika familjesituationer när det gäller att balansera arbete och familj stärks förverkligandet av jämställdhet och likabehandling samt inklusion.

Praxis:

- Alla uppmuntras att använda olika stödformer för familj och arbetsliv, med hänsyn till mångfaldiga familjer: adoptivfamiljer, regnbågsfamiljer, fosterfamiljer, ensamstående föräldrar, familjer utan barn och familjesituationer där man tar hand om föräldrar eller andra släktingar.
- Arbetsgivarens flexibilitet: Det finns en positiv inställning till flexibilitet från fall till fall
- Ta hänsyn till arbetstagaren under familjeledigheten enligt överenskommelse. Alla vill inte vara i kontakt med arbetsplatsen under familjeledigheten.

- Vid återvändande från familjeledighet: erbjud mentorskap, säkerställ att jobbet som personen återvänder till motsvarar det hen lämnade.
- Karriärutveckling: familjelediga iakttas i förhandlingarna om framstegs- och meritförhöjningar.
- Övervakning av användningen av familjeledighet: övervakning av hur användningen av familjeledighet påverkar karriärutveckling och lön. Om utmaningar identifieras utvecklas praxis och brister åtgärdas.

3.19 Gränser mellan arbete och fritid

Tydlig praxis för gränser mellan arbete och fritid, som tar hänsyn till personalens mångfald, stärker känslan av delaktighet och gör det möjligt för en mångfaldig personal att känna sig omtyckt, ha ork i arbetet och må bra.

Praxis:

- Arbetsarrangemang: distansarbete, deltidsarbete, flexibel arbetstid.
- Semester: se till att ledigheten är tillräcklig redan under den anställdes första arbetsår
- Uppföljning: följ upp olika arbetsformers inverkan på karriärutveckling. Säkerställ till exempel att distansarbete inte leder till en svagare karriärutveckling.
- Ledningsstöd: ledningen stöder och uppmuntrar hälsosamma gränser genom att föregå med gott exempel.
- Organisering av arbetet: praxis för organisering av arbetet avtalas så att den stöder ork i arbetet: till exempel en mötesfri fredag.

4.

Kunder, användare och andra samarbetspartner

4.1 Forskning och utveckling

Om människors mångfald inte aktivt iakttas i forskning och utveckling finns det en risk för att viktiga aspekter förbises och att man i utvecklingsarbetet inte lyckas innovera med full potential. I så fall lämpar sig de produkter och tjänster som organisationen utvecklar endast för en viss grupp människor, vilket försätter andra grupper av människor i en sämre situation. Till exempel när endast manliga dockor av genomsnittlig storlek används i bilkrashtester, har en kvinna och ett barn större risk för att skada sig.

Praxis:

- Forskningsfrågor: Människors mångfald iakttas i forskningsteman
- Metoder: Människors mångfald iakttas i forskningsmetoder
- Datainsamling: Människors mångfald iakttas i datainsamlingen: om människor studeras säkerställs att urvalet är mångfaldigt och att människors bakgrundsdata samlas in.
- Analys och rapportering: Uppgifterna analyseras med hänsyn till respondenternas olika identiteter och skillnaderna mellan grupperna beskrivs i resultaten.

4.2 Produkt- och tjänsteutveckling

Genom att ta hänsyn till mångfalden bland kunder och potentiella kunder inom produkt- och tjänsteutveckling kan man utveckla produkternas och tjänsternas inklusivitet och betjäna en bredare kundbas. Mångfald iakttas i alla skeden av produkt- och tjänsteutveckling, brainstorming, skapande, testning och lansering.

Praxis:

- Tillgänglighet och fri passage: Tillgänglighet och fri passage iakttas vid utformningen av produkter och tjänster.
- Tillgänglighetsutlåtande: Produkt- eller tjänstebeskrivningen anger tydligt dess tillgänglighet.
- Produkt- och tjänsteutvecklingsteam: Teamen som designar produkter och tjänster är mångfaldiga.
- Fokusgrupper och testanvändare: Mångfalden hos fokusgrupper och testanvändare säkerställs.
- Utbildningar: Deltagarna i produkt- och serviceutveckling utbildas i vikten av mångfald och inklusion samt i inklusiv design.
- Övervakning av befolkningsutveckling: Vid utformningen av produkter och tjänster iakttas förändringar i befolkningens utveckling.

4.3 Marknadsföring och försäljning

I kundrelationer stärks upplevelsen av inklusion genom att ta hänsyn till mångfald inom försäljning och marknadsföring. Detta gör det möjligt att nå en större kundbas. Mångfald iaktas i alla skeden av planering, implementering och utveckling av marknadsföring och försäljning.

Praxis:

- **Marknadsföringsteam:** Marknadsföringsteamet består av en mångfaldig grupp och vet hur man tar hänsyn till mångfald i olika skeden av arbetet.
- **Språk och bilder:** inklusion iaktas i terminologier och illustrationer.
- **Utbildning:** Alla som jobbar i kundgränssnittet är utbildade i stereotyper, omedvetna fördomar, olika former av diskriminering och inklusion.
- **Kundrespons:** Kundens bedömningar av hur mångfald och inklusion iaktas i marknadsföringen och försäljningen följs upp.

4.4 Upphandling och underleverantörer

Att ta hänsyn till mångfald inom upphandling och val av underleverantörer stärker utvecklingen av jämställdhet och likabehandling genom samarbetspartner i det omgivande samhället.

Praxis:

- **Riktlinjer:** Mångfald och inklusion införlivas i riktlinjerna för underleverantörer och i all upphandling strävar man efter att endast samarbeta med organisationer med tydliga och uppföljningsbara mål för att främja mångfald och inklusion.
- **Uppföljning:** Utvecklingen av underleverantörernas arbete för mångfald och inklusion följs upp.

4.5 Kommunikation

Personalens och kundernas inklusionsupplevelse stärks av att mångfald iaktas i all kommunikation inom organisationen.

Praxis:

- **Riktlinjer:** Organisationen tillämpar riktlinjer för användningen av könsneutralt språk.
- **Arbetsredskap:** Organisationen gör det möjligt att använda språkkanalysverktyg för att identifiera könsfärgad text.
- **Bildbanker:** Bildbanker som används av organisationen tar hänsyn till människors mångfald och undviker stereotyper.
- **Utbildning:** Alla som deltar i kommunikation utbildas i inklusiv kommunikation
- **Uppföljning:** Den genomförda kommunikationens inklusion analyseras till exempel av en extern aktör och målgruppens inklusionsupplevelse kartläggs.

4.6 Samhällsrelationer

Genom att etablera samhällsrelationer för att i större utsträckning stödja utvecklingen av mångfald och inklusion i samhället både påverkar organisationen samhällsutvecklingen och kommunicerar om sina värden.

Praxis:

- **Stöd:** Genom att stödja externa grupper och nätverk kommunicerar organisationen offentligt sin önskan att förbättra målgruppens förhållanden. När man väljer att stödja en grupp externt är det viktigt att även ta hänsyn till organisationens interna arbete för att förbättra gruppens förutsättningar.
- **Kommunikation:** När organisationen kommunicerar sitt stöd till

olika parter talar den om vikten av arbetet för mångfald och inklusion och uppmuntrar andra organisationer att göra motsvarande arbete.

- Att dela erfarenheter: Genom att dela organisationens läror om det egna interna D&I-arbetet säkerställer man att organisationens stöd till den externa parten inte bara ses som lösryckt välgörenhet.
- Samarbete: Praktikplatser för samhällsmedlemmar, mentorskap.

Källor

Länkar till lagar

Jämställdhetslagen, 6 § om arbetslivet:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/smur/1986/19860609>

Diskrimineringslagen, arbetslivet & diskriminering, kap 2 & 3, anpassningar av funktionsnedsättning med iakttagande av funktionshinder 2 kap 15 §:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2014/20141325>

Lag om integritetsskydd i arbetslivet:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2004/20040759>

Familjeangelägenheter i arbetslivet, kap 4:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010055#L4>

Marknadsföring och diskriminering, kap 2:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1978/19780038>

FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning, arbetsliv, artikel 27: https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2016/20160027/20160027_2#idp447460464

Strafflagen, diskriminering i arbetslivet, 47 kapitel 3 mom.:

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1889/18890039001#L47>

Tillgänglighet till digitala tjänster:

<https://vm.fi/sv/tillganglighetsdirektivet> &

<https://www.tillganglighetskrav.fi/lagar-och-standarder/>

Finansministeriets förordning om regelbunden informationsskyldighet för värdepappersemitter, 2 kap 7 §

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2012/20121020#L2P7>

Språklagen: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2003/20030423>

Mer information efter tema

1. Engagemang

1.1 Organisationens åtagande

- FIBS mångfaldsengagemang: : <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/monimuotoisuussitoutumus-kehita-johtamista-ja-palvelukaytantaanne/> (på finska)
- Actions organizations can take to communicate their commitment to diversity, inclusion and belonging: <https://www.hbs.edu/recruiting/blog/post/actions-organizations-can-take-to-communicate-their-commitment-to-diversity-inclusion-and-belonging>

1.2 Resursallokering och ansvar

- Why firms need diversity managers and task forces: https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/why_firms_need_diversity_managers_and_task_forces.pdf
- It's Frontline Leaders Who Make or Break Progress on Diversity: <https://www.bcg.com/publications/2020/frontline-leaders-make-break-progress-diversity>
- Diversity networks in organisations: are they really (net)working for equality? <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2018/11/26/diversity-networks-in-organisations-are-they-really-networking-for-equality/>
- Employee network and affinity groups (pdf): https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_10.pdf

1.3 Styrelsens sammansättning

- Hallinnointikoodi 2020: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf> (på finska)

- Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa: <https://www.boardman.fi/content/uploads/2018/02/monimuotoisuus-hallitustyoskentelyssa.pdf> (på finska)
- Quotas: Pros and cons (pdf): <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/GenderEconomyBK/ToApprove/Research/GE-backup/Research/ResearchBriefs/-/media/7FF5BB639953481AACF86EC-F31AE3A77.ashx>
- Hallituksen monimuotoisuus on yhä tärkeämpi voimavara yrityksille: <https://hallituspartnerit.fi/hallituksen-monimuotoisuus-on-yha-tarkeampi-voimavara-yrityksille/> (på finska)
- When and Why Diversity Improves Your Board's Performance: <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>

1.4 Styrelsens roll

- FINDIX 2020: Diversity of senior leadership in Finnish listed companies: http://findix.fi/uploads/1/2/4/4/124448646/findix_2020_en.pdf
- Driving Diversity and Inclusion—the Role for Chairs and CEOs: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/04/03/driving-diversity-and-inclusion-the-role-for-chairs-and-ceos/>
- Redefining board responsibilities to support organizational inclusion: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/defining-board-responsibilities-to-support-organizational-inclusion.html>

1.5 Ledningsgruppens sammansättning

- If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired: <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired#>
- Quotas: Pros and cons (pdf): <http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/GenderEconomyBK/ToApprove/Research/GE-backup/Research/ResearchBriefs/-/media/7FF5BB639953481AACF86EC-F31AE3A77.ashx>

1.6 Ledningsgruppens roll

- Driving Diversity and Inclusion—the Role for Chairs and CEOs: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/04/03/driving-diversity-and-inclusion-the-role-for-chairs-and-ceos/>
- Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One: https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=hbr

1.7 Offentligt stöd från högsta ledningen

- Driving Diversity and Inclusion—the Role for Chairs and CEOs: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/04/03/driving-diversity-and-inclusion-the-role-for-chairs-and-ceos/>
- Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic: <https://www.forbes.com/sites/glennlopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/?sh=453dc9ce66f3>

2. Processer för mångfaldsledarskap

2.1 Definition

- Writing a Diversity and Inclusion Statement: How to Get It Right: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/writing-diversity-and-inclusion-statement>

2.2 Fokus

- Selvitys afrikkalaistaustaisten henkilöiden kokemasta syrjinnästä (pdf): <https://syrjinta.fi/documents/25249352/54194549/Selvitys+afrikkalaistaustaisten+henkilöiden+kokemasta+syrjinnästä+%28PDF%2C+2204+kt%29.pdf/bf20c659-b284-db04-689e-ab78895226af/Selvitys+afrikkalaistaustaisten+henkilöiden+kokemasta+syrjinnästä+%28PDF%2C+2204+kt%29.pdf?version=1.2&t=1609836135550> (på finska)
- Sukupuolten tasa-arvon tila – Työ ja toimeentulo: <https://thl.fi/en/web/gender-equality/gender-equality-in-finland/work-and-income>
- Monimuotoisuusbarometri 2020 – Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus: <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584> (på finska)
- Luottamus pelon tilalle: <https://syrjinta.fi/fi/-/luottamus-pelon-tilalle> (på finska)

2.3 Mål

- Delivering through diversity: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx
- 5 things you're getting wrong in setting diversity goals: <https://www.fast-company.com/90333635/5-things-youre-getting-wrong-in-setting-diversity-goals>

2.4 Mätning av framsteg

- How to Measure Diversity, Equity, and Inclusion <https://www.bcg.com/en-nor/capabilities/diversity-inclusion/measuring-diversity-equity-inclusion>
- Research and Measurement (pdf): https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_15.pdf

2.5 Framgång i arbetet för mångfald och inklusion kopplat till belöning

- Diversity and inclusion – An impact on total rewards: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/nacd-inclusion-diversity-impact-on-total-rewards.html>
- Is your reward strategy applicable to a diverse workforce? <https://www.linkedin.com/pulse/your-reward-strategy-applicable-diverse-workforce-lucy-bills/>

2.6 Mångfaldskartläggning

- The Mistake Companies Make When They Use Data to Plan Diversity Efforts: <https://hbr.org/2019/04/the-mistake-companies-make-when-they-use-data-to-plan-diversity-efforts>
- Laki yksityisyyden suojusta työelämässä <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

2.7 Kartläggning av inklusionsupplevelsen

- Inclusion Is Invisible – How To Measure It: <https://www.forbes.com/sites/palogaudiano/2019/04/23/inclusion-is-invisible-how-to-measure-it/?sh=778e4f98a3d2>
- Inclusion doesn't happen by accident – Measuring inclusion in a way that

matters: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/inclusion-doesnt-happen-by-accident-measuring-inclusion-in-a-way-that-matters>

- Unleashing the power of inclusion (pdf): <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>

2.8 HR-analys

- The Mistake Companies Make When They Use Data to Plan Diversity Efforts: <https://hbr.org/2019/04/the-mistake-companies-make-when-they-use-data-to-plan-diversity-efforts>
- Competing on talent analytics: <https://hbr.org/2010/10/competing-on-talent-analytics>

2.9 Dokumentation av strategin för mångfald och inklusion

- Toolkit for Developing a Diversity and Inclusion Strategy: <https://ccdi.ca/media/1075/20140910-ccdi-report-di-strategy-toolkit.pdf>
- (Intended as a sample strategy) Sample diversity and inclusion strategy: <https://www.apta.com/wp-content/uploads/mwah.-SAMPLE-Diversity-and-Inclusion-Strategy.pdf>

3. Anställda

3.1 Platsannonser

- If Women Don't Apply to Your Company, This Is Probably Why: <https://hbr.org/2019/10/if-women-dont-apply-to-your-company-this-is-probably-why>
- Job advertisements that use masculine wording are less appealing to women: <https://gap.hks.harvard.edu/evidence-gendered-wording-job-advertisements-exists-and-sustains-gender-inequality>
- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa (pdf): <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/02/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf> (på finska)
- Yhdenvertainen rekrytointi ja perehdytys: <https://www.esteettatoin.fi/tyonantajalle/yhdenvertainen-rekrytointi/> (på finska)

3.2 Bedömning av sökande

- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa (pdf): <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/02/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf> (på finska)
- Handbook on quality and diversity in recruitment: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-10/Handbook%20on%20high%20quality%20recruitments.pdf>
- If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired: <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired#>
- Esteetön rekrytointi: <http://esteetonrekrytointi.fi/esteeton-rekrytointi/> (på finska)
- Yhdenvertainen rekrytointi ja perehdytys: <https://www.esteettatoin.fi/tyonantajalle/yhdenvertainen-rekrytointi/> (på finska)
- When Performance Trumps Gender Bias – Joint versus Separate Evaluation: <https://hbswk.hbs.edu/item/when-performance-trumps-gender-bi>

[as-joint-versus-separate-evaluation](#)

3.3 Intervju

- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa (pdf): <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/02/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf> (på finska)
- If women dont apply to your company this is probably why: <https://hbr.org/2019/10/if-women-dont-apply-to-your-company-this-is-probably-why>
- 8 thoughtful ways to build more inclusive interview practices: <https://www.fastcompany.com/90590712/8-thoughtful-ways-to-build-more-inclusive-interview-practices>

3.4 Definition och beskrivning av arbetsuppgifter

- Työanalyysin tekeminen: <https://www.juhotoivola.fi/tyoanalyysin-tekeminen/> (på finska)
- Toimenkuvien täsmentäminen (pdf): https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien_tasmentaminen.pdf (på finska)

3.5 Uppgiftsklassificeringar

- Yhdenvertaisuussuunnittelun opas, (pdf sivut 22-26): <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas/631c4506-eadf-4af7-95c1-0fecea12e01a/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas.pdf> (på finska)

3.6 Lönejämställdhet

- Yhdenvertaisuussuunnittelun opas, (pdf sivut 22-26): <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas/631c4506-eadf-4af7-95c1-0fecea12e01a/Yritysten+yhdenver>

[taisuussuunnittelun+opas.pdf](#) (på finska)

- Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset 2020: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162520/STM_2020_33_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y (in Finnish with a summary in English)
- Sukupuolten palkkaero: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/ta-sa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuolten-palkkaero> (på finska)

3.7 Karriäravancemang

- How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do About It: <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it?autocomplete=true>
- The Language of Gender Bias in Performance Reviews: https://www.gsb.stanford.edu/insights/language-gender-bias-performance-reviews?fbclid=IwAR03HFW129Gi9YbUxoBDJPFfzr0TE_tL_a0w8-qhq1IUBcGpkSEM-C2yLAEY
- 5 proven ways to develop female talent: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/5-proven-ways-develop-female-talent/>
- Women mentoring men could help solve workplace gender bias, inequality: <https://news.umich.edu/women-mentoring-men-could-help-solve-workplace-gender-bias-inequality/>
- Mentoring relationships need both common ground and difference: <https://gender.stanford.edu/news-publications/gender-news/mentoring-relationships-need-both-common-ground-and-difference>

3.8 Iakttagande av mångfald och inklusion i personalutvecklingen

- How L&D Can Build Inclusive Learning Programs: <https://www.harvardbusiness.org/how-ld-can-build-inclusive-learning-programs/>
- Weaving Diversity Into the Fabric of Business Is Everyone's Job...Starting With L&D: <https://www.harvardbusiness.org/weaving-diversity-into-the-fa->

[bric-of-business-is-everyones-jobstarting-with-ld/](#)

- Developing Training with Diversity and Inclusion in Mind: <https://training-industry.com/magazine/jan-feb-2018/developing-training-with-diversity-and-inclusion-in-mind/>
- Inclusive L&D Teams Provide Better Learning Experiences: <https://training-industry.com/articles/diversity-equity-and-inclusion/inclusive-ld-teams-provide-better-learning-experiences/>

3.9 Personalens välbefinnande

- Health and wellbeing is the new frontier in the diversity and inclusion discourse: <https://reba.global/content/health-and-wellbeing-is-the-new-frontier-in-the-diversity-and-inclusion-discourse>
- Benefits trends survey 2019 (sivu 7): <https://www.wtw-healthandbenefits.co.uk/wp-content/uploads/2019/06/Benefit-Trends-report-web.pdf>
- The role of employee benefits in fostering diversity and inclusion: <http://www.wtw-healthandbenefits.co.uk/hr-resources/role-employee-benefits-diversity-inclusion>
- As Workplaces Diversify, Inclusive Health Care Benefits Can Lend a Competitive Advantage: <https://www.brinknews.com/as-workplaces-diversify-inclusive-health-care-benefits-can-lend-a-competitive-advantage/>

3.10 Utbildning om mångfald och inklusion

- Don't Give Up on Unconscious Bias Training – Make It Better: <https://hbr.org/2017/04/dont-give-up-on-unconscious-bias-training-make-it-better>
- How To Deploy Training Effectively To Improve Diversity And Inclusion: <https://www.forbes.com/sites/carmenmorris/2020/09/10/how-to-deploy-training-effectively-to-improve-diversity-and-inclusion/?sh=72f06b594451>

3.11 Byggande av en inklusiv kultur: en normfri arbetsplats

- Diversity Doesn't Stick Without Inclusion: <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>
- High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It: https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=twitter
- 10 askelta kohti yhdenvertaista työelämää: <https://vamlas.fi/10-askelta-kohti-yhdenvertaista-tyoelamaa/> (på finska)

3.12 Byggande av en inklusiv kultur: rollen av aktiv ingripare

- Fixing a toxic work culture: How to encourage active bystanders: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/fixing-a-toxic-work-culture-how-to-encourage-active-bystanders>
- Teknologia-ala tarvitsee naisia – naiset tarvitsevat liittolaisia (edelleen): <https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/microsoft/teknologia-ala-tarvitsee-naisia-naiset-tarvitsevat-liittolaisia-edelleen/> (på finska)
- Breaking the silence - preventing harassment and sexual misconduct: <https://www.breakingthesilence.cam.ac.uk/prevention-support/be-active-by-stander>

3.13 Byggande av en inklusiv kultur: språkmedvetenhet

- Breaking the silence - preventing harassment and sexual misconduct: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/moninai-sesti-parempi-nostetta-maahanmuuttajataustaisten-naisten-asiantuntijauriin>
- Työelämäsanaa selkokielellä: <https://selkokeskus.fi/selkokieli/materiaale-ja-tyoelamasanastoa-selkokielella/> (på finska)
- Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolitietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä: <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa> (på finska)

[kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa](https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa) (på finska)

- How different are we? Survey results on identities, values and attitudes among the Finnish majority population and the largest ethno-linguistic minorities: <https://www.e2.fi/hankkeet-ja-julkaisut/julkaisut/how-different-are-we-survey-results-on-identities-values-and-attitudes-among-the-finnish-majority-population-and-the-largest-ethno-linguistic-minorities.html> (page in Finnish, report in English)
- Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178315/Selvitys%20maahanmuuttajien%20rekrytoinnista.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (på finska)
- Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa (osa 4): https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN_ISBN_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y (på finska)

3.14 Riktlinjer och verktyg för diskrimineringsituationer

- Syrjintä työelämässä: <https://www.tyosuojelu.fi/web/en/employment-relationship/non-discrimination/discrimination>
- Toimintaohje mahdollisessa työsyRJintätapauksessa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo/toimintaohje_mahdollisessa_tyosyrjintatapauksessa (på finska)
- Do Your Employees Feel Safe Reporting Abuse and Discrimination? <https://hbr.org/2020/10/do-your-employees-feel-safe-reporting-abuse-and-discrimination>

3.15 Fysiska lokaler

- Työelämän saavutettavuus – Fyysinen esteettömyys: <https://www.vates.fi/tietopaketti/tyoelaman-saavutettavuus/fyysinen-esteettomyys> (på finska)
- How Do We Design Workplaces For Inclusivity And Diversity: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/07/19/how-inclusive-is-your-organisation-here-is-how-to-use-inclusive-design/?sh=555f9dc64d18>
- 8 ways to enhance workplace inclusivity through physical space and design: <https://www.abajournal.com/voice/article/enhancing-workplace-inclusivity-via-physical-space-and-deliberate-design>
- How Can We Design Truly Gender-Neutral Work Places: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/07/21/how-can-we-design-truly-gender-neutral-work-places/?sh=71a67a5c7994>

3.16 Anpassning av arbetet

- Vammaispalveluiden käsikirja – Työ ja työtoiminta: <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/tyo-ja-tyotoiminta> (på finska)
- Tietoa työnantajille: <https://www.invalidiliitto.fi/tietoatyo-opiskelu-ja-yrittajyys/tietoatyo-tyonantajalle> (på finska)
- Vammaisten henkilöiden työllistymisen rakenteelliset esteet: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162325/TEM_2020_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y (på finska)
- Promoting diversity and inclusion through workplace adjustents: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf (in Finnish with a summary in English)
- 4 ways to improve your company's disability and inclusion practices: <https://hbr.org/2019/06/4-ways-to-improve-your-companys-disability-inclusion-practices>
- Kohtuulliset mukautukset: <https://www.esteettatoihin.fi/tyonantajalle/kohtuulliset-mukautukset/> (på finska)

3.17 Köns- och sexuella minoriteter på arbetsplatsen

- Sateenkaarisanasto: <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sateenkaarisanasto/> (på finska)
- Transsukupuolisuus: <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sukupuolen-moinaisuus/transsukupuolisuus/> (på finska)
- Creating a trans-inclusive workplace: <https://hbr.org/2020/03/creating-a-trans-inclusive-workplace>
- Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People (pdf): <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>
- Best practices for non-binary inclusion in the workplace (pdf): <https://outandequal.org/wp-content/uploads/2019/11/OE-Non-Binary-Best-Practices-Final.pdf>
- Out & equal – Toolkits and guides: <https://outandequal.org/toolkits-guides/>

3.18 Att balansera familj och arbete

- Monimuotoiset perheet – Työelämätaavoitteet: <https://monimuotoisetperheet.fi/tyo-ja-perhe/tyoelamatavoitteet/> (på finska)
- Perheystävällisen työpaikan periaatteet: <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/8f11ec22-perheystavallisen-tyopaikan-periaatteet.pdf> (på finska)
- Tasa-arvo ja isät -hanke: <https://www.vaestoliitto.fi/ammattilaiset/tyo-ja-perhe/tasa-arvo-ja-isat-hanke/> (på finska)
- Työ ja perhe-elämä: <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/tyo-ja-perhe-elama/> (på finska)
- Perhevapaan vaikutus naisten urakehitykseen kielteisempi korkeakoulutetuilla: <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/perhevapaan-vaikutus-naisten-urakehitykseen-kielteisempi-korkeakoulutetuilla/> (på finska)

3.19 Gränser mellan arbete och fritid

- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ja_palautumisen/tyon_ja_vapaa-ajan_yhteensovittaminen#b59d5910 (på finska)

4. Kunder, användare och andra samarbetspartner

4.1 Forsknings- och utvecklingsverksamhet

- Diversity in Research Participation – why it's important: <https://recruit.ucsf.edu/diversity-research-participation-why-its-important>
- Diversity in R&D and Innovation: <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/diversity-in-rd-and-innovation/>
- Genedered innovations: <https://genderedinnovations.stanford.edu>

4.2 Produkt- och tjänsteutveckling

- Ignoring Diversity Hurts Tech Products and Ventures: <https://ecorner.stanford.edu/articles/ignoring-diversity-hurts-tech-products-and-ventures/>
- Creating inclusive products and services: <https://www.inclusionintech.com/building-and-implementing/creating-inclusive-products-and-services/>
- To Build More-Inclusive Technology, Change Your Design Process: <https://hbr.org/2020/10/to-build-more-inclusive-technology-change-your-design-process>

4.3 Marknadsföring och försäljning

- Asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtäminen on yksi kuumimmista markkinointitrendeistä: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/asiakkaiden-monimuotoisuuden-ymmartaminen-on-yksi-kuumimmista-markkinointitrendeista/> (på finska)
- 4 Inclusive Marketing Trends For 2021 That Will Impact Your Brand: <https://www.forbes.com/sites/soniathompson/2021/01/05/4-inclusive-marketing-trends-for-2021-that-will-impact-your-brand/?sh=2d29206b35ae>
- Let's talk about inclusive marketing: <https://www.accenture.com/us-en/>

[blogs/interactive-insights-blog/lets-talk-inclusive-marketing](#)

- Inclusive Selling: How Modern Sales Pros Can Get It Right: <https://www.linkedin.com/business/sales/blog/diversity-inclusion-belonging/inclusive-selling-how-modern-sales-pros-can-get-it-right>
- Tarvitsemme monimuotoista ja inklusiivista mainontaa – mitä se tarkoittaa? <https://blogi.videolle.fi/tarvitsemme-monimuotoista-ja-inklusiivista-mainontaa> (på finska)

4.4 Upphandling och underleverantörer

- Why You Need a Supplier-Diversity Program: <https://hbr.org/2020/08/why-you-need-a-supplier-diversity-program>
- The case for women in supply chain: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/diversity-in-supply-chain-management.html>

4.5 Kommunikation

- Digi kuuluu kaikille: <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/> (på finska)
- Viestinnän saavutettavuus: <https://www.vates.fi/tietopaketti/tyoelaman-saavutettavuus/viestinnan-saavutettavuus.html> (på finska)
- Osallistava viestintä: https://www.consilium.europa.eu/media/35449/fi_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf
- Sateenkaari journalismissa: https://www.dropbox.com/s/9pzu-61q8oa658ku/Toimittajaopas_2019.pdf?dl=0 (på finska)
- Tasa-arvokoulutus toimittajille ja viestijöille: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolitietoinen-viestinta/tasa-arvokoulutus-toimittajille-ja-viestijoille> (på finska)
- Miehiä ja naisihmisiä – suomen kielen seksismi ja sen purkaminen (pdf): https://tane.fi/documents/31741422/31965916/TANE_Miehiä_ja_naisihmisiä_verkko_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE_Miehiä_ja_naisihmisiä_verkko_valmis.pdf?t=1549217739000 (på finska)

4.6 Samhällsrelationer

- Community relations and philanthropy (pdf): https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_13.pdf

Andra bra källor:

- Talent boost -toimenpideohjelma: https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281 (på finska)
- Työelämän toimenpideohjelma: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y (in Finnish with a summary in English)
- Moninaisuus työelämässä – Opas pk-yrityksille: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/afa8e4b3-b35c-42ad-a489-307b23a841dc/language-fi>
- Diversity wins – How inclusion matters: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Diversity and inclusion course: <https://akfblendedlearning.akdn.net/course/civil-society/diversity-and-inclusion/>
- Monimuotoisuusbarometri 2020 – Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus: <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584> (på finska)
- The diversity and inclusion revolution: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf

Arbetsredskap:

Australian Human Rights Commission: Workplace Cultural Diversity Tool: <https://culturaldiversity.humanrights.gov.au/account/login.html?redirect=assessment-tool>

The Center for Global Inclusion: Global Diversity and Inclusion Benchmarks: <https://centreforglobalinclusion.org>

Business Finland: Talent Boost Index: <https://survey.zef.fi/x7axsja4/index.html>

American Institute of Certified Public Accountants: Accounting Inclusion Maturity Model: <https://www.aicpainclusion.com/cache/secure/AssessmentQuestions.pdf>

Reyerson University Diversity Institute: Diversity audit tool: https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/AODAforms/Publication/2011/Diversity%20Assessment%20Tools%20A%20Comparison_2011%20AODA.pdf

Mental Health Technology Transfer Center Network: Assessing Workforce Diversity: A Tool for Mental Health Organizations on the Path to Health Equity: http://www.cars-rp.org/_MHTTC/docs/Assessing-Workforce-Diversity-Tool.pdf

Nova Scotia works: Diversity Assessment Tool. <https://workplaceinitiatives.novascotia.ca/welcoming-workplaces/diversity-assessment-tool>

VRM University: Diversity and Inclusion Self-Assessment Tool: <https://vrmuniversity.com/wp-content/uploads/2016/11/DISelfAssessmentGuide.pdf>

University of California: Achieving a Culture of Inclusion: Self-Assessment Tool (pdf): https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/_files/faculty-diversity-task-force/self-assessment-tool.pdf

Red Acoge: Indice diversidad: <https://indicediversidad.org>