



# Monimuotoisuusjohtamisen itsearvointi

Käyttäjän manuaali

Julkaisun on tuottanut FIBS osana Yhdessä yhdenvertaisuuden puolesta -hanketta, joka on saanut rahoitusta Euroopan Unionin perusoikeus-, tasa-arvo- ja kansalaisuus -ohjelmasta (2014-2020). FIBS vastaa julkaisun sisällöstä, eikä sisältö edusta Euroopan komission kantoja tai näkemyksiä.



Yhdessä yhdenvertaisuuden  
puolesta -hanke saa rahoitusta  
Euroopan unionin perusoikeus-,  
tasa-arvo- ja kansalaisuusohjelmasta

Julkaisun ohjeita tulee soveltaa oman organisaation sisäisten käytäntöjen ja huolellisuusvelvoitteiden mukaisesti. Julkaisun tekijä ei vastaa julkaisun sisällön soveltamisesta mahdollisesti aiheutuvista haitoista.

© FIBS 2021. Tämä julkaisu on lisensoitu [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) -käyttöluvalla. CC-lisenssi ei koske julkaisun kuvia.

*FIBS on Pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto, johtava kestävän liiketoiminnan vauhdittaja ja asiantuntijuuden kehittäjä. Tavoitteemme on saada yhä useammat suomalaisyritykset innovoimaan tuottavia ratkaisuja paikallisiin ja maailmanlaajuisiin ongelmiin yhteistyössä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa, ja nousemaan näin kestävän liiketoiminnan huipulle globaalisti. Tarjoamme räätälöityä palvelua eri jäsenryhmillemme, autamme yrityksiä pysymään kartalla yritys vastuussa, syventämään koko organisaation vastuullisuusosaamista sekä kasvattamaan mainetta yritys vastuun aktiivisena kehittäjänä ja huippuosaajana. [www.fibsry.fi](http://www.fibsry.fi)*

# Sisällys

## Johdanto

Työkalu ja sen tavoite.....	5
Kuinka työkalu kehitettiin? .....	6

## 1. Sitoutuminen

1.1 Organisaation sitoutuminen .....	7
1.2 Resursointi ja vastuu .....	7
1.3 Hallituksen koostumus .....	8
1.4 Hallituksen rooli .....	8
1.5 Johtoryhmän koostumus .....	8
1.6 Johtoryhmän rooli .....	9
1.7 Ylimmän johdon julkinen tuki .....	9

## 2. Diversiteettijohtamisen prosessit

2.1 Määritelmä.....	10
2.2 Fokus .....	10
2.3 Tavoitteet .....	10
2.4 Edistymisen mittaus.....	11
2.5 Diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutuminen kytketty palkitsemiseen .....	12
2.6 Diversiteettikartoitus .....	12
2.7 Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus .....	12

2.8 HR-analytiikka .....	13
2.9 Diversiteetti- ja inklusiostrategian dokumentointi .....	13

## 3. Henkilöstö

3.1 Työpaikasta ilmoittaminen .....	14
3.2 Hakijoiden arviointi .....	14
3.3 Haastattelu .....	15
3.4 Työtehtävien määrittely ja kuvaus.....	15
3.5 Tehtäväluokitukset .....	15
3.6 Palkkatasa-arvo.....	16
3.7 Uralla eteneminen .....	16
3.8 Diversiteetin ja inklusion huomioiminen henkilöstön kehittämisessä .....	16
3.9 Henkilöstön hyvinvointi .....	17
3.10 Diversiteetistä ja inklusiosta kouluttaminen .....	17
3.11 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: normivapaa työpaikka .....	17
3.12 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: aktiivisen puuttujan rooli.....	17
3.13 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: kielitietoisuus.....	18
3.14 Ohjeet ja työkalut syrjäntätilanteisiin ...	18
3.15 Toimitilat.....	18
3.16 Työn mukautukset .....	19

3.17 Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työpaikalla .....	19
3.18 Perheen ja työn yhteensovittaminen....	19
3.19 Työn ja vapaa-ajan rajat .....	20

## 4. Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit

4.1 Tutkimus- ja kehitystoiminta.....	21
4.2 Tuote- ja palvelukehitys .....	21
4.4 Hankinta ja alihankkijat .....	22
4.6 Yhteisösuhteet .....	22

Linkit lakeihin .....	24
-----------------------	----

## Viitteet ja lisätiedot

1. Sitoutuminen .....	25
2. Diversiteettijohtamisen prosessit .....	26
3. Henkilöstö .....	28
4. Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit .....	32

# Johdanto

YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, asiakkaiden vaatimukset ja henkilöstön toiveet ovat nostaneet diversiteetin ja inklusion yhä useamman organisaation agendalle. Motiiveja työelämän diversiteetin ja inklusion (D&I) edistämiseksi onkin monia: vastuullisuus, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden varmistaminen, työntekijöiden saatavuus ja sitouttaminen, hyvinvointi ja tuottavuus sekä asiakkaiden parempi palveleminen.

Mutta mistä oikein puhumme, kun puhumme monimuotoisuusjohtamisesta, eli diversiteetistä ja inklusiosta? Työelämän monimuotoisuudella eli diversiteetillä viitataan ryhmän koostumukseen: siihen, että ryhmän jäsenet poikkeavat toisistaan sukupuolen, iän, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen, yhteiskuntaluokan, vamman, uskonnon, kansalaisuuden ja kielitaustan tai jonkun muun eron mukaan. Se mikä diversiteettiä lisää riippuu aina organisaatiokontekstista: miesvaltaisella alalla naisten määrän lisääminen vahvistaa diversiteettiä, naisvaltaisella taas miesten mukaantulo. Useimmiten diversiteettiä lisää se, että parannetaan historiallisesti aliedustettuina olleiden ryhmien jäsenten mahdollisuuksia

osallistua; varmistetaan, että syrjintää ja rakenteellisia esteitä kohtaavia henkilöitä saadaan joukkoon mukaan. Diversiteetin edistämiseksi juuri syrjinnän - niin suoran, epäsuoran, tiedostetun kuin tiedostamattoman - tunnistaminen ja sen vaikutusten korjaaminen on keskiössä.

Jotta monimuotoinen ryhmä voisi toimia hyvin yhdessä, on jokaisen organisaation jäsenen voitava kokea joukkoon kuulumista, arvostusta ja vaikutusmahdollisuuksia, taustastaan riippumatta: työilmapiiriin on siis oltava inklusiivinen. Inklusiivisuuden kokemukseen vaikuttavat organisaation eri käytännöt, toimitilaratkaisut tai esimerkiksi viestintä. Myös yksilöiden välinen vuorovaikutus on erittäin tärkeässä roolissa. Esimerkiksi arjessa esiintyvät mikroaggressiot, tahattomat tai tahalliset kommentit, kysymykset tai eleet, jotka viestivät ennakkoluuloista ja toiseuttavat, haastavat inklusiivisuutta. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa työilmapiiriin. Jokaisella tulisi siis olla kyky tunnistaa inklusiivisuutta haastavat tilanteet ja puuttua niihin kunnioittavasti.

Tässä työkalussa puhumme monimuotoisuusjohtamisen sijaan usein diversiteetti- ja inklusiotyöstä, koska se tavoittaa paremmin työn kummatkin osa-alueet.

Diversiteetti- ja inklusiotyö liittyy siis niin organisaation eri prosesseihin ja käytäntöihin, kuin ihmisten arkiseen kanssakäymiseen. Siksi diversiteetti- ja inklusiotyötä aloittaessa edessä voi tuntua olevan valtava

kenttä, ja mielessä kysymys: mistä ja miten aloittaa? Yhtä oikeaa vastausta tuskin on. Jokainen organisaatio on omanlaisensa, ja erilaisuuden haasteet poikkeavat toisistaan. Joitain kulmakiviä onnistuneessa diversiteetti- ja inklusiotyössä on kuitenkin tunnistettavissa:

- Työhön sitoudutaan pitkällä aikavälillä organisaation ylimmästä johdosta alkaen
- Työlle asetetaan selkeät ja realistiset tavoitteet
- Edistymistä seurataan selkeillä mittareilla
- Työn vastuun jaosta sovitaan
- Työlle mitoitetaan riittävät henkilöresurssit

Diversiteetti- ja inklusiotyö on muutoksen luomista läpi koko organisaation, siinä onnistuminen vaatii yhteistyötä, pitkäjänteisyyttä ja resursseja.

## Työkalu ja sen tavoite

Tämän työkalun tavoitteena on tukea organisaatiossa diversiteettiä ja inklusiota edistäviä henkilöitä tunnistamaan diversiteetti- ja inklusiotyön eri osa-alueet, niihin liittyviä käytäntöjä sekä omalle organisaatiolle tärkeimmät kehityskohteet.

Työkalua voi ajatella karttana. Kartta kuvaa diversiteetti- ja inklusiotyötä sen eri näkökulmista ja kuljettaa käyttäjän huomioimaan työhön sitoutumiseen, diversiteettijohtamisen prosesseihin, henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin liittyvät diversiteetti- ja inklusioteemat. Kannustamme kulkemaan kartalla itselle parhaiten sopivalla tavalla, reittiä vapaasti valikoiden.

Työkalu koostuu matriisista ja manuaalista. Matriisiin on listattu diversiteetti- ja inklusiotyön keskeisimmät teemat kolmella eri tasolla.

Aloittelijatasolla organisaatiossa on herätty tematiikan tärkeyteen, ja tunnistetaan eri haasteita ja tarvetta toimenpiteille siihen liittyen. Kehittyjätasolla organisaatiossa on kehitetty ja kehitetään uusia käytäntöjä, kun taas edelläkävijätasolla diversiteettiä ja inklusiota tukevia käytäntöjä hyödynnetään jo systemaattisesti ja niiden vaikutuksia seurataan.

Työkalun toinen osa on manuaali. Manuaalissa jokainen teema kuvataan tarkemmin ja siihen liittyvät käytännöt on listattu. Mikäli teemaan liittyvät käytännöt poikkeavat huomattavasti toisistaan esimerkiksi isojen ja Pk-organisaatioiden välillä, mainitaan tämä myös manuaalissa. Jokaiseen teeman liittyen on manuaalissa myös viitelista, josta teemaan liittyen löytyy lisätietoa.

Työkalu on suunniteltu tukemaan kaiken tyyppisiä organisaatioita: niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatioita, suuria, keskisuuria ja pieniä, pääkaupunkiseudulla ja maaseudulla toimivia. Osa työkalun teemoista tai käytännöistä ei kaikille organisaatioille sovi. Ne saattavat tulla ajankohtaisiksi myöhemmässä vaiheessa, tai kuvata problematiikkaa, jota organisaatio syystä tai toisesta ei kohtaa. Mikäli tematiikka ei tunnu organisaatiolle relevantilta, on hyvä arvioida tarkkaan miksi näin on, ja haastaa itsensä huomaamaan mahdolliset ympäristön syrjivät käytännöt tai tiedostamattomat oletukset.

Työkalun käyttäjä voi toimia monessa roolissa. Ilmeisiä käyttäjiä ovat organisaation kehittäjät: henkilöstöjohtajat ja vastuullisuusjohtajat, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaavat ja Pk-organisaatioiden toimitusjohtajat. Mutta yhtä lailla työkalua voivat käyttää eri yksiköiden johtajat, luottamusmiehet ja eri työntekijäryhmät. Mikäli työkalua käyttää useampi henkilö saman organisaation sisällä, voivat arviot saavutetusta tasosta myös poiketa toisistaan: kaikilla ei ole kaikista teemoista samaa tietoa, eivätkä kaikki arvioi tilannetta samasta näkökulmasta. Jos yhden mielestä kehittyjätaso on saavutettu ja toisen mielestä ollaan vielä aloittelijoita,

kannustamme suhtautumaan tilanteeseen uteliaisuudella. Toiveemme on, että työkalu johtaa hyviin sisäisiin keskusteluihin aiheesta, ja antaa ideoita seuraavista diversiteetti- ja inklusiotyön askelista.

Kaiken kaikkiaan työkalun avulla organisaation diversiteetin ja inklusion tämänhetkiset vahvuudet ja kehitystarpeet tulevat näkyviksi. Yhden teeman kohdalla voi olla aloittelija, toisen kohdalla edelläkävijä. Työkalu ei siis anna organisaatiolle yleistä arvosanaa, eikä se mahdollista vertaamaan omaa tasoaan muiden organisaatioiden tasoihin. Työkalun käyttäjät arvioivat itse, millä tasolla organisaatio nyt on. Suosittelemme, että tarkempaa D&I-työssä edistymistä seurataan teemoittain, eri osa-alueille asetetaan tavoitteita ja niitä seurataan selkeiden mittareiden avulla. Työkalu voi toimia inspiraation lähteenä, kun omia tavoitteita ja mittareita asetetaan ja diversiteettistrategiaa suunnitellaan.

## Kuinka työkalu kehitettiin?

Työkalu kehitettiin keväällä 2021 osana Yhdessä yhdenvertaisuuden puolesta -hanketta. FIBS toimi kumppanina hankkeessa, jota koordinoi oikeusministeriö, EU:n Rights, Equality and Citizenship -ohjelman rahoittamana.

FIBS on kehittänyt monimuotoisuusjohtamisen alaa jo yli 10 vuotta. FIBS edustaa EU:n laajuista monimuotoisuusverkostoa Suomessa (EU Platform of Diversity Charters). FIBSin kehittämän Monimuotoisuussitoumuksen on allekirjoittanut jo lähes 100 Suomessa toimivaa yritystä ja organisaatiota.

FIBSin yhteistyökumppanina hankkeessa toimi Includia Leadership. Includia on kouluttanut ja konsultoinut suomalaisia organisaatioita diversiteettistä työelämässä ja inklusiivisesta työkuulttuurista vuodesta 2017 lähtien, ja toiminut FIBSin monimuotoisuusjohtamisen partnerina vuodesta 2019.

Työkalun kehitys alkoi olemassa olevien työkalujen läpikäynnillä. (ks. [Viitteet ja lisätiedot s. 24](#)). D&I-itsearviointityökaluja on kehitetty erityisesti anglosaksisissa maissa: Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Australiassa. Näissä maissa diversiteettiä ja inklusiota on johdettu jo pidemmän aikaa. Olemassa olevien työkalujen vahvuuksia ja heikkouksia arvioitiin ja peilattiin suomalaista kontekstia vasten. Kysymys, jota koko ajan pohdimme oli: mikä toimisi meillä?

Tämän työkalun tavoitteena on kuvata sellaisia käytäntöjä, jotka soveltuvat suomalaiseen työelämään, ja huomioivat suomalaisen lainsäädännön. Työkalujen arvioinnin jälkeen kehitimme ensimmäisen version matriisista, jossa edelläkävijätaso ei suuresti poikkea niistä käytännöistä, joita diversiteetti- ja inklusiotyötä jo pidempään tehneissä Suomessa toimivissa organisaatioissa on käytössä. Tässä vaiheessa pyysimme matriisiin kommentteja eri alojen suomalaisilta asiantuntijoilta ja D&I-työn johtajilta seuraavien teemojen osalta: perheystävällisyys työelämässä, sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työelämässä, vamma ja työ sekä ulkomaalaiset osaajat suomalaisilla työmarkkinoilla. Asiantuntijoiden kommenttien perusteella matriisia kehitettiin edelleen muokkaamalla sekä teemoja että tasojen määrittelyä.

D&I-ala on kehittynyt kovaa vauhtia viime vuosina. Toivomme, että tämä työkalu edelleen vauhdittaa, innostaa ja tukee diversiteetti- ja inklusiotyötä, ja että matriisi jo pian tarvitsee seuraavia tasoja!

### Helsingissä 14.5.2021

**Jonna Louvrier**  
Toimitusjohtaja  
Includia Leadership

**Veera Iija**  
Yritysvastuuasiantuntija  
FIBS

# 1. Sitoutuminen

## 1.1 Organisaation sitoutuminen

### **Kuvaus:**

Organisaation sitoutuminen diversiteetti- ja inklusiotyöhön viestii eri sidosryhmille organisaation tahtotilasta. Organisaation sitoutumisesta viestiminen ulkoisesti ja sisäisesti vahvistaa diversiteetti- ja inklusiotyön sisäisistä legitimizeettiä ja työnantajabrändiä.

### **Käytännöt:**

- Sisäinen viestintä
- Ulkoinen viestintä
- Monimuotoisuussitoutumus: Suomessa organisaatiot voivat allekirjoittaa FIBSin koordinoiman monimuotoisuussitoutuksen.

### **Isot organisaatiot:**

Vuosiraportit, mediaviestintä, asiakaslehti, henkilöstölehti, intranet, julkiset esiintymiset.

### **Pk-organisaatiot:**

Uutiskirjeet, mediaviestintä, sisäiset palaverit, julkiset esiintymiset

## 1.2 Resursointi ja vastuu

Vastuiden selkeä jakaminen ja riittävä resursointi työlle edesauttaa diversiteetti- ja inklusiotyössä onnistumista. Siitä huolimatta, että jokainen organisaation jäsen vaikuttaa diversiteetin ja inklusion toteutumiseen, on työn suunnittelu ja johtaminen selkeästi nimettävä joidenkin vastualueeksi. Joissakin organisaatioissa työtä johtaa D&I-johtaja, toisissa HR-johtaja osana muuta työtä, joissain taas työtä edistää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä. Työn vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että työtä edistää henkilö tai henkilöt, joilla on valtaa vaikuttaa organisaatiossa: D&I-työ on esimerkiksi organisaation johtoryhmään kuuluvan henkilön vastuualue.

### **Käytännöt:**

- D&I-johtajan palkkaaminen
- D&I-työn vastuu johtoryhmän jäsenellä
- Selkeän työajan osoittaminen D&I-työlle, jos osana muuta työtä
- D&I-työryhmän muodostaminen

### Isot organisaatiot:

Ison organisaation resursoinnin tulisi peilata organisaation kokoa: isossa organisaatiossa D&I-johtajan palkkaaminen on pientä organisaatiota todennäköisempää. Kansainvälisessä organisaatiossa D&I-johtaja saattaa työskennellä ulkomailla ja Suomessa työtä johtaa HR-asiantuntija.

### Pk-organisaatiot:

Pk-organisaatiossa D&I-työtä johdetaan osana muuta työtä. Edelläkävi-  
jyys Pk-organisaatiossa saavutetaan, kun vastuunjako on selkeä, ja työn edistäjä on korkeassa asemassa, esimerkiksi organisaation toimitusjohtaja.

## 1.3 Hallituksen koostumus

Hallituksen monimuotoisuus viestii organisaation asenteesta diversiteetin ja inklusion edistämiseen, ja rakentaa kuvaa organisaatiosta vastuullisena toimijana. Historiallisesti aliedustettuihin ryhmiin kuuluvat henkilöt toimivat roolimalleina hallitusjäseninä. Diversiteetti ja inklusio vaikuttavat myös hallituksen työskentelyyn.

Helsingin pörssin hallinnointikoodin mukaan pörssiyrityksen hallituksessa tulee olla sekä naisia että miehiä. Mikäli kumpaakin sukupuolta ei ole edustettuna, tulee organisaation perustella, miksi suosituksesta on poikettu.

### Käytännöt:

- Hallituskokoonpanolle sovittu selkeät diversiteettitavoitteet
- Kohdennettu haku
- Sukupuolikiintiöt
- Positiivinen erityiskohtelu

Positiivinen erityiskohtelu = Erityistoimenpiteitä joilla pyritään parantamaan syrjinnälle alttiiden ryhmien asemaa ja olosuhteita ja turvaamaan näihin ryhmiin kuuluvien henkilöiden tosiasiallinen yhdenvertaisuus. Posi-

tiivista erityiskohtelua ovat esimerkiksi sellaiset oikeasuhtaiset rekrytointitoimenpiteet, joilla pyritään lisäämään aliedustettuun ryhmään kuuluvien henkilöiden osuutta henkilöstössä.

## 1.4 Hallituksen rooli

Hallitus, joka säännöllisesti nostaa diversiteetti- ja inklusiotyön agendalleen, ohjaa ja vastuuttaa johtoryhmää luomaan hyvät edellytykset D&I-työn läpiviemiselle.

### Käytännöt:

- Diversiteetti- ja inklusio huomioidaan säännöllisesti hallituksen keskusteluissa: tavoitteet ja seuranta.
- Hallituksessa diversiteetti- ja inklusio on nimetyn henkilön vastuulla.

## 1.5 Johtoryhmän koostumus

Johtoryhmän koostumuksella organisaatio viestii asenteestaan diversiteetin ja inklusion edistämiseen, ja rakentaa kuvaa vastuullisesta toimijasta silloin, kun jäsenet tulevat eri taustoista. Historiallisesti aliedustettuihin ryhmiin kuuluvat henkilöt johtoryhmässä toimivat roolimalleina. Diversiteetti ja inklusio vaikuttavat myös johtoryhmän työskentelyyn.

### Käytännöt:

- Kohdennettu haku
- Positiivinen erityiskohtelu
- Henkilöstöön liittyvät käytännöt: [katso manuaalin osa 3.](#)



## 1.6 Johtoryhmän rooli

Johtoryhmä, joka säännöllisesti keskustelee diversiteetti- ja inklusio-työstä, tavoitteista, vastuista ja suoriutumisesta, vahvistaa organisaation onnistumista (D&I-työssä).

### Käytännöt:

- Diversiteetti- ja inklusiotyö on säännöllisesti johtoryhmän asialistalla
- Johtoryhmän jäsenillä omat diversiteetti- ja inklusiotavoitteet

## 1.7 Ylimmän johdon julkinen tuki

Viestimällä säännöllisesti ja julkisesti tuestaan diversiteetti- ja inklusio-työlle ylin johto osoittaa sitoutumisensa työhön, ja rakentaa organisaation brändiä vastuullisena toimijana. Sitoutumista teemaan vahvistavat ylimmän johdon henkilökohtaiset ajatukset ja kokemukset diversiteetistä ja inklusiosta. Ylimmän johdon julkinen tuki on viesti nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille.

### Käytännöt:

- Julkiset esiintymiset
- Mediahaastattelut
- Organisaation viestintämateriaali
- Roolimallina toimiminen arjessa

### Pk-organisaatio:

Pk-organisaatioissa ylin johto on työntekijöille arjessa usein läsnä ja näkyvillä. Pk-organisaatioissa ylin johto ei viesti tuestaan ainoastaan julkisten ulostulojen kautta, vaan myös arjen tekojen ja valintojen kautta.

# 2.

## Diversiteettijohtamisen prosessit

### 2.1 Määritelmä

Hyvä diversiteetti- ja inklusiotyön määritelmä kertoo, kuinka diversiteetti ja inklusio ovat merkityksellisiä organisaatiolle. Tarkka määritelmä kuvaa, mitkä osa-alueet diversiteetistä ja inklusiosta erityisesti ovat tärkeitä ja kuinka diversiteetti vahvistaa organisaatiota onnistumaan toiminnassaan.

### 2.2 Fokus

Vaikuttava diversiteetti- ja inklusiotyö pyrkii muuttamaan yhteiskunnan / oman alan syrjiviä rakenteita. Tämä näkyy organisaation D&I-työn fokuksessa, jossa painopiste on alalla aliedustetuissa tai heikommassa asemassa olevat ryhmät, intersektionaalisuus huomioiden.

Intersektionaalisuudella viitataan erojen risteävyyteen. Monia identiteettejä on tarkasteltava yhtä aikaa, jotta voimme ymmärtää syrjintää ja tehdä sen näkyväksi. Esimerkiksi ainoastaan sukupuolta tarkkailemalla syrjintä voi jäädä huomaamatta, mutta lisäämällä analyysiin iän ja seksuaalisen suuntautumisen, kuvasta voi tulla tarkempi ja diversiteetti- ja inklusiotyöstä tehokkaampaa.

### Kansainväliset organisaatiot:

Organisaation fokuksessa huomioidaan eri alueiden lokaalit haasteet / mahdollistetaan lokali fokuksen määrittely globaalin fokuksen rinnalle.

### 2.3 Tavoitteet

Diversiteetin ja inklusion edistämiseen liittyvät tavoitteet voivat liittyä saavutettavaan lopputulokseen tai siihen, kuinka D&I-työ näkyy käytännössä. Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että toimintaa ohjaavat sekä pitkän että lyhyen tähtäimen tavoitteet. Hyvät tavoitteet ovat yksityiskohtaisia, positiivisia, realistisia, mitattavia ja aikataulutettuja.

### Esimerkkejä diversiteetti- ja inklusiotavoitteista:

- Määrällinen tulostavoite: Vuoteen 2030 mennessä johtoryhmästämmme 40-60 % on miehiä ja naisia.
- Määrällinen prosessitavoite: Rekrytoinneistamme 30 %:ssa hyödynnetään anonyymiä rekrytointia.
- Laadullinen tulostavoite: Työnhakijat kuvaavat meitä vuonna 2022 sanoilla vastuullinen ja inklusiivinen.

- Laadullinen prosessitavoite: Rekrytointiin osallistuvat henkilöt pitävät tiedostamattomien oletusten vaikutusten huomioimista itsestään selvänä ja oleellisena osana rekrytointiprosessia.

## 2.4 Edistymisen mittaus

Organisaatiossa asetetuille D&I-tavoitteille kannattaa määritellä mittarit, joita seuraamalla työssä edistyminen tulee näkyväksi. Hyvät mittarit ovat tarkkoja; ne perustuvat helposti kerättävään tai jo olemassa olevaan dataan ja niitä on mahdollista seurata säännöllisesti ja verrata aiempaan.

Tavoite	Käytäntö	Prosessin mittaus	Vaikuttavuuden mittaus
<b>Lisätä naisten määrää johdossa 40 %:iin vuoteen 2030 mennessä</b>	Mentorointi: talent-ohjelma naisille	Osallistujamäärä	Osallistujien uralla etenemisen seuraus
<b>Lisätä naispuolisten hakijoiden määrää 50 %:iin vuoteen 2030 mennessä.</b>	Sukupuolineutraalit työpaikkailmoitukset	Kuinka usein työpaikkailmoitukset tarkistetaan sukupuolineutraalin kielen näkökulmasta?	Muutos naisten osuudessa hakijoista
<b>Rakentaa ja ylläpitää kulttuuria, jonka eri ryhmät kokevat inklusiivisena.</b>	Koulutukset inklusiivisuudesta: esim. syrjinnän eri muotojen tunnistaminen ja aktiivinen puuttuminen	Koulutusten osallistujamäärien seuraus	Eri ryhmien inklusiivisuuden kokemuksen säännöllinen seuranta inklusiivisuus-kartoituksen avulla

## 2.5 Diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutuminen kytketty palkitsemiseen

Palkitsemisen sitominen diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutumiseen vahvistaa työssä onnistumista. Palkitsemisjärjestelmässä voidaan huomioida organisaation eri tasoisten ja eri alueiden diversiteetti- ja inklusiotavoitteiden toteutuminen, ja johtoa voidaan palkita perustuen sekä organisaatiotason että yksilötason tavoitteisiin.

### Käytännöt:

- Organisaatiotason diversiteetti- ja inklusiotavoitteet kytketään johdon palkitsemiseen
- Johdon yksilötason tavoitteet kytketään johtajien henkilökohtaiseen suorituspalkitsemiseen
- Henkilöstön palkitseminen liitetään yksikön inklusiivisuustavoitteiden saavutukseen

## 2.6 Diversiteettikartoitus

Diversiteettikartoituksessa fokuksessa on henkilöstön koostumus ja eri ryhmien sijoittuminen organisaation eri toiminta-alueille ja tasoille. Kartoituksissa seurataan esimerkiksi sukupuolta, ikää, koulutusta, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöön kuuluvuutta, vammaa ja kielivähemmistöön kuuluvuutta, etnisyyttä, rodullisuutta, uskontoa ja kansalaisuutta.

Representaatio organisaation eri tasoilla viestii tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta sekä organisaation sitoutumisesta diversiteetin ja inklusion edistämiseen.

Suomessa laki yksityisyyden suojasta työelämässä kieltää työnantajan keräämästä tietoa liittyen useampaan diversiteettityössä keskeiseen identiteettiin, mutta anonymillä kyselyllä voidaan kartoittaa myös sellaisia identiteettejä, joita ei saa tallentaa henkilöstörekisteriin. Anonymiteetti vaatii tarpeeksi suuren vastaajajoukon, jotta ketään ei voi tunnistaa

vaikka useampia identiteettejä tarkasteltaisiin samanaikaisesti. Ulkoisen toimijan käyttäminen kyselydatan käsittelyssä ei vaikuta anonymiteetti-vaatimuksiin.

Diversiteettiä on hyvä kartoittaa säännöllisesti esimerkiksi vuosittain, jotta muutokset tunnistetaan ja ei toivottuun kehitykseen osataan puuttua.

### Käytännöt:

- Erillinen anonymi kysely henkilöstön koostumuksesta
- Muun anonymin kyselyn yhteydessä diversiteettidatan kerääminen: esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn ohessa

### Kansainväliset organisaatiot:

Kansainvälisten organisaatioiden tulee huomioida eri maiden lainsäädäntö henkilötietoihin ja työelämän tietoturvaan liittyen. Myös Euroopan sisällä esiintyy maakohtaisia eroja.

### Pk-organisaatiot:

Kartoituksissa tulee huolehtia henkilöstön anonymiteetistä. Pienissä organisaatioissa anonymin kartoituksen toteuttaminen ei ole mahdollista. Tällöin diversiteettiä voi kartoittaa henkilöstön omien arvioiden kautta: kuinka henkilöstö kokee, missä määrin organisaatiossa on diversiteettiä eri tehtävissä ja eri tasoilla?

## 2.7 Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus

Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus kuvaa eri ryhmien kokemuksia inklusiivisuuden toteutumisesta organisaatiossa ja nostaa esiin inklusiivisuutta potentiaalisesti haastavat asiat. Kartoitus mahdollistaa tärkeimpien D&I-toimien valinnan.

Kartoituksessa on hyvä huomioida vastaajien eri identiteetit, kuten seksuaalinen suuntautuminen, etnisyys, vamma, uskonto tai kansalai-

suus, silloin kun henkilöstön koko mahdollistaa vastausten anonymiteetin. Kartoitus mahdollistaa esimerkiksi vammaisten tai seksuaalivähemmistöjen kokemusten tunnistamisen uralla etenemiseen tai työssä viihtymisen osalta. Perinteisessä työtyytyväisyyskyselyssä näiden ryhmien kokemukset eivät tule näkyviksi, mikä vaikeuttaa haasteisiin puuttamista.

Inklusiivisuuden kokemusta on hyvä kartoittaa säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain, jotta muutokset tunnistetaan ja ei toivottuun kehitykseen osataan puuttua.

### **Käytännöt:**

- Anonyymi kysely: henkilöstöltä kerätään tietoa inklusiivisuuden kokemuksesta anonyymisti huomioiden vastaajien eri identiteetit.
- ”Pulssi-kyselyt”: inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus osana säännöllistä kyselyä.
- Fokuserhmät ja haastattelut: henkilöstön kokemusta selvittäään fokusryhmäkeskustelujen tai haastatteluiden avulla. Hyvä ratkaisu, kun halutaan syvempää ymmärrystä tietyn ryhmän kokemuksista.
- Havainnot: Ulkopuolinen havainnoija kartoittaa inklusiivisuutta vahvistavia / haastavia käytäntöjä organisaation arjessa.

### **Pk-organisaatiot:**

Pienissä organisaatioissa anonyymien kartoituksen toteuttaminen ei ole mahdollista. Tällöin inklusiivisuutta voidaan kartoittaa henkilöstön omien arvioiden kautta: missä määrin henkilöstö kokee inklusiivisuutta? Missä määrin organisaatiossa edistetään inklusiivisuutta eri ryhmät huomioiden?

## **2.8 HR-analytiikka**

HR-analytiikka on henkilöstödatan analysointia. Suomessa henkilöstödatasta voidaan seurata sukupuolta, ikää, koulutustaustaa ja kielitaitoa. D&I-työssä HR-analytiikalla voidaan varmistaa tasa-arvo tai tunnistaa potentiaalisia tasa-arvohaasteita eri prosesseissa, kuten rekrytoinnissa, uralla etenemisessä ja vaihtuvuudessa.

### **Käytännöt:**

#### **Datan seuraaminen esimerkiksi seuraavissa:**

- Rekrytointi: sukupuoli- tai muu jakauma hakijoissa, haastatteluisissa, valituissa.
- Uralla eteneminen: sukupuoli- tai muu jakauma ylennyksissä
- Vaihtuvuus: sukupuoli, ikä tai uravaihe organisaatioista poistuvien keskuudessa
- Perhevapaiden käyttö: sukupuoli, ikä tai uravaihe perhevapaita hyödyntävien keskuudessa

## **2.9 Diversiteetti- ja inklusiostrategian dokumentointi**

Dokumentoimalla diversiteetti- ja inklusiostrategia varmistetaan yhteinen ymmärrys työstä. Diversiteetti- ja inklusiostrategiadokumentissa kuvataan määritelmät, fokus, tavoitteet, toimenpiteet, vastuut ja mittarit selkeästi. Dokumentti on myös kaikkien saavutettavissa ja siihen voidaan palata työn edetessä.

# 3. Henkilöstö

## 3.1 Työpaikasta ilmoittaminen

Diversiteetin ja inklusion huomioiminen työpaikasta ilmoittamisessa edesauttaa mahdollisimman monimuotoisen joukon saavuttamista ja eri taustoista tulevien henkilöiden kiinnostusta tehtävää kohtaan. Itse ilmoituksen kirjoitusasussa ja kuvituksessa voidaan huomioida hakijoiden diversiteetti pyrkimällä käyttämään sukupuolineutraalia kieltä, diversiteettiä edustavia kuvituksia (tukematta kuitenkaan stereotyyppisiä) sekä huolehtimalla, että ilmoituksen kieli (suomi/ruotsi/englanti) vastaa työssä vaadittavaa kielitaitoa. Näiden lisäksi ilmoituksessa voidaan hyödyntää monimuotoisuuslauseketta.

### Käytännöt:

- **Sukupuolineutraali kieli:** huomioidaan ilmoituksen sanavalinnat ja sisältö ja vältetään käyttämästä enemmän joko maskuliinista tai feminiinistä sanastoa.
- **Kanavat:** ilmoituksia julkaistaan eri kanavissa, myös esimerkiksi eri vähemmistöjen omissa kanavissa.
- **Kuvitukset:** kuvat peilaavat organisaation ja yhteiskunnan diversiteettiä, stereotyyppisiä hyödyntämättä.

- **Ilmoituksen kieli:** ilmoituksessa käytetty kieli (suomi/ruotsi/englanti) vastaa työssä vaadittavaa kieltä.
- **Monimuotoisuuslauseke:** työpaikkailmoituksessa ilmoitetaan organisaation sitoutumisesta edistää diversiteettiä ja kannustetaan eri ryhmiä ja vähemmistöjen edustajia hakemaan työtehtävää.
- **Esteettömyys:** Työpaikkailmoituksessa kerrotaan työpaikan esteettömyydestä.
- **Seuranta:** Hakijoiden demografista koostumusta seurataan.

## 3.2 Hakijoiden arviointi

Hakijoiden arvioinnissa kaikkiin vaikuttavat tiedostamattomat oletukset luovat kompastuskiviä diversiteetin edistämiseksi. Riskinä on, että osaaminen tunnustetaan helpommin enemmistössä olevan edustajan kohdalla, kun taas vähemmistön edustajalta vaaditaan enemmän vakuuttavaa näyttöä. Arvioinnin objektiivisuuden vahvistaminen ja varmistaminen parantaa edellytyksiä diversiteetin kasvattamiselle sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle.

### Käytännöt:

- Anonyymi rekryointi: hakijoiden henkilötiedot, kuten nimi, ikä, sukupuoli ja kuva, poistetaan hakemuksesta.
- Työkoe: hakijoille annetaan tehtävä, jossa suoriutumisen perusteella arvioidaan työssä olennaisia taitoja.
- Syrjintätietoisuus: kaikkia arviointiin osallistuvia koulutetaan tiedostamattomien oletusten vaikutuksesta hakijoiden arviointiin.
- Kiireettömyys: hakijoiden arviointi tehdään rauhassa
- Raportointi: hakijoiden arviointipäätökset perustellaan kirjallisesti / sanallisesti taholle, joka ei ole osallistunut arviointiin.
- Ryhmittäminen: hakijoita arvioidaan useampi kerrallaan.

## 3.3 Haastattelu

Tiedostamattomat oletukset vaikuttavat haastattelutilanteissa: mikäli niiden vaikutuksia ei huomioida hidastavat ne organisaation diversiteetin kasvua. Objektiivisuuden vahvistaminen ja varmistaminen haastattelutilanteissa parantaa edellytyksiä diversiteetin kasvattamiselle ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle.

### Käytännöt:

- Standardoitu haastattelu.
- Monimuotoinen haastattelijaryhmä: ryhmä koostuu demografisesti toisistaan poikkeavista haastattelijoina, suhde haastateltavaan saattaa myös poiketa haastattelijoiden välillä.
- Videohaastattelut: mahdollistamalla etäosallistuminen saavutetaan suurempi joukko hakijoita.
- Hakijajoukon diversiteetti: vähintään yksi vähemmistösemassa oleva hakija on mukana prosessin viimeiseen vaiheeseen asti.
- Koulutukset: kaikki haastateltavat on koulutettu diversiteetistä ja inklusiosta haastattelutilanteissa.

- Seuranta: arvioidaan diversiteetin ja inklusion toteutuminen haastatteluissa. Kokemuksia kerätään myös heiltä, jotka eivät tulleet valituiksi.

## 3.4 Työtehtävien määrittely ja kuvaus

Panostamalla työtehtävien tarkkaan määrittelyyn ja kuvaukseen edistetään henkilöstön yhdenvertaisia uramahdollisuuksia. Tehtävät tulee määritellä perustuen analyysiin tehtävässä menestymisen vaatimuksista. Työtehtävän määrittelyssä on hyvä myös pohtia mahdollisia työn muokkauksia: tämä haastaa ajattelemaan luovasti ja vahvistaa esimerkiksi vammaisten henkilöiden yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutumista.

### Käytännöt:

- Tehtävän analyysi: kriittinen kartoitus tehtävässä suoriutumisen kannalta olennaisista taidoista. Tässä tulee välttää huomioimasta tehtävän aiemman haltijan ominaisuuksia.
- Oman ajattelun haastaminen: millä eri tavoin tehtävän voisi suorittaa? Kuinka tehtävää voisi muokata suuremmalle hakijajoukolle sopivaksi?
- Työtehtävien muokkaus: organisaatiossa viestitään säännöllisesti mahdollisuuksista työtehtävien muokkauksiin.

## 3.5 Tehtäväluokitukset

Läpinäkyvä tehtäväluokitus viestii uramahdollisuuksien yhdenvertaisuudesta organisaatiossa ja helpottaa eriarvoisuuksien tunnistamista ja esille tuomista. Kun tehtäväluokitukset ja etenemis- ja arviointikriteerit ovat kaikilla tiedossa, voidaan varmistaa, että työn vaatimustaso, työnimike, luokitus ja korvaus ovat linjassa.

### Käytännöt:

- Käytössä selkeä tehtäväluokitus, vaativuustasot määritelty.
- Tehtäväluokituksesta viestitään, organisaation jäsenille eri tasojen vaatimukset ovat selkeät.

## 3.6 Palkkatasa-arvo

Palkkatasa-arvoa kuuluu seurata tasa-arvolain määrittämällä palkkakartoituksella säännöllisesti. Jos eriarvoisuuksia ilmenee, niihin voidaan puuttua joko välittömällä korjauksella tai käytännöllä, jotka pitkällä tähtäimellä johtavat palkkatasa-arvoon, kuten koulutuksilla tiedostamattomien oletusten vaikutuksesta palkkaneuvotteluihin, avoimella palkkatiedolla ja määrittämällä palkkaluokat eri tehtäville.

### Käytännöt:

- Seuranta: organisaatiossa toteutetaan palkkakartoitus säännöllisesti. Kartoituksessa seurataan palkkoja eri tasoilla ja vaativuusluokittain.
- Välitön interventio: selittämättömät erot palkkauksessa poistetaan. Palkkaeroa aiheuttaviin käytäntöihin on myös puututtava. Muuten on riskinä, että palkkaerot kasvavat uudelleen.
- Avoin palkkatieto: läpinäkyvyys palkkauksessa pienentää riskiä palkkaeroihin
- Palkka- ja vaativuusluokkien määritelmät: selkeät palkka- ja vaativuusluokkien määritelmät tukevat yhdenvertaista palkkausta
- Koulutukset palkkaneuvotteluista: kaikkia palkkaneuvotteluihin osallistuvia koulutetaan tiedostamattomien oletusten vaikutuksesta neuvotteluihin

Pk-organisaatiot: Tasa-arvosuunnitelma ei velvoita alle 30 henkilöä työllistäviä organisaatioita tekemään palkkakartoituksia, mutta palkkauksen tasa-arvoisuuden seuraamista ja kehittämistä on hyvä kehittää myös pienemmissä organisaatioissa.

## 3.7 Uralla eteneminen

Yhteiskunnassa vallalla olevat syrjivät rakenteet ja ihmisiin vaikuttavat tiedostamattomat oletukset hidastavat joidenkin ryhmien uralla etenemistä, ellei näiden vaikutuksiin puutua tai vaikutuksia korjata.

### Käytännöt:

- Koulutukset: Esihenkilöt koulutetaan tunnistamaan syrjinnän eri muotoja ja tiedostamattomien oletusten vaikutuksia erityisesti kehitykeskusteluissa ja suoritusarvioinneissa.
- Aliedustettujen ryhmien edustajia kannustetaan henkilökohtaisesti hakemaan avoimiin haastavampiin tehtäviin.
- Tuki: Mentorointi- ja sponsorointiohjelmilla ja kohdennetuilla koulutuksilla tuetaan naisten ja vähemmistöjen uralla etenemistä.
- Uralla etenemisen seuraaminen: Uralla etenemistä seurataan sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan HR-datasta. Vähemmistöryhmiin kuuluvien henkilöiden omaa subjektiivista arviota uralla etenemisestä seurataan inklusiivisuuden kokemuksen kartoituksella.

## 3.8 Diversiteetin ja inklusion huomioiminen henkilöstön kehittämisessä

Diversiteetin ja inklusion huomioiminen organisaation tarjoamien koulutusten sisällöissä vahvistaa inklusiivisuuden kokemusta ja naisten ja vähemmistöjen kehittymis- ja etenemismahdollisuuksia. Koulutusten osallistujien eri ryhmiin kuulumista on seurattava, jotta voidaan varmistua koulutusten yhdenvertaisuudesta.

### Käytännöt:

- D&I sisällöissä: Sisältöjä kehitetään normikriittisesti ja ihmisten monimuotoisuus huomioiden.
- Osallistujat: Koulutuksia suunniteltaessa huomioidaan eri ryhmien mahdollisuudet osallistua (mm. ajankohta, esteettömyys ja kielikysymykset).



- Viestintä: Koulutuskuvauksissa viestitään esteettömyydestä ja saavutettavuudesta.
- Seuranta: Koulutukseen osallistuneiden demografiaa/taustaa seurataan säännöllisesti. Tietoa identiteeteistä, joita ei ole henkilörekisterissä kerätään ainoastaan silloin, kun se on mahdollista toteuttaa anonyymisti. Muussa tapauksessa osallistujilta kysytään arviota eri ryhmien huomioimisesta koulutuksen sisällöissä, järjestelyissä ja tilaratkaisuissa.

### 3.9 Henkilöstön hyvinvointi

Inklusiivisuuden kokemuksen varmistamiseksi henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen kehittämisessä huomioidaan henkilöstön diversiteetti. Esimerkiksi liikuntaetua, kulttuurietua, matkaetua, työterveyttä, tiimpäiviä ja lounasravintolapalveluita suunnitellessa tulee huomioida esimerkiksi liikuntarajoitteisten, vegaanien, kielivähemmistöjen ja perheellisten osallistuminen.

#### Käytännöt:

- Henkilöstöedut: Varmistetaan monipuoliset henkilöstöedut.
- Viestintä: Henkilöstön hyvinvoinnista ja eduista viestittäessä vältetään stereotyyppisiä oletuksia.

### 3.10 Diversiteetistä ja inklusiosta kouluttaminen

Inklusiivisuuden kokemus muodostuu vuorovaikutuksessa niin johdon, kollegoiden kuin muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu ja rooli inklusiivisuuden kehittämisessä ja vaalimisessa. Jotta tässä onnistuu, on jokaisen organisaation jäsenen osattava sekä tunnistaa syrjinnän eri muotoja ja inklusiivisuutta haastavia tilanteita että puuttua rakentavalla tavalla asiaan silloin, kun syrjintää tai epäasial-

lista kohtelua esiintyy. Koulutusta järjestetään eri aiheista: syrjinnän eri muodot, syrjiviin tilanteisiin puuttuminen eri rooleista käsin, tiedostamattomat oletukset eri tilanteissa, diversiteetin hyödyt, mikro-aggressiot, etuoikeudet, psykologinen turvallisuus, sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työelämässä, vammaiset työelämässä, uskonnot työelämässä.

#### Käytännöt:

- Esihenkilöiden koulutus
- Työntekijöiden koulutus
- D&I koulutus osana perehdytystä

### 3.11 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: normivapaa työpaikka

Normivapaalla työpaikalla stereotyyppisiä oletuksia haastetaan aktiivisesti. Työpaikalla on käytössä monimuotoisuusolettama: lähtökohtana pidetään, että kuka tahansa voi koska tahansa kuulua eri vähemmistöihin. Organisaatiossa varmistetaan, että kaikilla on turvallinen ja arvostettu olo, ja yhteisiin keskusteluihin ja tilaisuuksiin on helppo liittyä omaa identiteettiä pohtimatta.

#### Käytännöt:

- Koulutukset: Organisaation jäseniä koulutetaan tunnistamaan syrjinnän eri muotoja ja stereotyyppisiä oletuksia.
- Viestintä: Organisaation viestinnässä haastetaan stereotyyppisiä oletuksia ja rikotaan normeja.

### 3.12 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: aktiivisen puuttujan rooli

Inklusiivisuuden takaamiseksi on tärkeää, että jokainen organisaation jäsen tunnistaa syrjiviä tilanteita ja epäasiallista kohtelua, ja osaa puuttua

tilanteisiin rakentavalla tavalla. Organisaatiossa keskustellaan avoimesti puuttumisen tärkeydestä ja ihmisiä kannustetaan ottamaan aktiivisen puuttujan rooli.

#### **Käytännöt:**

- Koulutukset aktiivisesta puuttumisesta
- Kannustus aktiivisen puuttumisen rooliin ottamiseen
- Positiivisen palautteen anto aktiiviselle puuttujalle

### **3.13 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: kielitietoisuus**

Organisaatiossa käytetty kieli voi toimia esteenä inklusiivisuudelle, tahattomasti ja turhaan. Kielitietoisessa kommunikaatiossa harkitaan, mitä kieltä käytetään eri tilanteissa, mitä kielivaatimuksia asetetaan eri tehtäville ja kuinka käytetty terminologia vaikuttaa inklusiivisuuteen.

#### **Käytännöt:**

- Kannustetaan/ohjeistetaan sukupuolineutraalin kielen käyttöön
- Käytetään selkokieltä
- Työpaikan ohjeet usealla kielellä
- Kielivaatimusten kohtuullistaminen
- Tuetaan työntekijöiden suomen/ruotsin kielen oppimista
- Sovitaan yhteisistä kielikäytännöistä: esim. kokouksissa voidaan käyttää kahta kieltä
- Seuranta: kartoitetaan inklusiivisuuden toteutumista eri kieliryhmien mukaan

### **3.14 Ohjeet ja työkalut syrjintätilanteisiin**

Mikäli organisaatiossa ilmenee syrjintää, selkeät ohjeet siitä, kuinka syrjintätilanteissa tulee toimia, parantavat esihenkilöiden ja HR-osaston

mahdollisuuksia saada tilanteesta tietoa. Ohjeita on hyvä olla eri tilanteisiin ja eri rooleissa oleville: syrjintää voi harjoittaa esimerkiksi esihenkilö, kollega tai asiakas.

#### **Käytännöt:**

- Viestintä: ohjeista viestitään säännöllisesti ja ne löytyvät helposti esimerkiksi intranetistä
- Syrjintäasiantuntijat: organisaatiossa on nimetyt syrjintäasiantuntijat joiden puoleen monimuotoisen henkilöstön on turvallista kääntyä
- Anonyymi raportointikanava
- Nollatoleranssista viestiminen: kaikille on selvää, että kaikkeen syrjintään, häirintään ja epäasialliseen käytökseen puututaan.

### **3.15 Toimitilat**

Organisaation toimitilaratkaisut vaikuttavat inklusiivisuuden kokemukseen. Eri ryhmien tarpeet toimitiloihin liittyen vaihtelevat. Tiloissa voidaan esimerkiksi haastaa normeja ja huomioida mm. sukupuolivähemmistöt, uskonto, vamma ja vanhemmuus. Tilojen tulee mahdollistaa turvallinen työskentely monimuotoiselle henkilöstölle ja edistää tunnetta siitä, että kaikki kuuluvat joukkoon.

#### **Käytäntöjä:**

- Normivapaus: tiloissa neutraali sisustus
- Liikuntarajoite: tiloissa on varmistettu esteettömyys
- Sukupuolivähemmistö: sukupuolineutraalit vessat ja pukuhuoneet
- Uskonto: rauhallinen huone hengellisiä taukoja varten
- Vanhemmuus: imetyshuone, tila vauvan vaipanvaihtoon

### 3.16 Työn mukautukset

Kohtuulliset työn mukautukset ovat työnantajan laillinen velvollisuus. Työn mukautuksista proaktiivisesti viestimällä työnantaja vahvistaa vammaisten inklusiivisuuden kokemusta. Tieto mukautuksien mahdollisuudesta ja ohjeet mukautuksiin tulee olla helposti saatavilla, ja organisaatioissa on oltava selkeät prosessit ja vastuunjaot mukautusten toteuttamiseen.

#### Käytännöt:

- Viestintä ja ohjeistukset mukautuksista ja niiden mahdollisuudesta
- Työtehtävien mukautukset
- Työajan mukautukset
- Työvälineiden mukautukset: esimerkiksi tietokone, valaistus, työtuoli, pöydät
- Seuranta: mukautusten onnistumista seurataan organisaatiossa sopivalla tavalla

### 3.17 Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työpaikalla

Inklusiivisuutta vahvistetaan lisäämällä henkilöstön tietoisuutta seksuaali- ja sukupuolivähemmistöistä. Organisaation diversiteetti- ja inklusiivisyystyössä huomioidaan tämän ryhmän sisäiset erot: homoseksuaalit ovat esimerkiksi transsukupuolisiin verrattuna usein etuoikeutetummassa asemassa.

#### Käytännöt:

- Organisaation jäsenten tietoisuuden kasvattaminen: koulutukset, viestintä
- Ryhmän edustuksen ja kokemusten seuranta: [katso kohta 2.6 & 2.7](#) diversiteetin ja inklusiivisuuden kokemuksen kartoitukset.
- Inklusiivinen kieli: lomakkeissa ainakin vaihtoehdot nainen, mies, muu

- HLBTIQ+ työntekijäverkosto
- Tuki työntekijän sukupuolenkorjausprosessia varten: esihenkilön rooli syrjimättömän ja turvallisen työyhteisön takaamiseksi.

#### HLBTQI+:

viittaa sekä seksuaali- että sukupuolivähemmistöihin: lesbot, homot, bi-ihmiset, transihmiset, intersukupuoliset ja queerit.

### 3.18 Perheen ja työn yhteensovittaminen

Huomioimalla monimuotoiset perhetilanteet perheen ja työn yhteensovittamisen tukemisessa vahvistetaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden toteutumista.

#### Käytännöt:

- Kaikkia kannustetaan perheen ja työelämän eri tukimuotojen käyttöön monimuotoiset perhet huomioiden: adoptioperheet, sateenkaariperheet, sijaisperheet, yksinhuoltajat, lapsettomat perheet ja perhetilanteet, joissa on hoivavastuuta vanhemmista tai muista sukulaisista.
- Työnantajan jousto: Tapauskohtaiseen joustoon suhtaudutaan positiivisesti
- Työntekijän huomioiminen perhevapaan aikana työntekijän kanssa sovitulla tavalla; kaikki eivät halua olla yhteydessä työpaikkaan perhevapaan aikana.
- Perhevapailta paluu: tarjotaan mentorointia, varmistetaan, että tehtävä johon palaa vastaa vaatavuudelta sitä, josta on lähtenyt.
- Uralla eteneminen: perhevapaalla oleva huomioidaan etenemis- ja meriittikorotusneuvotteluissa.
- Perhevapaiden käytön seuranta: seurataan perhevapaiden käytön vaikutuksia urakehitykseen ja palkkaan. Mikäli haasteita tunnistetaan, käytäntöjä kehitetään ja puutteet korjataan.

### 3.19 Työn ja vapaa-ajan rajat

Selkeät käytännöt työn ja vapaa-ajan rajoista, joissa huomioidaan henkilöstön diversiteetti, vahvistavat inklusiivisuuden tunnetta ja mahdollistavat monimuotoisen henkilöstön houkuttelemisen sekä henkilöstön työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin.

#### **Käytännöt:**

- Työjärjestelyt: etätyö, osa-aikatyö, joustavat työajat.
- Lomat: huolehditaan riittävästä lomasta jo työntekijän ensimmäisenä työvuotena
- Seuranta: eri työjärjestelyjen vaikutusta uralla etenemiseen seurataan esimerkiksi varmistamalla, että etätyö ei johda heikompaan urakehitykseen.
- Johdon tuki: johto tukee ja kannustaa terveelliseen rajanvetoon työn ja vapaa-ajan välillä näyttämällä esimerkkiä.
- Työn organisointi: työn organisoinnin käytännöistä sovitaan siten, että ne tukevat työssä jaksamista (esimerkiksi palaverivapaa perjantai).

# 4.

## Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit

### 4.1 Tutkimus- ja kehitystoiminta

Mikäli ihmisten diversiteettiä ei aktiivisesti huomioida tutkimus- ja kehitystoiminnassa, on riski, että tärkeitä näkökulmia jää huomiotta, eikä kehityössä päästä innovoimaan täydellä potentiaalilla. Tällöin organisaation kehittämät tuotteet ja palvelut soveltuvat hyvin vain jollekin ihmisryhmälle, jättäen toiset ihmisryhmät heikompaan asemaan. Kun esimerkiksi autojen kolaritesteissä käytetään ainoastaan keskivertokokoisia miesnukeja, naiset ja lapset ovat suuremmassa loukkaantumisvaarassa.

#### Käytännöt:

- Tutkimuskysymykset: Ihmisten diversiteetti huomioidaan tutkimusaiheissa
- Metodit: Ihmisten diversiteetti huomioidaan tutkimusmetodeissa
- Datan keruu: Ihmisten diversiteetti huomioidaan datan keruussa: jos ihmisiä tutkitaan, varmistetaan, että otos on monimuotoinen ja ihmisten taustatiedot kerätään.
- Analyysi ja raportointi: Data analysoidaan vastaajien eri identiteetit huomioiden, ja ryhmien väliset erot kuvataan tuloksissa.

### 4.2 Tuote- ja palvelukehitys

Huomioimalla asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden diversiteetti tuote- ja palvelukehityksessä, voidaan kehittää tuotteiden ja palveluiden inklusiivisuutta ja palvella laajempaa asiakaskuntaa. Diversiteetti huomioidaan tuote- ja palvelukehityksen joka vaiheessa; ideoinnissa, luonnissa, testauksessa, lanseerauksessa.

#### Käytännöt:

- Saavutettavuus ja esteettömyys: Saavutettavuus ja esteettömyys huomioidaan tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa.
- Saavutettavuusseloste: Tuotteen tai palvelun kuvauksessa kerrotaan selkeästi sen saavutettavuudesta.
- Tuote- ja palvelukehitystiimit: Tuotteita ja palveluita suunnittelevat tiimit ovat monimuotoisia.
- Fokusryhmät ja testikäyttäjät: Fokusryhmien ja testikäyttäjien monimuotoisuus varmistetaan.
- Koulutukset: Tuote- ja palvelukehitykseen osallistuvia koulutetaan diversiteetin ja inklusion tärkeydestä ja inklusiivisesta muotoilusta.
- Väestökehityksen seuranta: Väestön kehityksessä ilmenevät muutokset huomioidaan tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa.

### 4.3 Markkinointi ja myynti

Asiakassuhteissa inklusiivisuuden kokemusta vahvistetaan huomioimalla diversiteetti myynnissä ja markkinoinnissa. Tämä mahdollistaa isomman asiakaskunnan saavuttamisen. Diversiteetti huomioidaan markkinoinnin ja myynnin suunnittelun, toteutuksen ja kehityksen jokaisessa vaiheessa.

#### Käytännöt:

- Markkinointitiimi: markkinoinnista vastaava tiimi on monimuotoinen ja osaa huomioida diversiteetin työn eri vaiheissa.
- Kieli ja kuvat: inklusiivisuus huomioidaan sanastoissa ja kuvastoissa.
- Koulutus: Kaikkia asiakasrajapinnassa toimivia koulutetaan stereotyyppioista, tiedostamattomista ennakkoluuloista, syrjinnän eri muodoista ja inklusiivisuudesta.
- Asiakaspalautteet: Asiakkaiden arvioita diversiteetin huomiomisesta ja inklusiivisuuden toteutumisesta markkinoinnissa ja myynnissä seurataan.

### 4.4 Hankinta ja alihankkijat

Huomioimalla diversiteetti hankinnassa ja alihankkijoiden valinnassa, vahvistetaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittymistä ympäröivässä yhteiskunnassa yhteistyökumppanien kautta.

#### Käytännöt:

- Ohjeistukset: Diversiteetti ja inklusio sisällytetään alihankinnan ohjeistuksiin, ja kaikessa hankinnassa pyritään tekemään yhteistyötä vain sellaisten organisaatioiden kanssa, joilla on selkeät ja seurattavat diversiteetin ja inklusion edistämiseen liittyvät tavoitteet.
- Seuranta: Alihankkijoiden diversiteetti- ja inklusiotyön edistymistä seurataan.

### 4.5 Viestintä

Henkilöstön ja asiakkaiden inklusiivisuuden kokemusta vahvistaa diversiteetin huomioiminen organisaation kaikessa viestinnässä.

#### Käytännöt:

- Ohjeistukset: Organisaatiossa on käytössä ohjeistus sukupuoli-neutraalin kielen käytöstä.
- Työkalut: Organisaatiossa mahdollistetaan kielen analyysityökalujen käyttö tunnistamaan sukupuolitunutta tekstiä.
- Kuvapankit: Organisaation hyödyntämät kuvapankit huomioivat ihmisten monimuotoisuuden ja välttävät stereotyyppioita.
- Koulutus: Kaikkia viestintään osallistuvia koulutetaan inklusiivisesta viestinnästä
- Seuranta: Toteutuneen viestinnän inklusiivisuutta analysoidaan esimerkiksi ulkoisen toimijan taholta, ja kohderyhmän kokemuksia inklusiivisuudesta kartoitetaan.

### 4.6 Yhteisösuhteet

Luomalla yhteisösuhteita tukemaan diversiteetin ja inklusion kehitystä yhteiskunnassa laajemmin, organisaatio sekä vaikuttaa yhteiskunnalliseen kehitykseen että viestii arvoistaan.

#### Käytännöt:

- Tuki: Ulkoisia ryhmiä ja verkostoja tukemalla organisaatio viestii julkisesti halustaan parantaa kohderyhmän olosuhteita. Jos ryhmää tuetaan ulkoisesti, on tärkeää huomioida myös organisaation sisäinen työ ryhmän olosuhteiden parantamiseksi.
- Viestintä: Viestiessään tuestaan eri tahoille, organisaatio kertoo diversiteetti- ja inklusiotyön tärkeydestä ja kannustaa muita organisaatioita tekemään vastaavaa työtä.

- Kokemusten jakaminen: Jakamalla organisaation oppeja omasta sisäisestä D&I-työstä varmistetaan, ettei organisaation tukea ulkoiselle taholle nähdä pelkkänä irrallisena hyväntekeväisyytenä.
- Yhteistyö: Harjoittelupaikat yhteisön jäsenille, mentorointi.

# Viitteet ja lisätiedot

## Linkit lakeihin

Tasa-arvolaki, luku 6 koskien työelämää: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Yhdenvertaisuuslaki, työelämässä & syrjintä, luvut 2&3, mukautukset vammaa huomioiden luku 2, pykälä 15: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Perhe-asiat työelämässä, luku 4: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L4>

Markkinointi ja syrjintä, luku 2: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

YK:n sopimus vammaisten oikeuksista, työelämä, artikkeli 27: [https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2016/20160027/20160027\\_2#idp447460464](https://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sopsteksti/2016/20160027/20160027_2#idp447460464)

Rikoslaki, työsyryntä, luku 47, pykälä 3: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L47>

Digitaalisten palveluiden saavutettavuus: <https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi> & <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/digipalvelulain-vaatimukset/>

Valtiovarainministeriön asetus arvopaperin liikkeeseenlaskijan säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta: velvoite raportoida hallituksen monimuotoisuudesta, luku 1, pykälä 7: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20121020#L2P7>

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

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>



## Lisätietoa teemoittain:

### 1. Sitoutuminen

#### 1.1 Organisaation sitoutuminen

- FIBSin monimuotoisuussitoutumus: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/monimuotoisuussitoutumus-kehita-johtamista-ja-palvelukaytantojanne/>
- 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 Resursointi ja vastuu

- Why firms need diversity managers and task forces: [https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/why\\_firms\\_need\\_diversity\\_managers\\_and\\_task\\_forces.pdf](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](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_10.pdf)

#### 1.3 Hallituksen koostumus

- Hallinnointikoodi 2020: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>
- Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa: <https://www.boardman.fi/content/uploads/2018/02/monimuotoisuus-hallitustyoskentelyssa.pdf>

- 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/>
- When and Why Diversity Improves Your Board's Performance: <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>

#### 1.4 Hallituksen rooli

- FINDIX 2020: Diversity of senior leadership in Finnish listed companies: [http://findix.fi/uploads/1/2/4/4/124448646/findix\\_2020\\_en.pdf](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 Johtoryhmän koostumus

- 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 Johtoryhmän rooli

- 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](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 Ylimmän johdon julkinen tuki

- 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/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic/?sh=453dc9ce66f3>

## 2. Diversiteetti johtamisen prosessit

### 2.1 Määritelmä

- 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://syrijinta.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>
- Sukupuolten tasa-arvon tila – Työ ja toimeentulo: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo>
- Monimuotoisuusbarometri 2020 – Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus: <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584>
- Luottamus pelon tilalle: <https://syrijinta.fi/fi/-/luottamus-pelon-tilalle>

### 2.3 Tavoitteet

- Delivering through diversity: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](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.fastcompany.com/90333635/5-things-youre-getting-wrong-in-setting-diversity-goals>

## 2.4 Edistymisen mittaus

- 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](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_15.pdf)

## 2.5 Diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutuminen kytketty palkitsemiseen

- 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 Diversiteettikartoitus

- 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 suojasta työelämässä <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

## 2.7 Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus

- 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-analytiikka

- 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 Diversiteetti- ja inklusiostrategian dokumentointi

- Toolkit for Developing a Diversity and Inclusion Strategy: <https://ccdi.ca/media/1075/20140910-ccdi-report-di-strategy-toolkit.pdf>
- Esimerkki D&I strategiasta: Sample diversity and inclusion strategy: <https://www.apta.com/wp-content/uploads/mwah.-SAMPLE-Diversity-and-Inclusion-Strategy.pdf>

## 3. Henkilöstö

### 3.1 Työpaikasta ilmoittaminen

- 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>
- Yhdenvertainen rekrytointi ja perehdytys: <https://www.esteettatoin.fi/tyonantajalle/yhdenvertainen-rekrytointi/>

### 3.2 Hakijoiden arviointi

- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa (pdf): <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/02/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>
- 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/>
- Yhdenvertainen rekrytointi ja perehdytys: <https://www.esteettatoin.fi/tyonantajalle/yhdenvertainen-rekrytointi/>
- When Performance Trumps Gender Bias – Joint versus Separate Evaluation: <https://hbswk.hbs.edu/item/when-performance-trumps-gender-bias-joint-versus-separate-evaluation>

### 3.3 Haastattelu

- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa (pdf): <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2021/02/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>
- 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 Työtehtävien määrittely ja kuvaus

- Työanalyysin tekeminen: <https://www.juhotoivola.fi/tyoanalyysin-tekeminen/>
- Toimenkuvien täsmentäminen (pdf): [https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien\\_tasmentaminen.pdf](https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien_tasmentaminen.pdf)

### 3.5 Tehtäväluokitukset

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

### 3.6 Palkkatasa-arvo

- Yhdenvertaisuussuunnittelun opas, (pdf sivut 22-26): <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas/631c4506-eadf-4af7-95c1-0fecea12e01a/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas.pdf>
- Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset 2020: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162520/STM\\_2020\\_33](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162520/STM_2020_33)

[rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Sukupuolten palkkaero: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/sukupuolten-palkkaero>

### 3.7 Uralla eteneminen

- 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-qhq1IUBcGPK-SEMC2yLAEY](https://www.gsb.stanford.edu/insights/language-gender-bias-performance-reviews?-fbclid=IwAR03HFW129Gi9YbUxoBDJPFfzr0TE_tL_a0w8-qhq1IUBcGPK-SEMC2yLAEY)
- 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 Diversiteetin ja inklusion huomioiminen henkilöstön kehittämisessä

- 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-fabric-of-business-is-everyones-jobstarting-with-ld/>
- Developing Training with Diversity and Inclusion in Mind: [https://trainindustry.com/magazine/jan-feb-2018/developing-training-with-diversi-](https://trainindustry.com/magazine/jan-feb-2018/developing-training-with-diversi-ty-and-inclusion-in-mind/)

[ty-and-inclusion-in-mind/](#)

- Inclusive L&D Teams Provide Better Learning Experiences: <https://trainindustry.com/articles/diversity-equity-and-inclusion/inclusive-ld-teams-provide-better-learning-experiences/>

### 3.9 Henkilöstön hyvinvointi

- 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 Diversiteetistä ja inklusiosta kouluttaminen

- 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 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: normivapaa työpaikka

- 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](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/>

### 3.12 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: aktiivisen puuttujan rooli

- 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/>
- Breaking the silence - preventing harassment and sexual misconduct: <https://www.breakingthesilence.cam.ac.uk/prevention-support/be-active-bystander>

### 3.13 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: kielitietoisuus

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

- 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>
- Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178315/Selvitys%20maahanmuuttajien%20rekrytoinnista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN_ISBN_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### 3.14 Ohjeet ja työkalut syrjintätilanteisiin

- Syrjintä työelämässä: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>
- Toimintaohje mahdollisessa työsyryntätapauksessa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ ja\\_tasa-arvo/toimintaohje\\_mahdollisessa\\_tyosyrjintatapauksessa](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ ja_tasa-arvo/toimintaohje_mahdollisessa_tyosyrjintatapauksessa)
- 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 Toimitilat

- Työelämän saavutettavuus – Fyysinen esteettömyys: <https://www.vates.fi/tietopaketti/tyoelaman-saavutettavuus/fyysinen-esteettomyys>
- 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 de-

sign: <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 Työn mukautukset

- Vammaispalveluiden käsikirja – Työ ja työtoiminta: <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/tyo-ja-tyotoiminta>
- Tietoa työnantajille: <https://www.invalidiliitto.fi/tietoatyo-opiskelu-ja-yrittajyys/tietoa-tyonantajalle>
- Vammaisten henkilöiden työllistymisen rakenteelliset esteet: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162325/TEM\\_2020\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162325/TEM_2020_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Promoting diversity and inclusion through workplace adjustents: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_536630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_536630.pdf)
- 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.esteettatoin.fi/tyonantajalle/kohutuulliset-mukautukset/>

### 3.17 Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työpaikalla

- Sateenkaarisanasto: <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sateenkaarisanasto/>
- Transsukupuolisuus: <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sukupuolen-moninaisuus/transsukupuolisuus/>
- 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 Perheen ja työn yhteensovittaminen

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

### 3.19 Työn ja vapaa-ajan rajat

- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika\\_ ja\\_palautuminen/tyo\\_ ja\\_vapaa-ajan\\_yhteensovittaminen#b59d5910](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ ja_palautuminen/tyo_ ja_vapaa-ajan_yhteensovittaminen#b59d5910)

## 4. Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit

### 4.1 Tutkimus- ja kehitystoiminta

- 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/>
- Gendered innovations: <https://genderedinnovations.stanford.edu>

### 4.2 Tuote- ja palvelukehitys

- 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 Markkinointi ja myynti

- Asiakkaiden monimuotoisuuden ymmärtäminen on yksi kuumimmista markkinointitrendeistä: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/asiakkaiden-monimuotoisuuden-ymmartaminen-on-yksi-kuumimmista-markkinointitrendeista/>
- 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/blog/](https://www.accenture.com/us-en/blog/interactive-insights-blog/lets-talk-inclusive-marketing)

[gs/interactive-insights-blog/lets-talk-inclusive-marketing](https://www.accenture.com/us-en/blog/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>

### 4.4 Hankinta ja alihankkijat

- 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 Viestintä

- Digi kuuluu kaikille: <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/>
- Viestinnän saavutettavuus: <https://www.vates.fi/tietopaketti/tyoelaman-saavutettavuus/viestinnan-saavutettavuus.html>
- Osallistava viestintä: [https://www.consilium.europa.eu/media/35449/fi\\_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf](https://www.consilium.europa.eu/media/35449/fi_brochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf)
- Sateenkaari journalismissa: [https://www.dropbox.com/s/9pzu61q8oa-658ku/Toimittajaopas\\_2019.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/9pzu61q8oa-658ku/Toimittajaopas_2019.pdf?dl=0)
- Tasa-arvokoulutus toimittajille ja viestijöille: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolittietoinen-viestinta/tasa-arvokoulutus-toimittajille-ja-viestijoille>
- Miehiä ja naisihmisiä – suomen kielen seksismi ja sen purkaminen (pdf): [https://tane.fi/documents/31741422/31965916/TANE\\_Miehia\\_ja\\_naisihmisia\\_verkko\\_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE\\_Miehia\\_ja\\_naisihmisia\\_verkko\\_valmis.pdf?t=1549217739000](https://tane.fi/documents/31741422/31965916/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf?t=1549217739000)



## 4.6 Yhteisösuhteet

- Community relations and philanthropy (pdf): [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity\\_primer\\_chapter\\_13.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_13.pdf)

### Muita hyviä lähteitä:

- Talent boost -toimenpideohjelma: [https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB\\_toimenpideohjelma\\_syksy2020.pdf?t=1599484600281](https://tem.fi/documents/1410877/7552084/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf/904edd41-eab3-d34a-e921-f00aa6945592/TB_toimenpideohjelma_syksy2020.pdf?t=1599484600281)
- Työelämän toimenpideohjelma: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM\\_2021\\_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 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>
- 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](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf)

### Työkalut:

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](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](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](https://www.ucop.edu/academic-personnel-programs/_files/faculty-diversity-task-force/self-assessment-tool.pdf)

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