



**FIBS**

# Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu

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

1. Sitoutuminen . . . . .	5
2. Diversiteettijohtamisen prosessit . . . . .	7
3. Henkilöstö . . . . .	11
4. Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit . . . . .	22

# Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu

Tämän työkalun tavoitteena on tukea organisaatiossa monimuotoisuusjohtamista eli diversiteettiä ja inklusiota edistäviä henkilöitä tunnistamaan työn eri osa-alueet sekä omalle organisaatiolle tärkeimmät kehityskohteet.

Työkaluun on listattu diversiteetti- ja inklusiotyön keskeisimmät teemat kolmella eri tasolla. Aloittelijatasolla organisaatiossa on herättyä temaatiikan tärkeyteen ja tunnistetaan eri haasteita ja tarvetta toimenpiteille siihen liittyen. Kehittyjätasolla luodaan uusia käytäntöjä. Edelläkävijätasolla diversiteettiä ja inklusiota tukevia käytäntöjä hyödynnetään jo systemaattisesti ja niiden vaikutuksia seurataan.

Työkalun avulla organisaation diversiteetin ja inklusion tämän hetkiset 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 työssä edisty-

mistä 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.

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 inklusiotematikat. Kannustamme kulkemaan kartalla itselle parhaiten sopivalla tavalla, reittiä vapaasti valikoiden.

Työkalun toinen osa on käyttäjän manuaali, jossa teemat ja niihin liittyvät käytännöt on kuvattu ja listattu. Mikäli teemaan liittyvät käytännöt poikkeavat huomattavasti toisistaan esimerkiksi isojen ja pk-organisaatioiden välillä, mainitaan tämä myös manuaalissa. Manuaalin lopusta löytyy myös jokaiseen teemaan liittyvä viite- ja lisätietolista.

# 1. Sitoutuminen

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>1.1 Organisaation sitoutuminen</b>	Organisaatiossa on tunnistettu tarve viestiä sitoutumisesta edistää diversiteettiä ja inklusiivisuutta.	Organisaatio viestii sisäisesti ja ulkoisesti diversiteetti- ja inklusiivisuudesta ja kuvaa sitoutumistaan yleisellä tasolla.	Organisaatio viestii sisäisesti ja ulkoisesti diversiteetti- ja inklusiivisuudesta, tavoitteistaan ja työn painopisteistä.
<b>1.2 Resursointi ja vastuu</b>	Diversiteetti- ja inklusiivisuudessa on tunnistettu tarve resursoida työlle henkilötyöaika, nyt teemaa edistetään osana muita työtehtäviä.  Keskustelua käydään tarpeesta luoda organisaatioon työtä tukeva verkosto.	Diversiteetti- ja inklusiivisuudesta vastaa henkilö, jonka työajasta selkeä %-osuus on resursoitu tälle työlle.  Suuremmissa organisaatioissa kehitetään verkostoa tukemaan diversiteetti- ja inklusiivisuustyötä.	Diversiteetti- ja inklusiivisuuteen on nimetty yksi tai useampia asiantuntijoita täysipäiväiseen työsuhteeseen.  Johtoryhmässä on henkilö, jolle diversiteetti- ja inklusiivisuusasiat on osoitettu.

	<b>Aloittelija</b>	<b>Kehittyjä</b>	<b>Edelläkävijä</b>
<b>1.3 Hallituksen koostumus</b>	Organisaatiossa on kiinnitetty huomiota hallituksen diversiteetin tärkeyteen. Pörssiyrityksessä ollaan tietoisia velvoitteesta viestiä hallituksen diversiteetistä.	Organisaatiossa on asetettu tavoitteita diversiteetin lisäämiseksi hallituksessa.  Pörssiyritys viestii hallituksen diversiteetistä.	Organisaation hallitus on monimuotoinen, ja organisaatiolla on tavoitteet ja sovitut käytännöt diversiteetin lisäämiseksi / ylläpitämiseksi tulevaisuudessa.  Pörssiyritys viestii hallituksen diversiteetistä ja tavoitteista.
<b>1.4 Hallituksen rooli</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve käsitellä diversiteetti- ja inklusiokysymyksiä hallituksessa.	Hallitus keskustelelee diversiteetistä ja inklusiosta tarpeen vaatiessa.	Hallitus keskustelelee diversiteetistä ja inklusiosta säännöllisesti, mm. tavoitteista. Hallituksessa asia on nimetyn henkilön vastuulla.
<b>1.5 Johtoryhmän koostumus</b>	Organisaatiossa on kiinnitetty huomiota johtoryhmän diversiteetin tärkeyteen.	Organisaatiossa on asetettu tavoitteita diversiteetin lisäämiseksi johtoryhmässä.	Organisaation johtoryhmä on monimuotoinen, ja organisaatiolla on tavoitteet ja sovitut käytännöt diversiteetin lisäämiseksi / ylläpitämiseksi tulevaisuudessa.
<b>1.6 Johtoryhmän rooli</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve johtoryhmän käydä keskustelua diversiteetin ja inklusion edistämisestä.	Diversiteetti ja inklusio ovat satunnaisesti johtoryhmän asialistalla.	Diversiteetti ja inklusio ovat säännöllisesti johtoryhmän asialistalla.
<b>1.7 Ylimmän johdon julkinen tuki</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve ylimmän johdon viestiä diversiteetin ja inklusion tärkeydestä.	Ylin johto viestii satunnaisesti diversiteetin ja inklusion tärkeydestä sisäisessä ja / tai ulkoisessa viestinnässä.	Ylin johto viestii diversiteetin ja inklusion tärkeydestä säännöllisesti eri sidosryhmille: ulkoinen ja sisäinen viestintä, tilaisuudet, media, teot ja valinnat.

# 2.

## Diversiteettijohtamisen prosessit

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>2.1 Määritelmä</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve pohtia, kuinka diversiteetti tulisi organisaatiossa määritellä.	Diversiteetti on määritelty yleisellä tasolla ja diversiteetin ja inklusion merkityksessä organisaatiolle viestitään avoimesti.	Diversiteetti on yksityiskohtaisesti määritelty. Määritelmässä on huomioitu organisaation diversiteettihaasteet. Diversiteetin määritelmä tukee organisaation strategiaa.
<b>2.2 Fokus</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyötä suunnitellaan organisaation sisäisten tarpeiden / tilanteiden lähtökohdista.	Diversiteetti- ja inklusiotyötä suunnitellaan huomioiden organisaation sisäiset tarpeet/ tilanteet. Työssä huomioidaan satunnaisesti toimintaympäristön / yhteiskunnan syrjivät rakenteet.	Diversiteetti- ja inklusiotyötä suunnitellaan huomioiden niin organisaation sisäiset tilanteet kuin toimintaympäristön ja yhteiskunnan syrjivät rakenteet.  Diversiteetti- ja inklusiotyö huomioi erityisesti sellaiset ryhmät, jotka ovat yhteiskunnassa / organisaation sektorilla aliedustettuina tai heikommassa asemassa.  Diversiteetti- ja inklusiotyö rakentuu syrjintätietoisuudelle ja huomioi intersektionalisuuden.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>2.3 Tavoitteet</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve asettaa selkeitä tavoitteita. Organisaatiossa käydään keskustelua tavoitteiden asettamisesta.	Diversiteetti- ja inklusiotyölle on asetettu ylätasoa tavoitteita. Keskustelua käydään työn eri osa-alueiden tavoitteiden asettamisesta.	Diversiteetti- ja inklusiotyölle on asetettu tavoitteita eri tasoille, toiminnoille ja ajanjaksoille. Organisaatio on asettanut koko organisaatiota koskevat tavoitteet, ja niitä tukemaan eri yksiköille lokaalitavoitteet, sekä yksilötavoitteita johtopositiossa oleville. Käytössä on sekä tulostavoitteita että prosessitavoitteita.
<b>2.4 Edistymisen mittaaminen</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve luoda selkeät mittarit seuraamaan työn tavoitteiden toteutumista.	Keskustelua mittaamisesta käydään osana tavoitteiden asettamista.  Osalle asetettuja tavoitteita on käytössä selkeät mittarit seuraamaan edistymistä.	Kaikkiin asetettuihin tavoitteisiin on käytössä selkeät mittarit. Edistymistä seurataan eri tasoilla (organisaatio, yksikkö, yksilö) ja eri toiminnoissa.
<b>2.5 Diversiteetti- ja inklusiotyössä suoriutuminen kytketty palkitsemiseen</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu, että johtajien sitoutumista työhön on mahdollista vahvistaa palkitsemisen kautta.	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on kehitetty ja kehitetään käytäntöjä, joilla sitoa organisaatiotasoa tavoitteet selkeästi palkitsemisjärjestelmään. Keskustelua käydään myös eri osa-alueiden ja johtajien yksilötason tavoitteiden asettamisesta ja näiden tavoitteiden sitomisesta palkitsemiseen.	Diversiteetti- ja inklusiotavoitteet eri tasoilla (organisaatio, yksikkö) on sidottu selkeästi palkitsemisjärjestelmään.  Johtajien palkitsemisessa huomioidaan organisaatiotasoa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös yksilötason tavoitteiden saavuttaminen.



	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>2.6 Diversiteetti-kartoitus</b>	Diversiteetti- ja inklusiivisytyössä on tunnistettu tarve kartoittaa henkilöstön koostumusta. Henkilöstön koostumuksessa huomioidaan sukupuoli, ikä ja koulutus.	Henkilöstön diversiteettiä kartoitetaan satunnaisesti anonyymisti huomioiden useampia identiteettejä sukupuolen, iän ja koulutuksen lisäksi.  Organisaatio viestii diversiteettikartoituksen tuloksista satunnaisesti eri sidosryhmille.	Henkilöstön diversiteettiä kartoitetaan säännöllisesti huomioiden useampia identiteettejä, sukupuolen, iän ja koulutuksen lisäksi. Kartoituksessa huomioidaan organisaation eri tasot ja tehtävät.  Organisaatio viestii diversiteettikartoituksen tuloksista säännöllisesti eri sidosryhmille, esim. työntekijöille, asiakkaille, rahoittajille.
<b>2.7 Inklusiivisuuden kokeen kartoitus</b>	Diversiteetti- ja inklusiivisytyössä on tunnistettu tarve kartoittaa henkilöstön inklusiivisuuden kokemusta, ja on aloitettu keskustelu toteutusvaihtoehdoista.  Inklusiivisuutta seurataan parin kysymyksen avulla työtyytyväisyys/työhyvinvointikyselyn yhteydessä.	Inklusiivisuutta kartoitetaan satunnaisesti koko henkilöstölle suunnatun inklusiivisuutta mittaavan kyselyn avulla.  Keskustellaan mahdollisuudesta huomioida eri identiteettiryhmät inklusiokartoituksen vastauksissa.  Organisaatio viestii inklusiokartoituksen tuloksista satunnaisesti eri sidosryhmille.	Inklusiivisuutta kartoitetaan säännöllisesti.  Kartoitus koostuu kaikille työntekijöille osoitetusta anonyymistä kyselystä ja haastatteluista / havainnoinneista. Kysely mahdollistaa eri ryhmien kokemusten tunnistamisen.  Inklusiivisuutta seurataan vuoden mittaan säännöllisillä ”pulssi-kysymyksillä”.  Organisaatio viestii säännöllisesti inklusiokartoitusten tuloksista eri sidosryhmille, esim. työntekijöille, asiakkaille, rahoittajille.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>2.8 HR-analytiikka</b>	<p>HR-analytiikkaa hyödynnetään tasa-arvosuunnitelmaa varten tehtävän palkkakartoituksen yhteydessä.</p> <p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on pohdittu mahdollisuutta hyödyntää HR-analytiikka työssä laajemmin.</p>	<p>HR-analytiikkaa hyödynnetään satunnaisesti diversiteetti- ja inklusiotyön edistämässä, palkkakartoituksen lisäksi.</p>	<p>HR-analytiikkaa hyödynnetään systemaattisesti diversiteetti- ja inklusiotyön edistämässä.</p>
<b>2.9 Diversiteetti- ja inklusiostrategian dokumentointi</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä tiedostetaan tarve luoda työlle selkeä strategia, ja dokumentoida strategia siten, että se on kaikkien työntekijöiden saatavilla.</p>	<p>Organisaatio kehittää diversiteettistrategiaansa. Tavoitteena on kehittää dokumentointia kattamaan kaikki diversiteettistrategian osa-alueet. Nyt osa strategiaan liittyvistä osa-alueista (esim. ylätason tavoitteet) on dokumentoitu ja kaikkien työntekijöiden saatavilla.</p>	<p>Organisaatiolla on kirjattuna diversiteettistrategia. Strategia on dokumenttina kaikkien työntekijöiden saatavilla.</p>

# 3. Henkilöstö

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.1 Työpaikasta ilmoittaminen</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida diversiteetti työpaikasta ilmoittaessa. Keskustelua käydään esimerkiksi työpaikkailmoitusten muotoilusta ja käytettävistä ilmoituskanavista.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä joiden avulla huomioidaan diversiteetti työpaikoista ilmoittaessa, ja ilmoituskanavia valittaessa.  Organisaatiolla on joitakin käytäntöjä työpaikasta ilmoittamiseen jotka tukevat monimuotoisen hakijajoukon saavuttamista.	Organisaatiolla on vakiintuneet käytännöt joiden avulla varmistetaan, että työpaikkailmoitukset saavuttavat ja puhuttelevat monimuotoista hakijakuntaa.  Onnistumista seurataan sukupuolen ja iän suhteen ja ratkaisuihin muiden identiteettien seuraamiseen keskustellaan.

	<b>Aloittelija</b>	<b>Kehittyjä</b>	<b>Edelläkävijä</b>
<b>3.2 Hakijoiden arviointi</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida syrjinnän eri muodot hakijoiden arvioinneissa. Keskustelua käydään käytännöistä joilla, varmistaa hakijoiden objektiivinen arviointi.	Organisaatiossa ollaan tietoisia syrjinnän eri muodoista ja tiedostamattomien olettusten vaikutuksesta hakijoiden arviointiin. Arviointikäytäntöjä kehitetään ja on kehitetty objektiivisuuden takaamiseksi esimerkiksi muokkaamalla prosesseja ja kouluttamalla arvioijia.	Organisaatiossa on laajassa käytössä arviointikäytännöt, jotka varmistavat objektiivisuuden hakijoiden arvioinnissa.  Organisaatiossa seurataan käytäntöjen vaikutusta ja laajuutta.  Valitessa ulkoisia rekrytoinnin palveluntarjoajia kyky varmistaa objektiivisuus hakijoiden arvioinnissa on tärkeä valintakriteeri.
<b>3.3 Haastattelu</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve kehittää haastattelukäytäntöjä diversiteetti ja inklusio huomioon ottaen.	Organisaatiossa on kehitetty joitakin käytäntöjä diversiteetin ja inklusion huomioimiseksi haastattelutilanteissa, ja ne ovat satunnaisesti käytössä. Organisaatiossa kehitetään lisää käytäntöjä haastattelutilanteisiin ja pyritään käyttämään niitä systemaattisemmin.	Organisaatiossa on kehitetty käytännöt diversiteetin ja inklusion huomioimiseksi haastattelutilanteissa.  Kaikki haastatteluihin osallistuvat hyödynävät näitä käytäntöjä systemaattisesti kaikissa haastattelutilanteissa.  Organisaatiossa seurataan haastattelujen onnistumista diversiteetin ja inklusion näkökulmasta.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.4 Työtehtävien määrittely ja kuvaus</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiivisytyössä on tunnistettu tarve huomioida ainoastaan työssä onnistumisen kannalta oleelliset asiat työtehtäviä määriteltäessä.</p> <p>Organisaatiossa on tunnistettu tarve huomioida ihmisten diversiteetti työtehtäviä määriteltäessä ja kuvatessa.</p>	<p>Organisaatiossa kehitetään käytäntöjä, joilla voidaan varmistaa, että työtehtäviä muotoillessa otettaisiin ainoastaan työssä onnistumisen kannalta olennaiset asiat.</p> <p>Organisaatiossa huomioidaan satunnaisesti ihmisten diversiteetti, kun työtehtäviä määritellään ja kuvataan.</p>	<p>Työtehtäviä muotoillessa otetaan aina huomioon ainoastaan työssä onnistumisen kannalta olennaiset asiat.</p> <p>Organisaatiossa huomioidaan aina ihmisten diversiteetti, kun työtehtäviä määritellään ja kuvataan.</p> <p>Organisaatiolla on valmius alusta asti muotoilla työtehtäviä ja organisoida työ esim. vamma tai kielitaito huomioon ottaen.</p>
<b>3.5 Tehtäväloukitukset</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiivisytyössä on tunnistettu tarve tehtäväloukitukselle ja sen varmistamiselle, että tehtäväloukitus mahdollistaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden.</p>	<p>Organisaatiossa on käytössä tehtäväloukitus.</p> <p>Organisaatiossa kehitetään viestintää tehtäväloukituksesta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Siitä viestitään tällä hetkellä joiltain osin ja satunnaisesti.</p>	<p>Organisaatiossa on käytössä tehtäväloukitus joka on ymmärretty ja tunnettu.</p> <p>Tehtäväloukitus on läpinäkyvä ja sen arviointiperusteet ovat kaikkien tiedossa.</p> <p>Tehtäväloukituksesta viestitään säännöllisesti tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta.</p>

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.6 Palkkata-sa-arvo</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve kehittää käytäntöjä vahvistamaan palkkata-sa-arvoa, sen lisäksi, että palkkaa seurataan tasa-arvosuunnitelman palkkakartoituksessa (yli 30 henkeä työllistävissä organisaatioissa).	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty joitakin käytäntöjä vahvistamaan palkkata-sa-arvoa. Käytäntöjä hyödynnetään satunnaisesti / osassa organisaatiota.	Organisaatiossa hyödynnetään selkeitä käytäntöjä tukemaan palkkata-sa-arvoa, ja niiden vaikutusta seurataan säännöllisesti.
<b>3.7 Uralla etene-minen</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida ihmisten diversiteetti ja potentiaalinen syrjintä uralla etenemisessä. Organisaatiossa käydään keskustelua käytäntöjen kehittämistä tukemaan.	Organisaatiossa on tunnistettu eri ryhmiä koskevia keskeisiä uralla etenemisen haasteita.  Aloitteita uralla etenemisen yhdenvertaisuuden takaamiseksi on kehitetty ja joitakin käytäntöjä hyödynnetään satunnaisesti.	Organisaatiossa on hyvä ymmärrys eri ryhmiä koskevista uralla etenemisen keskeisistä haasteista, ja käytössä on selkeitä ja systemaattisia käytäntöjä, joilla haasteita tunnistetaan ja niihin puututaan.  Potentiaalisesti syrjintää kohtaavien ryhmien etenemistä tuetaan aktiivisesti.  Käytäntöjen ja tuen vaikuttavuutta seurataan.  Mikäli seurannassa ilmenee, että toimenpiteet yhdenvertaisuuden takaamiseksi eivät ole vaikuttaneet, asiaan puututaan.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.8 Diversiteetin ja inklusion huomioiminen henkilöstön kehittämisessä</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida diversiteetti ja inklusio henkilöstön kehittämisessä.</p> <p>Organisaatiossa käydään keskustelua tavoista, joilla diversiteetti- ja inklusionäkökulman voisi huomioida niin sisällöissä kuin osallistujien koostumuksessa.</p>	<p>Henkilöstön kehittämisessä huomioidaan satunnaisesti diversiteetti ja inklusio.</p> <p>Organisaatiossa käydään keskustelua tavoista, joilla inklusionäkökulman voi huomioida systemaattisesti niin sisällöissä kuin osallistujien koostumuksessa.</p>	<p>Henkilöstön kehittämisessä huomioidaan systemaattisesti diversiteetti ja inklusio.</p> <p>Organisaatiossa seurataan koulutusten ja muun kehitystarjonnan sisältöä ja kohdistumista.</p>
<b>3.9 Henkilöstön hyvinvointi</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida henkilöstön diversiteetti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa.</p>	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, joilla huomioidaan henkilöstön diversiteetti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Käytössä on joitakin hyvinvointia tukevia aloitteita, joissa diversiteetti on huomioitu.</p>	<p>Organisaatiossa huomioidaan systemaattisesti henkilöstön diversiteetti kun henkilöstön hyvinvointia tuetaan.</p> <p>Henkilöstön diversiteetin huomioimista hyvinvointia tukevista aloitteista seurataan. Aloitteiden vaikutuksia seurataan.</p>

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.10 Diversiteettistä ja inklusiosta kouluttaminen</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve kouluttaa henkilöstöä diversiteetistä ja inklusiosta työelämässä.</p> <p>Keskustelua käydään koulutusten teemoista ja toteuttamisesta.</p>	<p>Esihenkilöasemassa oleville on tarjottu koulutusta diversiteetistä ja inklusiosta.</p> <p>Osalle henkilöstöä järjestetään satunnaisesti koulutuksia eri diversiteetti- ja inklusioteemoista.</p> <p>Perehdytyksessä organisaation uudet jäsenet koulutetaan diversiteetti- ja inklusiotavoitteista ja arvoista.</p>	<p>Koko henkilöstöä koulutetaan systemaattisesti diversiteetistä ja inklusiosta. Koulutukset kattavat eri teemoja ja tarjolla on myös kohdennettuja koulutuksia eri työntekijäryhmille.</p> <p>Organisaation diversiteetti ja inklusiotavoitteista ja toimintatavoista koulutetaan systemaattisesti perehdytyksessä.</p> <p>Diversiteetti- ja inklusiokoulutusten vaikutuksia seurataan.</p>
<b>3.11 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: normivapaa työpaikka</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä ollaan tietoisia tarpeesta tunnistaa ja haastaa organisaatiossa vallalla olevia normeja.</p>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä ollaan tietoisia tarpeesta tunnistaa ja haastaa organisaatiossa vallalla olevia normeja. Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, joilla tukea työntekijöitä tunnistamaan normeja ja haastamaan niitä.</p>	<p>Organisaatiossa on vallalla monimuotoisuusolettamus: on tunnistettu ja haastettu normeja ja huomioidaan aina, että kuka tahansa työntekijä voi kuulua erilaisiin vähemmistöryhmiin ja että työntekijöiden työkyky voi vaihdella tilanteiden mukaan.</p>



	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.12 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: aktiivisen puuttujan rooli</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve sekä huomioida epäasiallista käytöstä havaitsevien rooli inklusiivista kulttuuria rakennettaessa että luoda edellytyksiä aktiiviseen epäkohtiin puuttumiseen.	Organisaatiossa on keskusteltu ja kehitetään tapoja, jolla epäasiallista käytöstä havaitsevat osaavat ja uskaltavat puuttua asiaan rakentavalla tavalla.	Organisaatiossa tuetaan aktiivisesti epäasialliseen käytökseen puuttumista rakentavalla tavalla ja asiaa pidetään säännöllisesti keskusteluissa.  Organisaatiossa seurataan kokemuksia epäasialliseen käytökseen puuttumisen onnistumisista ja haasteista, ja haasteisiin pyritään puuttumaan.
<b>3.13 Inklusiivisen kulttuurin rakentaminen: kielitietoisuus</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve pohtia kielen roolia inklusiivista kulttuuria rakennettaessa.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty henkilöstön kielitietoisuutta sekä käytäntöjä vahvistamaan inklusiivisuutta kielen kautta. Olemassa olevia käytäntöjä hyödynnetään satunnaisesti.	Organisaatiossa on käytäntöjä, joilla tuetaan inklusiivisuutta kielen näkökulmasta ja niitä hyödynnetään systemaattisesti.  Inklusiivisuuden toteutumista kielen näkökulmasta seurataan ja haasteisiin puututaan.
<b>3.14 Ohjeet ja työkalut syrjintätilanteisiin</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve kehittää ohjeita eri syrjintä- ja häirintätilanteisiin sekä henkilöstön tietoisuutta ohjeista.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty henkilöstön kielitietoisuutta sekä käytäntöjä vahvistamaan inklusiivisuutta kielen kautta. Olemassa olevia käytäntöjä hyödynnetään satunnaisesti.  Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty toimintaohjeita eri syrjintä- ja häirintätilanteita varten. Ohjeista viestitään satunnaisesti eri tilanteissa.	Organisaatiolla on käytössä toimintaohjeet eri syrjintä- ja häirintätilanteisiin, ja niistä viestitään säännöllisesti eri kanavissa ja koulutuksissa.  Organisaatiolla on käytössä anonyymi syrjinnän ja häirinnän ilmoituskanava.

	<b>Aloittelija</b>	<b>Kehittyjä</b>	<b>Edelläkävijä</b>
<b>3.15 Toimitilat</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida organisaation toimitilojen vaikutus inklusiivisuuden kokemukseen.</p> <p>Esimerkiksi esteettömyys, sukupuolineutraalius ja turvallisuus.</p>	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty toimintatapoja organisaation toimitilojen inklusiivisuuden varmistamiseksi. Toimintatapoja on hyödynnetty satunnaisesti.</p>	<p>Organisaatiossa huomioidaan toimitilojen inklusiivisuus niin nykyisiä kuin tulevia potentiaalisia työntekijöitäkin ajatellen.</p> <p>Inklusiivisuuden toteutumista toimitilojen suhteen seurataan säännöllisesti ja haasteisiin puututaan.</p>
<b>3.16 Työn mukautukset</b>	<p>Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve kehittää käytäntöjä työn mukauttamiseksi, ja työn mukautuksia toteutetaan tarpeen vaatiessa.</p>	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, joiden avulla työn mukautukset huomioidaan systemaattisemmin.</p> <p>Organisaatiossa kehitetään viestintää, jolla vahvistetaan henkilöstön tietoisuutta työn mukautusten mahdollisuuksista ja prosessista.</p>	<p>Organisaatiossa on selkeä prosessi, budjetti ja vastuuhenkilöt työn mukautusten toteutuksiin.</p> <p>Organisaatiossa viestitään systemaattisesti ja selkeästi – sisäisesti ja ulkoisesti – työn mukautusten prosessista, vastuuhenkilöistä ja mahdollisuuksista.</p> <p>Organisaatiossa seurataan työn mukautusten onnistumista.</p>

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.17 Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt työpaikalla</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve lisätä henkilöstön tietoisuutta sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöistä.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty tapoja, joilla lisätä henkilöstön tietoisuutta sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöistä. Joitain aloitteita on käytössä.  Seuraavia toimia suunnitellaan.	Organisaatiossa on selkeitä käytäntöjä, joilla vahvistetaan henkilöstön tietoisuutta sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöistä, vähemmistöryhmien sisäiset eriarvoisuudet huomioiden.  Organisaatiossa sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen työelämämahdollisuuksia tuetaan eri käytännöillä.  Organisaatio viestii säännöllisesti ja julkisesti tuestaan eri sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjä kohtaan eri kanavissa.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.18 Perheen ja työn yhteensovittaminen</b>	Diversiteetti- ja inklusiivisyydessä on tunnistettu tarve huomioida monimuotoiset perhetilanteet ja kehittää käytäntöjä tukemaan perheen ja työn yhteensovittamista.	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty joitakin käytäntöjä tukemaan työn ja perheen yhteensovittamista, perheiden monimuotoisuus huomioiden.</p> <p>Jo kehitettyjä käytäntöjä hyödynnetään ja niistä viestitään.</p>	<p>Organisaatiossa on selkeitä käytäntöjä, joilla tuetaan perheen ja työn yhteensovittamista koko työntekijän elämänkaaren läpi, perheiden monimuotoisuus huomioiden.</p> <p>Organisaatiolla on systemaattinen seurantajärjestelmä sen varmistamiseksi, että perheen ja työn yhdistämisen eri tukimuotojen hyödyntäminen ei johda syrjintään.</p> <p>Organisaation toimintakulttuurissa ja arjen tilanteissa henkilöstöä kannustetaan aktiivisesti hyödyntämään perheen ja työn yhteensovittamisen eri keinoja ja tarjolla olevia joustoja. Esihenkilöt osaavat toimia ammattimaisesti työn ja perheen yhteensovittamisen eri tilanteissa ja suhtautuvat rakentavasti tilanteiden ratkaisemiseen.</p>

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>3.19 Työn ja vapaa-ajan rajat</b>	Diversiteetti- ja inklusiivisyydessä on tunnistettu tarve kehittää käytäntöjä tukemaan henkilöstön työn ja vapaa-ajan rajanvetoja, henkilöstön diversiteettiä ja diversiteetit elämäntilanteet huomioon ottaen.	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, joilla tuetaan henkilöstön työn ja vapaa-ajan rajanvetoja, henkilöstön diversiteettiä huomioiden.</p> <p>Jo olemassa olevia käytäntöjä hyödynnetään ja niistä viestitään.</p>	<p>Organisaatiossa on selkeitä käytäntöjä henkilöstön työn ja muun elämän rajanvetoon, käytännöissä huomioidaan henkilöstön diversiteettiä.</p> <p>Organisaatiossa seurataan työn ja muun elämän rajanvetoja tukevien käytäntöjen vaikutusta uraan, ja varmistetaan, ettei niiden käytöstä seuraa syrjintää.</p> <p>Organisaatiossa viestitään systemaattisesti työn ja muun elämän rajanvetojen eri ratkaisuista ja kannustetaan kaikkia hyödyntämään erilaisia ratkaisuja oman elämäntilanteen mukaan.</p>

# 4.

## Asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>4.1 Tutkimus- ja kehitystoiminta</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida diversiteetti tutkimus- ja kehitystoiminnassa.	Organisatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, jotka varmistavat diversiteetin huomioimisen tutkimus- ja kehitystoiminnassa, esim. henkilöstön koostumukseen ja tutkimusdataan liittyen.	Organisaatiossa on selkeitä käytäntöjä, jotka tukevat diversiteetin huomioimista tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Käytäntöjä hyödynnetään systemaattisesti ja niiden vaikutusta seurataan.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>4.2 Tuote ja palvelukehitys</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida käyttäjien diversiteetti tuote- ja palvelukehityksessä, keskustelua käydään tavoista kehittää tuotteiden ja palveluiden inklusiivisuutta.	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty joitakin käytäntöjä, joiden avulla huomioidaan käyttäjien diversiteetti tuote- ja palvelukehityksessä.</p> <p>Käytäntöjä hyödynnetään ja käyttäjien diversiteetin huomioimisesta viestitään.</p>	<p>Organisaatiossa on käytäntöjä, joilla varmistetaan käyttäjien diversiteetin huomioiminen kaikessa tuote- ja palvelukehityksessä.</p> <p>Organisaatiossa seurataan systemaattisesti diversiteetin huomioinnin onnistumista tuote- ja palvelutarjonnan kehityksessä.</p> <p>Organisaatiossa viestitään systemaattisesti diversiteetin huomioimisesta tuotteissa eri sidosryhmille (esim vastuullisuusviestintä).</p>

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>4.3 Markkinointi ja myynti</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida ihmisten diversiteetti markkinoinnissa ja myynnissä.	<p>Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty toimintatapoja, joilla huomioidaan ihmisten diversiteetti markkinoinnissa ja myynnissä, vältetään stereotyyppioita ja haastetaan normeja.</p> <p>Organisaatiossa kartutetaan osaamista eri vähemmistöryhmistä asiakkaina.</p> <p>Organisaatio viestii asiakkaille aktiivisesti tavoista, joilla ihmisten diversiteetti on huomioitu tuotteissa ja palveluissa.</p>	<p>Organisaatiossa on käytäntöjä joilla varmistetaan ihmisten diversiteetin huomiointi markkinoinnissa ja myynnissä, rikotaan normeja ja haastetaan syrjiviä oletuksia.</p> <p>Organisaatiossa seurataan systemaattisesti inklusiivisuuden onnistumista markkinoinnissa ja myynnissä.</p> <p>Eri ryhmiin kuuluvien asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan ja tarpeita kartoitetaan.</p> <p>Organisaatio viestii systemaattisesti asiakkaille tavoista, joilla ihmisten diversiteetti on huomioitu tuotteissa ja palveluissa.</p>



	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>4.4 Hankinta ja alihankkijat</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida diversiteetin edistäminen alihankkijoiden valinnassa.	Organisaatiossa on kehitetty ja kehitetään alihankinnan ohjeistuksia, jotka huomioivat joiltain osin diversiteettiin ja inklusion liittyviä kysymyksiä.	Organisaatiossa on systemaattisesti kaikessa alihankinnassa käytössä alihankinnan ohjeistukset, jotka huomioivat diversiteettiin ja inklusioon liittyvät kysymykset.  Alihankkijoiden toimintaa valvotaan, ja mikäli väärinkäytöksiä esiintyy, organisaatiolla on sopimukselliset ja muut keinot neuvotella asiasta alihankkijan kanssa.
<b>4.5 Viestintä</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida ihmisten diversiteetti, syrjimättömyys ja normikriittisyys viestinnässä.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty käytäntöjä, joilla tuetaan diversiteetin, syrjimättömyyden ja normikriittisyyden huomioimista viestinnässä. Käytäntöjä hyödynnetään osassa viestintää.	Organisaatiossa on selkeitä käytäntöjä, joilla varmistetaan systemaattisesti diversiteetin huomiointi, syrjimättömyys ja normikriittisyys kaikessa viestinnässä.  Käytäntöjen vaikuttavuutta seurataan eri menetelmin.

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
<b>4.6 Yhteisösuhteet</b>	Diversiteetti- ja inklusiotyössä on tunnistettu tarve huomioida yhteisösuhteet työn yhtenä osana.	Organisaatiossa kehitetään ja on kehitetty yhteisösuhteita, jotka tukevat diversiteettityötä.	<p>Organisaatio tekee on säännöllistä yhteistyötä eri yhteisöjen kanssa, jonka tavoitteena on edistää työelämän diversiteettiä ja inklusiota.</p> <p>Diversiteettiä ja inklusiota edistävälle yhteisösuhteille on varattu budjetti ja yhteisösuhteen vaikutuksia seurataan.</p> <p>Yhteisösuhteissa organisaatio jakaa omaa osaamistaan ja viestii tavoitteistaan ja käytännöistään.</p>