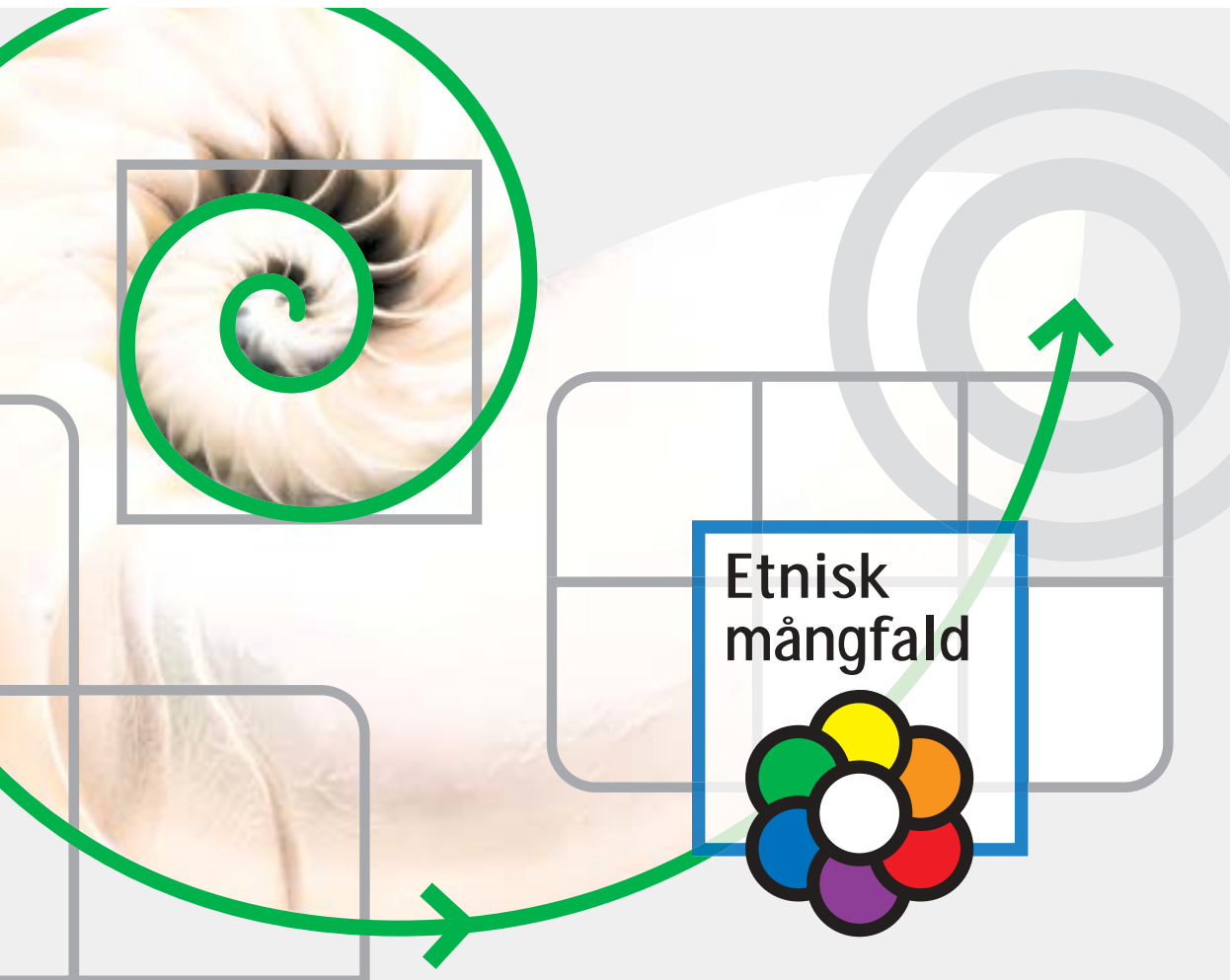




STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter



Inledning

Etnisk mångfald är ett av de nio områden som Statens kvalitets- och kompetensråd, KKR, prioriterar i arbetet med statsförvaltningens långsiktiga kompetensförsörjning. Föreliggande broschyr består av två delar. I den första sammanfattas varför det är viktigt att uppmärksamma och arbeta med mångfaldsfrågorna idag och framöver. I broschyrens andra del presenteras en vägledning för strategiskt mångfaldsarbete i ett antal steg med början i att skapa förutsättningar för mångfald fram till att resultatet kommuniceras i organisationen. KKR väljer att låta ett kompetensförsörjningsperspektiv vara utgångspunkten för mångfaldsarbetet. KKR vet att det även finns många andra skäl till varför myndigheter och organisationer arbetar med mångfald.

Med hjälp av Åsa Helg och Marthe Vakoufari från Sverige 2000-institutet har KKR utarbetat broschyren samt ett mer utvecklat stöd för mångfaldsarbetet: *Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter – Kunskaps- och genomförandestöd*. Materialet presenteras som pdf-fil på KKR:s hemsida: www.kkr.se. En vidareutveckling av detta material förbereds genom att materialet anpassas till webbt teknik.

Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter

Varför arbeta med mångfald?

Under senare år har allt fler svenska organisationer – företag såväl som myndigheter, kommuner och andra organisationer – börjat arbeta med etnisk mångfald. Arbetsgivare börjar se de konkurrensfördelar och effektivitetsvinster som de kan uppnå genom ett strategiskt mångfaldsarbete.

En ökad mångetnisk och mångkulturell kompetens kan bli en av de viktigaste förutsättningarna för att även statsförvaltningen ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning. Genom ett strategiskt mångfaldsarbete förbättras myndigheternas förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare och förutsättningarna för att bättre kunna ta tillvara medborgarnas och kundernas mångfaldiga behov förstärks. Nedan följer några faktorer som bidrar till myndigheternas ökade intresse för mångfald.

Arbetskraftsutveckling och demografi

Arbetskraftsutveckling och demografi är faktorer som kan komma att påverka svenska myndigheters långsiktiga kompetensförsörjningsstrategier.

Fram till år 2015 kommer drygt en och en halv miljon människor, motsvarande 40 % av den nuvarande arbetsstyrkan att gå i pension. Aldrig tidigare kommer så många att ha lämnat arbetskraften under så kort tid som under perioden 2000-2015. Svenska myndigheter kommer att behöva finna nya sätt att tillgodose behovet av kompetenta medarbetare. Ett sätt är att bredda sin rekryteringsbas och nyttja den outnyttjade välutbildade arbetskraft som finns i Sverige idag.

Behov och krav hos medborgare och andra intressenter

Dagens myndigheter verkar i en allt mer mångkulturell miljö där medborgare, leverantörer och andra intressenter har olika nationell, etnisk och kulturell bakgrund. Om myndigheterna ska motsvara alla krav på hög kompetens och god service är det viktigt att påskynda arbetet med att skapa myndigheter som bättre speglar samhällets befolkningssammansättning.

Mångfald – en fråga om demokrati

Att säkerställa det demokratiska samhället är ytterligare en anledning till varför statsförvaltningen bör arbeta med mångfald. Den politiska ambitionen är att statsförvaltningen ska spegla Sverige, och därmed också vara föregångare för det mångkulturella Sverige.

Internationaliseringen

En av de mer genomgripande förändringarna i samhället är internationaliseringen. Förändringarna i samhället går allt snabbare och det blir allt viktigare för svenska förvaltningar att följa med i samhällsutvecklingen och bereda sig på de framtida förändringarna. En ökad mångetnisk och mångkulturell kompetens inom svensk statsförvaltning kan underlätta förvaltningarnas arbete i ett allt mer internationaliserat samhälle.

Nationell och europeisk diskrimineringslagstiftning

En ökad mångetnisk och mångkulturell kompetens är en viktig förutsättning för att statliga myndigheter ska kunna klara sin långsiktiga kompetensförsörjning. Dessutom ställer nationell och internationell diskrimineringslagstiftning krav på att myndigheterna arbetar aktivt för lika rättigheter och lika möjligheter samt att de arbetar mot diskriminering av människor till följd av annan etnisk eller kulturell bakgrund.

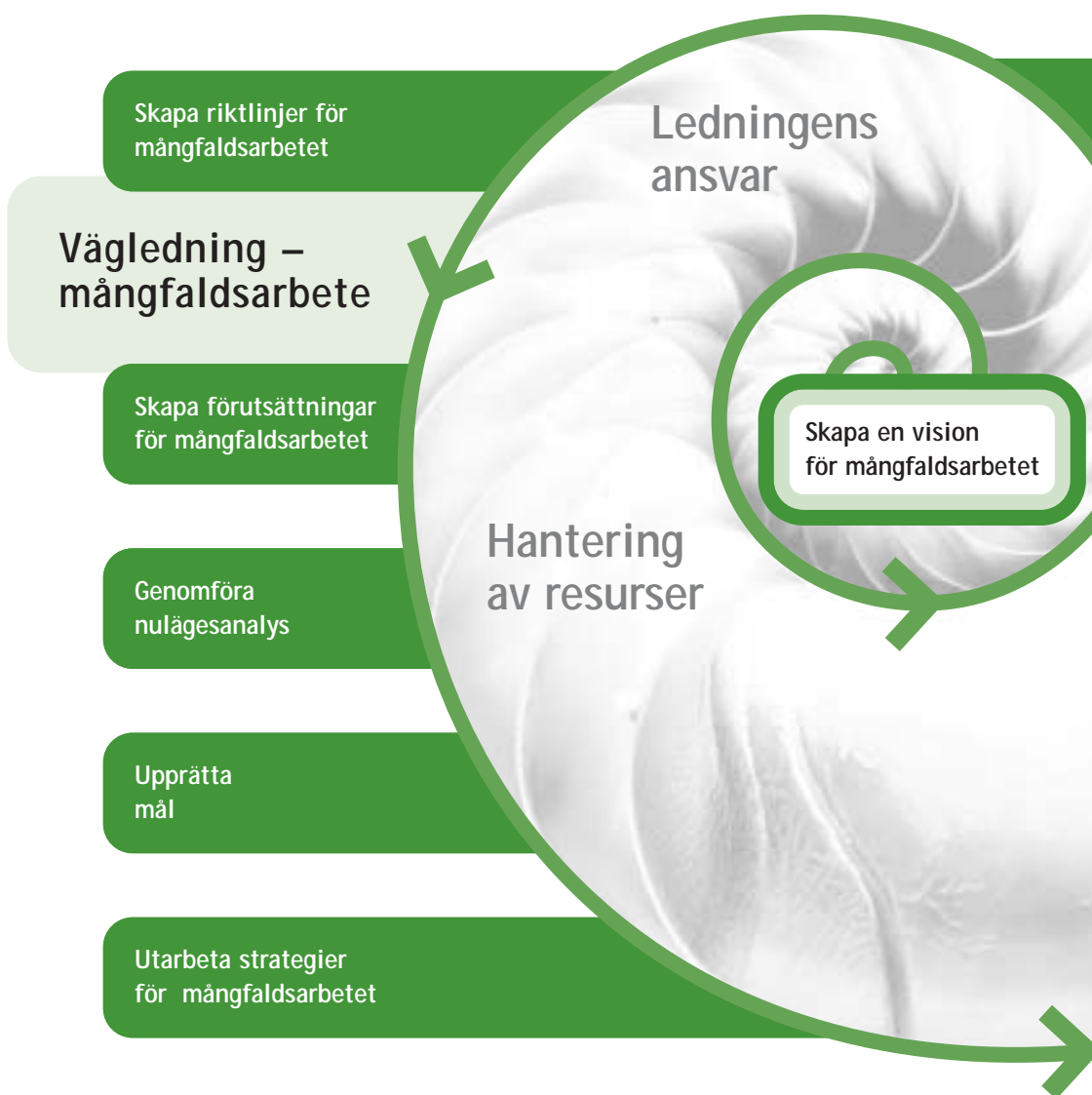
Regeringens förvaltningspolitik och integration

I regeringens budgetproposition år 2003 uppmanas de statliga att öka den etniska och kulturella mångfalden bland de anställda på alla nivåer. En prioriterad fråga för regeringen är en bättre integrering av invandrare i hela arbetslivet. Regeringen anger därför i propositionen att den statliga förvaltningen måste föregå med gott exempel.

Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter – Kunskaps- och genomförandestöd

Att öka statsförvaltningens tillgång på mångetnisk kompetens kräver ett strategiskt och systematiskt arbete och som ett stöd i detta arbete har ett kunskaps- och genomförandestöd om etnisk och kulturell mångfald utarbetats. Materialet kommer under hösten år 2003 att testas av ett antal myndigheter och kommer därefter att finnas tillgängligt på bl a KKR:s webbplats.

Kunskaps- och genomförandestödet kommer att bestå av flera delar. Där finns argument för att arbeta med mångfald, exempel på verktyg och metoder, länk- och lästips samt exempel på hur svenska myndigheter arbetar med mångfald.



En del av kunskaps- och genomförandestödet kommer att bestå av en vägledning som beskriver hur en myndighet kan gå tillväga i sitt strategiska mångfaldsarbete. Förutom att presentera de viktiga stegen i mångfaldsarbetet kommer stödet att innehålla strategiska frågeställningar.

Förhoppningen är att vägledningen ska tjäna som en stimulans och en introduktion till ett systematiskt sätt att leda och utveckla verksamheten med ett etniskt och kulturellt perspektiv.



Skapa en vision för mångfaldsarbetet

Många är övertygade om att de organisationer som uppnår bra resultat drivs av en vision. Även i mångfaldsarbetet är det viktigt att visa vägen genom att besluta vilka värden och värderingar som ska driva utvecklingen och genom att specificera en positiv, inspirerande och utmanande mångfaldsvision. Hur vill vår myndighet se ut i framtiden och hur vävs vår mångfaldsvision in i våra kompetensförsörjningsmål?

Mångfald – en del av verksamhetsstrategin

Allt fler myndigheter börjar se de konkurrensfördelar och effektivitetsvinster som de kan uppnå genom ett strategiskt mångfaldsarbete. Detta har bidragit till att de flesta myndigheter idag arbetar i syfte att öka den interna mångfalden. Det är i mångfaldsarbetets inledningsskede viktigt att identifiera vilken nytta mångfalden kan tillföra den egna myndigheten. På vilket sätt kan mångfaldsarbetet bidra till att vi når våra verksamhetsmål och hur kan mångfaldsarbetet bidra till att vi klarar vårt framtida kompetensförsörjningsbehov.

Kommunicera och skapa engagemang för mångfaldsarbetet

För att lyckas med mångfaldsarbetet krävs engagemang och delaktighet från chefer och medarbetare inom myndigheten. En viktig aspekt i mångfaldsarbetet är att fundera över hur detta engagemang kan skapas och hur vi kan skapa förståelse för att mångfaldsarbetet är en viktig del i vår strategiska kompetensförsörjning.

Skapa riktlinjer för mångfaldsarbetet

Riktlinjer kan behövas som stöd i mångfaldsarbetet. Många organisationer upprättar exempelvis en mångfaldspolicy för att ge de nödvändiga riktlinjerna. En mångfaldspolicy ger en bra grund för att informera och skapa delaktighet hos alla medarbetare om mångfaldsarbetet. Mångfald kan också integreras med myndighetens övriga strategidokument. Beaktas etnisk och kulturell mångfald i exempelvis arbetsmiljö-, kompetensförsörjnings- och kvalitetspolicies?

Skapa förutsättningar för mångfaldsarbetet

Ska mångfaldsarbetet nå framgång måste det också få förutsättningar att lyckas. Ledningen har till uppgift att se till att ansvar och befogenheter för mångfaldsarbetet är definierade, dokumenterade och kommunicerade inom myndigheten. En fråga är hur mångfaldsarbetet ska organiseras. Kan man dra nytta av den organisation som redan finns för annat utvecklingsarbete t.ex. arbetsmiljöarbete? En förutsättning för mångfaldsarbetet är också att man identifierar behovet av och tillhandahåller resurser för att införa och underhålla mångfaldsarbetet.

Genomföra nulägesanalys

Om mångfaldsarbetet ska vara en del av myndighetens kompetensförsörjningsstrategier är det viktigt att sätta mångfaldsmål som är baserade på fakta och som har en tydlig koppling till myndighetens kompetensförsörjningsmål. Framtidsstudier, demografiska studier, medborgaranalyser och omvärldsanalyser kan vara naturliga inslag i myndigheternas planeringsarbete. Dessa studier kan på ett fruktbart sätt användas även för att underlätta arbetet med etnisk och kulturell mångfald.

Upprätta mål

För att mångfaldsarbetet ska bli framgångsrikt fordras konkreta mål. Det är därför viktigt att fråga sig hur framgången ska mätas och hur målen ska följas upp. Dessutom är det viktigt att målen kopplas till myndighetens verksamhets- och kompetensförsörjningsstrategier och till de behov som har identifierats i en nulägesanalys.

Utarbeta verksamhetsstrategier som inkluderar etnisk mångfald

I ledningens ansvar för verksamhetsutveckling ligger även att utarbeta strategier för ökad mångfald. Hur utarbetar man en mångfaldsplan som bidrar till att myndigheten klarar sin långsiktiga kompetensförsörjning? Hur utarbetar man en mångfaldsplan som bidrar till att myndigheten blir en attraktiv arbetsplats för alla medarbetare?

Mångfaldsarbete ur ett personalförsörjningsperspektiv

Myndigheternas arbete att säkra framtida personalförsörjningsbehov och att skapa attraktiva arbetsplatser förutsätter ett aktivt mångfaldsarbete. Metoderna som används kan variera men följande områden är av speciell vikt i arbetet:

- *En objektiv och icke-diskriminerande rekrytering*
- *En inkluderande och icke-diskriminerande arbetsplats som tillvaratar medarbetarnas varierande kompetens, förutsättningar och behov*
- *En objektiv och icke-diskriminerande kompetensutveckling*
- *En objektiv och icke-diskriminerande chefsförsörjning och chefsutveckling*

Rekrytera medarbetare

Möjligheterna att säkra framtida kompetensbehov och att finna de bästa medarbetarna ökar om arbetsgivaren breddar sin rekryteringsbas. Att se över sin annonsering av lediga tjänster kan vara en del i arbetet med att förbättra sin rekryteringsprocess. En översyn kan också behövas av gällande övriga delar av rekryteringsprocessen. Att upprätta relevanta kravprofiler som verkligen säkrar internationell kunskap, språk- och kulturkunnande, att bryta vanemässiga beteenden vid sortering av ansökningar och att skapa förutsättningar för en så objektiv anställningsintervju som möjligt är exempel på initiativ som kan skapa förutsättningar för ökad mångfald.

Inkluderande och icke-diskriminerande organisation

Att öka mångfalden inom myndigheten kan utgöra del av myndighetens kompetensförsörjningsstrategier. Mångfaldsarbete handlar också om att skapa en inkluderande myndighet där alla medarbetare, oavsett etnisk och kulturell bakgrund, trivs och väljer att stanna. För att kunna konkurrera om kompetens krävs att myndigheterna gör sig kända för att vara inkluderande arbetsorganisationer där medarbetare ges möjligheter att utvecklas utifrån sin potential och där ingen diskrimineras på grund av etnisk eller kulturell bakgrund. En inkluderande arbetsmiljö förutsätter ett tillåtande och flexibelt arbetsklimat samt strukturer och processer som motverkar diskriminering och trakasserier.

Kompetensutveckling av egen personal

I myndighetens strategiska kompetensutvecklingsplaner bör ingå mångfaldsarbete för att säkerställa tillgång på rätt kompetens i framtiden. Framgår framtida behov av mångkulturell kompetens i strategier och planer? För att säkerställa en inkluderande arbetsorganisation krävs också en objektiv kompetensutvecklingsprocess där etnisk och kulturell bakgrund inte är ett hinder för kompetensutveckling utan snarare en förutsättning för en lyckad kompetensförsörjning.

Chefsförsörjning och chefsutveckling

Chefsförsörjning och chefsutveckling är ett sätt att säkerställa att myndigheten och medarbetarna genomgående har ett gott ledarskap som gör att verksamheten både uppfyller regeringens krav och har förmåga att möta nya utmaningar. Kraven på internationell kompetens och internationell förståelse ökar och morgondagens ledare, inom såväl näringsliv som offentlig sektor, måste sannolikt ha både intresse av och kunskap om andra kulturer. Inom ramen för mångfaldsarbetet handlar det också om att säkerställa att chefsutvecklingen är objektiv och icke-diskriminerande och att myndighetens chefer får nödvändig kompetensutveckling inom mångfaldsområdet.

Följa upp och utvärdera

Det är nödvändigt att kontinuerligt följa upp mångfaldsarbetet för att mäta om de uppsatta målen har nåtts eller inte. Det är också viktigt att följa upp huruvida mångfaldsarbetet bidragit till att säkra myndighetens verksamhetsmål och kompetensförsörjning eller inte. Denna uppföljning kan göras på olika sätt beroende på vilka mål som satts upp.

Kommunicera mångfaldsarbetets resultat

Alla medarbetare och berörda intressenter bör få veta hur mångfaldsarbetet fortlöper och hur mångfaldsarbetet bidrar till myndighetens verksamhetsutveckling och långsiktiga kompetensförsörjning. En del organisationer kommunicerar med framgång internt via e-post, nyhetsbrev och artiklar i personalmedier. Mångfaldsaktiviteterna kan också tas upp som ett stående inlägg på personalmöten.



Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning.



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

BOX 3117, 103 62 STOCKHOLM
TFN 08-786 97 00, FAX 786 97 99, KKR@KKR.SE, WWW.KKR.SE