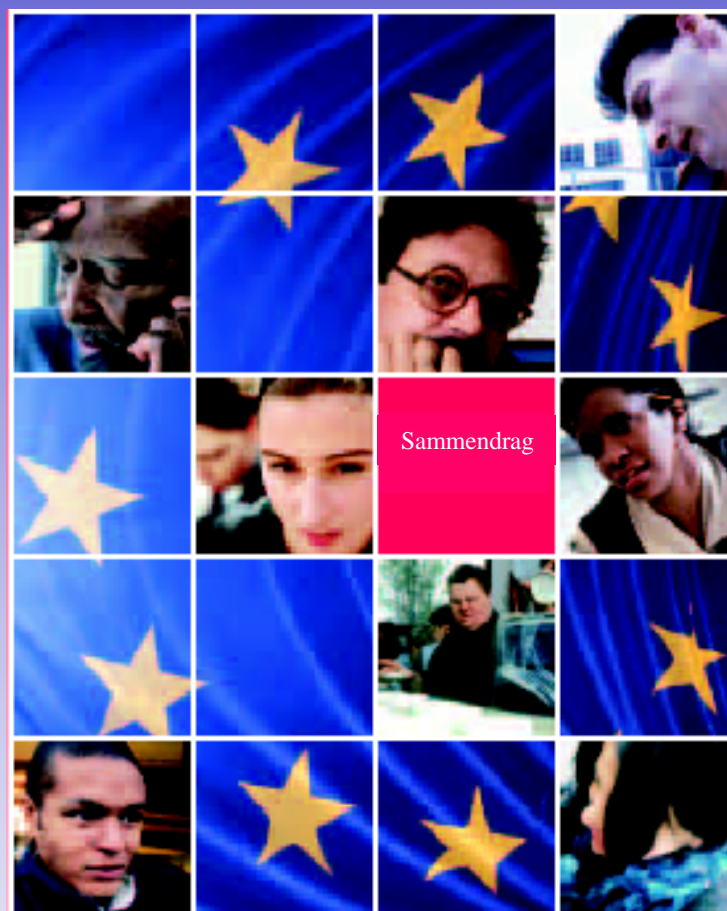


OMKOSTNINGER OG FORDELE VED MANGFOLDIGHED



Beskæftigelse  sociale anliggender



Europa-Kommissionen

OMKOSTNINGER OG FORDELE VED MANGFOLDIGHED

**En undersøgelse af metoder og indikatorer
til måling af omkostningseffektiviteten ved
virksomhedernes mangfoldighedspolitikker**

Sammendrag

Beskæftigelse & sociale anliggender

Grundlæggende rettigheder og ikke-forskelsbehandling

Europa-Kommissionen

Generaldirektoratet for Beskæftigelse og Sociale Anliggender,
Kontor D.3

Manuskript afsluttet i oktober 2003.

Den foreliggende rapport er blevet udarbejdet for Kommissionen af CSES – Centre for Strategy and Evaluation Services – med støtte fra Det Europæiske Fællesskabs handlingsprogram for bekæmpelse af forskelsbehandling.

Centre for Strategy and Evaluation Services
Postboks 159
Kent TN14 5WT
Det Forenede Kongerige

Rapporten er tilgængelig online i sin fulde længde på webstedet:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm

Indholdet i nærværende udgivelse afspejler ikke nødvendigvis Europa-Kommissionens holdning.

OVERBLIK

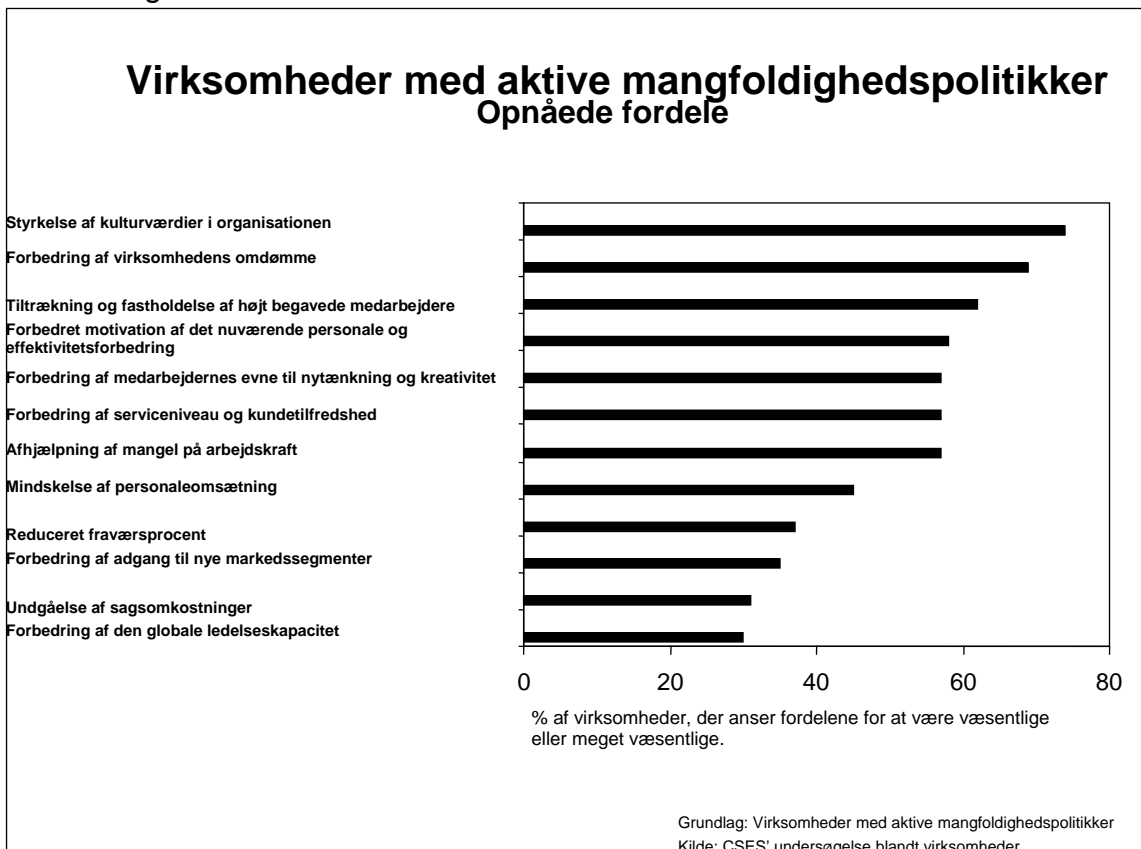
I denne undersøgelse analyseres målingen af omkostninger og fordele ved virksomhedernes mangfoldighedspolitikker, dvs. virksomheders frivillige initiativer til at ansætte, fastholde og uddanne medarbejdere fra forskellige samfundsgrupper. Undersøgelsen er blevet udarbejdet på baggrund af gennemførelsen af nye direktiver om ikke-forskelsbehandling, der er gældende i hele EU, og virksomhedernes øgede investeringer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.

Undersøgelsen bygger på adskillige kilder, herunder en analyse blandt 200 virksomheder i fire EU-lande, omfattende litteratur, udarbejdelse af otte casestudier om programmer til fremme af mangfoldighed i seks medlemsstater og 48 interviews med virksomheder, erhvervsorganisationer, nationale regeringer, ligestillingsnævn, fagforeninger og ngo'er.

Resultaterne af den undersøgelse, som vi har gennemført, giver et grundigt indblik i mangfoldighedspolitikkerne og målingen af disse, og dette indblik er relevant for virksomhedsledere, arbejdsmarkedets parter og politikerne. I rapporten afdækkes der navnlig en række centrale elementer:

1. Virksomheder, der indfører politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed, opnår væsentlige fordele, som styrker den langsigtede konkurrenceevne, og som i visse tilfælde ligeledes forbedrer virksomhedens resultater på kort og mellemlang sigt (bilag A).

Bilag A



Vores oplysninger giver anledning til at antage, at de væsentligste fordele, der opnås med indførelsen af mangfoldighedspolitikker, stammer fra en styrkelse af den organisatoriske og menneskelige kapital. Sammen med videnkapital udgør disse to faktorer de centrale immaterielle aktiver, som virksomheder i mange forskellige sektorer anvender til at skabe konkurrencemæssige fordele og merværdi.

Naturligvis er der omkostninger forbundet med indførelsen af mangfoldighedspolitikker. Disse omkostninger omfatter de finansielle omkostninger, der opstår som følge af overholdelsen af lovgivningen om forskelsbehandling og som følge af indførelsen af programmer til ændring af den interne virksomhedskultur, således at en mangfoldig arbejdsstyrke ansættes, fastholdes og udvikles. Desuden er der offeromkostninger forbundet med den anderledes fordeling af ledelsens arbejdstid og med de "gennemførelsesrisici", der knytter sig til de omfattende organisationsændringsprogrammer.

2. En effektiv, systematisk måling af omkostninger og fordele ved politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed er væsentlig for at kunne bevare de nuværende programmer og give virksomhederne, herunder navnlig "ikke-brugere", incitament til at øge deres investeringer.

Der er en række årsager til, at førende virksomheder måler omkostninger og fordele ved investeringer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed: For det første er der noget, der tyder på, at målinger fremmer handling – "det, der bliver målt, bliver gennemført"; for det andet forudsætter god praksis, at omkostninger og fordele ved alle former for investeringer, herunder investeringer i immaterielle aktiver, måles; for det tredje begrundes målinger den fortsatte anvendelse af knappe ressourcer, og endelig gør målinger det muligt for ledere at høste erfaringer med henblik på kommende og tilsvarende investeringer.

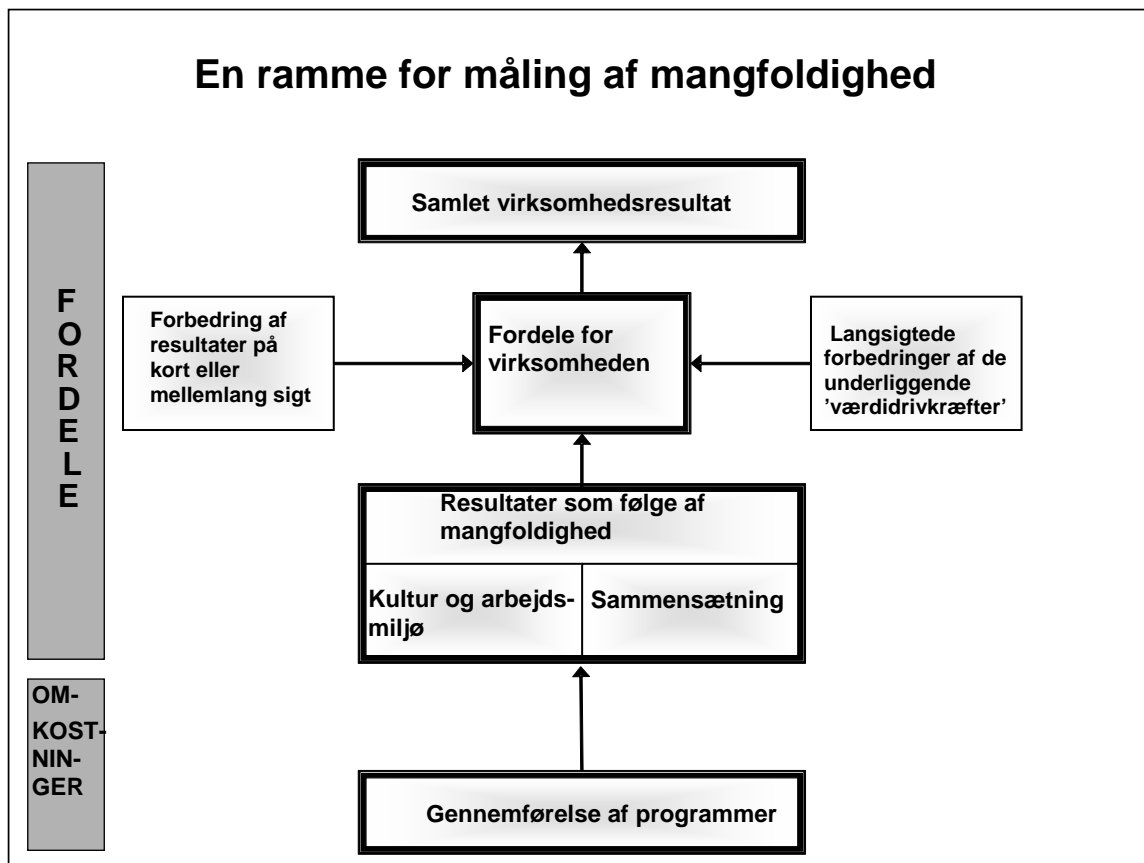
Virksomhederne anvender allerede en lang række indikatorer til måling af omkostninger og fordele. De fleste af disse indikatorer er kvalitative og fokuserer på "foreløbige resultater", som f.eks. ændringer i arbejdsstyrkens holdning eller sammensætning. På nuværende tidspunkt foreligger der kun lidt materiale om kvantitative vurderinger af omkostninger og fordele. Der foreligger ligeledes kun lidt materiale om systematiske målinger af omkostninger, fordele og foreløbige resultater.

På trods af disse målingsproblemer er det muligt at skabe en ramme for måling af resultater, der er en systematisk metode til afdækning af omkostninger, fordele, centrale processer og foreløbige resultater.

Dette udkast til en strategi bygger på den gældende målingspraksis, oplysninger om omkostninger og fordele og moderne metoder til resultatmåling. I udkastet fremhæves betydningen af at måle investeringer i

programmer til fremme af mangfoldighed, der foretages en tydelig sondring mellem investeringer og forskellige former for resultater, og virksomhederne tvinges til at foretage nøje overvejelser om forskellige former for fordele og måden, hvorpå disse skal måles. Alle former for virksomheder og virksomheder i alle størrelser kan anvende modellen. Inden for rammerne af en fælles struktur kan de særlige indikatorer og målingsmetoder skræddersys til hver enkelt virksomhed (bilag B).

Bilag B



Kilde: CSES

3. En sammensat gruppe hindringer begrænser omfanget af de europæiske virksomheders investeringer i politikker til fremme af mangfoldighed. Hindringerne omfatter juridiske begrænsninger for opbevaring og behandling af følsomme oplysninger, forskellige nationale, kulturelle reaktioner med hensyn til forskellige samfundsgrupper, vanskeligheder med at ændre virksomhedskulturen, virksomhedernes manglende kendskab til mangfoldighedspolitikernes indhold, fordele, mekanismer og logiske begrundelse. Det er væsentligt at inddrage samfundet for at fjerne disse hindringer.

Af oplysningerne fra vores pilotundersøgelse af virksomheder fremgår det, at der er to store "interne" hindringer, som begrænser investeringerne i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Disse interne hindringer består i

vanskeligheder med at ændre virksomhedskulturen og øge kendskabet til politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Det manglende kendskab omfatter mangel på viden om det indhold, den logiske begrundelse, de omkostninger, fordele og målingsmetoder, der knytter sig til politikkerne til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Emnet er tilstrækkeligt relevant til, at det kan forsvares at anvende offentlige ressourcer til at bidrage til afhjælpningen af denne manglende viden.

Derimod er den samfundsmæssige relevans af at bistå virksomhederne med at gennemføre kulturændringsprogrammer effektivt begrænset. De største problemer, som virksomhederne står overfor, er manglende ledelsesekspertise og arbejdstagernes og ledelsens frygt for forandringer.

Den begrænsede undersøgelse, som vi har gennemført, af det socio-juridiske miljø i EU giver anledning til at antage, at der meget vel kan være 'eksterne' hindringer for indførelsen af politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. De begrænsninger, der i de fleste EU-lande er fastlagt for opbevaringen af følsomme oplysninger, indskrænker effektiviteten af politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Begrænsningerne gør det umuligt at måle ændringer i den demografiske sammensætning af arbejdsstyrken, og denne måling er en central indikator for det foreløbige resultat og de fremskridt, der opnås. Målingerne er navnlig relevante, når det drejer sig om programmer, der har til sigte at inddrage homoseksuelle borgere, borgere af anden etnisk oprindelse og arbejdstagere med forskellige religiøse tilhørsforhold.

Sideløbende med disse juridiske begrænsninger kan forskelle i de samfundsbestemte holdninger til forskellige grupper i EU begrænse omfanget og fordreje udformningen af politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.

4. I modsætning til de oplysninger, der er tilgængelige til støtte for investeringer i andre former for immaterielle aktiver, befinder de forretningsmæssige argumenter for at investere i en mangfoldig arbejdsstyrke sig på udviklingsstadiet og er usystematiserede. Regeringerne og andre aktører kan imidlertid iværksætte tiltag, der kan afhjælpe disse problemer, navnlig ved at udbrede flere oplysninger om de erfaringer, som de virksomheder, der har investeret i mangfoldighedspolitikker, har høstet.

I rapporten er der defineret en række foranstaltninger, der kan iværksættes med henblik på at styrke begrundelserne for at investere i programmer til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed og for at udbrede god praksis på dette område til en bredere målgruppe (se afsnit 9 i det administrative sammendrag).

SAMMENDRAG - INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Baggrund for og mål med undersøgelsen
2. Arbejdets udførelse
3. Virksomhedernes mangfoldighedspolitikker
4. Omkostninger og fordele ved mangfoldighedspolitikker
5. Måling af omkostninger og fordele ved mangfoldighedspolitikker
6. Forretningsmæssige argumenter for mangfoldighed
7. Hindringer for indførelse af mangfoldighedspolitikker
8. Konklusioner
9. Henstillinger

SAMMENDRAG

1. BAGGRUND FOR OG MÅL MED UNDERSØGELSEN

I Den Europæiske Unions nye direktiver fastlægges der en generel ramme for overholdelse af princippet om ligebehandling på arbejdsmarkedet. Direktiverne omhandler direkte og indirekte forskelsbehandling på grundlag af race, etnisk oprindelse, religion, tro, handicap, alder eller seksuel orientering.

Det er imidlertid ikke sikkert, at lovgivning alene er tilstrækkelig til at sikre, at alle EU's borgere har lige muligheder på arbejdsmarkedet, og at resultaterne på arbejdsmarkedet i sidste ende bliver mere retfærdige. For at opnå disse bredere politiske målsætninger er det nødvendigt at iværksætte yderligere tiltag for at overtale virksomhederne til at ansætte, fastholde og udvikle en mangfoldig arbejdsstyrke.

Målet med projektet er at gennemføre en undersøgelse af muligheden for at udvikle metoder og indikatorer til måling af omkostninger og fordele ved virksomhedernes mangfoldighedspolitikker på europæisk plan, således at det bliver muligt at vurdere og fremme kendskabet til disse politikker og gældende praksissers effektivitet.

Indikatorerne spiller en afgørende rolle i de "forretningsmæssige argumenter" for politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. troværdige argumenter er væsentlige for at fremme virksomhedernes sociale ansvar og ikke-forskelsbehandling på grundlag af race, handicap, religion, tro, alder eller seksuel orientering.

De metoder og indikatorer, der foreslås i undersøgelsen, kan danne grundlag for yderligere aktiviteter af praktisk art, som omfatter måling af mangfoldighedspolitikernes indvirkning på virksomhederne og udbredelse af resultaterne til opinionsdannere og beslutningstagere.

2. ARBEJDETS UDFØRELSE

Arbejdet er blevet udført i tre faser. Tilrettelæggelsen fandt sted i den første fase. I den anden fase blev det væsentligste arbejde i marken udført, og den væsentligste del af rapporten blev udarbejdet i den tredje og sidste fase.

Arbejdet i marken bestod primært i:

- Kortlægning af de nuværende indikatorer (og målingsmetoder), der anvendes af virksomhederne til at måle omkostninger og fordele ved politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.
- Vurdering af de nuværende indikatorers relevans og effektivitet for virksomhederne i europæiske sammenhænge, herunder en undersøgelse af de sociokulturelle faktorer i EU, som kan have indvirkning på, hvorvidt de nuværende indikatorer er relevante eller

anvendelige, eller som kan skabe mere generelle hindringer for anvendelsen af mangfoldighedspolitikker.

- Udvikling af en ny ramme for resultatmåling af omkostninger og fordele, der er forbundet med virksomhedernes mangfoldighedspolitikker.
- Udarbejdelse af en strategi for udbredelse af de oplysninger, der er indsamlet om omkostninger og fordele ved mangfoldighedspolitikkerne, til virksomhedernes hovedansvarlige for mangfoldighedspolitikker.

Der er blevet anvendt mange forskellige kilder for at opnå disse mål. Kilderne omfatter litteratur, undersøgelse blandt 200 virksomheder i fire EU-lande, udarbejdelse af otte casestudier om programmer til fremme af mangfoldighed i seks EU-lande og adskillige interviews. I alt er 48 personer blevet interviewet. Programmet omfattede ti store virksomheder, fire små virksomheder, erhvervsorganisationer på EU-plan, akademikere, organer til fremme af mangfoldighed (regeringer, ligestillingsorganer, arbejdsmarkedets parter og erhvervsorganisationer i medlemsstaterne) samt interesserede parter (ngo'er og fagforeninger).

3. VIRKSOMHEDERNES MANGFOLDIGHEDSPOLITIKKER

"Arbejdsstyrkens mangfoldighed" i virksomheder er forbundet med politikker, der omhandler ansættelse, fastholdelse og udvikling af arbejdstagere fra forskellige samfundsgrupper. I nogle tilfælde indebærer dette en ændret personalesammensætning, og i andre tilfælde indebærer det ansættelse af andre persontyper til særlige stillinger inden for ledelse og teknik. Under alle omstændigheder er sådanne politikker mere vidtgående end de bestemmelser, der skal opfyldes i henhold til lovgivningen om ikke-forskelsbehandling.

Det er imidlertid vanskeligt at definere en "mangfoldig arbejdsplads" i praksis. Hidtil foreligger der ingen metode, der er bredt anerkendt, og som kan anvendes til at sondre mellem arbejdspladser, der er 'mangfoldige' og arbejdspladser, der ikke er det. En "mangfoldig arbejdsplads" er et resultat af store forandringer i en virksomheds interne kultur, og det er yderst vanskeligt at måle ændringer i værdier, som ledsager ændringer i den interne kultur. Desuden har ikke alle virksomhederne sat sig for at opnå de samme mål med deres mangfoldighedspolitikker.

Der er tre grunde til, at virksomheder indfører ansættelsespolitikker: etiske, lovgivningsmæssige (som bevis for, at lovgivningen om ikke-forskelsbehandling overholdes) og økonomiske årsager (da der opnås økonomiske fordele, der overstiger gennemførelsesomkostningerne). I en række tilfælde ligger flere end en af ovenstående årsager til grund for, at virksomheder indfører mangfoldighedspolitikker. I dette projekt fokuseres der udelukkende på de økonomiske bevæggrunde for at indføre politikker til fremme af en mangfoldig arbejdsstyrke.

Investeringer i mangfoldighed, der foretages af økonomiske årsager, sker som følge af væsentlige ændringer: på produktmarkederne (kundernes behov og konkurrenternes aktiviteter); arbejdsmarkedet (udbuddet, kvaliteten og værdien af de nuværende og fremtidige medarbejdere); kapitalmarkederne (investorenes holdning til drivkraften for acceptable investeringsafkast); ændringer i regeringens indflydelse (virkningen af regulering, lovgivning og politisk pres) og i de mere generelle samfundsværdier (borgernes forventninger til, hvordan virksomhedernes adfærd bør være).

4. OMKOSTNINGER OG FORDELE VED MANGFOLDIGHEDSPOLITIKKER

4.1. Fordele

I forbindelse med vores forskning har vi defineret to væsentlige økonomiske fordele, som virksomhederne søger at opnå som følge af investeringer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Investeringerne skaber konkrete økonomiske fordele for virksomhederne i form af:

- **Styrkelse af de langsigtede "værdi-drivkræfter"**, dvs. de materielle og immaterielle aktiver, der gør det muligt for virksomhederne at være konkurrencedygtige, skabe stabil likviditet og indfri aktionærenes forventninger. Denne styrkelse omfatter opbygning af et differentieret omdømme hos aktionærene og kunderne og kvalitetsforbedring af virksomhedens menneskelige kapital.

Investeringer i mangfoldighedspolitikker bidrager til en strategi for langsigtet værdiskabelse, idet den menneskelige og organisatoriske kapital opbygges og styrkes. Sammen med videnkapital udgør disse to faktorer de centrale immaterielle aktiver, som virksomheder i mange forskellige sektorer anvender til at skabe konkurrencemæssige fordele og merværdi. De førende virksomheder accepterer, at der ikke er nogen enkle årsagssammenhænge mellem styrkelsen af disse faktorer, hvorved der skabes konkurrenceevne, og værdiskabelse. De mener imidlertid, at alle disse faktorer tilsammen har en stærk indirekte indflydelse på deres konkurrenceevne på lang sigt.

- **Skabelse af kort- og langsigtede muligheder for at forbedre likviditeten**, f.eks. ved at sænke omkostningerne, løse problemet med mangel på arbejdskraft, trænge ind på nye markeder og forbedre resultaterne på de nuværende markeder. Samlet betegnes disse fordele også som "forrentning af investeret kapital".

På grund af deres karakter er mange af disse fordele mere enkle at måle, og det kan i nogle tilfælde være muligt at sammenkæde dem med investeringer. De fleste af disse fordele er imidlertid "kontekstspecifikke", dvs. at de afhænger af de konkrete virksomheders strategi og markedsposition.

Et andet væsentligt problem består i vanskelighederne med at sammenkæde virksomhedernes fordele med investeringer i mangfoldighed. Selv når det gælder likviditetsforbedringer på kort og mellemlang sigt, er det sandsynligt, at mangfoldighedspolitikkerne kun er en af mange faktorer, der har bidraget til resultatforbedringen.

4.2. Omkostninger

Virksomhederne pålægges fire former for meromkostninger, når de investerer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Disse former omfatter:

- **Omkostninger forbundet med overholdelse af lovbestemmelser** – De potentielle omkostninger omfatter: registreringsystemer, uddannelse af personale og meddelelse af nye politikker. Størrelsen af disse omkostninger i de konkrete virksomheder afhænger imidlertid af de nuværende interne processers omfang og art og de gældende lovkrav.
- **Kontante udgifter forbundet med mangfoldighed** – De væsentligste udgifter omfatter: Udgifter til specialuddannet personale, uddannelse og oplæring, lokaler og støttefunktioner, arbejdsvilkår og medarbejderfordele, kommunikation, ansættelsespolitikker og overvågnings- og indberetningsprocesser. Nogle af disse omkostninger er engangsudgifter og kortsigtede, men de fleste er langsigtede, faste udgifter.
- **Offeromkostninger forbundet med mangfoldighed** – Offeromkostningerne omfatter den tabte fortjeneste som følge af, at en knap ressource ikke kan anvendes til andre produktionsaktiviteter. Offeromkostningerne omfatter: anvendelse af den øverste ledelses arbejdstid, anvendelse af funktionsledelsens arbejdstid og produktionsnedgang.
- **Virksomhedsrisici forbundet med mangfoldighed** – Mange af de programmer, der er udformet med henblik på at ændre virksomhedskulturen, tager længere tid at gennemføre end planlagt eller udvikler sig til en fuldstændig fiasko. Denne "gennemførelsesrisiko" er virksomhederne i det store og hele fuldstændig klar over. Bæredygtige mangfoldighedspolitikker er et resultat af en vellykket ændring af virksomhedskulturen.

5. MÅLING AF OMKOSTNINGER OG FORDELE VED MANGFOLDIGHEDSPOLITIKKER

5.1. Ramme for resultatmåling

Der er en række årsager til, at virksomheder måler omkostninger og fordele ved investeringer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed: For

det første er der en tendens til, at målinger afføder tiltag; for det andet er sådanne programmer investeringer; for det tredje retfærdiggør målinger anvendelsen af knappe ressourcer, og endelig gør målinger det muligt for lederne at drage erfaringer, som de kan anvende i forbindelse med tilsvarende fremtidige investeringer.

Nutidens målinger af omkostninger og fordele ved mangfoldighedspolitikker er tilbøjelige til primært at være rettet mod to elementer: Aktiviteter, der skal føre til udformning af en politik til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed, og foreløbige resultater af aktiviteter til indførelse af en ny politik til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed, som f.eks. ændringer i arbejdsstyrkens sammensætning. Der er kun få eksempler på systematiske, holistiske målinger af omkostninger eller fordele.

Selv om de fleste nuværende systemer til måling af mangfoldighedspolitikernes resultater kun fokuserer på begrænsede områder, er det muligt at opstille en 'model' for, hvordan en skærpet og mere systematisk fremgangsmåde kunne defineres. På grundlag af vores kendskab til de former for fordele, som mangfoldighedspolitikkerne kan medføre, og idet der tages højde for moderne metoder til resultatmåling og førende virksomheders gældende målingspraksis, har vi udarbejdet et forslag til en ramme for resultatmåling.

Modellens fremgangsmåde består af tre hoveddele:

- **Gennemførelse af programmer** – I denne del omfatter foranstaltningerne virksomhedernes tiltag til fremme af kulturændringer ('aktivatorer') og til fjernelse af hindringer, som f.eks. indirekte forskelsbehandling. Disse tiltag er en kombination af investeringer og processer. Denne del af rammen til måling sigter mod at måle aktiviteter og omkostninger.
- **Resultater af mangfoldighed** – De resultater, der anføres her, er de *foreløbige resultater* af de tiltag, der iværksættes for at indføre en politik til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Ingen af resultaterne i denne del af modellen skaber fordele som sådan for virksomheden, men de er en nødvendig fase, der skal gennemløbes, før sådanne fordele bliver synlige. Målingen af de foreløbige resultater er et vigtigt redskab til at vurdere fremskridtet, og den er i overensstemmelse med de moderne resultatmålinger og den nuværende målingspraksis.
- **Virksomhedsfordele** – I denne del af modellen vurderes virksomhedens fordele ved at investere i en politik til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Denne ramme er baseret på de former for fordele, som virksomhederne søger at opnå gennem mangfoldighed. Forbedringerne på kort og mellemlang sigt i virksomhedens resultater måles med udgangspunkt i virksomhedens

driftsresultater i stedet for i virksomhedens samlede resultat. Stigninger i immaterielle aktiver indgår derimod som en del af mere strategiske foranstaltninger.

5.2. Indikatorer for omkostninger og fordele

En lang række indikatorer anvendes enten for øjeblikket eller er, baseret på virksomhedernes gældende praksis, tilgængelige (Tabel 1).

Tabel 1

Indikatorers dækning af omkostninger og fordele
Gennemførelse af programmer <ul style="list-style-type: none">• Engagement fra den øverste ledelses side• Strategi og plan for mangfoldighed• Organisationspolitikker• Medarbejderfordele• Incitamenter udarbejdet på ledelsesniveau• Organisationsstrukturer• Indberetningsprocesser (overvågning og evaluering)• Kommunikation• Støttenetværk• Uddannelse og oplæring• Produktivitetstab
Resultater som følge af mangfoldighed <ul style="list-style-type: none">• Sammensætning af arbejdsstyrken ('repræsentation')• Medarbejderkultur/arbejds miljø
Virksomhedsfordele <ul style="list-style-type: none">• Omkostningsreduktion• Mangel på arbejdskraft• Adgang til nye markeder• Bedre resultater på nuværende markeder• Adgang til begavet medarbejderpotentiale• Global ledelseskapacitet• Nyskabelse og kreativitet• Omdømme hos regeringer og andre interesserede parter• Markedsføringsfordele• Kulturværdier
<i>Kilde: CSES</i>

6. FORRETNINGSMÆSSIGE ARGUMENTER FOR MANGFOLDIGHED

"Forretningsmæssige argumenter" er et begreb, der anvendes til at beskrive de eksempler, der er nødvendige for at overbevise virksomhederne om, at de skal overveje investeringer i både materielle og immaterielle aktiver.

Indførelsen af en politik til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed er en form for investering i immaterielle aktiver, og navnlig i organisatorisk og menneskelig kapital. En undersøgelse af de forretningsmæssige argumenter for andre former for aktiver giver anledning til at antage, at et overbevisende og troværdigt argument for at fremme investeringerne afhænger af fire former for eksempler på omkostninger og fordele: 'vidnesbyrd' (vigtige erhvervmæssige opinionsdanneres offentligt erklærede holdninger), casestudier, undersøgelse blandt virksomheder og empirisk forskning.

Det er væsentligt at kunne fremlægge flere former for eksempler som følge af de immaterielle aktivers strukturelle egenskaber (negative følgevirkninger, manglende afsætningsmuligheder osv.) og således også som følge af den måde, hvorpå de påvirker virksomhedernes økonomiske resultater.

De forretningsmæssige argumenter for at foretage investeringer i arbejdsstyrkens mangfoldighed er mere usystematiserede og befinder sig i en tidligere udviklingsfase end de andre former for immaterielle aktiver, selv om arbejdsstyrkens mangfoldighed dog er længere henne i sin udviklingsfase i USA og Canada end i Europa. Der er en lang række årsager hertil:

- Det er vanskeligt at fastslå omkostninger og fordele med henblik på at udarbejde en traditionel omkostningseffektivitetsanalyse. Mange af fordelene er enten meget "kontekstspecifikke" eller vanskelige at måle.
- På virksomhedsplan er det vanskeligere at måle 'mangfoldighed' end andre former for immaterielle aktiver. Mangfoldighed er et resultat af en kulturændringsproces og ikke en bestanddel i andre processer.
- De europæiske virksomheder har kun i et relativt begrænset omfang foretaget investeringer i mangfoldighedspolitikker i stedet for i tiltag til opfyldelse af lovbestemmelserne.
- Som det er tilfældet med alle former for investeringer i menneskelig kapital, er der en udbredt mangel på viden som følge af manglende krav til åbenhed omkring regnskaber.

På trods af disse vanskeligheder øges de forretningsmæssige argumenter for investeringer i mangfoldighedspolitikker. De største styrker er tilknytningen til investeringer i menneskelig kapital og de resultater, som et begrænset antal af Europas førende virksomheder kan fremvise. Desuden giver oplysninger om andre former for immaterielle aktiver anledning til at formode, at der kan ske fremskridt. For eksempel arbejdes der nu på at undersøge udviklingen i udarbejdelsen af fælles indberetningsnormer, for så vidt angår menneskelig kapital.

7. HINDRINGER FOR INDFØRELSE AF MANGFOLDIGHEDSPOLITIKKER

Som det er tilfældet med andre former for investeringer i nye personalepolitikker (HR-politikker), er der to former for hindringer for indførelsen af politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed: Interne

hindringer (afhænger af hver enkelt virksomhed) og eksterne hindringer, der opstår som følge af institutionelle strukturer, kulturer/holdninger og lovgivningsmæssige faktorer.

7.1. Interne hindringer

De virksomheder, der har deltaget i vores undersøgelse, og som ikke har foretaget investeringer i mangfoldighed, anfører tre væsentlige grunde til, at ikke har truffet beslutning om at indføre politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. For det første har virksomhederne ikke kendskab til sådanne politikker og de fordele, som politikkerne medfører. For det andet har man opfattelsen af, at mangfoldighedspolitikker ikke er nødvendige for at indfri medarbejdernes, kommende arbejdstageres, kundernes eller offentlighedens forventninger. Endelig er der intet pres fra regeringerne eller investorerne.

For at få uddybet svarene anmodede vi ligeledes de virksomheder, som havde udarbejdet mangfoldighedsprogrammer, om at beskrive de væsentligste problemer, som de var stødt på i forbindelse med indførelsen af programmerne. Disse problemer bestod i: vanskeligheder med at ændre virksomhedskulturen, manglende intern ekspertise og erfaring, manglende viden om virksomhedernes fordele ved en mangfoldig arbejdsstyrke og vanskeligheder med at afdække fordelene ved at opretholde investeringen.

7.2. Eksterne hindringer

I forbindelse med vores forskning blev der kortlagt tre væsentlige former for eksterne hindringer:

- **Juridiske begrænsninger for opbevaring af følsomme oplysninger** – Medlemsstaternes begrænsninger for opbevaringen af "følsomme oplysninger" om medarbejderne (der delvist er begrundet i restriktive nationale fortolkninger af EU's databeskyttelsesdirektiv) gør det i de fleste lande umuligt at indsamle oplysninger om etnisk oprindelse, religiøst tilhørsforhold eller seksuel orientering. Dette indskrænker virksomhedernes muligheder for at måle ændringer i arbejdsstyrkens sammensætning, der er en af de væsentligste målinger ved fastlæggelsen af "foreløbige resultater". Begrænsningerne kunne ende med at indebære en fordrejning af den form for investeringer i mangfoldighed, som virksomhederne foretager.
- **Historiske mangler i lovgivningen om ikke-forskelsbehandling** – Lovgivningen om ikke-forskelsbehandling udgør et vigtigt element i de nationale socio-juridiske rammer, inden for hvilke virksomhederne opererer. Den indebærer forbud mod uacceptabel ansættelsespraksis og giver virksomhederne et 'fingerpeg' om væsentlige ændringer i samfundsværdierne. Vores undersøgelse og casestudier har ligeledes vist, at lovgivningen kan sætte gang i visse virksomheders investeringer i mangfoldighedsprogrammer. I skrivende stund har kun

et begrænset antal lande imidlertid en lovgivning, der udformet specielt med henblik på at forebygge forskelsbehandling i ansættelsen på grundlag seksuel orientering eller alder.

- **Forskellige nationale samfundsholdninger og kulturværdier** – Vores oplysninger giver anledning til at antage, at samfundsmæssige faktorer kan have indvirkning på omfanget og arten af de mangfoldighedspolitikker, som virksomhederne, herunder navnlig de små og mellemstore virksomheder (SMV'er), har indført. Et godt eksempel herpå er den mulige virkning af forskellige nationale reaktioner på etnicitet.

8. KONKLUSIONER

Der kan drages en række væsentlige konklusioner:

- De forretningsmæssige argumenter for at foretage investeringer i arbejdsstyrkens mangfoldighed befinder sig på udviklingsstadiet. De er ligeledes usystematiserede.
- Regeringerne og andre aktører kan iværksætte tiltag for at afhjælpe nogle af de svage punkter i de forretningsmæssige argumenter, navnlig ved at udbrede flere oplysninger om de erfaringer, som de virksomheder, der har investeret i mangfoldighedspolitikker, har høstet.
- På trods af disse svage punkter er der spirende forretningsmæssige argumenter for investeringer i arbejdsstyrkens mangfoldighed, som kan udvikle sig til vægtige argumenter.
- Selv om virksomhederne allerede anvender en lang række indikatorer for omkostninger og fordele, er disse indikatorer tilbøjelige til at være kvalitative og hovedsagelig rettet mod omkostninger og 'foreløbige resultater' (som f.eks. ændringer i arbejdsstyrkens holdninger eller sammensætning).
- For så vidt angår andre tilsvarende former for immaterielle aktiver, som f.eks. investeringer i menneskelig kapital, er man ved at få bugt med disse problemer, idet der anvendes en kombination af forskellige former for eksempler: eksempler fra virksomheder, casestudier, akademiske undersøgelser og undersøgelser blandt virksomheder.
- På trods af disse målingsproblemer er det muligt at opstille en 'model' for måling af resultater, der er en systematisk metode for fastlæggelse af omkostninger, fordele og centrale processer.
- Nutidens investeringer i bæredygtige mangfoldighedspolitikker i Europa er sandsynligvis begrænset til et lille antal foregangsvirksomheder.

- Af oplysningerne fra vores pilotundersøgelse af virksomheder fremgår det, at der er to store "interne" hindringer for investeringer i politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed. Disse interne hindringer består i vanskelighederne med at ændre virksomhedskulturen og det manglende kendskab til politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.
- Den begrænsede undersøgelse, som vi har gennemført, af det socio-juridiske miljø i EU antyder, at der meget vel kan være 'eksterne' hindringer for indførelsen af politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed, herunder navnlig de begrænsninger for opbevaringen af følsomme oplysninger, som de fleste EU-lande har fastlagt.
- Hvis rapportens konklusioner blev udbredt effektivt, kunne de bidrage væsentligt til at afhjælpe det manglende kendskab til mangfoldighedspolitikker, der er fremherskende i både store og små virksomheder.

9. HENSTILLINGER

På baggrund af vores forskning har vi udarbejdet nogle få henstillinger inden for to områder: udbredelse af forskningsresultaterne og eventuelle samfundsmæssige tiltag for at forbedre de forretningsmæssige argumenter for investeringer i mangfoldighed.

Med udgangspunkt i vores undersøgelse blandt virksomheder har vi defineret følgende tiltag, der kan iværksættes for at forbedre de eksempler, som anvendes i de forretningsmæssige argumenter for investeringer i mangfoldighed, og for at styrke de eksempler, som begrundet investeringer i programmer til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed:

- Udarbejdelse af et kompendium bestående af casestudier.
- Støtte til et netværk af pilotprojekter i hele EU, som skal tage udgangspunkt i førende virksomheder fra forskellige sektorer og af forskellige størrelser.
- Investeringer i regelmæssige undersøgelser blandt virksomheder i hele EU for at få oplysninger om udbredelsen af mangfoldighedspolitikker, omfanget af hindringer for indførelse og omfanget af omkostninger og fordele.
- Støtte til et netværk af organisationer til fremme af mangfoldighed i hele EU, der skal sikre udveksling af god praksis og fuldstændig udbredelse af resultater fra EU-finansieret forskning.
- Støtte til nationale undersøgelser, der skal sigte mod at sammenkæde investeringer i mangfoldighed med fordele for virksomhederne

- Støtte til konferencer på EU-plan, der skal oplyse både store og små virksomheder om fordelene ved en mangfoldig arbejdsstyrke. Disse konferencer bør afholdes i samarbejde med arbejdsmarkedets parter og andre relevante erhvervsorganisationer.
- Udbredelse af oplysninger om fordelene ved politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.
- Oprettelse af formelle og uformelle netværk til udveksling af oplysninger om omkostninger og fordele ved politikker til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed og målingsmetoder.
- Udarbejdelse af programmer til udvikling af nye redskaber, der kan anvendes til måling af fordelene ved programmer til fremme af arbejdsstyrkens mangfoldighed.



Flere oplysninger om "Grundlæggende rettigheder og bekaempelse af forskelsbehandling" kan indhentes fra følgende adresse:

Europa-Kommissionen
Generaldirektoratet for Beskæftigelse og Sociale anliggender
Kantor D.3
B -1049 Bruxelles

Eller besøg vores hjemmeside:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

www.stop-discrimination.info