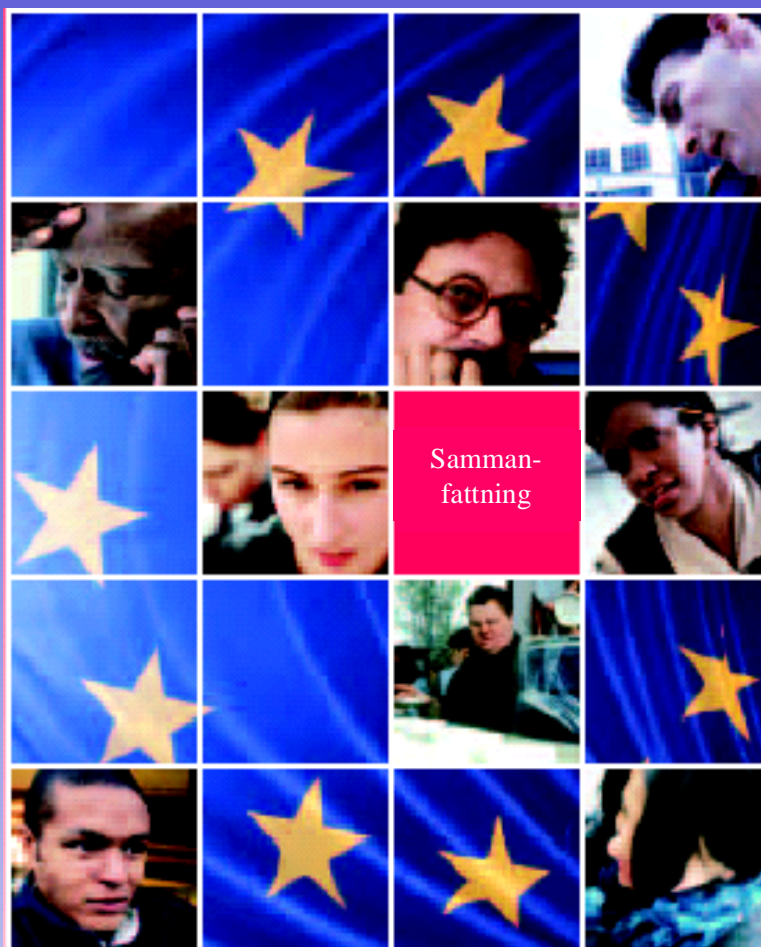


MÅNGFALD - KOSTNADER OCH FÖRDELAREN



Sysselsättning  socialpolitik



MÅNGFALD - KOSTNADER OCH FÖRDELAR

**En studie av metoder och
indikatorer för att mäta
kostnadseffektiviteten
i företagens mångfaldsplaner**

Sammanfattning

Sysselsättning & socialpolitik

Grundläggande Rättigheter och bekämpning av diskriminering

Europeiska kommissionen
Generaldirektorat för sysselsättning, arbetsmarknad
och socialpolitik
Enhet D.3

Manuskriptet färdigställdes i oktober 2003

Denna rapport har utarbetats av Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) på uppdrag av Europeiska kommissionen med stöd från Europeiska gemenskapens handlingsprogram mot diskriminering.

Centre for Strategy and Evaluation Services
PO Box 159
Kent TN14 5WT
United Kingdom

Rapportens fullständiga text finns på Internet under adress:

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

Innehållet i denna publikation avspeglar inte nödvändigtvis Europeiska kommissionens uppfattning eller ställningstaganden.

ÖVERSIKT

I studien undersöks en mätning av kostnader och fördelar förenade med planer för mångfald i arbetslivet, dvs. frivilliga initiativ från företagets sida att anställa, behålla och utveckla personal från olika socialgrupper. Arbetet har utförts mot bakgrund av genomförandet av nya direktiv mot diskriminering i hela EU och företagets ökade investeringar i planer för mångfald i arbetslivet.

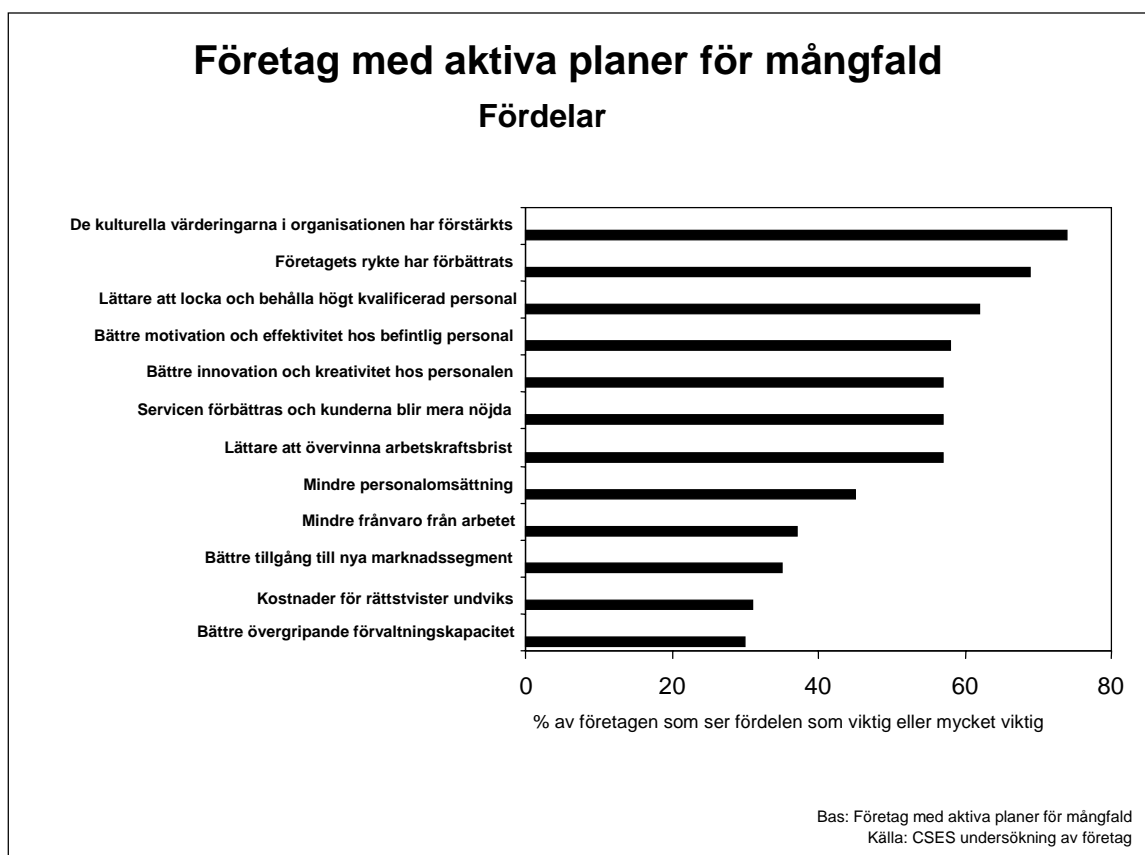
Många uppgiftskällor har använts för att genomföra studien, bland annat en undersökning av 200 företag i fyra EU-stater, omfattande litteraturstudier, åtta fallstudier av olika mångfaldsfrämjande program i sex medlemsstater samt 48 intervjuer med företag, företagargrupper, nationella regeringar, jämställdhetsorgan, fackföreningar och icke-statliga organisationer.

Våra rön ger goda inblickar i mångfaldsplanerna och mätning av dessa och berör företagsledare, arbetsmarknadsparter och beslutsfattare.

Rapporten preciserar bland annat ett antal nyckelfrågor:

1. Företag som tillämpar planer för mångfald i arbetslivet ser betydande fördelar som stärker den långsiktiga konkurrenskraften och i vissa fall även förbättrar prestationerna på kort och medellång sikt (Figur A).

Figur A



De upplysningar vi fått visar att de största fördelarna med genomförande av mångfaldsplaner har sin grund i att det organisatoriska kapitalet och humankapitalet stärks. Tillsammans med kunskapskapitalet är dessa de viktigaste immateriella tillgångar företag använder på många olika områden för att skapa konkurrensfördelar och värde.

Genomförande av mångfaldsplaner är givetvis förenat med kostnader. Bland dessa kan nämnas kontanta kostnader för att uppfylla lagar mot diskriminering och för att genomföra program för att ändra interna kulturer så att en mångfaldig arbetskraft anställs, behålls och utvecklas. Det finns också alternativa kostnader förenade med att ledningen ägnar tid åt detta, och stora organisatoriska förändringsprogram är förenade med "genomföranderisker".

2. Effektiv, systematisk mätning av kostnader och fördelar av planer för mångfald i arbetslivet är nödvändig för att stödja pågående program och analysera affärsnyttan av större investeringar, särskilt av "icke-användare".

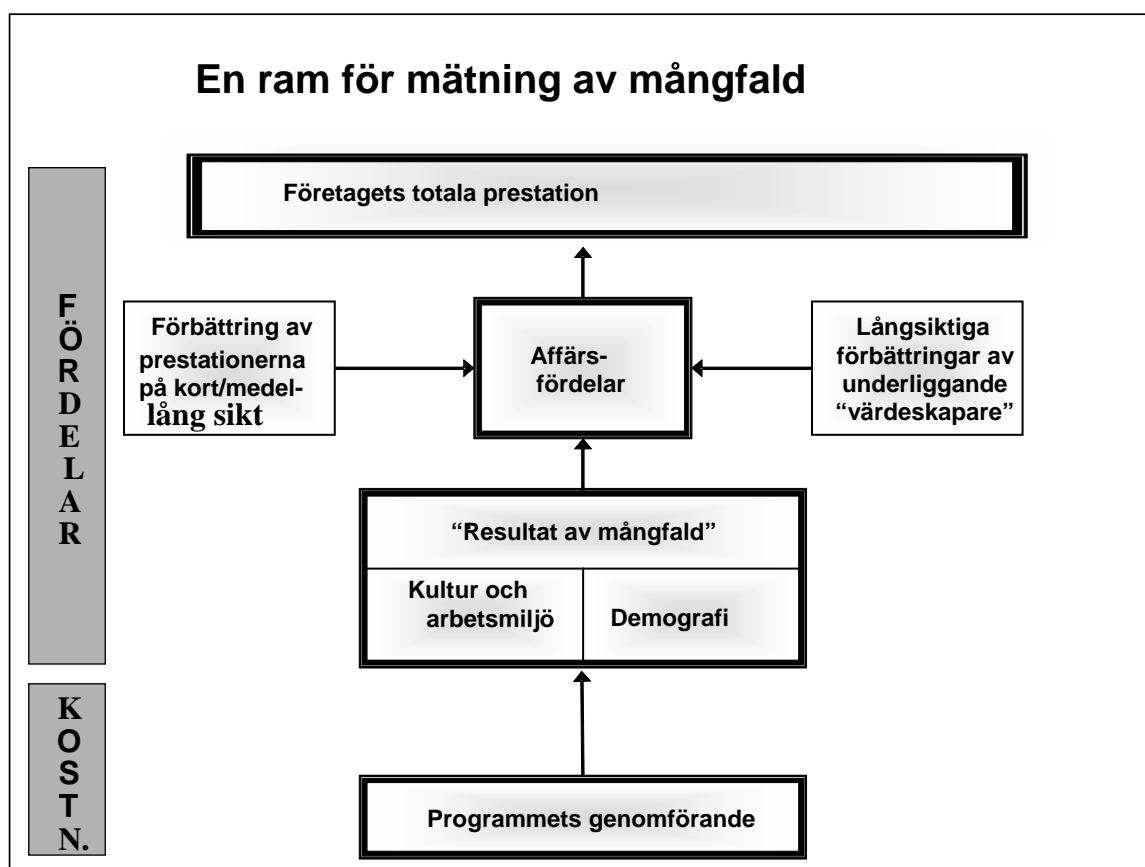
Ledande företag mäter kostnader och fördelar av investeringar i planer för mångfald i arbetslivet av olika skäl. För det första finns det en tendens att mäta för att driva på verksamheten – "det som mäts blir gjort". För det andra kräver god praxis mätning av kostnader och fördelar av investeringar av alla slag, även investeringar i immateriella tillgångar. För det tredje ger mätning motiv för en fortsatt användning av knappa resurser, och slutligen kan mätningen ge ledningspersonalen lärdomar för liknande investeringar i framtiden.

Företagen använder redan ett stort antal lönsamhetsindikatorer. Flertalet av dessa är kvalitativa och tenderar att koncentrera sig på kostnader och "intermediära resultat", som förändringar i personalens attityder eller demografi. Det finns ännu inte mycket som tyder på någon kvantitativ lönsamhetsanalys. Inte heller finns det mycket som tyder på systematiska mätningar av kostnader, fördelar och intermediära resultat.

Trots dessa mätproblem kan man ställa upp en ram för prestationsmätning som innebär en systematisk metod för att bedöma kostnader, fördelar, nyckelprocesser och intermediära resultat.

Denna modellstrategi bygger på befintliga mätmetoder, uppgifter om kostnader och fördelar och moderna metoder för prestationsmätning. Den belyser värdet av att mäta investeringar i mångfaldsplaner, skiljer klart mellan insatser och olika typer av resultat och tvingar företagen att noga tänka igenom olika slags fördelar och hur de skall mätas. Företag av alla slag och storlekar kan använda ramen. Inom en gemensam struktur kan specifika indikatorer och mätmetoder utformas för att fylla olika företags behov (Figur B).

Figur B



Källa: CSES

3. En komplex grupp av hinder begränsar skalan för investeringar i mångfaldsplaner bland företag inom EU. Bland dessa kan nämnas lagliga restriktioner för innehav och behandling av känsliga data, skillnader i nationella kulturella reaktioner gentemot olika socialgrupper, svårigheter att ändra företagets kultur och brist på medvetenhet bland företagen om mångfaldsplanernas innehåll, fördelar, mekanismer och logiska grund. Den offentliga politiken spelar en viktig roll för att hjälpa till att övervinna vissa av hindren.

Uppgifter från vår pilotundersökning av företag visar att det finns två stora "interna" hinder som begränsar investeringar i planer för mångfald i arbetslivet. Dessa är svårigheter att ändra företagskulturen och brist på medvetenhet om planer för mångfald i arbetslivet. Till denna "medvetenhetslucka" hör brist på kunskap om innehåll, logisk grund, kostnader, fördelar och mätmetoder för planer för mångfald i arbetslivet. Det finns stora möjligheter att använda offentliga resurser för att överbrygga dessa kunskapsluckor.

Däremot är möjligheterna begränsade för den offentliga politiken att hjälpa företag att effektivt genomföra kulturella förändringsprogram. De problem företagen främst ställs inför är brist på förvaltningskunskap och arbetstagarnas och ledningspersonalens rädsla för förändringar.

Vår begränsade undersökning av den socialrättsliga miljön i EU antyder att det mycket väl kan finnas "externa" hinder mot införande av planer för mångfald i arbetslivet. Restriktioner mot innehav av känsliga data i flertalet EU-länder begränsar mångfaldsplanernas effektivitet. Restriktionerna gör att det inte går att mäta demografiska förändringar i arbetskraften, som är viktiga intermediära resultat och mätare på framsteg. Detta gäller särskilt program som söker engagera homosexuella, personer med olika etnisk bakgrund och arbetstagare med olika religiös tro.

Liksom dessa rättsliga restriktioner kan skillnader i sociala attityder mot olika grupper i EU begränsa skalan eller förvränga mångfaldsplanernas utformning.

4. I jämförelse med de uppgifter som finns till stöd för investeringar i andra typer av immateriella tillgångar är analysen av affärsnyttan av investering i mångfald i arbetslivet outvecklad och fragmenterad. Regeringar och andra aktörer kan dock vidta åtgärder för att övervinna dessa svagheter, särskilt genom att förmedla mera information om erfarenheter från företag som har investerat i mångfaldsplaner.

I rapporten fastställs ett antal åtgärder som kan vidtas för att stärka argumenten för program för investering i mångfald i arbetslivet och ge en bredare spridning åt god praxis på området (se avsnitt 9 i sammanfattningen).

SAMMANFATTNING - INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Studiens bakgrund och mål
2. Genomfört arbete
3. Mångfaldsplaner i företag
4. Fördelar och kostnader med mångfaldsplaner
5. Mätning av kostnader och fördelar med mångfaldsplaner
6. Analys av affärsnyttan av mångfald
7. Hinder mot antagande av mångfaldsplaner
8. Slutsatser
9. Rekommendationer

SAMMANFATTNING

1. STUDIENS BAKGRUND OCH MÅL

Nya direktiv från Europeiska unionen (EU) utgör en allmän ram för likabehandling på arbetsmarknaden. Direktivet omfattar direkt och indirekt diskriminering på grund av ras, etnisk bakgrund, religion, tro, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning.

Det är emellertid inte säkert att enbart lagstiftning räcker för att säkerställa att alla EU-medborgare likabehandlas på arbetsplatsen och att detta i sista hand leder till en mera jämlik arbetsmarknad. För att uppnå dessa bredare politiska mål behövs ytterligare åtgärder för att övertyga företagen att anställa, behålla och utveckla en integrerad personal.

Projektets syfte är att studera om det går att införa metoder och indikatorer för att mäta kostnader och fördelar av mångfaldsplaner i företag i ett europeiskt sammanhang så att effektiviteten i sådana planer och bruk kan bedömas och spridas ordentligt.

Sådana indikatorer utgör en kritisk del av analysen av affärsnyttan av planer för mångfald i arbetslivet. En trovärdig tolkning av detta är viktig för att stimulera företagens sociala ansvar och för att motarbeta diskriminering på grund av ras, funktionshinder, religion, tro, ålder eller sexuell läggning.

Metoder och indikatorer som föreslås i studien kan vara en utgångspunkt för vidare praktiskt arbete för att mäta mångfaldsplanernas effekt på företag och för att sprida resultaten till opinionsbildare och beslutsfattare.

2. GENOMFÖRT ARBETE

Projektet har genomförts i tre delar. Igångsättning var den första fasen. Den andra var det huvudsakliga fältarbetet, och huvudrapporten utarbetades i den tredje, slutliga fasen.

Fältarbetet koncentrerades på följande punkter:

- Kartläggning av vilka indikatorer (och mätmetoder) företagen använde för att mäta kostnader och fördelar av planer för mångfald i arbetslivet.
- Bedömning av relevansen och effektiviteten i befintliga indikatorer för företag i ett europeiskt sammanhang, bland annat en genomgång av sociala och kulturella faktorer i EU som kan påverka befintliga indikatorers lämplighet eller användbarhet eller utgöra mera generella hinder mot tillämpningen av planer för mångfald i arbetslivet.
- Utveckling av en ny ram för mätning av kostnader och fördelar av mångfaldsplaner i företag.
- Utveckling av en strategi för att sprida den information som samlats in om kostnader och fördelar med mångfaldsplaner till huvudaktörerna för mångfaldsplaner i företag.

Många uppgiftskällor har utnyttjats för att genomföra dessa uppgifter. I dessa ingår litteraturgenomgång, en undersökning av 200 företag i fyra EU-länder, genomförande av åtta fallstudier av program för främjande av mångfald i sex EU-länder och ett omfattande intervjuprogram. Sammanlagt intervjuades 48 personer. Programmet omfattade tio stora företag, fyra småföretag, företagarorganisationer på EU-nivå, akademiker, organisationer som främjar mångfald (regeringar, jämställdhetsorgan, arbetsmarknadens parter och företagarorganisationer i medlemsstater) samt intressenter (icke-statliga organisationer och fackföreningar).

3. MÅNGFALDSPLANER I FÖRETAG

”Mångfald i arbetslivet” inom företag är förenad med planer för att anställa, behålla och utveckla personal från olika socialgrupper. Detta leder i vissa fall till en förändring i personalsammansättningen och i andra fall till att andra slags människor anställs på specifika ledande eller tekniska poster. I samtliga fall går sådana planer utöver uppfyllande av lagstiftningen mot diskriminering.

En ”integrerad arbetsplats” är dock svår att beskriva i praktiken. Det har hittills inte funnits något allmänt accepterat sätt att skilja mellan arbetsplatser som är ”integrerade” och sådana som inte är det. En ”integrerad arbetsplats” är ett resultat av stora förändringar i ett företags interna kultur, och det är ytterst svårt att mäta de förändringar i värderingarna som följer med förändringar i interna kulturer. Dessutom ställer inte alla företag upp samma mål i sina mångfaldsplaner.

Företagens personalpolitik har tre slags motiv: etiska, regelstyrda (för att visa att de uppfyller lagstiftningen mot diskriminering) och ekonomiska (de skapar ekonomiska fördelar som överväger kostnaderna för genomförandet). I vissa fall antar företag mångfaldsplaner av mer än ett av de nämnda skälen. Detta projekt tar enbart sikte på ekonomiska skäl för att anta mångfaldsplaner i arbetslivet.

Investeringar i mångfald av ekonomiska skäl motiveras av stora förändringar i produktmarknader (kundbehov och konkurrenters agerande), arbetsmarknader (tillgång och kvalitet på och värderingar hos befintlig och framtida personal), kapitalmarknader (investerares syn på vad som ger godtagbar avkastning på investeringar), regeringars inflytande (effekten av regelgivning, lagstiftning och politiskt tryck) och bredare sociala värderingar (medborgarnas förväntningar på företagens uppförande).

4. FÖRDELAR OCH KOSTNADER MED MÅNGFALDSPLANER

4.1. Fördelar

Vår undersökning har visat att företag söker två slags principiellt olika ekonomiska fördelar av investeringar i planer för mångfald i arbetslivet. Dessa investeringar skapar ekonomiska fördelar för företag särskilt i följande avseenden:

- **De stärker långsiktiga "värdeskapare"** dvs. de materiella och immateriella tillgångar som ger företag konkurrenskraft, skapar stabila kassaflöden och tillgodoser aktieägarna. Bland dessa kan nämnas ett differentierat rykte hos nyckelintressenter och kunder och förbättring av humankapitalets kvalitet inom ett företag.

Investeringar i mångfaldsplaner bidrar till en strategi för långsiktigt värdeskapande genom att bygga upp och förstärka humankapital och organisationskapital. Tillsammans med kunskapskapitalet är dessa de viktigaste immateriella tillgångar företagen använder i ett stort antal sektorer för att skapa konkurrensfördelar och värde. Ledande företag accepterar att det inte finns några enkla "orsak-verkan-sammanhang" mellan stärkande av dessa faktorer, förbättring av konkurrenskraften och värdeskapande. De tror dock att dessa faktorer sammantagna har en kraftfull indirekt effekt på deras långsiktiga konkurrenskraft.

- **De skapar kort- och långsiktiga möjligheter att förbättra kassaflödena**, exempelvis genom att minska kostnaderna, lösa brist på arbetskraft, öppna nya marknader och förbättra de nuvarande marknadernas prestationer. Dessa kallas också fördelar med avkastning på investeringar (return-on-investment, ROI).

Till sin natur är många av dessa fördelar enklare att mäta, och en länk till investeringar i mångfald kan konstateras under vissa förhållanden. Flertalet av fördelarna är dock specifika för sitt sammanhang, dvs. de är beroende av specifika företags strategi och marknadsposition.

En annan viktig fråga är svårigheten att knyta samman företagsfördelar och investeringar i mångfald. Även om kassaflödet på kort och medellång sikt har förbättrats, är mångfaldsplaner sannolikt endast en av många faktorer som har medverkat till förbättrade prestationer.

4.2. Kostnader

Företagens investeringar i planer för mångfald i arbetslivet är förenade med fyra slags merkostnader. Dessa är:

- **Kostnader för att uppfylla lagstiftningen** – potentiella kostnader är bland annat registerhållningssystem, personalutbildning och information om nya planer. Storleken av dessa kostnader för ett visst företag påverkas emellertid av vidden och arten av tillämpade interna processer och kraven från gällande lagstiftning.
- **Kostnader för mångfald** – de viktigaste kostnaderna avser specialister, utbildning, hjälpmedel och stöd, arbetsförhållanden och förmåner, kommunikation, anställningspolitik och övervaknings- och rapporteringsrutiner. Vissa av dessa är av engångsnatur och kortfristiga, men de flesta är långsiktiga, periodiska kostnader.

- **Alternativkostnader för mångfald** - alternativkostnader är förlust av fördelar beroende på att knappa resurser inte kan användas i annan produktiv verksamhet. Hit hör avledning av högsta ledningens tid, avledning av tid från driftsledning och produktivitetstorfäll.
- **Företagsrisker med mångfald** - många program som är utformade för att ändra företagskulturer tar längre tid än planerat att genomföra, eller misslyckas helt. Denna "genomföranderisk" är allmänt känd i företag. Hållbara mångfaldsplaner är ett resultat av en lyckad förändring i företagskulturen.

5. MÄTNING AV KOSTNADER OCH FÖRDELAR MED MÅNGFALDSPLANER

5.1. Ram för prestationsmätning

Företagen mäter kostnader och fördelar av investeringar i planer för mångfald i arbetslivet av olika skäl. För det första finns det en tendens att mäta för att driva på verksamheten, för det andra är sådana program investeringar, för det tredje motiverar en mätning användning av knappa resurser, och slutligen kan mätningen ge ledningspersonalen lärdomar för liknande investeringar i framtiden.

Pågående mätning av kostnader och fördelar av mångfaldsplaner tenderar främst att inriktas på två saker: åtgärder för att skapa en plan för mångfald i arbetslivet och intermediära resultat från åtgärder för att införa en ny plan för mångfald i arbetslivet, exempelvis förändringar i arbetskraftens demografi. Det finns få belegg för någon systematisk holistisk mätning av vare sig kostnader eller fördelar.

Även om flertalet system för pågående mätningar av effekten av mångfaldsplaner endast har en begränsad räckvidd kan man bygga en "modell" för ett mera strikt och systematiskt angreppssätt. På grundval av vår kunskap om vilka fördelar mångfaldsplaner kan ge och med beaktande av moderna metoder för att mäta prestationer och nuvarande praxis för mätning i ledande företag har vi utarbetat ett förslag till ram för prestationsmätning.

"Modellen" har tre huvuddelar:

- **Programgenomförande** – dessa mätningar omfattar åtgärder från företag för att underlätta kulturell förändring och att avlägsna hinder, såsom indirekt diskriminering. Åtgärderna här är en kombination av insatser och processer. Avsikten med denna del av mätsystemet är att mäta verksamheter och kostnader.
- **Resultat av mångfald** – dessa är de *intermediära resultaten* av åtgärder för att genomföra en plan för mångfald i arbetslivet. Inget av resultaten i denna del av modellen skapar affärsfördelar, men de är ett nödvändigt steg som måste tas innan sådana fördelar kan bli verklighet. Användning av intermediära resultatmått är en viktig

mekanism för att mäta framsteg och är förenlig med moderna prestationsmått och befintliga mätmetoder.

- **Fördelar på företagsnivå** – denna del av modellen fångar in företagseffekten av att investera i en plan för mångfald i arbetslivet. Vår ram bygger på de typer av fördelar företag vill uppnå med mångfald. Förbättringar på kort och medellång sikt i företagets prestationer mäts i driftresultatet snarare än i företagets totala resultat. Förbättringar av immateriella tillgångar ingår däremot i mera strategiska åtgärder.

5.2. Indikatorer på kostnader och fördelar

Ett stort antal indikatorer är antingen i bruk, eller tillgängliga för användning, grundade på nuvarande affärssed (Ruta1).

Box 1

Räckvidd av indikatorer på kostnader och fördelar
<p>Programgenomförande</p> <ul style="list-style-type: none">• Högsta ledningens engagemang• Plan och strategi för mångfald• Organisationsprinciper• Anställningsförmåner• Stimulans från ledningen• Organisationsstrukturer• Rapporteringsförfarande (övervakning och utvärdering)• Kommunikation• Stödjande nätverk• Utbildning• Produktivitetsförluster <p>Resultat av mångfald</p> <ul style="list-style-type: none">• Arbetskraftsdemografi ("representation")• Anställningskultur/arbetsmiljö <p>Fördelar på företagsnivå</p> <ul style="list-style-type: none">• Kostnadsminskning• Arbetskraftsbrist• Tillgång till nya marknader• Förbättrade prestationer på befintliga marknader• Tillgång till skicklig personal• Allmän förvaltningskapacitet• Innovation och kreativitet• Rykte hos regeringar och andra intressenter• Marknadsimage• Kulturella värden <p><i>Källa: CSES</i></p>

6. ANALYS AV AFFÄRSNYTTAN AV MÅNGFALD

”Analys av affärsnytta” är ett begrepp som används för att beskriva de uppgifter som behövs för att förmå företag att överväga investeringar i tillgångar, materiella och immateriella.

Genomförande av en plan för mångfald i arbetslivet är en form av investering i immateriella tillgångar, särskilt i form av organisation och humankapital. En genomgång av analysen av företagets affärsnytta av andra slags immateriella tillgångar antyder att ett övertygande och trovärdigt argument för affärsnyttan av investering bygger på fyra typer av uppgifter om kostnader och fördelar: ”vittnesbörd” (offentligt framförda åsikter från tyngre opinionsledare inom affärsvärlden), fallstudier, undersökningar av företag och empirisk forskning.

Olika slags uppgifter är viktiga med hänsyn till de immateriella tillgångarnas strukturella egenskaper (”överskott”, brist på marknader etc.) och därmed arten av deras inverkan på företagens ekonomiska prestationer.

Företagens analys av affärsnyttan av investeringar i mångfald i arbetslivet är mera splittrad och befinner sig på ett tidigare utvecklingsstadium än för andra typer av immateriella tillgångar, även om den är mera utvecklad i USA och Kanada än i Europa. Det finns flera skäl till detta:

- Det är svårt att kvantifiera kostnader och fördelar för att göra en traditionell analys av kostnadseffektiviteten. Många av fördelarna är antingen högst ”sammanhangsspecifika” eller svåra att mäta.
- Mätning av ”mångfald” på företagsnivå är svårare än för andra typer av immateriella tillgångar. Mångfald är ett resultat av en kulturell förändringsprocess och är ingen insats i andra processer.
- Investering i mångfaldsplaner, snarare än uppfyllelse av lagstiftning, är en relativt begränsad verksamhet bland företag i EU.
- Liksom när det gäller alla slags investeringar i humankapital finns det stora kunskapsluckor beroende på svagheter i redovisningskraven.

Trots dessa svårigheter börjar det växa fram ett intresse för att analysera affärsnyttan av investering i mångfaldsplaner. Dess största styrka är dess knytningar till investeringar i humankapital och bevismaterial från ett litet antal ledande europeiska företag. Uppgifter från andra typer av immateriella tillgångar visar också att framsteg kan göras. Arbete pågår exempelvis med att granska utvecklingen av gemensamma rapporteringsstandarder för humankapital.

7. HINDER MOT ANTAGANDE AV MÅNGFALDSPLANER

Liksom när det gäller andra typer av investering i ny personalpolitik finns det två grupper av hinder mot genomförande av planer för mångfald i arbetslivet: interna hinder (specifika för varje företag) och externa hinder som härrör från institutionella strukturer, kulturer/attityder och reglerande faktorer.

7.1. Interna hinder

Företag i vår undersökning som inte har investerat i mångfald ser tre huvudtyper av skäl för att planer för mångfald i arbetslivet inte har övervägts. Det första är brist på medvetenhet om sådana planer och de fördelar de medför. Det andra är en föreställning att mångfaldsplaner inte behövs för att uppfylla förväntningar från nuvarande och potentiella arbetstagare, kunder och allmänhet. Slutligen finns det inget tryck från regeringar eller investerare.

För att komplettera detta bad vi också företag som hade infört mångfaldsplaner att ange de viktigaste problemen de hade stött på under genomförandet. Dessa var svårigheter att ändra den befintliga organisationskulturen, brist på intern expertis eller erfarenhet, brist på förståelse för fördelarna på företagsnivå av en mångfasetterad personal och svårighet att kvantifiera fördelarna för att stödja investeringen.

7.2. Externa hinder

Tre huvudtyper av externa hinder framgick av vår undersökning:

- **Rättsliga restriktioner mot innehav av känsliga data.** Medlemsstaternas restriktioner mot innehav av "känsliga data" om personal (som delvis bygger på restriktiva nationella tolkningar av EU:s dataskyddsdirektiv) omöjliggör insamling av data om etnisk bakgrund, religiös tro eller sexuell läggning i flertalet länder. Detta begränsar företagens möjligheter att mäta förändringar i arbetskraftens demografi, ett av de kritiska måtten på "intermediära resultat". Sådana restriktioner kan potentiellt snedvrider arten av företagens investeringar i mångfald.
- **Historiska luckor i lagstiftningen mot diskriminering.** Lagstiftningen mot diskriminering är en viktig del av den nationella socialrättsliga ram företagen arbetar inom. Den olagligförklarar oacceptabel anställningspraxis och ger signaler till företagen om viktiga förändringar i sociala värderingar. Uppgifter från vår undersökning och fallstudier visar också att den för vissa företag kan utlösa investeringar i program för mångfald. När detta skrivs har dock endast ett begränsat antal länder en lagstiftning som är speciellt utformad för att hindra diskriminering i anställningen på grund av sexuell läggning eller ålder.
- **Skillnader i nationella sociala attityder och kulturella värden.** Enligt de uppgifter vi fått kan sociala faktorer inverka på omfattningen och arten av de mångfaldsplaner företagen inför, särskilt små och medelstora företag. Ett bra exempel är den potentiella inverkan av olika nationella reaktioner på etniska särdrag.

8. SLUTSATSER

Ett antal sammanfattande slutsatser kan dras:

- Analysen av affärsnyttan av att investera i mångfald i arbetslivet är utvecklad. Den är också splittrad.
- Åtgärder kan vidtas av regeringar och andra aktörer för att övervinna vissa av dessa svagheter i företagens analyser av affärsnyttan, särskilt genom att ta fram mera information om erfarenheter från företag som har investerat i mångfaldsplaner.
- Trots dessa svagheter börjar starka skäl för investeringar i planer för mångfald i arbetslivet göra sig gällande.
- Även om företagen redan nu använder ett stort antal lönsamhetsindikatorer tenderar dessa att vara av kvalitativ art, och flertalet tar sikte på kostnader och "intermediära resultat" (som ändringar i personalens attityder eller demografi).
- Andra, liknande typer av immateriella tillgångar, som investeringar i humankapital, har börjat övervinna dessa problem genom utveckling av en kombination av olika typer av bevis: vittnesbörd från företag, fallstudier, akademisk forskning och undersökningar av företag.
- Trots dessa mätproblem är det möjligt att konstruera en "modell" av prestationsmätning som ger en systematisk metod att identifiera kostnader, fördelar och viktiga processer.
- Investering i hållbara mångfaldsplaner förekommer i nuläget troligen endast i ett litet antal pionjärföretag i Europa.
- Uppgifter från vår pilotundersökning av företag visar att det finns två viktiga "interna" hinder mot investering i planer för mångfald i arbetslivet. Dessa är svårigheterna att ändra ett företags kultur och brist på medvetenhet om planer för mångfald i arbetslivet.
- Vår begränsade undersökning av den socialrättsliga miljön i EU antyder att det mycket väl kan finnas "externa" hinder mot införande av planer för mångfald i arbetslivet, särskilt restriktioner mot innehav av känsliga data i flertalet EU-länder.
- Effektiv spridning av resultaten i rapporten kan spela en viktig roll för att hjälpa till att övervinna bristen på medvetenhet om mångfaldsplaner bland företag av alla storlekar.

9. REKOMMENDATIONER

På grundval av vår undersökning har vi tagit fram några rekommendationer på två områden: spridning av undersökningens resultat och möjliga politiska insatser för att förbättra företagens analyser av affärsnyttan av investering i mångfald.

På grundval av vår undersökning av företag, har vi preciserat följande åtgärder som kan genomföras för att förbättra stödet för företagens analyser av affärsnyttan av investering i mångfald och stärka stödet för investering i planer för mångfald i arbetslivet:

- Utarbetande av ett kompendium med fallstudier.
- Stöd till ett nätverk av demonstrationsprojekt i hela EU grundat på ledande företag i olika sektorer och av olika storlekar.
- Investering i undersökningar av företag på periodisk bas i hela EU som skall belysa mångfaldsplanernas genomslagskraft, hinder mot införande och kostnader och fördelar.
- Stöd till ett nätverk av organisationer som främjar mångfald i hela EU som skall sprida god praxis och säkerställa full spridning av EU-finansierad forskning.
- Stöd till nationella studier för att skapa länkar mellan investeringar i mångfald och affärsfördelar.
- Stöd till konferenser på EU-nivå för att belysa fördelarna av mångfald i arbetslivet för företag av olika storlekar. Dessa bör hållas gemensamt med arbetsmarknadens parter och andra företagorganisationer som berörs.
- Förmedling av information om fördelarna av planer för mångfald i arbetslivet.
- Utveckling av formella och informella nätverk för att sprida information om kostnader och fördelar av planer för mångfald i arbetslivet, samt mätmetoder.
- Inrättande av program för att utveckla nya verktyg för mätning av fördelarna av planer för mångfald i arbetslivet.



Ytterligare information om « Grundläggande rättigheter och bekämpande av diskriminering » kan erhållas från nedanstående adres:

Europeiska kommissionen
Generaldirektoratet för sysselsättning och socialpolitik
Enhet D.3
B -1049 Bryssel

Eller besök vår webbplats:

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

www.stop-discrimination.info