

Guide til:

# Mangfoldighed i Finanssektoren



# Indhold

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
2. Hvorfor er mangfoldighed vigtigt?	2
3. Lovgivningen på området	3
4. Mangfoldighedstjek – Medarbejdersammensætning og personalepolitik	5
5. Mangfoldighedstjek – Rekrutteringsprocessen	7
6. Mangfoldighedstjek – Fastholdelse	10
7. Initiativer i finanssektoren	12
8. Hvis du vil vide mere	14

# 1. Indledning

Mangfoldighed på arbejdspladsen handler om ligebehandling af alle medarbejdere og om at få det bedste ud af deres forskellighed. Forskellighed skal forstås bredt som både de forskelle, der er synlige f.eks. køn, alder, etnicitet og handicap men også de forskelle, der udspringer af uddannelse, erhvervs erfaring, seksuel orientering, værdier, tro, personlighed m.m. Øget fokus på mangfoldighed gør virksomheder til mere attraktive arbejdspladser for alle talenter og skaber forretningsmæssig værdi<sup>1</sup>.

Fuld udnyttelse af mangfoldigheden på arbejdspladsen kræver en overordnet strategi og en aktiv indsats fra både ledelsen og medarbejderne. Mangfoldighedsledelse er en helhedsorienteret indsats, hvor flere perspektiver og niveauer sammentænkes for at skabe forretningsmæssig effekt. Hvordan er virksomhedens personalesammensætning på nuværende tidspunkt, og hvor vil virksomheden gerne hen? Er der en fælles forståelse for, at mangfoldighed er vigtigt? Hvordan er medarbejderkulturen og den anvendte rekrutteringspraksis? Hvis en virksomhed hovedsageligt beskæftiger og rekrutterer fra en bestemt del af talentmassen, bliver udbuddet ofte for snævert, når det gælder om at sikre de bedste medarbejdere og fremtidige ledere til virksomheden. Og det er noget, der på sigt kan koste - også på bundlinjen.

Finanssektoren er allerede langt fremme i arbejdet med at sikre mangfoldighed på arbejdspladsen. Guiden er derfor i høj grad baseret på de finansielle virksomheders egne mangfoldighedsinitiativer. Formålet med guiden er således gennem vidensdeling at inspirere virksomheder på tværs af sektoren til at få det bedste ud af mangfoldigheden blandt medarbejderne.

## **Guidens opbygning**

Kap. 2 redegør for, hvorfor mangfoldighed på arbejdspladsen er vigtigt med udgangspunkt i de økonomiske vækstperspektiver og arbejdsmiljøet.

Kap. 3 redegør for den gældende lovgivning inden for området samt det fremsatte lovforslag om ændringer i regnskabsloven.

Kap. 4-6 sætter fokus på, hvordan man som virksomhed kan fremme mangfoldighed på arbejdspladsen via medarbejdersammensætningen, personalepolitikken, rekrutteringsprocessen og fastholdelsestiltag.

Kap. 7 beskriver, hvordan udvalgte virksomheder i finanssektoren arbejder med mangfoldighed på arbejdspladsen.

Kap. 8 henviser til relevante hjemmesider, rapporter og værktøjer fra andre organisationer til yderligere inspiration for virksomheder, der ønsker at fremme mangfoldighed på arbejdspladsen.

---

<sup>1</sup> En undersøgelse fra ISS og Proacteur viser, at virksomheder med den mest mangfoldige ledelse i gennemsnit tjener 12,6 procentpoint mere end virksomheder med lavest mangfoldighed i ledelsen. Samtidig tjener de mest mangfoldige virksomheder i gennemsnit 5,7 procentpoint mere end deres konkurrenter. Se undersøgelsen her: <http://www.publications.issworld.com/ISS/ISSDanmark/isspresentation/2016/Mangfoldigledelsegiverhjereindtjening/>.

## 2. Hvorfor er mangfoldighed vigtigt?

Finansielle virksomheder har behov for meget forskellig viden om markeder og kundegrupper for bedst muligt at kunne klare sig i den globale konkurrence. Mangfoldighed på arbejdspladsen skaber forskellige indgangsvinkler og perspektiver og danner grobund for ny viden og indsigt i f.eks. forskellige markeder og kundegrupper. Det kan være med til at forbedre virksomheders produkter og serviceydelser, så de i højere grad opfylder kundernes behov.

Finansielle virksomheder har også behov for nytænkning og innovation. Innovation handler om at opsamle, udvikle og udnytte viden og kompetencer. Det kan ske ved at udnytte de ressourcer og den forskellige viden, som en mangfoldig medarbejderstab ligger inde med.

Den demografiske udvikling betyder samtidig flere ældre og færre yngre. Det kan skabe mangel på arbejdskraft og er dermed en yderligere grund til at anvende alle relevante og nyttige kompetencer.



### **Social kapital**

Anerkendelsen af mangfoldighed på arbejdspladsen skaber et samarbejde baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed, hvilket sætter virksomhedernes medarbejdere i stand til mest effektivt at løse virksomhedens kerneopgaver i fællesskab. Med andre ord, en rummelig og inkluderende arbejdsplads med respekt for den enkelte medarbejders forskellighed sikrer et godt arbejdsliv og øger produktiviteten.

[Tryk her for at læse hvordan 20 københavnske virksomheder har eksperimenteret med at øge mangfoldigheden i udvalgte afdelinger og derved øge gruppens innovation og effektivitet](#)

### **Tiltrækning og fastholdelse af talenter**

En mangfoldighedsundersøgelse foretaget af StepStone i sommeren 2013 fremhævede, at mangfoldighed og inklusion er vigtige faktorer, når kandidater skal finde den helt rigtige arbejdsplads. Af de kandidater der var i arbejde, har 60 % angivet, at det enten er 'meget vigtigt' eller 'vigtigt', at deres arbejdsplads er inkluderende overfor alle uanset nationalitet, religion, seksualitet, køn og handicap. Kun 7 % mener ikke, at en mangfoldig personalepolitik er vigtig, når man skal finde sin næste arbejdsgiver.

Klare signaler om at virksomheden fokuserer på mangfoldighed, spiller således en vigtig rolle i forbindelse med rekruttering og tiltrækning af medarbejdere.

## 3. Lovgivningen på området

### **Forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet**

Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v. forbyder direkte og indirekte forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse over for lønmodtagere og ansøgere til ledige stillinger i forbindelse med annoncering, ansættelse, afskedigelse, forflyttelse, forfremmelse samt med hensyn til løn- og arbejdsvilkår.

Der foreligger direkte forskelsbehandling, når en person på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse behandles ringere end en anden bliver, er blevet eller ville blive behandlet i en tilsvarende situation. Det vil f.eks. sige afskedigelse på grund af alder.

Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af en bestemt race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering eller national, social eller etnisk oprindelse eller med en bestemt alder eller med handicap ringere end andre personer, medmindre den pågældende bestemmelse, betingelse eller praksis er objektivt begrundet i et sagligt formål og midlerne til at opfylde det er hensigtsmæssige og nødvendige. Et eksempel på indirekte forskelsbehandling kan således være ubegrundede sprogkrav til ansøgere.

[Tryk her for lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.](#)

### **Ligebehandling mellem mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse**

Lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse mv. forbyder direkte og indirekte forskelsbehandling på grund af køn. Loven gælder i forbindelse med annoncering, ansættelse, forflyttelse, forfremmelse og arbejdsvilkår samt adgang til erhvervsvejledning, erhvervsuddannelse, erhvervs-mæssig videreuddannelse og omskoling.

Der foreligger direkte forskelsbehandling, når en person på grund af køn behandles ringere, end en anden person bliver, er blevet eller ville blive behandlet i en tilsvarende situation. Direkte forskelsbehandling på grund af køn foreligger herunder ved enhver form for negativ forskelsbehandling i forbindelse med graviditet og under kvinders 14 ugers fravær efter fødslen.

Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af det ene køn ringere end personer af det andet køn, medmindre den pågældende bestemmelse, betingelse eller praksis er objektivt begrundet i et sagligt formål, og midlerne til at opfylde det er hensigtsmæssige og nødvendige. Det kan f.eks. være regler, der går ud over deltidsansatte, hvis størstedelen af de deltidsansatte er kvinder.

[Tryk her for lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse mv.](#)

### **Lov om lige løn til mænd og kvinder**

Lov om lige løn til mænd og kvinder forbyder lønmæssig forskelsbehandling på baggrund af køn. Enhver arbejdsgiver skal yde kvinder og mænd lige løn, for så vidt angår alle lønelementer og lønvilkår, for samme arbejde eller for arbejde, der tillægges samme værdi. Loven gælder i forbindelse med annoncering, ansættelse, forflyttelse, forfremmelse og arbejdsvilkår samt adgang til erhvervsvejledning, erhvervsuddannelse, erhvervsmæssig videreuddannelse og omskoling.

Der foreligger direkte forskelsbehandling, når en person på grund af køn behandles ringere, end en anden person bliver, er blevet eller ville blive behandlet i en tilsvarende situation. En regel om, at f.eks. mandlige salgskonsulenter får en højere grundløn end kvindelige salgskonsulenter, vil være direkte diskrimination.

Der foreligger indirekte forskelsbehandling, når en bestemmelse, et kriterium eller en praksis, der tilsyneladende er neutral, vil stille personer af det ene køn ringere end personer af det andet køn, medmindre den pågældende bestemmelse, betingelse eller praksis er objektivt begrundet i et sagligt formål og midlerne til at opfylde det er hensigtsmæssige og nødvendige. Et eksempel kan hentes fra en EF-dom fra 1988. Her staterede EF-Domstolen, at en regel, hvorefter arbejdsgivere i tilfælde af sygdom kan undlade at udbetale løn til arbejdstagere, hvis normale arbejdstid ikke overstiger 10 timer om ugen eller 45 timer om måneden, er traktatstridig, hvis reglen i realiteten rammer et langt større antal kvinder end mænd.

[Tryk her for lov om lige løn til mænd og kvinder](#)

### **Politik for flere kvinder i ledelse**

Pr. 1. april 2013 er der gennem lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love indført lovkrav om måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelser og om politikker for, hvordan andelen af det underrepræsenterede køn øges i de øvrige ledelsesniveauer. Målet med kravene er at opnå en mere balanceret sammensætning af kvinder og mænd i bestyrelser og lederstillinger. FA har gennemgået disse krav nærmere på Fanet.dk.

[Tryk her for lovkrav om måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og om politikker for, hvordan andelen af det underrepræsenterede køn kan øges i de øvrige ledelsesniveauer](#)

### **Ændring i regnskabsloven**

Regeringen fremsatte på baggrund af et EU direktiv den 28.01.2015 lovforslag nr. 117 om "ændring af regnskabsloven og andre love". Med vedtagelsen af lovforslaget vil virksomheder med over 500 ansatte blive yderligere forpligtet til at inkludere følgende i deres årsrapport:

- En beskrivelse af den mangfoldighedspolitik, der anvendes i forbindelse med deres administration, ledelses- og tilsynsorganer for så vidt angår f.eks. alder, køn eller uddannelsesmæssige og erhvervsmæssige baggrunde
- Målene for denne mangfoldighedspolitik, herunder hvordan den er blevet gennemført og resultaterne i rapporteringsperioden
- Hvis der ikke anvendes en mangfoldighedspolitik, skal redegørelsen indeholde en forklaring på, hvorfor det forholder sig sådan.

Lovforslaget tredjebehandles d. 21. maj 2015

[Tryk her for forslag til lov om ændring af årsregnskabsloven og forskellige andre love](#)

## 4. Mangfoldighedstjek

### - Medarbejdersammensætning og personalepolitik

Ét er at overholde lovgivningen. Noget andet er, hvordan man som virksomhed kan arbejde mere proaktivt med at udnytte mangfoldigheden. Her kan det anbefales at starte med at gennemgå f.eks. medarbejdersammensætningen og personalepolitikken.

#### **Medarbejdersammensætningen**

Hvordan starter man som leder eller medarbejder på dialogen om mangfoldighed på arbejdspladsen? En god start kan være at sætte tal på forskellene. Men indsamling af data er en tidskrævende proces, og derfor går nogle projekter i stå, før de overhovedet er startet.

Det kan derfor anbefales at starte i det små. Det kan f.eks. være at opdele allerede udførte undersøgelser og data på f.eks. køn, etnicitet mv., når det er muligt. Det kan også være den årlige tilfredshedsmåling blandt medarbejderne, hvor medarbejdernes svar bliver opdelt på køn mv. Er der kønsmæssige forskelle? Er der etniske forskelle? Er de forventede? Er de overraskende? Tag et skridt af gangen og brug tallene til at blive klogere på, hvordan det ser ud med mangfoldigheden på arbejdspladsen. De kan f.eks. også anvendes til at overveje, om der er nogle barrierer i virksomheden, som modvirker en mangfoldig arbejdsplads.



#### **Personalepolitikken**

Ledere og medarbejdere kan også se på, om personalepolitikken ubevidst tilgodeser bestemte grupper eller ekskluderer andre. Et mangfoldighedstjek af personalepolitikken kan belyse det.

#### **Tag eventuelt udgangspunkt i følgende spørgsmål:**

- Er mangfoldighed en del af personalepolitikken, og hvordan følger I som virksomhed op i ord og handling?
- Har I formuleret klare mål for mangfoldighed, og hvordan sikrer I, at disse mål opfyldes?
- Er der sammenhæng mellem den formulerede personalepolitik og de værdier, den adfærd og de medarbejdere, virksomheden belønner?
- Er virksomhedens ledere bevidste om også at opmuntre kvinder og minoritetsgrupper til at søge lederstillinger og overveje muligheder for nye udfordringer samt større ansvarsområder?

## **Mangfoldighedsvejledning**

Mangfoldighedsvejledning er en trin for trin guide til at komme i gang med at arbejde med mangfoldighed på arbejdspladsen. Vejledningen tager udgangspunkt i Institut for Menneskerettigheders tilgang til mangfoldighedsledelse. Det er en rettigheds- og ressourcebaseret tilgang. Kort fortalt vil det sige, at formålet er at sikre ligebehandling i arbejdslivet og gøre mangfoldighed til en ressource.

[Tryk her for "Mangfoldighedsvejledning"](#)



# 5. Mangfoldighedstjek

## - Rekrutteringsprocessen

Hvis man ønsker en bred og mangfoldig medarbejdersammensætning, er det også vigtigt at se på, hvordan virksomheden håndterer rekrutteringsprocessen, så den bliver attraktiv for alle potentielle ansøgere uanset deres forskelligheder.

### Stillingsannoncen

Erfaringer viser, at det betyder rigtig meget for motivationen til at søge en stilling, hvis ansøgerne kan identificere sig med arbejdspladsens værdier. Disse værdier kan signaleres gennem stillingsannoncen.

Tit har man en masse godt at fortælle om virksomheden, som man ikke har plads til at forklare i stillingsannoncen. Man kan derfor eventuelt indsætte et link i jobannoncen, som går direkte til et afsnit på virksomhedens hjemmeside, som handler om mangfoldighed, rummelighed og medarbejderkultur. Virksomhedens værdier kan også fremhæves visuelt. Intet er mere fremmede for mangfoldigheden end at vise et gruppebillede af en mangfoldig medarbejderstab i jobannoncen. Det er også en mulighed at lave videoportrætter af forskellige typer af medarbejdere, der lægges direkte ind i stillingsannoncen gennem links.



Erfaringer viser endvidere, at især kvinder og etniske minoriteter undlader at søge stillinger, hvor de vurderer, at de ikke opfylder alle de opstillede kompetencekrav. En måde, hvorpå man kan reducere risikoen for, at kvalificerede kvinder og etniske minoriteter undlader at søge stillinger på grund af kompetencekrav er ved, at man i højere grad beskriver arbejdsopgaverne og ikke de påkrævede kompetencer i stillingsannoncen.

Et fokus på arbejdsopgaver frem for kompetencer medfører, at ansøgeren i højere grad skal redegøre for, hvorfor han eller hun er kvalificeret til at varetage arbejdsopgaverne. Dette medfører samtidig, at ansøgeren - i stedet for at bruge meget energi og plads på at sammenligne sig med (og forsøge at passe ind i) en snæver kompetenceprofil – får taget stilling til om han eller hun er den rette til at varetage stillingen.

Hvis en virksomhed ønsker at fastholde en kompetenceprofil i stillingsannoncen kunne man eventuelt etablere en kerne af primære og nødvendige kompetencer ("need to have"), og derefter beskrive et sæt af kriterier, som med fordel kan supplere disse ("nice to have").

En af de mest anvendte metoder i dag for at fremme mangfoldighed blandt ansøgerne er at afslutte stillingsannoncen med en sætning som "Vi opfordrer alle interesserede til at søge stillingen uanset alder, køn, race, religion og etnisk tilhørsforhold".

### Eksempel fra finanssektoren:

*"BRFkredit ønsker at være en mangfoldig arbejdsplads, og vi vil gerne afspejle det omkringliggende samfund. Derfor opfordrer vi alle kvalificerede kandidater uanset alder, køn, religion eller etnisk oprindelse til at søge stillingen"*

Ovenstående eksempel er et fornuftigt udgangspunkt. Det indikerer, at man som virksomhed ønsker at fremme og få udbytte af mangfoldighed. Fremgangsmåden indebærer dog også nogle dilemmaer. Ved at inkludere visse grupper ekskluderer man samtidig andre. Omvendt kan det blive en meget lang sætning, hvis man skulle opremse alle minoritetsgrupper. Derudover kan det også være problematisk, at sætningen let kommer til at lyde som en kliché.

En løsning kan derfor være at sende et mere originalt signal ved f.eks. at skrive "Vi ser mangfoldighed som en styrke", hvorefter man opfordrer alle kvalificerede til at søge jobbet. Alternative formuleringer kan selvfølgelig også bruges.

**En gennemgang af stillingsannoncen kan eventuelt tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:**

- Har vi husket at få forskellige øjne til at se på annonceteksten?
- Tiltrækker stillingsannoncens sprog og opsætning alle kvalificerede ansøgere f.eks. gennem bundtekst, billeder eller sprog?
- Når vi alle potentielle ansøgere gennem de anvendte annonceringssteder?
- Kunne vi i vores tiltrækning af ansøgere aktivt opbygge og bruge netværk, hvor minoritetsgrupper indgår?

**Udvælgelsen af ansøgere**

Virksomheden kan også overveje, om ansættelsesudvalget er så bredt sammensat som muligt. Et udvalg, der består af forskellige typer af medarbejdere, giver en mere nuanceret vurdering af ansøgerne. Derudover øger et mangfoldigt sammensat ansættelsesudvalg chancen for, at ansøgerne under jobsamtalen kan identificere sig med et medlem af ansættelsesudvalget, hvilket giver en højere grad af tryghed under samtalen og styrker ansøgerens interesse for stillingen.

Ansættelsesudvalget kan med fordel reflektere over de opsatte screeningskriterier. F.eks. sorteres etniske minoriteter ofte fra i denne del af rekrutteringsprocessen, fordi deres erfaringer eller uddannelse adskiller sig fra danske ansøgere. De fleste kan langt mere, end de har papir og eksamensbeviser på. Under screeningen for kompetencer er det vigtigt at være åben for, at relevante kompetencer og erfaringer kan erhverves på mange forskellige måder. F.eks. gennem opvækst i forskellige kulturer, erhvervs erfaring, fritidsinteresser, frivilligt arbejde eller bosættelse uden for Danmark mv.

Under ansættelsessamtalen kan ansættelsesudvalget også med fordel overveje om etnisk baggrund, køn, alder og andre parametre kan have betydning for de spørgsmål, som stilles til ansøgerne og de svar, der gives.

Ansættelsesudvalget bør også være opmærksom på, at visse emner ifølge loven ikke må berøres under en ansættelsessamtale. Det drejer sig f.eks. om religion, politisk anskuelse, seksuel orientering, etnicitet, race, graviditet, helbredsoplysninger og lignende, som ikke har væsentlig betydning for jobbet (*jf. Loven om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.v. og Lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse mv*). Ligeledes bør ansættelsesudvalget overveje brugen af humor og indforstået sprog under ansættelsessamtalen. Det kan ifølge forskningen virke ekskluderende for minoritetsgrupper.

**Spørgsmål, man eventuelt kan prøve at forholde sig til før, under og efter ansættelsessamtalen:**

- Er sammensætningen af ansættelsesudvalget repræsentativt? Er det mangfoldigt?
- Har man indkaldt ansøgere fra underrepræsenterede grupper til samtale?
- Hvordan undgår man at lade kulturelle forskelle m.m. dominere en samtale?
- Var det en fair samtale? Blev alle ansøgere tilbudt en ligeværdig position?

**Guide til rekruttering – på mangfoldighedspræmisser**

Guiden indeholder elleve generelle rekrutteringstrin med tips til, hvad man som virksomhed kan tænke på i rekrutteringsprocessen for at sikre, at man finder den rette blandt ansøgere - samtidig med at man øger mangfoldigheden i organisationen.

[Tryk her for "Guide til rekruttering - på mangfoldighedspræmisser"](#)

## 6. Mangfoldighedstjek

### - Fastholdelse

Virksomheder kan med fordel overveje andre tiltag, som i særlig grad retter sig mod at fastholde en mangfoldig medarbejderstab. Her gennemgås mentorordninger, medarbejderudviklingssamtaler og netværk.

#### **Mentorordning**

En mentorordning er et populært værktøj at bruge i forskellige sammenhænge, og specielt på talentudviklingsdelen har ordningen vist sig brugbar. Der er mange forskellige typer af mentorordninger, men alle er de et godt værktøj til at give nye medarbejdere og nyudnævnte ledere med forskellige baggrunde et bredere netværk og mulighed for at vende professionelle problemstillinger med en leder med større overblik og længere erfaring. En mentor kan enten være en leder fra virksomheden eller fra en anden virksomhed. En mentor fra en minoritetsgruppe kan videregive erfaringer om egne løsninger af mangfoldighedsdilemmaer, mens mentorer fra majoritetsgruppen kan give et indblik i en anden verden og gode råd fra majoriteten. Det kan være en god idé, at den enkelte mentee får stillet flere forskellige erfarne ledere til rådighed i løbet af deres karriere for dermed at sikre, at menteen både får sparring og rådgivning omkring lederrollen, får gode råd om ledelse og samarbejde samt guides i forhold til mulige karriereveje.

#### **Guide til mentorforløb**

Dette er en guide til mentorer, der skal eller er i gang med et mentorforløb. Guiden indeholder bl.a. en tjekliste med 10 gode råd til mentorer samt vejledning ift. hvordan man afholder mentor-mentee samtaler.

[Tryk her for "Guide til mentorforløb"](#)

#### **Medarbejderudviklingssamtalen**

Ved afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler er det vigtigt at være opmærksom på og spørge ind til, om den enkelte minoritetsmedarbejder trives med og føler sig respekteret af såvel kollegaer som ledere. Det er vigtigt, at ledere går i dialog med medarbejdere med minoritetsbaggrund. Ledere skal være opmærksomme på, at der kan være særlige problemstillinger forbundet med at være en medarbejder, der adskiller sig fra flertallet enten ved sit køn, sin etniske baggrund, religion, alder, handicap eller seksuelle orientering.



Medarbejdersamtalen giver således lederen mulighed for at tage hånd om problemstillinger på arbejdspladsen, som virker hæmmende for gennemførelsen/fastholdelsen af mangfoldighed. Det er typisk forhold, som minoritetsmedarbejderne ikke giver udtryk for i det daglige. Ligeledes giver det lederen mulighed for at indsamle synspunkter og ideer til brug for virksomhedens videre udvikling.

Man kan forberede medarbejderudviklingssamtalen enten ved at bruge et struktureret skema eller ved at have en mere åben dagsorden, hvor åbne spørgsmål er det gennemgående i samtalen. Fordelen ved at bruge et struktureret skema er, at det kan guide lederen til at stille de samme spørgsmål til medarbejderne - og specielt i forhold til den enkeltes ønsker og interesse omkring ansvar, udvikling og karriere. Det kan ift. udbyttet af samtalen være en fordel at udlevere spørgsmålene til medarbejderne før samtalen, så de har mulighed for at tage stilling til dem på forhånd.

### Netværk

Netværk for minoritetsmedarbejdere eller nyudnævnte minoritetsledere kan med fordel også indgå i indsatsen for at rekruttere eller fastholde minoritetsledere. Et rent minoritetsnetværk kan sikre erfaringsudvikling om situationen som minoritetsleder og virke støttende i forhold til den enkeltes videre karriere. Netværkene kan etableres internt i virksomheden eller oprettes i samarbejde mellem flere virksomheder, så der kan udveksles erfaringer f.eks. inden for branchen. Herudover kan virksomheden bruge netværkene til at få afprøvet ideer og indsamle synspunkter, som måske ikke kommer frem via de almindelige kommandoveje.



Det betyder meget for et netværks levedygtighed, at netværket holdes i gang af deltagerne selv. Men erfaringer viser også, at der kan være et behov for en drivende kraft eller en facilitator (som f.eks. foreningen Nydansker), der kan hjælpe processen på vej ved at indbyde til et første møde og tilrettelægge oplæg og erfaringsudveksling.

#### Relevante emner på netværksmøderne kan være:

- Hvor går karrierevejene i vores virksomhed?
- Hvordan kan man planlægge sin karriere?
- Hvordan balancerer man familieliv, karriere og tid til sig selv?
- Hvordan sørger andre virksomheder for at få flere minoritetsledere?
- Hvilke krav bliver der til fremtidens ledere?

## 7. Initiativer i finanssektoren

Finanssektoren er allerede langt fremme i arbejdet med at sikre mangfoldighed på arbejdspladsen. Flere virksomheder fremhæver vigtigheden af en mangfoldig og rummelig arbejdsplads på henholdsvis deres hjemmeside og i deres personale- og CSR-politik. FA's overenskomster med både Finansforbundet og DFL rummer aftaler om hhv. socialt kapitel og om integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund.

Følgende afsnit belyser, hvordan udvalgte virksomheder i finanssektoren arbejder med mangfoldighed på arbejdspladsen. De fremhævede eksempler repræsenterer specifikke udvalgte indsatsområder for de pågældende virksomheder. De udvalgte virksomheder (og andre virksomheder i finanssektoren) har igangsat flere initiativer end de fremhævede. Flere af de fremhævede initiativer kan også være igangsat af flere virksomheder i finanssektoren end de fremhævede.

### *Nykredit*

Nykredit modtog i 2007 Institut for Menneskerettigheders MIA-pris (Mangfoldighed i Arbejdslivet) i kategorien store private virksomheder. MIA-prisen uddeles til danske arbejdspladser, som er med til at fremme mangfoldighed og lige muligheder for alle i arbejdslivet. I begrundelsen fra Institut for Menneskerettigheder lød det bl.a.: ”Nykredit har en flot og stærkt forankret politik for ligestilling og mangfoldighed på alle niveauer i organisationen. De har taget fat i og arbejdet systematisk med at nedbryde barrierer, både de holdningsmæssige og de mere strukturelle”.



I 2011 opprioriterede Nykredit sit fokus på seksuel orientering i mangfoldighedsarbejdet. Personalepolitikker og vilkår blev gennemgået og justeret. Opmærksomheden på det interne og eksterne sprogbrug blev skærpet. Ligeledes har Nykredit siden 2011 deltaget i Copenhagen Pride, hvor en gruppe medarbejdere går med i den årlige Copenhagen Pride parade. Dette arbejde har bl.a. medført, at Nykredit var blandt de tre nominerede til AXGIL-erhvervsprisen 2014, der uddeles til virksomheder, som gør noget særligt for LGBT-miljøet (Landsforeningen for bøsser, lesbiske, biseksuelle og transpersoner) i Danmark.

### *BRF Kredit*

BRFkredit har siden 1978 ansat blinde og svagtseende i telefonomstillingen. I 2005 indledte de endvidere et samarbejde med Job- og Aktivitetscenteret Sandtoften – et dagtilbud drevet af Gentofte Kommune – om at lade udviklingshæmmede brugere stå for rengøring samt pasning af udearealerne i BRFkredit. Ligeledes ønsker BRFkredit at kunne tilbyde ansættelse i fleksjob samt mulighed for praktikforløb og arbejdsprøvning.

En arbejdsplads med bl.a. plads til udviklingshæmmede medarbejdere signalerer overskud og sender et signal til virksomhedens medarbejdere og omverdenen om stor rummelighed. En rummelighed, der bygger på BRF Kredits overbevisning om, at mangfoldighed på arbejdspladsen skaber innovation og ideudvikling. Fra de udviklingshæmmede selv lyder det, at en rummelig arbejdsplads og accept af dem som medarbejdere og bidragsydere til samfundet giver dem langt større livsglæde samt en sand oplevelse af, at de er en del af

fællesskabet. I et samfundsmæssigt perspektiv har beskæftigelse af borgere "på kanten" stor betydning, da en borger i beskæftigelse trækker langt mindre på offentlige ydelser end borgere, som er uden for arbejdsmarkedet.

#### *Danske Bank*

Danske Bank har fokus på at øge andelen af kvinder i ledende stillinger, hvilket er en del af koncernens mangfoldighedspolitik. Danske Bank vil være en attraktiv arbejdsplads for alle med de rette kompetencer og arbejder på at skabe samme muligheder for ansættelse, udvikling og advancement uanset livsanskuelse, etnisk baggrund, alder, køn eller seksuel orientering. Dog under forudsætning af at medarbejderens holdning og adfærd ikke er i strid med gældende lovgivning, eller er uforenelig med koncernens kerneværdier.

Koncernen har fastsat mål for antal kvinder i bestyrelsen og direktionen. I 2017 skal 25% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer være kvinder. Ligeledes skal mindst 12,5% af direktionen bestå af kvinder. I 2014 var 12,5% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kvinder, mens der i direktionen ingen kvinder var.



#### *Tryg Forsikring*

Tryg har arbejdet med mangfoldighed i mange år og drager blandt andet stor fordel af at have en etnisk sammensat medarbejderstab med forskellige kulturelle og sproglige kompetencer i selskabets servicefunktioner. Tryg kan på den baggrund tilbyde kunder rådgivning på tyrkisk, tysk, svensk, engelsk, dansk og urdu (det nationale sprog i Pakistan).



Udover at skabe bedre vilkår for de eksisterende kunder, har det også gjort Tryg i stand til at erobre nye og større markeder/kundegrupper. Sproget gør f.eks., at nydanske kunder i langt højere grad kan få rådgivning på deres eget sprog om, hvad en forsikring er, og hvorfor det er vigtigt at sikre sig til fremtiden. Det medfører, at kunderne får den rigtige service. Ligeledes er f.eks. nydanskere gode til at bruge hinanden og har typisk et stort netværk gennem indvandrerforeninger, sports- og kulturklubber. Dette er også værdifuldt i en salgsfunktion.



## 8. Hvis du vil vide mere



### ["Det danske charter for mangfoldighed"](#)

Det danske charter for mangfoldighed er en paraplyorganisation for lokale mangfoldighedschartre i Danmark. Det danske charter for mangfoldighed samler viden og erfaringer fra de lokale indsatser og iværksætter centrale kampagner, som sætter fokus på mangfoldighed samt udvikler redskaber og metoder inden for mangfoldighedsledelse. Derudover repræsenterer det danske charter for mangfoldighed Danmark i et europæisk netværk af mangfoldighedschartre og bidrager dermed til en international indsats for mere mangfoldighed og mindre diskrimination.

### ["Københavns Mangfoldighedscharter"](#)

Københavns Mangfoldighedscharter tilbyder alt fra gode råd og individuel sparring til længere udviklingsforløb og målrettet rådgivning m.m. Formålet med Københavns Mangfoldighedscharter er at skabe et stærkt netværk bestående af erhvervsdrivende og Københavns Kommune samt et rummeligt arbejdsmarked i København - et arbejdsmarked, som både har plads til alle, og som formår at tiltrække og fastholde internationale talenter.

Flere virksomheder i finanssektoren har underskrevet Københavns Mangfoldighedscharter. Dermed tilkendegiver virksomhederne, at de bakker op om og forsøger at efterleve følgende værdier:

- Forskellighed er en styrke
- Alle skal have mulighed for at være med
- Medborgerskab kommer alle ved

Og at virksomheden arbejder for at:

- Gøre mangfoldighed til en praksis i egen organisation
- Bidrage til at mangfoldighed bliver set som en resurse i den offentlige debat
- Støtte op om initiativer, der fremmer inklusion og bekæmper diskrimination

### ["Fra leder til leder - inspiration til god ledelse af mangfoldige medarbejdergrupper"](#)

Publikationen er udgivet af CABI og har til formål at brede viden om god ledelse af etnisk mangfoldige medarbejdergrupper ud til så mange ledere som muligt.

### ["Mangfoldighedshjulet"](#)

Mangfoldighedshjulet er udgivet af Institut for Menneskerettigheder. Det indeholder diverse redskaber til udvikling af lederens mangfoldighedskompetencer. Det er inddelt i seks moduler med fokus på rekruttering, fastholdelse og anvendelse af mangfoldigheden, medarbejderinddragelse, baggrundsviden og tjeklister.

### ["Mangfoldighedsledelse"](#)

Rapporten fra SFI (Det Nationale Forskningscenter for Velfærd) undersøger, hvilke begrundelser og indsatser danske virksomheder anvender for at nedbryde de kulturelle barrierer på arbejdsmarkedet.

### ["Manual til mangfoldighedsledelse og mangfoldighedstræning for HR-konsulenter"](#)

Publikationen fra Institut for Menneskerettigheder har til formål at støtte dig i dit arbejde med at skabe de organisatoriske rammer, der understøtter udviklingen af en mangfoldig og inkluderende organisation.



