

# **Intercultural Management - mångfald i holländskt arbetsliv**

**Utförd på uppdrag av Näringsdepartementets Mångfaldsprojekt**

**Gabriella Fägerlind  
Fägerlind Resursutveckling  
Maj 2000**

## **Innehållsförteckning**

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 INTERCULTURAL MANAGEMENT.....	3
1.2 ARBETSMARKNADEN - NÅGRA KARAKTÄRISTIKA .....	4
<b>2 LAGSTIFTNING OCH PRAKTISKA TILLÄMPNINGAR.....</b>	<b>7</b>
2.1 DISKRIMINERINGSFÖRBUD OCH LIKA MÖJLIGHETER I ARBETSLIVET .....	7
2.2 LAG OM ETNISKT PROPORTIONELL SAMMANSÄTTNING PÅ ARBETSPLATSER.....	7
2.3 LAGARNAS EFTERLEVAD OCH POSITIV SÄRBEHANDLING .....	8
2.4 UPPHANDLINGSKLAUSULER.....	9
<b>3 NÅGRA AKTÖRER.....</b>	<b>10</b>
3.1 LBR, LOKALA ANTIDISKRIMINERINGSBYRÅER OCH FORUM .....	10
3.2 MINORITY BUSINESS AGENTS - ARBETSFÖRMEDLINGEN.....	11
3.3 FACKFÖRENINGAR OCH ARBETSGIVARE.....	11
3.4 INRIKESDEPARTEMENTET, SOCIALDEPARTEMENTET M.FL.....	12
3.5 KONSULTER .....	13
<b>4 EXEMPEL FRÅN PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR.....</b>	<b>14</b>
4.1 AMSTERDAMS STAD.....	14
4.2 BZO – BARNOMSORG, AKTIVITETSCENTRA.....	16
4.3 RANDSTAD - PERSONALUTHYRNING.....	20
4.4 BRAVILOR BONAMAT - KAFFEAUTOMATER.....	22
4.5 ALBERT HEIJN – DAGLIGVARU- OCH DETALJHANDEL.....	23
<b>5 AVSLUTANDE REFLEKTIONER .....</b>	<b>26</b>
<b>6 REFERENSER.....</b>	<b>27</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Intercultural Management

*Intercultural Management* eller *Intercultureel Management* – interkulturellt ledarskap - är den term som används mest frekvent i Holland när man pratar om mångfald i arbetslivet. Begreppet *Intercultural Management* täcker in mer än hur man leder olika etniska/nationella kulturer, det kan också avse kvinnliga/manliga kultur, olika åldrars kulturer, olika utbildningsbakgrunders kulturer osv. I praktiken ligger dock fokus till stor del på ledarskap och organisationsutveckling när medarbetarna har flera olika nationella eller etniska kulturer och begreppet bygger till stor del på den holländske forskare Hofstede's banbrytande forskning kring kulturmöten i multinationella företag.

Det var under 1980-talet som begreppet *Intercultural Management* introducerades i Holland, baserat alltså på holländsk forskning men också med klara influenser av utvecklingen i USA. De amerikanska termerna *Diversity Management* och *Managing Diversity* stöter man på i Holland, det råder dock delade meningar om *Intercultural Management* är en del av *Managing Diversity* eller om det är tvärtom. Klart är dock att med *Intercultural Management* (och/eller *Managing Diversity*) avses mer än arbetskraftens sammansättning och ledarskap för mångfald, även förändringar när det gäller organisationens normer, värderingar och kultur, liksom förändringar i interna system och processer, både formella och informella sådana, avses. Och mångfald i arbetskraften inbegriper, i alla fall i teorin, kön, etniska minoriteter, ålder, handikapp, sexuell läggning, utbildning osv.

Som kolonialmakt och genom århundranden en framgångsrik handelsmakt har Holland länge varit ett land där olika kulturer och etniska grupper levt sida vid sida. Det är dock bara under de senaste decennierna som invånare med en annan etnisk bakgrund kommit att utgöra en större andel av befolkningen och också förväntas, uppmuntras att helt integreras i samhället. En konsekvens av Hollands historiska utveckling är att makt-, norm- och värderingsdiskussionen mellan vit och svart är central även i arbetet med mångfald. Vit avser här vita (europeiska) holländare, vilka traditionellt haft makten i samhället och också tolkningsföreträde när det gäller normer och värderingar. Svart avser alla som inte är vita holländare dvs. inte bara invånare med afrikanskt/ karibiskt ursprung utan även asiater, latinamerikaner osv. Det går fortfarande en skarp skiljelinje mellan vit och svart i det holländska samhället när det gäller tilldelning av makt och resurser.

Holland har haft olika vågor av invandring: I slutet av 40-talet från Indonesien, då landet blev självständigt från Holland; Arbetskraftsinvandring under 1960-talet, främst från Turkiet och Marocko; Under 1970-talet från Surinam och Antillerna, länder som då blev självständiga från Holland; Senare invandring har främst varit från krigshärjade områden som f.d. Jugoslavien och Afrika. Oftast har invandrare från f.d. holländska kolonier haft holländskt medborgarskap och kunskaper i det holländska språket, vilket underlättat integrationen jämfört med andra invandrargrupper. (Sonesson, 1997; SOU 1997:174)

Mångfald, aktiva åtgärder, positiva särbehandling för kvinnor och etniska minoriteter eller *Intercultural Management* har, i någon form, funnits i policies och strategier i både offentlig och privat sektor under 10-15 år i Holland. Och bara en blick på gatu- och affärlivet i Amsterdam indikerar att etniska minoriteter verkar vara mer välintegrerade i arbetslivet än till exempel i Sverige. En närmare granskning visar dock att etniska minoriteter, liksom kvinnor, återfinns i stor omfattning i serviceyrken och på de lägsta nivåerna i både privata och

offentliga organisationer. De allmänna uppfattningen bland de jag intervjuat är att holländska organisationer har ”kommit halvvägs” när det gäller *Intercultural Management*, och det finns en stor spridning mellan de som har ett mycket målmedvetet arbete och de som överhuvudtaget inte inlett arbetet. Det är främst stora organisationer med en direkt ekonomisk vinning på ökad (etnisk) mångfald som profilerat sig, såsom banker, butiker och försäkringsbolag.

Drivkrafter för arbete med mångfald går att finna i demografiska förändringar i den holländska befolkningen både när det gäller etnisk bakgrund, ålder och kvinnors ökande deltagande på arbetsmarkanden. Dessa förändringar påverkar både arbetskraftsutbudet och sammansättningen på konsumentmarknaden av privata och offentliga tjänster och produkter. Andra drivkrafter är landets goda tillväxt och den låga arbetslösheten.

Denna rapport bygger på litteraturstudier, telefonintervjuer samt studiebesök och intervjuer vid två studieresor till Holland, en i september 1999 och en maj 2000. I rapporten beskrivs Hollands arbetsmarknad, offentliga och privata aktörer när det gäller mångfald samt exempel på mångfaldsarbete från privat och offentlig sektor. Exemplena är valda efter tips från holländska kontakter och avsikten är att de ska illustrera arbetsätt och strategier i organisationer som kommit långt med sitt mångfaldsarbete. Rapporten avslutas med några reflektioner kring det holländska arbetet med mångfald.

## **1.2 Arbetsmarknaden - några karaktäristika**

Holland har drygt 15,5 miljoner invånare av vilka knappt sju miljoner ingår i arbetskraften. Arbetslösheten har minskat stadigt under 1990-talet och är nu nere på rekordlåga 3,5 procent. (Andersson, Björklund, 1999; Besamusca Janssen, 2000)

Drygt 50 procent av befolkningen är kvinnor, 54 procent av dessa deltar i arbetskraften. I den totala arbetskraften är kvinnorna nästan 41 procent men bara 32 procent räknat på ”arbetade manår”, vilket förklaras av att två tredjedelar av kvinnorna arbetar deltid. Kvinnor är avsevärt mindre representerade på chefnivåer i holländska organisationen och tjänar sämre än män. En traditionell syn att kvinnor ska vara hemmafruar, dålig utbyggd barn- och äldre omsorg samt att unga tjejer i mindre utsträckning läser vidare på högre utbildningar är faktorer som försvårar kvinnors situation på arbetsmarknaden. (Andersson, Björklund, 1999; Besamusca Janssen, 2000)

Äldres situation på arbetsmarknaden i Holland har förändrats avsevärt under de senaste decennierna. Under 1980-talet och tidigt 90-tal skedde mycket förtidspensioneringar och individer över 40 år tillhörde ”äldre arbetskraft”, arbetslösa personer över 50 år ansågs mycket svåra, eller till och med omöjliga, att finna anställning till och arbetslösa personer över 55 behövde inte ens stå till arbetsmarknadens förfogande. I dagsläget har debatten vänt, nu diskuteras till och med en höjning av pensionsåldern från 65 till 70 år. Individer över 40 räknas fortfarande till äldre arbetskraft men nu anses personer upp till 55 år anställningsbara om de blivit arbetslösa. 1997 deltog 66 procent av individer mellan 50 och 54 år i arbetskraften, bland de som var 55-59 år deltog 44 procent och 12 procent av de som var 60-64 år. Utveckling på den holländska arbetsmarknaden förväntas bli att grupperna 15-29 år och 50-64 år i arbetskraften växer medan gruppen 30-49 minskar, se tabell 1. (Besamusca Janssen, 2000)

År	15-29 år	30-49 år	50-64 år
2000	28,3 %	46,4 %	25,3 %
2010	26,9 %	43,2 %	29,9 %

Tabell 1. Prognos för fördelningen år 2000 och år 2010 mellan olika åldersgrupper i tillgänglig arbetskraft i Holland. (baserad på Besamusca Janssen, 2000)

Uppskattningsvis har Holland mellan 650 och 850 000 fysiskt och psykiskt handikappade invånare, av vilka en majoritet är över 65 år. Omkring 250 000 av alla handikappade uppskattas *kunna* delta i arbetskraften, men ofta under förutsättningen att arbetsplatsen handikappanpassas, extra utbildning eller assistans erhålls, eller att bidrag ges för att täcka produktivitetsbortfall m.m. Det är oklart om exakt hur stor andel av den holländska arbetskraften som är fysiskt eller psykiskt funktionshindrad. Och förändringar i holländska hälso- och handikapplagar verkar få effekten att arbetsgivare blir än mer motvilliga att anställa (arbets)skadade och handikappade. (Besamusca Janssen, 2000)

Omkring 14-15 av befolkning har annan etnisk bakgrund än holländsk men det är endast drygt fem procent som räknas till etniska minoriteter eller s.k. målgrupper för integrationspolitiken (benämnda *allochtonen*). Till dessa räknas personer som själva är födda i, eller vars ena eller båda föräldrar är födda, i Turkiet, Surinam, Nederländska Antillerna, Aruba, f.d. Jugoslavien, Central- och Sydamerikan, Afrika och Asien (personer från Japan och den före detta holländska kolonin Indonesien räknas dock inte hit). (Sonesson, 1997; Besamusca Janssen, 2000)

En majoritet av landets etniska minoriteter lever i landets fyra största städer Amsterdam, Haag, Rotterdam och Utrecht, där de i snitt utgör en fjärdedel av invånarna. De yngre generationerna i Holland har en växande andel etniska minoriteter. I Amsterdam tillhör 50 procent av befolkningen i åldersgruppen 0-24 år en etnisk minoritet. (SOU 1997:174; Besamusca Janssen, 2000)

Av arbetskraften är mellan 11 och 12 procent etniska minoriteter. De fyra största etniska minoritetsgrupperna är turkar, marockaner, antilianer och surinameser. De två sistnämnda deltar i arbetskraften i i stort sett lika stor omfattning som den vita befolkningen medan turkar och marockaner inte gör det i alls lika stor utsträckning (delar av förklaringen till detta ligger i lägre utbildningsnivå och sämre språkkunskaper för dessa två grupper). Arbetslösheten är fyra gånger större för turkar och marockaner jämfört med vita holländare och två till tre gånger större för personer från Surinam, Antillerna och Aruba jämfört med vita holländare (Besamusca Janssen, 2000)

1997 ingick 6,2 miljoner vita i arbetskraften, av dessa var nästan 5,9 miljoner anställda och 335 000 arbetslösa. 3,2 miljoner vita i åldersgruppen 15-64 år stod utanför arbetskraften. Antalet etniska minoriteter i arbetskraften var 646 000, av vilka 543 000 var anställda och 103 000 arbetslösa. 484 000 etniska minoriteter i arbetsför ålder 15- 64 år stod utanför arbetsmarknaden. Arbetslösheten var 1998 4 procent för vita män, 7 procent för vita kvinnor, 15,5 procent för män från etniska minoritetsgrupper och 22 procent för kvinnorna. (Besamusca Janssen, 2000)

Generellt är etniska minoriteter överrepresenterade i semi- och lågkvalificerade arbeten och underrepresenterade i kvalificerade arbeten. Etniska minoriteter tjänar mindre (för samma jobb) samt har mindre chans att få löneökning och befordran jämfört med

majoritetsbefolkningen. Etniska minoriteter har längre arbetslöshet än vita och återfinns i större utsträckning i temporära arbeten. (Sonesson, 1997; Besamusca Janssen, 2000)

Etniska minoriteter är sämre utbildade än vita holländare, speciellt bekymmersamt att en hög andel unga inte slutför sin grundläggande högstadie- och gymnasiestudier. Men även med en universitetsutbildning löper minoriteter betydligt större risk att vara arbetslösa. Annemieke van Noort menar att Holland lider av selektiv arbetslöshet. Förklaringarna till detta är flera menar hon: diskriminering är en viktig faktor, men även minoriteters rädsla och ovilja att kontakta och söka arbete på företag som har en ”vit image”. (Besamusca Janssen, 2000; van Noort, 2000-04-25)

## **2 Lagstiftning och praktiska tillämpningar**

I detta kapitel beskrivs rådande<sup>1</sup> lagstiftning och praktiska tillämpningar i Holland när det gäller diskriminering och åtgärder för mer proportionerligt deltagande i arbetskraften för olika grupper i samhället.

### **2.1 Diskrimineringsförbud och lika möjligheter i arbetslivet**

1994 antogs lagen om Lika Behandling som omfattar en stor del av samhällslivet, inklusive direkt och indirekt diskriminering i arbetslivet. Lagen förbjuder diskriminering på grund av kön, ras och nationalitet, religion, tro eller politisk åsikt, sexuell läggning samt familjestatus. 1999 utökades lagen att också inkludera förbud mot diskriminering på grund av ålder. För arbetslivet gäller lagen rekrytering, anställningsvillkor, anställningsförhållanden samt tillgång till utbildning och befordran. Aktiva åtgärder är tillåtna för kvinnor och etniska minoriteter för att reducera eller helt ta bort existerande ojämlikheter, under förutsättning att åtgärderna är rimliga i förhållande till ändamålet. (SOU 1997:174; Besamusca Janssen, 2000)

Lagen som ska stimulera Lika Möjligheter för funktionshindrade i arbetslivet är från 1986. Lagen föreskriver arbetsgivares ansvar gentemot handikappade, exempelvis när det gäller arbetsplatsanpassningar; den utökar och klargör gällande bidrag för lönekostnader, arbetsplatsanpassning, extra utbildning m.m.; fastställer anställningsskydd för kroniskt sjuka samt ålägger arbetsgivare att en kvot om fem procent av arbetskraften ska utgöras av funktionshindrade. (Besamusca Janssen, 2000)

Liksom för övriga EU-länder, lyder Holland också under det socialpolitiska Amsterdamfördraget från 1998 där paragraf 13 handlar om att bekämpa diskriminering baserat på kön, ras eller etniskt ursprung, religion, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning. Baserat på Amsterdamfördraget ingår i EU:s socialpolitiska program för 1998-2000 en övergripande handlingsplan för att bekämpa diskriminering genom att verka för ökad jämlikhet mellan könen; ge förslag på lagstiftning och ramprogram för att bekämpa alla former av diskriminering; vidmakthålla strategier för lika möjligheter för funktionshindrade och implementera en åtgärdsplan för att bekämpa rasism. Utifrån denna har en holländsk nationell handlingsplan utvecklats. När det gäller arbetsmarknaden fokusera handlingsplanen än så länge främst på åtgärder för ökad jämlikhet mellan könen samt rättigheter för funktionshindrade. (Besamusca Janssen, 2000)

### **2.2 Lag om etniskt proportionell sammansättning på arbetsplatser**

Lagen Samen ("Tillsammans") antogs 1998 och gäller fram till år 2002. Samen är en vidareutveckling av lagen WBEAA ("Etniska minoriteters lika deltagande i arbetslivet") som trädde i kraft 1994. Samen syftar till att främja att andelen etniska minoriteter ökar bland anställda i holländska organisationen.

Baserat på sammansättningen av befolkningen, med avseende på etniska bakgrund och utbildningsnivå, i arbetsgivarens geografiska området, tilldelas arbetsgivare kvantitativa mål för hur stor andel av de anställda som, på lång sikt, ska vara etniska minoriteter.

---

<sup>1</sup> En historisk beskrivning av lagarnas utveckling görs inte.

Lagen kräver att arbetsgivare med fler än 35 anställda årligen skriftligen rapporterar till staten andelen etniska minoriteter bland de anställda samt redovisar vilka åtgärder som vidtagits och/eller planeras att vidtas för att nå en mer proportionerligt sammansatt arbetskraft. Uppgifterna om arbetskraftens sammansättning, men däremot inte handlingsplanerna, är offentlig handling.

### **2.3 Lagarnas efterlevnad och positiv särbehandling**

Diskrimineringslagstiftningen och lagarna för olika gruppers lika behandling och lika möjligheter i arbetslivet upplevs generellt positivt, och det har inte varit högljudda protester från varken arbetsgivarsidan eller arbetstagsidan. Däremot medger de flesta att det finns klarar brister i uppföljningen av lagarnas efterlevnad och risken för kännbara sanktioner om man bryter mot lagarna är liten. Vid diskrimineringsfall väljer man i Holland hellre konsensus och förlikning än, som exempelvis i USA, stämningar i domstol med böter och andra påföljder.

Att det enligt lag ska finnas fem procent handikappade i arbetskraften verkar vara okänt bland arbetsgivare och arbetstagare. Uppföljning och eventuella sanktioner om lagen inte efterlevs verkar inte alls förekomma. En representant för handikapporganisationen Per Saldo som intervjuades påpekade att inte ens staten själv lever upp till lagen, staten har omkring en procent funktionshindrade bland sina anställda.

Lagen WBEAA och nu Samen är mycket omdebatterade i Holland. Arbetsgivarna har hela tiden haft en starkt negativ inställning, till lagen utformning, krav och tvingande karaktär samt den ökade administration den innebär. Arbetsgivarsidan har, i stället för lagen, föreslagit sänkta löner, ökade investeringar i tillväxtsektorer samt riktade utbildningsinsatser för etniska minoriteter för att få mer proportionerligt arbetskraftsdeltagande. Det finns klara brister i uppföljningen av om Samen följs och bryter en arbetsgivare bryter mot lagen, dvs. inte lämnar in den årliga rapporten, sker inga sanktioner! Det var en av eftergifterna som staten fick göra i och med den nya lagen Samen. WBEAA hade sanktioner, fast det var aldrig någon arbetsgivare som blev fälld. Enligt gjorda uppskattningar följer omkring en tredjedel av de offentliga och privata arbetsgivarna i Holland lagen och lämnar in de årliga rapporterna. (Sonesson, 1997; SOU 1997:174; Besamusca Janssen, 2000)

I mitten av 1980-talet blev positiv särbehandling för kvinnor och etniska minoriteter populärt för att åtgärda ojämlikheter i det holländska arbetslivet. Med positiv särbehandling avses att vid *lika* kvalifikationer välja att anställa eller befordra en kvinna eller en person från en etnisk minoritetsgrupp, alltså inte ”omvänd/positiv” diskriminering där kvalifikationskraven sänks för kvinnor och minoriteter så att dessa får förtur vid anställning eller befordran. Initiativen med positiv särbehandling drevs främst inom den offentliga sektorn. Staten, kommuner, brandkår, polisen m.fl. hade tydliga policier för positiv särbehandling och även kvantitativa mål för andelen kvinnor och etniska minoriteter i arbetskraften. Det privata näringslivet var däremot generellt kritiskt inställda till positiv särbehandling. Sedan mitten av 1990-talet håller nu även den offentliga sektorn på att avveckla sina strategier och policier för positiv särbehandling. Arbetet anses haft mycket positiva effekter för att få in, öka synligheten och befordringar av kvinnor och etniska minoriteter, däremot har orimliga målsättningar när det gäller arbetskraftens sammansättning samt förekomst av positiv diskriminering givit satsningarna ”dåligt rykte” och en negativ klang. (Sonesson, 1997)



## **2.4 Upphandlingsklausuler<sup>2</sup>**

Regeringskansliet har en antidiskrimineringskodex som innefattar hur personalen ska uppträda och samarbeta, att antidiskrimineringsklausuler kan användas vid offentlig upphandling m.m. De olika departementen och landets kommuner får själva bestämma i vilken utsträckning de vill följa kodexen. Upptredandekodexen för personalen verkar var allmänt spridd i Holland medan det är få som använder sig av antidiskrimineringsklausuler vid offentlig upphandling. En av stadsdelarna i Amsterdam gör det, man kräver av sina leverantörer att de ska sträva mot en viss procentuell andel etniska minoriteter bland sina anställda. Ett annat exempel är byggnadskontoret i Haag som kräver att underleverantörerna för att få kontrakt med staden ska anställa en viss andel arbetslösa (eftersom 60 procent av de arbetslösa är etniska minoriteterna fungerar denna klausul även för ökad etnisk mångfald).

I den holländska regeringen och riksdagen diskuteras om lagstiftning för antidiskrimineringsklausuler vid statlig och kommunal offentlig upphandling men högerpartierna är emot en sådan lagstiftning, varför det är osäkert när/och om en sådan kommer att realiseras.

---

<sup>2</sup> Detta avsnitt baseras på intervjuer med Haefe och Nijboer.

### **3 Några aktörer**

#### **3.1 LBR, lokala antidiskrimineringsbyråer och FORUM<sup>3</sup>**

LBR är en nationell antidiskrimineringsbyrå. LBR arbetar för att bekämpa etnisk diskriminering, förbättra interetniska relationer och eliminera hinder för etniska minoriteters deltagande i det holländska samhället. Centret arbetar med informationsspridning, opinionsbildning, forskning och har juridisk expertis. LBR:s fokus ligger på skola, arbetsliv, boende och media. LBR startades 1985 med fokus på juridiska frågor och slogs förra året samman med RRIC (information) och ADO (media), man behöll namnet LBR. 30 personer arbetar på LBR och verksamheten finansieras av staten, främst av utbildningsdepartementet, kulturdepartementet och justitiedepartementet.

Både individer och organisationer kan vända sig till LBR med förfrågningar om litteratur och informationsmaterial, rådgivning vid fall av diskriminering, stöd/råd vid projekt som rör antidiskriminering osv. LBR har imponerande databaser med litteratur, informationsmaterial och kontaktinformation samt omfattande juridiskt material. LBR genomför egen forskning inom områdena skola, arbetsliv, boende och media. Organisationen verkar för att utvärdera nationell och internationell lagstiftning om diskriminering. Man ger utbildningar och har seminarieverksamhet. LBR granskar även media och verkar för att bilden av etniska minoriteter som ges i TV och övrig media ska vara mer rättvisande än den är idag. Man driver ett nationellt program ”Skolor utan rasism”, för att förändra ungas attityder och höja deras kunskap och medvetenhet, samt utbildar lärare om hur man undervisar ”interkulturellt”.

LBR arbetar också med mångfald i arbetskraften (*Intercultural Management*). Nationell och internationell litteratur och material finns databasen. LBR ger både generell och skraddarsydd utbildning inom området, främst till offentliga och statliga verksamheter. Man har fungerat som rådgivare till lokala politiker och kommuner i frågor kring mångfald. Dessutom förmedlar man kontakter till kommersiella mångfalldskonsulter och utbildningsföretag, ger råd och tips om vilka av dessa som är bra/mindre bra och vilken inriktning konsulterna har på sin verksamhet.

Runt om i Holland finns ett femtiotal lokala antidiskrimineringsbyråer. Dessa finansieras lokalt, av den kommun eller region där byrån är lokaliserad. Det är kommunen eller regionen som beslutar om det överhuvudtaget ska finnas någon antidiskrimineringsbyrå, detta har lett till att det finns fler och större byråer i södra och mellersta Holland, medan de är betydligt färre i norra Holland. Enligt kommunallagen ska dock kommunerna spendera en viss andel av sin budget för att motverka diskriminering på det lokala planet, att finansiera de lokala antidiskrimineringskontoren är ett sätt att uppfylla detta krav.

De lokala antidiskrimineringskontoren ger individer juridisk hjälp vid diskrimineringsfall, de verkar för information- och kunskapsspridning och för att påverka lokala politiska beslut. Det är alltså de lokala antidiskrimineringskontoren som kan driva diskrimineringsfall<sup>4</sup>, det gör inte LBR. LBR fungerar endast som juridisk rådgivare, både till individer och lokala antidiskrimineringsbyråer. LBR ger också stöd till de lokala antidiskrimineringsbyråerna i form av utbildning och övrig rådgivning.

---

<sup>3</sup> I detta avsnitt refereras till SOU 1997:174, LBR:s och FORUM:s hemsidor samt intervjuer med Abuleti, Haefe, Hakkert och Wijks.

<sup>4</sup> Även den nationale ombudsmannen kan driva diskrimineringsfall. Ombudsmannens ansvar gäller diskriminering generellt i samhället.

FORUM är ett nationellt centrum som arbetar med integrationsfrågor och multikulturell utveckling i det holländska samhället. Centrat startades 1996 och har 125 medarbetare. FORUM är ett kunskaps- och informationscenter och ger rådgivning för aktiva inom integrationsfrågor och multikulturell utveckling. Varje år initierar och finansierar FORUM dessutom mellan 60 och 80 utvecklings- och forskningsprojekt inom aktuella områden och frågeställningar. Vad som är aktuella områden och frågeställningar beslutas baserat på årligen insamlad strukturerad information från ett femtiotal samarbetspartners spridda över landet – meningen är att FORUM arbete ska vara ”efterfrågestyrt”.

Mycket av FORUM:s arbete inriktar sig på unga i åldrarna 0-25 år men man arbetar också med mångfald i arbetslivet. FORUM har utvecklat en egen metodik för att utbilda om mångfald i arbetslivet. Man håller på att utveckla ett nytt sätt att testa arbetssökande, ett ”kulturfritt” testinstrument. Man utbildar om rasism och diskriminering på arbetsgolvet, samt om hur en arbets- och organisationskultur som verkar för mångfald kan utvecklas (chefers och medarbetares roller osv.).

### **3.2 Minority Business Agents - arbetsförmedlingen<sup>5</sup>**

Sedan 1995 finns på de holländska arbetsförmedlingarna så kallade Minority Business Agents - minoritetskonsultenter. Totalt finns det 50 minoritetskonsultenter spridda över landet. De flesta återfinns i storstäderna, i Amsterdam finns sex stycken.

Minoritetskonsulenternas uppgift är att förmedla kontakter mellan arbetsgivare som söker personal och etniska minoriteter som är arbetssökande. Minoritetskonsulenterna är rådgivande till företag som vill anställa etniska minoriteter och söker också efter lämpliga kandidater. Om företagen vill arbeta mer effektivt med (etnisk) mångfald refererar minoritetskonsulenterna dem till erkända konsultfirmor inom området. Minoritetskonsulenterna arbetar också med att informera företag och organisationer om att mycket kompetent arbetskraft finns bland landets (arbetslösa) etniska minoriteter. Man jobbar även i projekt tillsammans med socialarbetare, arbetsförmedlingens personal, arbetsgivare m.fl. för att slussa ut minoriteter på arbetsplatser.

Om arbetsgivare diskriminerar kan samarbete med en minoritetskonsulent vara ett steg på vägen mot en icke-diskriminerande organisation. Minoritetskonsulenterna har också utbildat sina kollegor på arbetsförmedlingarna om diskriminering och hur man bemöter kunder/arbetsgivare som uttalar sig fördomsfullt/diskriminerande om arbetssökande.

### **3.3 Fackföreningar och arbetsgivare<sup>6</sup>**

Den fackliga organisation som varit mest synlig är den nationella federationen FNV (störst i Holland), som 1993 publicerade en icke-diskriminerande kodex för FNV och dess fackföreningar. Kodexen har lagt en viktig grund för att skapa rättvisa, förändra attityder och motverka diskriminering. FNV har en avdelning för frågor rörande kvinnor, etniska minoriteter och unga och kontaktpersoner för medlemmar som upplever att de blivit diskriminerade. FNV har anordnat flera konferenser, utbildningsdagar m.m. och även diskuterat diskriminering i arbetslivet med departement och ministrar för att påverka utvecklingen. FNV och dess ingående fackföreningar arbetar också med att försöka öka

---

<sup>5</sup> I detta avsnitt refereras till intervjuer med Autar och Halevi.

<sup>6</sup> I detta avsnitt refereras till intervjuer med M. van Noort, Besamusca Janssen, van Kooten samt FNV:s, ODM:s och Samen Werkens hemsidor.

mångfalden i den egna organisationen, etniska minoriteter, kvinnor och yngre är dåligt representerade bland fackliga förtroendevalda.

Ökad mångfald på de holländska arbetsplatserna, menar några av de jag intervjuat, skulle kunna vara en fråga som facket aktivt drev i avtalsrörelsen, så har endast varit fallet i begränsad omfattning. De tycker att facket skulle kunna göra betydligt mer för att främja mångfald på arbetsplatsen, men upplever inte att detta är en prioriterad fråga för de holländska fackföreningarna.

Hollands arbetsgivare och arbetsgivarfederationer, med VNO-NCW, den största, i spetsen, har varit mer aktiva när det gäller att försöka få ökad etniska mångfald på arbetsplatserna. Sedan mitten av 90-talet drivs ett antal projekt under paraplyprojektet ”Arbetsgivare gör mer”.

En satsning heter *Meeting the Mayor*. Det är lokala möten med arbetsgivare och stadens borgmästare där den lokala arbetsmarknaden, den lokala situationen för etniska minoriteter och arbetsgivare samt lokalt socialt ansvar diskuteras. Stadens/kommunens lokala initiativ och projekt presenteras liksom vilka möjligheter till bidrag för utbildning för arbetssökande etniska minoriteter som finns.

Småföretag har möjlighet att gratis få en översiktlig utvärdering av sin organisation (presenteras i en kort skriftlig rapport) samt en timmes konsultation/brainstorming om interna och externa åtgärder som bör göras så att etniska minoriteter framgångsrikt kan rekryteras. ”Arbetsgivare gör mer” ger seminarier och utbildning om drivkrafter för och hur man anställer etniska minoriteter, samt utbildning om ledarskap/*Intercultural Management diversity*. ”Arbetsgivare gör mer” har ett nyhetsbrev med en upplaga på 50 000 och en hemsida ([www.odm.nl](http://www.odm.nl)). Projektet ska också på lokal nivå hjälpa lokala arbetsgivare att komma i kontakt med relevanta projekt för etniska minoriteter som drivs i regionen.

Samen Werken, ”Arbeta tillsammans”, är ytterligare ett projekt inom ”Arbetsgivare gör mer”. I detta samarbetar arbetsgivare med uthyrningsföretag, för att genom utbildning och praktikplatser slussa arbetslösa etniska minoriteter till ett arbete. Sedan 1999 har Samen Werken ett treårigt avtal med uthyrningsföretagen Content, Manpower och Randstad. Satsningen varar ett år och förhoppningen är att individen får fast arbete efter detta. Målet för Samen Werken är att 1 500 etniska minoriteter årligen ska få arbete. När projektet startade för åtta år sedan var arbetslösheten hög i Holland och det var svårt att hitta arbeten men de senaste åren har 6 500 etniska minoriteter fått arbete genom Samen Werken.

### **3.4 Inrikesdepartementet, Socialdepartementet m.fl.<sup>7</sup>**

Departementet för hälsa, välfärd och sport har gjort en kartläggning över arbete med *Intercultural Management* i privat och offentlig sektor, och har under 1990-talet haft ett flertal konferenser om området, liksom betonat vikten av *Intercultural Management* och *Managing Diversity* för ett mångkulturellt land som Holland.

Socialdepartementet finansierar en nationell Help Desk för lagen Samen dit arbetsgivare kan vända sig när det gäller frågor om lagen, för att få rådgivning om hur andelen etniska minoriteter kan ökas i organisationen, om rekryteringsstrategier, om lämpliga förändringar i ledarskap osv. Organisatoriskt ligger Help Desken under den nationella arbetsförmedlingen.

---

<sup>7</sup> Detta avsnitt baseras på intervjun med Haefe samt Abell et al. (1997).

Inrikesdepartementet finansierar ett projekt som utvecklar ett utvärderingsinstrument för organisationskulturer, en s.k. *cultural audit*. Utvärderingsinstrumentet består av en omfattande lista med frågor som ska besvaras av en mångfaldigt tvärsnitt av organisationen. Svaren sammanställs och baserat på resultatet ska ges råd om hur organisationen kan utvecklas för att dess kultur ska bli mer öppen för olikheter och mångfald.

Inrikesdepartementet och Socialdepartementet håller på starta upp ytterligare en Help Desk. Denna ska inrikta sig specifikt på *Intercultural Management* och *Managing Diversity*. Help Desken öppnas i slutet av år 2000 och projektet ska löpa fram till 2005. Genom help desken ska man kunna få rådgivning, information från en omfattande databas, råd och informationservice när det gäller konsultfirmor och utbildning m.m.

### **3.5 Konsulter**

Konsulter inom *Intercultural Management* (utbildning, organisationsutveckling osv.) är en väl etablerad nisch i Holland. Det är oklart hur många som är verksamma inom området, uppskattningarna varierar mellan 200 och 400 konsultfirmor. Detta omfattar allt från enmansföretag till (stora) etablerade firmor som ISIS/Institute for Transcultural Development, Anne Frank Foundation, EGA; Macori och Institute for Inter Ethnic Management. Flera av konsultfirmorna har koppling till universitet och högskolor. (Abell et al., 1997; Sonesson, 1997, Hakkert 2000-05-08)

## **4 Exempel från privat och offentlig sektor**

### **4.1 Amsterdams Stad<sup>8</sup>**

Amsterdam har drygt 730 000 invånare. 35 procent är etniska minoriteter, där de största grupperna är invånare från Surinam 9,8 procent, Marocko 7,3 procent, Turkiet 4,6 procent, Södra Europa 2,3 procent, Antillerna 1,5 procent samt 9,5 procent från övriga icke-industrialiserade länder. Bland staden unga (0-24 år) är 50 procent etniska minoriteter. Kvinnor utgör 51 procent av stadens befolkning och av dessa har hälften någon form av förvärvsarbete och deltar i arbetskraften. Uppskattningsvis är 10 procent av stadens befolkning är homosexuella.

Amsterdams stad har 22 000 anställda och består av 13 autonoma stadsdelar, stadshuset och centrala funktioner. Bland de anställda tjänstemännen i stadshuset och de centrala funktionerna är 30 procent kvinnor och 17 procent etniska minoriteter. Det är en grupp på fyra personer och en ansvarig politiker som ansvarar för och övervakar stadens arbete med intern och extern mångfald.

Från att Amsterdams stad tidigare hade haft särskilda policies för olika grupper, såsom kvinnor, etniska minoriteter, homosexuella, unga och äldre, slogs dessa 1998 tillsammans till en mångfaldspolicy. 1999 beslutades om en gemensam vision, strategier och handlingsplaner: ”De kracht van een diverse stad” - Kraften i en stad präglad av mångfald. Individerna och inte grupper står i fokus och deltagande, inte stigmatisering, är ledstjärnan. Visionen är problematiserande men ska fokusera på potentialer och möjligheter som finns med en mångfaldig stad.

Policyn omfattar både intern och extern mångfald i staden och drivkraften för arbetet är övertygelsen om att medborgarna kan inte ges adekvat service om inte:

- sammansättningen bland de som arbetar i staden någorlunda väl reflekterar befolkningen i staden.
- medborgare från alla socialklasser, etniska grupper, stadsdelar, kön och åldrar osv. involveras, deltar i och påverkar stadens arbete.

Amsterdams mångfaldspolicy har fyra huvudmål:

1. Att bättre lyssna på och anpassa sig till medborgarnas önskemål och behov.
2. Att sammansättningen bland i stadens anställda bättre ska spegla stadens befolknings sammansättning, samt att förändra den interna organisationen och kulturen.
3. Att stimulera deltagande bland alla medborgare<sup>9</sup>, agera mot diskriminering och uteslutning samt slåss mot fördomar.
4. Att bättre organisera nätverk och samarbete mellan olika intresse- och resursgrupper i staden.

För de fyra målen har staden i sin handlingsplan definierat 20 projekt med åtgärder för att målen ska uppnås. Några projekt för respektive mål presenteras nedan.

#### **Projekt och aktiviteter för mål 1**

Sju områden har prioriterats: utbildning, att få in medborgare på arbetsmarknaden, hälso- och sjukvård, kultur, sport, boende, ekonomisk aktivitet (exempelvis egenföretagande). Inom

<sup>8</sup> Detta avsnitt bygger på intervjuer med Lutchman och Nijboer samt policydokument från Amsterdam Stad.

<sup>9</sup> Det var endast 40 procent av invånarna som röstade i det senaste kommunalvalet.

samtliga dessa områden har beslutats att större hänsyn ska tas till de skiftande behoven och önskemålen hos stadens medborgare.

Ett viktigt steg för att uppnå detta är att strukturen i stadens organisation kommer att förändras: Tidigare fanns tjänstemän som hade till uppgift att se till "sin" minoritetsgrupps intressen i samtliga områden (utbildning, arbetsmarknad, kultur, sport osv.), nu kommer istället respektive område att få till uppgift att se till att samtliga grupper (kön, etniska minoriteter, äldre och yngre, handikappade osv.) önskemål och behov tillgodoses inom områdets aktiviteter, tjänster, produkter och politiska beslut.

Politiker och anställda inom de sju prioriterade områdena, liksom de intresse- och resursgrupper som får stöd av staden ska få omfattande information.

### **Projekt och aktiviteter för mål 2**

År 2000 har utropats till ett mångfaldsår för stadens anställda, programmet heter Amsterdam 2000. Amsterdam 2000 drivs av personalavdelningen. Under året kommer exkluderingsmekanismer i organisationen och dess kulturen att undersökas och utvärderas, liksom processerna för rekrytering och urval. Man kommer att erbjuda mångfaldsutbildning till personalen i stadshuset, de centrala funktionerna och i de 13 stadsdelarna.

Under 2000 och framåt kommer en mängd aktiviteter att genomföras för att försöka förändra stadens image så att yngre kan lockas att börja jobba för staden, genomsnittsåldern bland de anställda är 45 år i dag. Man önskar också få fler från etniska minoritetsgrupper att söka jobb i staden. Vidare ska ett traineeprogram startas för att attrahera grupper som är underrepresenterade bland stadens anställda.

Under 10 år använde Amsterdam positiv särbehandling för att öka andelen kvinnor och etniska minoriteter. Det var en policy som upplevdes "påtryckt" uppifrån och den var inte alls populär. Målet, att 35 procent av de anställda skulle vara etniska minoriteter och 50 procent kvinnor, var orimligt och omöjligt att nå, med tanke arbetsuppgifterna inom staden och arbetskraftens yrken, utbildningsnivå osv. I den nya policyn ska varje stadsdel inför verksamhetsplaneringen för år 2001 göra en lokal arbetskraftsanalys och utifrån den sätta upp de långsiktiga målen för stadsdelen personalsammansättning.

### **Projekt och aktiviteter för mål 3**

I arbetet för att uppnå mål tre och öka deltagande bland medborgare i alla grupper samt minska fördomar och diskriminering planerar staden att; Inrätta en central enhet/databas och ett nätverk där erfarenheter från stadsdelarnas genomförda aktiviteter kan spridas till resten av staden; Försöka få unga intresserade av politik genom att inrätta de ungas rådgivande nämnd<sup>10</sup>; Starta utbildning för invandrarkvinnor och andra för att lära dem att delta i politiken, i val osv.; Stimulera de lokala rådgivande nämnderna att generellt bli med mångfaldiga; Starta kurser med förberedande utbildning för medverkan i staden olika nämnder.

Staden ska utarbeta en handlingsplan för att finna nya kommunikationskanaler till medborgarna. Istället för att på traditionellt vis bjuda in medborgarna till Stadshuset för att presentera ett i stort sett färdigt politiskt förslag vill man att medborgarna ska involveras

---

<sup>10</sup> Sedan länge har staden inrättade rådgivande nämnder för minoritetsgrupper, fem för etniska minoriteter såsom turkar, marockaner och surinameser, en för kvinnor, men ingen för homosexuella, yngre osv. Nämnderna har en rådgivande funktion samt ger åsikter om politiska förslag.

tidigare i processen och i större utsträckning bli en del av de politiska förslag som arbetas fram.

För att motarbeta och få fördomar att försvinna driver staden en tvåårig kampanj. Den har för avsikt att med fakta och upplysning ”bearbeta” majoritets- och minoritetsbefolkningen när det gäller fördomar och attityder om varandra. Resultatet hoppas man blir mindre diskriminering, att grupperna accepterar varandra samt i större utsträckning än nu umgås och har utbyte. Kampanjens informationsspridning sker genom annonser, broschyrer och TV-reklam.

#### **Projekt och aktiviteter för mål 4**

Staden har för avsikt att bilda nätverk och samverkansgrupper mellan intresse- och resursgrupper för olika minoritetsintressen (NGOs m.fl. som staden ger bidrag). Man vill också bättre utnyttja och ta till vara dessa gruppers expertis som väl kan komma till nytta i stadens arbetet.

Överlag har olika minoritetsgrupper varit negativa till den nya mångfaldspolicyn där problemfokus bytts till potentialer och möjligheter med en mångfaldig stad. Grupperna är rädda att de på så vis mister synlighet, position och prioriteringsgrad. Enligt den nya policyn är det gruppernas eget ansvar och uppgift att bli synliga.

#### **Mångfaldsplaner 2001**

Staden har tagit fram visionen, strategier och åtgärdsplanerna om Amsterdams mångfaldsarbete tillsammans med de 13 stadsdelarna. Dessa är dock autonoma så de väljer själva om det vill implementera mångfaldspolicyn. Stadshuset kan i liten utsträckning direkt påverka stadsdelarna men kan göra det indirekt genom att försöka stimulera stadsdelarna på olika sätt. I verksamhetsplanen för år 2001 har dock beslutats att alla stadsdelar måste lägga in mål och handlingsplaner för mångfald med avseende på produkter och tjänster/service som levereras till medborgarna samt för den egna personalens sammansättning (målen för personalen ska baseras på den lokala arbetsmarknaden, som nämnts tidigare).

#### **4.2 BZO – barnomsorg, aktivitetscentra<sup>11</sup>**

BZO är en privat icke vinstdriven organisation som verkar inom social service<sup>12</sup>. Företaget bedriver barnomsorg samt aktivitetscentra för alla åldrar. BZO har 800 anställda fördelade på 75 lokaliseringar. Verksamheten bedrivs i huvudsak i Sydöstra Amsterdam, där etniska minoriteter är en majoritet av befolkningen<sup>13</sup>.

För 12 år sedan startade BZO ett strategiskt arbete med att rekrytera personal från etniska minoriteter. Orsaken var att man ville nå fler kunder från minoritetsgrupper och ge dem bättre och mer adekvat service. I dagsläget handlar organisationen dessutom utifrån ett samhälleligt ansvar. BZO startade arbetet med en strikt policy för positiv särbehandling vid rekrytering, vilket kommunicerades vid utannonsering. Policyn hade höga mål: 40 procent av de anställda skulle vara minoriteter, vid den tidpunkten var tio procent av de anställda etniska minoriteter. Arbetet drevs av staben och från personalavdelningen.

---

<sup>11</sup> Avsnittet baseras på intervjuer med de Haas, de Hass (1996) samt informationsmaterial från BZO.

<sup>12</sup> I Holland är barnomsorg, äldreomsorg m.m. drivet i privat eller halvstatlig regi (ursprungligen drevs det av kyrkor och välgörenhetsorganisationer). Staten köper denna social service. 60 procent av BZO:s kunder är privata (individer eller företag) och 40 procent säljs till den holländska staten.

<sup>13</sup> I sydöstra Amsterdam bor omkring 90 000 människor från mer än 100 olika kulturer och nationer.



Efter några år med endast förändringar i rekryteringspolicyn insåg BZO att detta inte var tillräckligt. Visst hade man lyckats få in fler etniska minoriteter, men det var samarbetsvårigheter, mycket spänningar i personalgrupperna och kritik och påstådd diskriminering bland både majoritetsgruppen och minoriteterna. Inte minst bland invånarna i sydöstra Amsterdam fick detta mycket negativ ”publicitet”, minoriteter lämnade organisationen och BZO fick dåligt rykte. Organisationen hade också genomfört ett antal misslyckade utbildning- och praktikprojekt riktade endast till minoriteter, som ytterligare spädde på ”vi-dom känslan” i organisationen

För att få bukt på problemen satsade BZO på utbildning om att arbeta i och leda multikulturella arbetslag. Utbildning vände sig till både anställda och chefer. Från början var detta speciella kurser, men efterhand har det istället vävts in i övrig utbildning så att varje kurs och utbildning har med de aspekter av etnisk och kulturell mångfald som är relevant för just denna utbildning. Inom utbildning om barnomsorg har man exempelvis ett block om ”barnomsorg utan fördomar”.

BZO justerade också den positiva särbehandlingen vid rekrytering. Inledningsvis hade man haft som policy att etniska minoriteter hade företräde till anställning vid lika lämplighet. När denna politik inte ledde till tillräckligt snabbt ökning av andelen etniska minoriteter i organisationen ändrade man den till att minoriteter hade företräde vid tillräcklig lämplighet. Denna sänkning av kvalifikationskrav som tillämpades både på höga och låga tjänster i organisationen, fick katastrofala konsekvenser både för organisationens prestation och individuella prestationer. BZO ändrade tillbaka sin policy till att etniska har företräde vid *lika* lämplighet. Vis av erfarenhet är man noggrann med att poängterar vikten av att *aldrig* frångå relevanta kompetenskrav för att öka mångfalden bland personalen.

BZO ser sin rekryteringspolicy att öka andelen minoriteter som att höja kompetenskraven på sin personal. Språk- och kulturkompetens är viktigt för BZO som verkar i ett mycket mångkulturellt område. Företaget delar in sina kompetenskrav i hårda respektive mjuka. Där hårda motsvarar formell utbildning och arbetslivserfarenhet och mjuka språk-, kulturkompetens och andra ”underförstådda” kompetenskrav som ger mervärde för arbetslaget när man anställer en etnisk minoritet. BZO framhåller att det är viktigt att identifiera mjuka/underförstådda kompetenskrav och väga in dem vid rekrytering och urval.

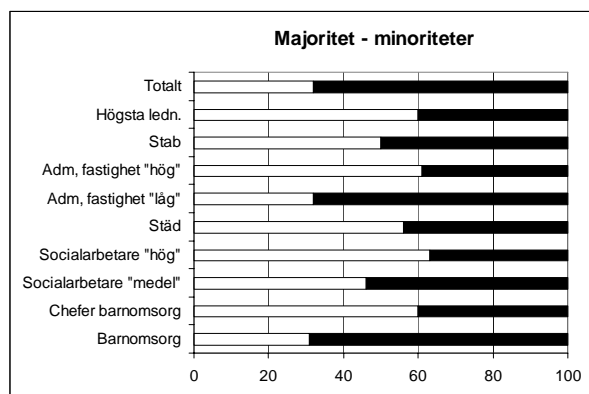
I analysen av sin rekrytering- och urvalspolitik fann BZO att traditionell rekrytering, endast via platsannonser, inte fungerade för att nå vissa grupper av minoriteter. BZO kompletterade därför platsannonser med att även sprida information om lediga tjänster i nätverk, i kyrkor, via lokala radiostationer osv. Till en början var det svårt att finna kompetenta medarbetare från etniska minoriteter men det har blivit lättare och lättare. Detta på grund av att BZO funnit effektiva kommunikationskanaler, men inte minst på grund av att BZO byggt upp ett gott rykte om att vara en bra arbetsgivare, något som har gett en bra image både bland presumtiva arbetstagare och kunder.

BZO har ett utbildningsprogram för boende i Sydöstra Amsterdam som inkluderar teoretisk utbildning och praktik hos BZO. Lönekostnaderna är subventionerade av staten (100 procent i ett år). BZO ger förtur vid anställning för de som gått detta utbildningsprogram.

### **Uppföljning av personalsammansättning**

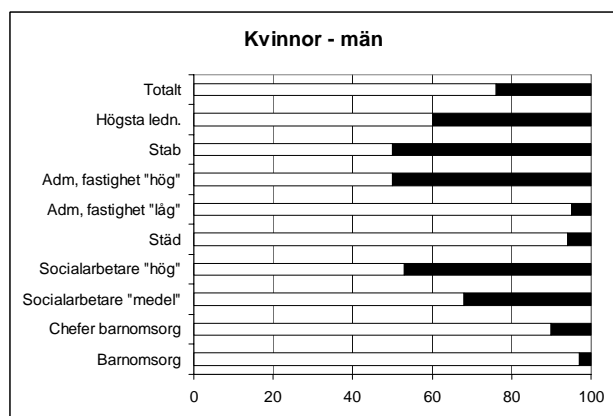
BZO eftersträvar en personsammansättning som speglar befolkningssammansättningen i sydöstra Amsterdam. Man följer upp sammansättningen i arbetskraften totalt men också på de

olika nivåerna och funktionerna i organisationen. Målsiffrorna för de olika grupperna inom olika funktion bestäms av befolkningsunderlaget.



*Bild 1 Andel bland de anställda som är majoritet respektive från etniska minoriteter, 1998.*

1998 var 68 procent av de anställda etniska minoriteter. Detta är unikt för att vara en så stor holländsk organisation. Den största gruppen, 38 procent, är anställda som har sitt ursprung i Surinam. Andra stora grupper är anställda med ursprung från Karibien och Afrika. Turkar och marockaner är inte väl representerade (totalt sju till åtta procent), detta förklaras med att dessa grupper helt enkelt inte bor i BZO:s upptagningsområde för kunder och arbetskraft. Som grafen visar är det på högsta ledningsnivå och på övrig chefsnivå i organisationen omkring 40 procent som är etniska minoriteter.



*Bild 1 Andelen kvinnor respektive män bland de anställda 1998.*

Även andelen kvinnor och män följs upp totalt i arbetskraften och på de olika nivåerna i organisationen. Totalt fanns 1998 76 procent kvinnor och 24 procent män. Av högsta ledningen var 60 procent kvinnor och 40 procent män.

Generellt gäller att grupper som är relativt underrepresenterade inom olika funktioner utgör en prioriteringsgrupp vid positiv särbehandling. Om man inom en viss funktion inte uppnått hälften av målet för en speciell etnisk grupp kan man tillämpa reservering, det vill säga arbeten inom funktionen kan reserveras till denna etniska grupp. På samma sätt kan man prioritera sökande från en viss etnisk grupp om man dess andel inom funktionen ligger mellan 50 till 100 procent av det uppställda målet. Båda dessa rekryteringsförfaranden får bara tillämpas under förutsättning att sökande har tillräcklig kompetens. Även arbetslagets sammansättning kan påverka om reservering- eller prioritering kan/får användas.

### **Kundkontakter**

BZO har också i vissa fall valt vilken etnisk minoritetsgrupp som ska rekryteras ifrån baserat exempelvis på att någon grupp är underrepresenterad bland kunderna (eller anställda), och då satt in speciellt åtgärder för att finna en lämplig kandidat från denna grupp. Rekryteringen har gjorts för att få tillgång till språk- och kulturkompetens, nätverk och kommunikationskanaler.

Arbetet med och attityderna till kunderna har förändrats avsevärt. Nu analyserar man vad kunder behöver och efterfrågar, jämför detta med vad organisationen kan erbjuda och justerar därefter sitt utbud. Kundernas input har en helt annan påverkan på verksamheten än vad den haft tidigare. Exempelvis har man diskuterat filosofi och önskemål kring barnomsorg med föräldrarna som BZO har/vill ha som kunder. Eftersom en stor andel av kunderna är etniska minoriteter så är det inte en ”traditionell holländsk barnuppfostran” som en majoritet av kunderna vill ha. Detta har lett till att i BZO:s policy för barnomsorgen sägs uttryckligen att holländskt sätt att uppfostra barn ej ska råda som norm.

BZO kartlägger också vilka kunder man når, vilka man inte når, vilka kanaler och nätverk som skulle vara lämpliga att ha tillgång till samt analyserar hur man kan nå nya kunder.

### **Kulturförändring**

BZO menar att många invandrare har ett underläge och att den etniska skiljelinjen mellan vit och svart är så djupt rotad i Holland att man måste använda positiv särbehandling. Men man är lika övertygad om att procenttal i personalsammansättningen och positiv särbehandling inte är tillräckligt utan interkulturellt ledarskap, kulturell lyhördhet bland chefer, ett ”kulturellt känsligt” organisationsklimat samt attitydförändringar bland personalen är ett måste.

För att arbetet med etnisk mångfald ska vara framgångsrikt har BZO kommit fram till att det är en förutsättning att etniska minoriteter återfinns inom högsta ledningen och på andra chef- och nyckelpositioner i organisationen. BZO:s erfarenhet är att det är först då som man vågar börja diskutera och granska normer och värderingar i organisationen (både individuella och organisationens), vilket är en viktig grund för att nå en ömsesidig anpassning mellan majoritets- och minoritetsgrupper. BZO:s misslyckande i början av processen berodde till stor del på att man krävde att minoriteterna skulle assimilera sig.

BZO försöker främst rekrytera minoriteter för chefspositioner internt, detsamma gäller vid vidareutbildning. Man går efter devisen att om man rekryterar rätt person till de lägre jobben i organisationen kommer dessa att kunna avancera upp i hierarkin.

Högsta ledningen måste vara engagerade, i BZO:s fall innebar det att ta över ansvaret från staben/personalavdelningen som initialt drev arbetet. BZO framhåller vikten av massiv kommunikation, utbildning för personalen samt intensiv ledarskapsutveckling för att arbetet med mångfalds ska fungera.

Det har varit anställda som lämnat organisationen pga den ökade etniska mångfalden och arbetet löper inte lika bra överallt i organisationen. Men BZO menar att det gäller att lära av sina misstag och utveckla sitt mångfaldsarbete, metoder och verktyg efter vad som passar för organisationen. Bakslag och negativa reaktioner på mångfaldsarbetet är egentligen inte ett problem om organisationens inställning är att man ska lära av detta, att det i sig är en del av utvecklingsprocessen.

### **4.3 Randstad - personaluthyrning<sup>14</sup>**

Randstad är den tredje största personaluthyrningsfirman i världen. I Holland är Randstad marknadsledande och uppfattas som en mycket professionell organisation. Randstad Holland har 6450 anställda som arbetar ”internt”/administrativt och 117 000 som hyrs ut, verksamheten är uppdelad på 13 affärsenheter. Denna beskrivningen om Randstads mångfaldsarbete fokuserar på Randstad Amsterdam.

Mångfald räknas in bland de viktigaste strategierna för Randstad Amsterdam.

Mångfaldsstrategin lanserades i mars 1999. Strategin togs fram av en projektgrupp bestående av en heltidsanställd mångfaldsansvarig och ett antal nyckelpersoner i organisationen.

Strategin och föreslagna åtgärds paket började införas under 1999 och arbetet fortsätter med full kraft under 2000. Åtgärderna fokuserar på tre områden:

- rekrytering- och urvalsprocessen
- marknadskommunikation
- utbildning

Randstad inledde arbetet med mångfald av flera orsaker: hög personalomsättning, svårt att hitta arbetskraft när arbetslösheten är så låg, många anställda från samma åldersgrupp (25-30 år) och att företagets personalsammansättning reflekterade inte alls stadens befolkning med avseende på etnicitet.

Arbetet har inriktats på den personal som hyrs ut, men främst på övrig ”intern” kontorspersonal. Ett unikt problem för denna del personal har varit att arbetsuppgifterna har krävt universitetsutbildning. Randstad arbetar nu med att designa om arbetsuppgifterna så att även personal med lägre utbildning kan rekryteras. Detta för att lättare hitta arbetskraft, öka mångfalden när det gäller de anställdas utbildningsnivå och för att kunna vända sig till arbetskraft i fler åldersgrupper.

Randstad Amsterdam har omkring 300 anställda som arbetar ”internt” och 6000 som hyrs ut. Bland de internt anställda är 5 procent minoriteter. Företagets mål är att öka denna siffra till 10 procent under 2000. En grannlaga uppgift eftersom mindre än sju procent av de som utexamineras från universiteten är minoriteter.

Randstad har granskat sina rekryterings- och urvalsprocesser och kommit fram till att dom är ”kulturellt belastade” både intervjuer och de test som man använder sig av. Kulturellt belastade så tillvida att de gynnar personer med västeuropeisk/västerländsk bakgrund. För att råda bot på detta har de som genomför anställningsintervjuer utbildats om intervjuteknik med etniska minoriteter. Randstad har vidare i samarbete med en konsultfirma tagit fram ett multikulturellt kompetenstest. Önskemålet är att i framtiden också kunna få fram ett personlighetstest som är fritt från kulturell belastning.

I granskningen av rekryterings- och urvalsprocesserna framkom vidare att ansökningshandlingar där språket inte var fullständigt perfekt eller personens namn ”oholländskt” tenderade att sorteras bort och aldrig bli aktuella för att gå vidare rekryteringsprocessen.

Randstad gjorde vidare ett test på sina kunder: En gång i månaden sänds CV för ledig personal för uthyrning ut. En månad sändes CV på personer med utländsk påbrå som man

---

<sup>14</sup> I avsnittet refereras till intervjun med A. van Noort.

visste hade mycket attraktiv kompetens för kunderna. Ingen kund visade något intresse. Samma CV men denna gång med holländska namn sändes ut månaden efteråt och Randstad blev nedringda av intresserade. Frågan som Randstad ställde sig efter detta test var om de verkligen ska fortsätta att lämna ut den uthyrda personalens namn – det är ju en specifik kompetens man hyr ut.

När det gäller utbildning så har man utvecklat ett sex dagars utbildningsprogram för företagets mäklare som hyr ut arbetskraft. Denna grupp har mycket kundkontakt och får s.k. *awareness training* (bli medveten om olikheter mellan grupper), utbildning om vad mångfald är och vad det innebär för Randstad och för samhället i stort. Under utbildningen har man också diskussioner om hur man internt och i kontakten med kunden utnyttjar möjligheter med mångfald och tacklar olika problem. Vid kundkontakter handlar det för mäklarna inte sällan om att tackla problem med etnisk mångfald: Hur bemöter man exempelvis ett önskemål från kunden att inte skicka personal från en speciell etnisk minoritet?

Randstad poängterar att det är viktigt att arbetet med mångfald absolut inte blir positiv särbehandling för någon grupp, men däremot ska alla ha lika möjligheter att komma in på företaget och avancera i organisationen. Företagets system, processer och kultur ska vara rättvisa och inte gynna någon speciell grupp.

Internt kommuniceras via personaltidningen hur arbetet med mångfald fortskrider och externt så läggs en del av sponsorbudgeten på ändamål som har anknytning till mångfald (exempelvis en festival mot rasism).

Randstads mångfaldsansvariga är numera anställda på konsultkontrakt, detta för att föra ut ansvarstagandet i organisationen. Tidigare, när den mångfaldsansvariga var fast anställd "identifierades" hon alltför mycket med mångfaldsarbetet: organisationen kände inte att de behövde göra någonting – mångfaldsarbete kunde hon göra som var anställd för det. Högsta chefen är visionär, men att få engagemang från linjechefer har varit ett av problemen i Randstads mångfaldsarbete. Det har också varit svårt att förändra processer och handlingsmönster som varit gängse i organisationen under en lång tid.

Randstad har gjort flera insatser för att nå företag som ägs av etniska minoriteter, och på sätt nå nya kunder och även möjlig ny arbetskraft (för uthyrning och internt). Den satsning som fått mest uppmärksamhet är den kontakt som man knutit med en stor moské i västra Amsterdam. Denna moské en stor samlingsplats för turkar och marockaner. På fredagar har Randstad fått öppna ett kontor i anslutning till moskén och detta har gett mycket goda spin-off effekter i form av nya företagskunder och arbetskraft för uthyrning

Randstads mångfaldsarbete inleddes med en utvärdering av organisationskulturen. Resultatet visade att företaget var monokulturellt liksom dess arbetskraft, företagskulturen var inte öppen för olikheter. Externt hade Randstad en "vit image" och mycket av rekryteringen skedde genom informella nätverk. Det långsiktiga målet med företagets mångfaldsarbete är att förändra företagskulturen samt de anställdas och omgivningens attityder – något som man är medveten om kommer att ta tid. Frågan är också vad ska ändras och vad ska behållas? Randstad är 40 år gammalt och är och har varit ett mycket framgångsrikt företag.

#### **4.4 Bravilor Bonamat - kaffeautomater<sup>15</sup>**

1999 tilldelades Bravilor Bonamat Norra Hollands antidiskrimineringsbyrås förnämsta pris för företag som framgångsrikt arbetar för att vara en icke-diskriminerande organisation. Utnämningen kom som en överraskning för Bravilor Bonamat! Företaget har ingen policy eller strategi för mångfald eller för att vara ett icke-diskriminerande företag, däremot har man sedan 1970-talet jobbat väldigt medvetet med finna kompetenta medarbetare och få dem att stanna kvar på företaget.

Bravilor Bonamat är ett familjeägt företag som tillverkar kaffeautomater. Företaget har 200 anställda i Holland och ytterligare 50 arbetar med försäljning och marknadsföring i dotterbolag i Belgien, Tyskland, England, Frankrike, Norge och Sverige. Försäljning och marknadsföring utanför Europa sköts av agenter och återförsäljare. I Holland finns huvudkontoret och här sker all montering av de ca. 80 000 kaffeautomater som tillverkas per år.

Företagets ledningsfilosofi har en stark social komponent: hela personalen är en enda stor familj och ledstjärnan är att personalen ska känna glädje när de går till jobbet. Detta genomsyrar arbetet i Hollandsdelen av företaget och ledningen lyfter fram att etniska minoriteter ses inte annorlunda på än andra anställda i företaget utan det är hela personalen och dess välbefinnande som är i fokus. Bravilor Bonamat firade 50-årsjubileum 1998 och ligger i helt nya lokaler, där bra arbetsmiljö för personalen i tillverkning, montering och kontorslokaler varit ett prioriterat område.

Bravilor Bonamat ligger i en region i nordvästra Holland med mycket låg arbetslöshet. Redan under 1970-talet insåg företaget att man för att finna kompetent och duglig personal måste rekrytera från grupper som man tidigare inte vänt sig till, såsom etniska minoriteter. Konkret påverkar detta hur och var företaget rekryterar. Som komplement till annonser i dagstidningar och arbetsförmedlingen sprider man sedan 70-talet även information om lediga tjänster i olika etniska nätverk. Den sistnämnda strategin har varit mycket effektiv – i många fall har nätverken ”skött rekryteringen själva”. På senare år, på grund svårigheter att finna arbetskraft, använder Bravilor Bonamat mycket personal från uthyrningsfirmor och man försöker även rekrytera bland denna personal.

Bravilor Bonamat har i regionen en erkänt bra företagskultur och är ett företag som folk vill arbeta på, ledningen vet att detta är en viktig komponent för att hålla personalomsättningen nere. När det gäller etniska minoriteter har företaget inrättat ett speciellt bönerum för religöst utövande (givetvis inom rimliga gränser), vid företagsfester och dyl. tar man speciell hänsyn till olika kulturers och religioners diet. Bravilor Bonamat samarbetar också nära med en ”minoritetsrådgivare” från arbetsförmedlingen som ger företaget konsultativt stöd. Just nu håller man på att utveckla språkkurser i holländska för sin personal i samarbete med Amsterdams universitet. Hälften av kursen ska genomföras på arbetstid och hälften på deltagarnas fritid.

Lagen Samens mål för regionen är fyra procent etniska minoriteter bland de anställda, Bravilor Bonamat har 17 procent. Dessa kommer en mängd olika länder, Ex-Jugoslavien, Turkiet, Marocko, Surinam, Vietnam, Indien osv. En majoritet av dem arbetar i tillverkning/monteringen. Hur man hanterar och leder kulturella olikheter ingår som en

---

<sup>15</sup> Avsnittet baseras på intervjuer med Heyman och Verheijen.

”normal del” i produktionsledarnas utbildning. Bravilor Bonamat anser att det är viktigt att chefer känner till religiösa högtider, kulturella skillnader, företeelser och mönster.

Problem som Bravilor Bonamat stött på då en ökad andel av de anställda är etniska minoriteter har haft att göra med att förstå de etniska minoriteternas normer och värderingar och klara ut vilka av dessa som är, eller kan bli, förenliga med företagets värderingar, normer och kultur och vilka av dem som inte kan bli det. Olika invandrargrupper ”informella organisering” med informella ledare var exempelvis något som företaget initialt inte hanterade på rätt sätt.

Bravilor Bonamats företagskultur och deras strävan att ha bra kontakt med personalen och ta tag i och lösa problem som uppstår anges vara receptet för framgång i företaget. Och man trycker på att detta har inte att göra med någon speciell grupp utan gäller hela personalen.

#### **4.5 Albert Heijn – dagligvaru- och detaljhandel<sup>16</sup>**

Albert Heijn är Hollands största dagligvaru- och detaljhandelskedja med 6 distributionscenter, över 600 affärer och mer än 50 000 anställda i Holland. Företaget startades 1887 och ingår numera i den globala koncernen Ahold. Albert Heijns grundläggande policy är att vara en spegel av det lokala samhälle som man serverar med tjänster och produkter samt att personalen anställs baserat på deras kapacitet och förmåga att göra ett bra jobb (inte baserat på kön, etnisk tillhörighet, religion osv).

Albert Heijns butiker och supermarkets befinner sig ”mitt i samhället” och Albert Heijn är övertygade om att butikerna kan ge bäst service om de som arbetar där har ungefär samma sammansättning som de som handlar i butikerna. Butiksarbetet är personalkrävande och med Hollands tajta arbetsmarknad vet Albert Heijn att nyrekryteringar nu, och än mer framöver, kommer att kunna göras bland minoriteter, vilka jämfört med vita holländare har större andel unga.

Mannen som jag intervjuar menar att kvinnofrågan inte är aktuell på företaget längre: kvinnor har samma möjligheter som män i företaget. De återfinns på alla nivåer i företaget, med undantag för styrelsen. Handikappade återfinns främst på huvudkontoret, inte i lika stor omfattning ute i butikerna på grund av arbetenas utformning och innehåll där. Albert Heijns grundläggande policy (spegla samhället, anställning endast på merit) fungerar för etniska minoriteter om man ser till hela personalen, men brister när det gäller chefstjänster ute i butikerna. De flesta etniska minoriteter arbetar ”på golvet”, på de lägsta organisationsnivåerna i butikerna. För att locka till sig ny arbetskraft ur etniska minoriteter arbetar Albert Heijn med att försöka integrera dem på högre organisationsnivåer i butikerna, dels för att visa för redan anställda och presumtiv arbetskraft att det finns utvecklingsmöjligheter och dels för att ta till vara dessa grupper fulla potential. Eftersom det är avgörande för Albert Heijns framtida överlevnad att nyrekrytera från etniska minoritetsgrupper har man lagt merparten av sina resurser på denna aspekt i sitt mångfaldsarbete.

På huvudkontoret arbetar ca. 1200 personer och av dessa är knappt 700 Albert Heijns egna anställda (övriga är inhyrda IT-konsulter osv). 180 av dessa är etniska minoriteter, dvs. drygt 25 procent, vilket är en mycket högre andel än generellt ute i butikerna. I snitt är 12 procent av Albert Heijns anställda etniska minoriteter och Albert Heijn uppfyller väl statens krav på etnisk representation under lagen Samen.

---

<sup>16</sup> I avsnittet refereras till intervjun med Assinck.

Bristen på mångfald på de högre nivåerna ute i butikerna med avseende på etniska minoriteter har varit aktuellt för Albert Heijn i flera decennier. Detta har givit företaget möjlighet att pröva sig fram till vilken metodik som fungerar bäst. På 1980-talet startade huvudkontoret en omfattande satsning få fler minoriteter som chefer. Andelen chefer som var minoriteter ökade och satsningen fungerade bra så länge huvudkontorets uppmärksamhet och påtryckningar varade, men när de försvann försvann också minoritetscheferna från Albert Heijn i strid ström. Numera har Albert Heijn en reverserad policy: processen ska börja längst ner i organisationen, på butiks nivå, det är där måste man engagera sig och verkligen tro på satsningen.

Albert Heijns personalansvar är numera decentraliserat till butikschefen. Det är han eller hon som ansvarar för rekrytering, utbildning och vidareutveckling, befordran m.m. av sina anställda. I arbetet med att få fler minoriteter på högre poster ute i butikerna bistår huvudkontoret med stimulans men inte med pekpinor eller direktiv, varje butikschef beslutar om sin personal. Huvudkontoret bistår med:

- en övergripande policy om att Albert Heijn vill stimulera och stödja butikerna till att rekrytera etniska minoriteter till högre chefposter,
- kurser och utbildning för butikschefer och anställda,
- företagsvid kommunikation om etnisk mångfald (vikten av det för företagets framtid, information om helgdagar o dyl., framgångar och motgångar i arbetet osv.),
- granskning av hur rekryteringen genomförs (eventuell kulturell belastning på tester som används, genom vilka kanaler platsannonseringen sker och hur den utformas osv.),
- stimulans till att lokala erfarenheter (goda och dåliga) sprids nationellt bland Albert Heijns butiker,
- påverka rekryteringen av etniska minoriteter till de företagsgemensamma chefstraineeutbildningarna, till butikschefsjobb och till huvudkontoret.

Just nu genomförs en kurs för 100 chefer från butiker och distributionscenter om vad man kallar *Management of Diversity*: hur man rekryterar etniska minoriteter, hur man hanterar och leder en etnisk mångfaldig arbetsgrupp, hur man hanterar kulturella skillnader, vikten av att respektera andra människor och betydelsen av uppmärksamhet från chefens sida för att se vilka som har talang för att avancera. Satsningen har varit framgångsrik i Haag och lanseras nu i Amsterdam, Rotterdam och andra städer med hög andel etnisk minoriteter bland befolkningen. Kursdeltagandet är frivilligt och än så länge är det främst chefer från butiker i de stora städerna som går kurserna. Framöver vill Albert Heijn utbilda fler av cheferna och planerar att lägga in kursen som ett obligatoriskt moment i den allmänna ledarskapsutbildningen.

Albert Heijn tror inte på att fokusera på den procentuella sammansättningen bland personalen och använda positiv särbehandling och/eller sänkta kvalifikationskrav för att öka andelen etniska minoriteter. Kompetens och goda kvalifikationer för att klara av arbetet måste alltid vara grunden för att någon ska få anställning, däremot anser Albert Heijn att exempelvis etniska minoriteter kan behöva få mer uppmärksamhet för att de ska bli synliga och påtänkta för avancemang i organisationen. Vidare kan man behöva se över vilka rationella och personliga kriterier som (verkligen) krävs för en specifik funktion.

Koncernen Ahold som Albert Heijn ingår i ska utarbeta en global policy för mångfald som ska gälla för alla dotterbolag. Policyn ska operationaliseras med regionala strategier och



åtgärdsplaner. Redan nu pågår mycket nätverkande och kunskapsutbyte i koncernen när det gäller mångfaldsarbete. Albert Heijn har mest kontakt och utbyte med bolagen i USA.

Eftersom det holländska samhället och dess kultur är under förändring tack vare ökad andel etniska minoriteter, ökad globalisering osv. har Albert Heijn börjat granska sin egen företagskultur. Man är fortfarande i mångt och mycket ett traditionellt vitt holländska företag och frågar sig om detta verkligen fungerar i ”det nya, förändrade Holland”. Internt har Albert Heijn börjat granska och arbeta med bl.a. följande frågor:

- Vilka är vi som företag?
- Vad har vi för roll i samhället och hur utvecklas, förändras den?
- Vad/vilken är vår kultur?
- Vad tycker de anställda att vi är och vad tycker de om vår kultur?
- Vad är det vi ska göra i framtiden? Vilka förändringar måste i så fall till?
- Hur är det vi vill vara som arbetsgivare? Hur måste vi vara för att locka till oss arbetskraft?
- Vad erbjuder vi som arbetsgivare? Är vi det bästa alternativet på arbetsmarknaden<sup>17</sup>?
- Hur kommer/måste ”det nya Holland” påverka vår företagsfilosofi och företagskultur, sammansättningen av vår personalen, vårt produktsortiment, vår marknadsföring och kommunikationskanaler (redan nu arbetar man mycket med *ethno marketing*), utformningen av butiker, öppettider etc.?

---

<sup>17</sup> Veckan innan min intervju på Albert Heijn lanserade den holländska supermarketkedjan Leurers ett optionsprogram för *alla* anställda, på alla nivåer i organisationen och både för heltid- och deltidsanställda!

## 5 Avslutande reflektioner

Det verkar som om mångfaldsarbete och *Intercultural Management* i Holland till stor del har ett etniskt fokus, och att kön, ålder, handikapp, klass m.fl. dimensioner får mindre utrymme och uppmärksamhet. Frågan är om det vanligtvis är någon eller några grupper som får den initiala uppmärksamheten och som på så vis går i bräschen för förändringen och att övriga grupper sedan kan följa efter i bakvattnet? I USA var det kvinnor och afroamerikaner som med början under 1960-talet banade väg för att i dagsläget andra grupper, såsom äldre och yngre, hispanics, asiater och homosexuella, inbegrips i arbetet med mångfald och nu har en helt annan ställning på arbetsmarknaden, bättre skydd genom lagstiftning osv. I Sverige inleddes jämlikhetsarbetet redan på 60-70-talet och här har kvinnorörelsen lagt grunden för att förändra även andra gruppers situation och möjligheter på arbetsmarknaden. Oavsett om detta är en "naturlag" eller inte är det dock viktigt att uppmärksamma alla grupper vars potential och kompetens av olika anledningar inte fullt utnyttjas och tas tillvara i arbetslivet, men vi kanske får acceptera att vissa grupper initialt får den mesta av uppmärksamheten och resurserna.

Lagstiftning när det gäller diskriminering i arbetslivet och proportionerligt arbetskraftsdeltagande för olika grupper är relativt tandlös i Holland, men framförallt är uppföljning av rådande lagar lam. Det är intressant att här i Europa studera "experiment" med implementering av den typ av lagstiftning som Sammen är (Sammen har lyckad kanadensisk lagstiftning som förebild), men saknas uppföljning och sanktioner verkar det ju nästa meningslöst att ha någon lag. Dock sa flera av de organisationer jag intervjuat att lagstiftningen och den interna uppföljningen den kräver fyller en viktig funktion i deras mångfaldsarbete.

Svensk och holländsk privat och offentlig sektor står inför liknande utmaningar när det gäller marknadens ökande och mer diversifierade efterfrågan och det minskande utbudet på arbetskraftsmarknaden. Möjligtvis ligger Holland några år före och närmare arbetskraftsbrist än vad svenska organisationer gör. Internt i organisationerna brottas man i Holland med ungefär samma problem, hinder och svårigheter när det gäller rådande kultur, värderingar och interna system och processer. Jag tror därför att Sverige kan lära av holländska organisationers strategier, metoder och erfarenheter när det gäller mångfald och *Intercultural Management*. Liksom att vi kan inspireras av övriga statliga/offentliga och privata initiativ. (Givetvis kan även Holland lära och inspireras av Sverige). Vi skulle också med fördel närmare kunna studera holländsk forskning på området för att ta del av några decenniers kunskapsutvecklingen av europeiska erfarenheter av mångfald i arbetskraften, ett bra komplement till nordamerikansk forskning.

Trots den tajta arbetsmarknaden med rekordlåg arbetslöshet hävdar Janssen Besamusca (2000) och flera av dem jag intervjuat att kvinnor, etniska minoriteter, handikappade m.fl. inte anställs i Holland i den utsträckning som vore logiskt. Det troliga är dock att detta inte kan fortsätta länge till, framförallt med tanke på den snabba tillväxten, hotande arbetskraftsbrist, kvinnors ökande arbetskraftsdeltagande och den höga andelen etniska minoriteter bland Hollands unga. Många holländska organisationer har också insett att framförallt etniska minoriteter är, och kommer än mer att bli, en viktig kundgrupp, varför det blir mer och mer vanligt med *ethno marketing* - etnisk marknadsföring. Båda dessa två trender, att arbetsgivare *måste* anställa kvinnor, etniska minoriteter, äldre, yngre m.fl. och etnisk marknadsföring, tror jag även kommer till Sverige inom snar framtid.

## **6 Referenser**

### **Litteratur**

Abell, J.P., Havelaar, A.E., Dankoor, M.M., *The documentation and evaluation of anti-discrimination training activities in the Netherlands.*, ILO, Geneva, 1997.

Andersson, B., Björklund, M., ”Ekonomin hotar att bli för het”, *Dagens Nyheter*. 29 November 1999.

Besamusca Janssen, M., *Equal Opportunities of Workforce in the Utrecht-region*. MBA Thesis, Hogeschool De Horst (NL) and University of Lincolnshire and Humberside (UK), 2000.

*De Kracht van een Diverse Stad - Plan van aanpak diversiteitbeleid van de Gemeente Amsterdam Concept*. Amsterdams City Hall, Amsterdam, 1999.

De Haas, S., *De Lange Weg Naar Een Multiculturele Organisatie*. BZO, Amsterdam, 1996.

Sonesson, J., *Tre Strategier för att bekämpa etnisk diskriminering på den holländska arbetsmarkanden – kan Sverige lära av de holländska erfarenheterna?*. Socialhögskolan, Komparativ Socialpolitik, Lunds universitet, Lund, 1997.

SOU 1997:174 *Räkna med mångfald -förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m.* Regeringskansliets förvaltningsavdelning, Stockholm, 1997.

### **Webbsidor**

<http://www.amsterdam.nl> – The city of Amsterdam

<http://www.fnv.nl> - FNV

<http://www.forum.nl> – Forum, Institute for Multicultural Development

<http://www.lbr.nl> – LBR, National Bureau against Racial Discrimination

<http://www.odm.nl> – Employers Do More

<http://www.samenwerken.nl> – Samen Werken

### **Övrigt**

Informationsmaterial från BZO

Informationsmaterial från Bravilor Bonamat

Informationsmaterial från FORUM

Informationsmaterial från EGA

## **Intervjuer**

Paul Abell, EGA, 1999-09-02

Ahmed Abuleti, FORUM, 1999-09-03

Casper Assinck, Albert Heijn, 2000-05-01

John Autar, Arbeidsbureau Sydöstra Amsterdam, 1999-09-06

Mieke Besamusca, Macori Consultants, 1999-09-03, 2000-05-01

Philomena Essed, University of Amsterdam, 1999-09-06

Saskia de Haas, BZO 1999-09-07, 2000-02-28

Yasemin Haefe, Inrikesdepartementet, 2000-05-09

Jolie Hakkert, LBR, 2000-05-08

Reuven Halevi, Arbeidsbureau Sydöstra Amsterdam, 1999-09-06

Arjen Heyman, Bravilor Bonamat, 2000-05-01

Roke Hoen, Intra Support, 1999-09-07

Jan van Kooten, Anne Franks Foundation, 1999-09-02

Mrs. van der Loo, Per Saldo, 1999-09-06

Sandra Lutchman, Amsterdams Stad, 1999-09-02

Sharon Polak, EGA, 1999-09-02

Jeanette Nijboer, Amsterdams Stad, 2000-05-01

Annemieke van Noort, CTD Consulting, Randstad, 2000-04-25

Matthieu Van Noort, Samen Werken, 2000-05-08

Bas Verheijen, Bravilor Bonamat, 2000-05-01

Jilis Verheijen, Bravilor Bonamat, 2000-05-01

Roy Wijks, M&P Consultants, 1999-09-07