Mangfoldighedsrekruttering i Grundfos

- blandt nydanskere, handicappede og seniorer

TITELBLAD

Humanistisk Markedskommunikation

International Erhvervskommunikation

Aalborg Universitet

December 2004

Titel:	Mangfoldighedsrekruttering i Grundfos - blandt nydanskere, handicappede og seniorer

3. Semester

Projektgruppe 9

Vejleder:	Klaus Petersen

Oplagstal:	7
Sideantal:	69
Antal tegn:	113.104 (47,1 normalsider)

Projektet er udarbejdet af:

Morten Haggren Brynildsen

Mette Næsby

Julie Rosenkrantz Gjedsted

Christian Villum

INDHOLDSFORTEGNELSE

AFSNIT 1: INDLEDNING 1

Introduktion 1
Læsevejledning 2
Begrebsdefinition 3
Afgrænsning 6

AFSNIT 2: METODE OG TEORI 9

CSR 9
Mangfoldighedsledelse 10
SWOT 13
ASA 15

AFSNIT 3: EMPIRI OG ANALYSE 18

Empiri/datakilder 18
Analysemodel 21
Grundfos 25
Ankestyrelsen 39
TDC 46
Komparativ analyse med SWOT og ASA 55

AFSNIT 4: KONKLUSION 62

LITTERATURLISTE 64

BILAGSFORTEGNELSE 67

APPENDIKS: SKRIVEFORDELING 68

AFSNIT 1: INDLEDNING

Introduktion

Blandt virksomheder i hele verden ser man i dagens samfund en stigende tendens til at øge fokus på områder, som ikke direkte vedrører den egentlige indtjening, men i stedet tilgodeser virksomhedens mere bløde værdier, såsom imagepleje, miljøhensyn, lokale relationer og medarbejderpleje.

I de senere år er jobsøgende begyndt at fokusere mere på, at virksomhedens standpunkter matcher ens egne, frem for blot at vælge arbejdsplads ud fra økonomiske bevæggrunde. Dette holdningsskift afspejler en global ændring i samfundsforhold. Globaliseringen og nye kommunikationsveje bryder gamle grænser, og virksomheden skal finde et nyt ståsted i verden. I udviklingen af nye virksomhedsstrategier er social ansvarlighed blevet et væsentligt element. Virksomhedsansvarlighed og forretningsetik fra 1980'erne blev op igennem 1990'erne videreudviklet til det egentlige begreb CSR (Corporate Social Responsibility).[1]
Vi vurderer, at der i dag er så stort et fokus på CSR, at ingen større virksomhed, national eller global, har råd til at lukke øjnene for begrebet og stå udenfor.

Det er vores opfattelse, at et af de væsentligste underområder inden for CSR er mangfoldighedsledelse – på engelsk kaldet diversity management – der sætter fokus medarbejderpleje og -sammensætning.
En af grundstenene i mangfoldighedsledelse er rekrutteringsfasen, hvor man specifikt kigger på ansøgernes baggrund og diversitet og netop ansætter personer, som kan tilføre virksomheden specielle evner og værdier.

Vi tager udgangspunkt i den danske pumpeproducent Grundfos, der som forbillede indenfor praktiseringen af CSR, er blevet hædret med adskillige priser for deres indsats.[2] Specielt medarbejderpleje er et af de områder, hvor virksomheden har ført an siden 1960'erne.[3]

[1] Kersten Bonnén, forelæsning d. 8. oktober 2004
[2] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 23
[3] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 3

Denne rapport handler om Grundfos' rekruttering blandt udvalgte grupper i samfundet (vi har valgt nydanskere, handicappede og seniorer) sat op i mod to andre virksomheder, der praktiserer mangfoldighedsledelse, nemlig Ankestyrelsen og TDC.

Vi forventer at få indsigt i de elementer, Grundfos inddrager og/eller overvejer i praktiseringen af mangfoldighedsrekruttering i forhold til Ankestyrelsen og TDC. Dette udmønter sig i følgende problemformulering:

Hvordan håndterer Grundfos rekrutteringer af nydanskere, handicappede og seniorer i forhold til andre udvalgte virksomheder?

Vi vil bl.a. arbejde med følgende problemstillinger:

- Hvilke elementer er væsentlige i en god rekrutteringsstrategi?
- Hvilke initiativer ligger til grund for rekrutteringsstrategien?
- Hvordan spiller virksomhedens image ind i tiltrækning af jobsøgende?
- Hvilke mål har virksomheden med sin mangfoldighedsrekruttering?

Læsevejledning

Projektet er udformet således, at vi i dette afsnit (Indledning) beskriver baggrunden for projektets emne – rekruttering af nydanskere, handicappede og seniorer – og afgrænser vores definitioner og det arbejdsområde, der lægger grunden for empirien.

I afsnit 2 (Metode og teori) præsenterer vi det teori- og baggrundsmateriale, som vores senere analyse er bygget op omkring. Vi redegør for vores syn på CSR og mangfoldighedsledelse, samt hvordan vi bruger hhv. SWOT- og ASA-analysemodellerne.

I afsnit 3 (Empiri og analyse) introducerer vi vores empiri og det filter (analysemodel), vi har brugt til at klassificere og inddele vores rådata. Vi gennemgår med analysemodellen hver af de tre virksomheder for sig, og fører vores resultater ind i SWOT- og ASA-modellerne. Til slut sammenligner vi, med baggrund i analysen og de to modeller, de tre virksomheder. Ud fra denne sammenligning konkluderer vi, hvordan Grundfos håndterer

rekrutteringen af nydanskere, handicappede og seniorer i forhold til de to andre virksomheder.

Citater er angivet i *kursiv*, og kildehenvisninger er udformet således: [forfatternavn], [årstal for udgivelse]: p. [sidetal], l. [linietal]. Linietal angives kun for direkte citater – og ikke når kilden henviser til en gengivelse af forfatterens synspunkter og indirekte referater.

Begrebsdefinition

For at være i stand til at behandle vores empiri, vil vi i dette afsnit klargøre, hvad de anvendte begreber dækker over. Ved en sådan definition opnår vi, at grundlaget for indsamling af data er korrekt, samtidig med at vi optimerer sammenligningsgrundlaget og sikrer klarhed i konklusionerne.

Definitionen af de tre udsatte samfundsgrupper – nydanskere, handicappede og seniorer - der behandles i denne rapport, kan som udgangspunkt virke brede, da der er tale om nogle store befolkningsgrupper i samfundet. Om end begreberne dækker bredt, er formålet med dette afsnit dog at specificere konkret, hvilken definition vi har valgt at anvende igennem rapportskrivningen.

Grundlaget for definitionerne er baseret på officielle statistikker og specifikationer fra myndighederne, samt vores egne velbegrundede vurderinger:

Nydanskere:

Begrebet 'nydansker' bruges i dag i meget bred udstrækning som en fælles betegnelse for de mange forskellige segmenter af nye danskere med anden etnisk baggrund. Som nydansker kan man således have forskellige udgangspunkter for at skulle starte på det danske arbejdsmarked. Denne meget brede afgrænsning har vi valgt at bibeholde i denne rapport.

For helt nøjagtigt at beskrive, hvilke personer det drejer sig om, anvender vi den definition, som er fastsat af AMID, "Akademiet for Migrationsstudier i Danmark" og "Danmarks Statistik":

Etniske minoriteter er her defineret som indvandrere og efterkommere fra såkaldte tredjelande uden for Det Europæiske Samarbejdsområde (EØS-landene) samt Schweiz, Nordamerika, Australien og New Zealand. Begrebet etniske minoriteter anvendes således som en samlebetegnelse for de indvandrere og efterkommere, der i praksis er mest ledighedstruede og marginaliseringstruede. Indvandrere og efterkommere benyttes som søgebegreber for det talmateriale, der i dag er tilgængeligt i Danmarks Statistik om etniske minoriteter. Indvandrere er defineret som personer født i udlandet af forældre, der begge (eller den ene, hvis der ikke findes oplysninger om den anden) er udenlandske statsborgere eller født i udlandet. Efterkommere er personer født i Danmark af forældre, hvor ingen er dansk statsborger født i Danmark. Det afgørende i statistikken er således tilhørsforholdet til familie, fødeland og statsborgerskab. Indvandrere og efterkommere omfatter dermed både arbejdskraftindvandrere, flygtninge og familiesammenførte.[4]

Handicappede:

Handicapgrupperingen er den mest brede af de befolkningsgrupper, vi analyserer i denne rapport. Dette skyldes naturligvis, at handicap kan være særdeles forskelligartede og kan spænde over både mentale og fysiske lidelser samt være enten medfødte eller tilegnede som følge af ulykker mv.

At differentiere mellem de mange forskellige handicap vil være meget omfattende og er i bund og grund irrelevant i forhold til temaet for denne rapport, hvor man i CSR skelner mellem at ansætte udsatte grupperinger eller ej.

Vi har derfor valgt at basere vores definition af handicappede på FN's "Standardregler om lige muligheder for handicappede", pkt. 17 og 18:

Betegnelsen "funktionsnedsættelse" dækker et stort antal forskellige funktionsmæssige begrænsninger, der forekommer i alle befolkningsgrupper i samtlige lande i verden. Mennesker kan have funktionsnedsættelse på grund af en fysisk, intellektuel eller sansemæssig funktionshæmning, en medicinsk betinget tilstand eller en sindslidelse. Sådanne funktionshæmninger, tilstande eller sygdomme kan være af permanent eller forbigående art.

[4] Thomsen & Moes, 2002: p. 2

Betegnelsen "handicap" betyder tab eller begrænsning af mulighederne for at deltage i samfundslivet på lige fod med andre. Den beskriver relationen mellem et menneske med funktionsnedsættelse og dets omgivelser. Formålet med denne betegnelse er at sætte fokus på mangler ved omgivelserne og mange af de i samfundet iværksatte aktiviteter, som for eksempel information, kommunikation og uddannelse, der forhindrer mennesker med funktionsnedsættelse i at deltage på lige vilkår med andre.[5]

Hvis man fra myndighedernes side ses som handicappet, falder man også ind under denne kategori i vores projekt, jf. definitionen fra Det Centrale Handicapråd:

Der findes i Danmark ikke nogen entydig og formelt vedtaget definition af begrebet handicap. Men i daglig praksis og forståelse findes der en relativ præcis opfattelse af, hvem der er handicappede, og hvem der ikke er. Denne opfattelse har vist sig operationel i de fleste sammenhænge: For at tale om et handicap - eller en handicappet person - må der kunne konstateres en fysisk, psykisk eller intellektuel funktionsnedsættelse, som afføder et kompensationsbehov for, at den pågældende kan fungere på lige fod med andre borgere i en tilsvarende livssituation.[6]

Vi har således valgt at betragte alle handicap som en samlet størrelse, uanset grad eller type.

Seniorer:

Alderssegmentet er som udgangspunkt den mest specifikke og klare af de tre grupperinger. Man kan generelt sige, at der er tale om folk, som befinder sig i en aldersgruppe, hvor de har max. 10-15 år tilbage af deres arbejdsdygtige alder. Denne begrænsning sættes af pensionsalderen på 67 år, hvor man må forvente, at helbredet kan sætte begrænsninger for arbejdsdueligheden.

Men for at have en mere håndgribelig og brugbar specifikation af denne gruppering, har vi valgt at bruge den definition, som er fastlagt i analysevirksomheden Huset Mandag Morgens seniorforandringsprojekt, ”De nye seniorer”, som er udarbejdet for og udgivet af Ældre Sagen:

[5] Vedtaget på De Forenede Nationers Generalforsamling på den 48. samling d. 20. december 1993 (Resolution 48/96) - http://www.handicap.dk/proj/standardreglerne/fn-regl.htm

[6] Fra Det Centrale Handicapråds hjemmeside: http://www.dch.dk/publ/handicapogligebehandling/doc2.html (hentet 15. november 2004)

Seniorer defineres i denne rapport som personer, der er født mellem 1939 og 1954 og dermed mellem 50 og 65 år i 2004. Det er denne aldersgruppes adfærd, holdninger, værdier og fremtidsudsigter, der er fokus i denne rapport. Defineringen og afgrænsningen af netop denne aldersgruppe skyldes flere forhold.

For det første er det fra 50 års alderen og fremefter, at mange seniorer for alvor bliver opmærksomme på pensionering og overvejer deres egne muligheder og valg omkring tilbagetrækning. For det andet har personerne i aldersgruppen det til fælles, at de har oplevet en række samfundsmæssige udviklinger, som samtidig adskiller dem markant fra tidligere generationer. De 50-65-årige har som den første velfærdsgeneration været vidne til store forandringer af de traditionelle normer i fritids-, familie- og arbejdslivet. De har oplevet en ungdom og et arbejdsliv med øgede uddannelsesmuligheder og økonomisk fremgang. Det er vel nok den første generation, der for alvor har haft lejlighed til at forme deres liv og identitet i lyset af de nye muligheder. Og de er på vej til at blive generationen, der skal skabe det moderne seniorliv i en ny tid. [7]

Ud fra denne beskrivelse har vi valgt at definere grupperingen seniorer som værende fuldt arbejdsdygtige personer i en alder af 50 år eller ældre. Vi har dog valgt ikke at sætte afgrænsning i den anden ende – dvs., at vi har sat aldersloftet til at gå forbi den alder, hvor personen er gammel nok til at opnå efterløn og folkepension. Personen kan således have en hvilken som helst alder herover, blot vedkommende er fuldt arbejdsdygtig.

Afgrænsning

I dette afsnit vil vi klarlægge, hvad vi fokuserer på i opgaven og dermed også hvilke muligheder, vi har fravalgt.

Vi har valgt at behandle nydanskere og handicappede, da integrationen af disse i virksomheden er centralt for flere danske virksomheders mangfoldighedsstrategi. I vores søgen efter empiri har vi stiftet bekendtskab med en række virksomheder[8], og vores

[7] Huset Mandag Morgen, 2004: p. 16

[8] Vi har i udvælgelsen fravalgt blandt andre Toms, Dansk Supermarked, Post Danmark, Statens Seruminstitut og Sterling. Disse virksomheder blev fravalgt mest af metodiske årsager – kildematerialet var ikke omfattende nok til en dybere analyse.

generelle indtryk er, at mangfoldighedsledelsen er slået igennem i mange danske virksomheder.

Nydanskeren har ofte et ekstra sprog med i bagagen samt en indsigt i en anderledes kultur. Dette kan eksempelvis være en fordel, når man som virksomhed søger nye samarbejdspartnere på tværs af grænser og vil tiltrække kunder fra nye markeder.

Som vi så på vores virksomhedsbesøg hos Grundfos, bibringer handicappede ofte virksomheden en vis arbejdsglæde og loyalitet; arbejdet giver dem en følelse af, at de bidrager til driften og gør en forskel. Denne positive stemning smitter af på resten af arbejdsstyrken i og med, at de ser, hvordan virksomheden udnytter den handicappedes potentiale. Mange af de virksomheder, der arbejder ud fra mangfoldighedsprincippet, søger at beholde deres medarbejdere, hvis disse skulle komme ud for ulykke eller lignende, i stillinger på særlige vilkår. Dette kan fremme fællesskabsfølelsen og give loyale medarbejdere, hvis arbejdsglæde kan smitte af på kunderne og dermed gavne virksomheden økonomisk. Derfor ser vi rekrutteringen af medarbejdere på særlige vilkår som et potentielt aktiv for en virksomhed, og derfor har vi valgt at undersøge rekrutteringsforholdene for denne gruppe.

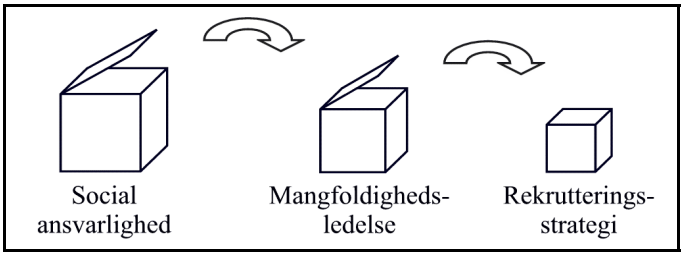
Seniorkategorien har vi valgt ud fra det store fokus, der har været på 'det grå guld' i medierne. Vi mener, at denne gruppe har mange uudnyttede ressourcer, som virksomhederne i fremtiden vil få øjnene op for. Står man uden job, når man har rundet de 50, er man i manges øjne ikke så attraktiv; men ikke desto mindre vurderer vi, at man som senior har akkumuleret en mængde erfaring. Samtidig kan man have tilegnet sig særlige kompetencer, og man kan ofte tilbyde virksomheden stabilitet og ikke mindst loyalitet. Der kan også være økonomiske fordele ved senioren; eksempelvis kan den mængde ressourcer, man bruger på videreuddannelse af yngre medarbejdere, spares.
Endvidere er der et særligt demografisk perspektiv for netop denne gruppe af samfundet. Det forholder sig nemlig således, at seniorgruppen i fremtiden vil vokse betydeligt og derved vil der nødvendigvis komme mere fokus på beskæftigelse af seniorerne.[9]

[9] Huset Mandag Morgen, 2004: p. 13

Vi mener, at virksomhedernes rekrutteringsstrategier virker som et godt udsnit af deres mangfoldighedsledelsesstil og at en analyse af rekrutteringsområdet giver et repræsentativt billede af virksomhedens overvejelser på et højere niveau. Vi ser mangfoldighedsledelse som et af de bedste værktøjer til at integrere nydanskere, handicappede og seniorer, og vi vil vurdere virksomhedernes rekrutteringsstrategi ud fra mangfoldighedsprincippet.

Vi vil analysere Grundfos' politik på rekrutteringsområdet i forhold til to andre danske virksomheders politikker, og vi vil dermed ikke lægge vægt på de fremgangsmåder, Grundfos bruger udenlands. De to virksomheder repræsenterer forskellige dele af arbejdsmarkedet: De er af forskellig størrelse, kommer fra forskellige brancher og tilhører henholdsvis den private og den offentlige sektor.

Projektets fokus kan bedst forklares som en slags kinesisk æske-princip, vi har illustreret således:



Vi ser virksomhedernes rekrutteringsstrategier som en del af den moderne mangfoldighedsledelse, der igen er en del af hele konceptet om virksomheders sociale ansvarlighed.

Eftersom vi kigger på forhold indenfor rekruttering, der er reguleret ved lov, kan eksempelvis diskriminationslovgivning have stor betydning. Forholdet mellem ansættelsespraksis og lovgivning er dog så omfattende og komplekst, at det ville være et helt projekt i sig selv at afdække. Det samme gælder for flere andre eksterne forhold, som virksomhederne ikke har kontrol over. Derfor har vi valgt ikke at inddrage det i denne rapport.

AFSNIT 2: METODE OG TEORI

I dette afsnit vil vi redegøre for den række teorier, vi anvender i rapporten. Som nævnt i foregående afsnit[10] bruger vi et kinesisk æske-princip, hvor vi overordnet kigger på CSR, herunder mangfoldighedsledelse og under dette, rekrutteringsstrategier. Til selve analysen vil vi anvende SWOT- og ASA-analysemodellerne, som også bliver beskrevet i dette afsnit.

CSR

Begrebet social ansvarlighed kendes, som nævnt, bedre under den engelske betegnelse CSR (Corporate Social Responsibility). Dette koncept kan defineres på mange måder, men den mest udbredte definition af CSR er, at den enkelte virksomhed, stor som lille, frivilligt integrerer social og miljømæssig ansvarlighed i såvel deres forretningsdrift og forretningsmodeller, som i deres relationer til interessenter.[11] En virksomheds interessenter er alt det, der påvirker virksomheden eller påvirkes af virksomheden. De essentielle interessent-grupper kan være medarbejdere, kunder, ejere, leverandører, forretningspartnere og det omgivende samfund, mens andre kan være medier, enkelte konkurrenter, interesseorganisationer og myndigheder. Dette er individuelt fra virksomhed til virksomhed.[12]

Det er vigtigt for en virksomhed at engagere sig i en konstant dialog med de forskellige interessenter og forsøge at skabe fælles grundlag, værdier og indbyrdes tillid. Formår en virksomhed dette, kan den opnå både øget effektivitet, konkurrenceevne og ikke mindst troværdighed i kraft af tættere kommunikation og samarbejde. Det, der kendetegner god CSR, er åbenhed og ansvarlighed koblet sammen, og det er vigtigt, at der findes en balance mellem disse, da gennemskuelighed sikrer troværdighed.[13]

CSR er en del af den såkaldte bæredygtige udvikling, hvor det gælder om at finde holdbare løsninger for økonomien, det ydre miljø og over for mennesker.[14] Herved bliver ansvaret

[10] Jf. afsnittet Afgrænsning p. 6
[11] European Commission, 2002: p. 7
[12] Ugebrevet Mandag Morgen nr. 40, 1998: p. 22
[13] Sørensen, 2004
[14] European Commission, 2002: p. 7

ikke bare juridisk og økonomisk, men i stedet et ønske om at gå ud over de rent lovgivningsmæssige forpligtelser og blive en proaktiv virksomhed.[15]

Et af de vigtigste områder for en virksomhed, der beskæftiger sig med CSR, udover naturligvis at opnå større profit, er at skabe værdi og plads til alle. Her er det ledelsen, der skal vise vejen og afspejle de værdier, som virksomheden og medarbejderne skal stå for. Der er ikke faste rammer eller modeller for CSR – det er op til den enkelte virksomheds ledelse selv at sætte en dagsorden og få udarbejdet og defineret deres mission og vision.[16]

Det er ligeledes nødvendigt, at virksomheden udviser en høj grad af forståelse for samfundets stadigt skiftende krav og behov og tager del i det samfundsmæssige ansvar. Her handler det om at minimere den negative og fremme den positive indvirkning på omgivelserne.[17]

En virksomhed, der agerer socialt og etisk ansvarligt, har lettere ved at opnå goodwill og loyalitet fra dens ansatte. Dette vil i sidste ende motivere de ansatte til at blive i virksomheden samt tiltrække nye medarbejdere.[18]

Alt i alt kan CSR bidrage til et godt omdømme på arbejdsmarkedet og i sidste ende grønne tal på bundlinien.

Mangfoldighedsledelse

The Challenge of managing diversity is not simply to have it but to create conditions in which its potential to be a performance barrier is minimized and its potential to enhance performance is maximized[19]

I dette afsnit vil vi give vores definition på begrebet mangfoldighedsledelse eller pluralistisk integration, som det kaldes i PLS Rambølls undersøgelse.[20] Vi har valgt at

[15] Sørensen, 2004
[16] Due Jensen, 2003: p. 85
[17] Fra http://www.csr-net.dk/ordliste/#csr (hentet 16. november 2004)
[18] Due Jensen, 2003: p. 88
[19] Cox Jr, 2000: p. 16, l. 1-3
[20] Jf. afsnittet Analysemodel, p. 21

inddrage dette i vores projekt, idet vi ser det som en ledelsesstrategi, der er et naturligt underpunkt til CSR.
Med ordet begrebet mangfoldighed menes den brede vifte af variationer (det forskelligartede) over for mange af samme slags (det ensartede).

Et stigende behov for fokus på de blødere værdier har gjort det nødvendigt for en virksomhed at gøre sig klart, hvilke værdier der repræsenteres, og hvad virksomhedens vision og mission er. Strategi, politik og menneskesyn skal kommunikeres både internt i virksomheden og eksternt ud til forbrugere og interessenter. Det gør det muligt for den ansatte at identificere sig med virksomheden. Vi ser fastlagte visioner og missioner som en meget vigtig del af en virksomheds imageprofil og som et væsentligt værktøj i ledelsen.

Globaliseringen med grænseløs, international konkurrence og samarbejde samt fokus på forskelle indenfor bl.a. medarbejderskaren medfører mangfoldige medarbejdere, og dermed opstår et behov for en virksomhed med forståelse for mangfoldighedsledelse. På den måde er det muligt for en virksomhed at tilpasse sig et bredt spektrum af interessenter. Brandi og Hildebrandt[21] skriver i bogen "Mangfoldighedsledelse", at *ledelse af mangfoldighed er (...) at arbejde med paradokser. Forudsætningen for mangfoldighedsledelse er, at man indser, at alle mennesker er ens, men at de på samme tid alle er forskellige.* [22]
Vi mener, denne brede og paradoksale definition af mangfoldighedsledelse er så svævende og tvetydig, at den ikke kan bruges i praksis. Vi vil bruge en mere pragmatisk tilgang til mangfoldighedsledelse, der udspringer mere af praksis end teori.
Vi mener, at mangfoldighedsledelsesprincippet skal være formidlet ud til alle parter, for at det kan bruges som et værktøj. Dette ansvar pålægger ledelsen, men det er essentielt, at alle forstår og kan gå ind for idéerne. Ledelsen skal skrive i personalepolitikken, hvordan de ønsker at praktisere disse principper, så den enkelte medarbejder kan bruge dette i hverdagen. I forbindelse med rekruttering (for vores vedkommende især fra udsatte grupper) kunne mangfoldighedsledelse inkorporeres i den daglige drift således:

[21] Steen Hildebrandt er uddannet cand. merc. og ph.d. Professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus og er forfatter, redaktør og bidragyder til mere end 100 bøger om ledelse og organisation.
[22] Cox Jr, 2000: p. 77, l. 2-3

- Med en klart defineret rekrutteringsstrategi i hånden er det muligt for den, der står for rekrutteringen, at vide præcist, hvordan vedkommende skal forholde sig til ansøgeren fra den udsatte gruppe.
- De øvrige medarbejdere kan i personalepolitikken læse, hvordan man bedst samarbejder med den nyansatte, og eventuelt varetage specielle hensyn.
- Ansøgeren kan i personalepolitikken læse, hvilken type virksomhed vedkommende står overfor og om virksomheden deler det samme værdisæt som ansøgeren.
- Virksomheden kan med sin personalepolitik signalere sit værdisæt, mission og vision ud til interessenter – og derved tiltrække nye medarbejdere.

Det essentielle ved mangfoldighedsledelse er, at man forstår, at medarbejdernes kulturelle, sproglige og uddannelsesmæssige baggrund og forskellighed kan være uudnyttet potentiale for en virksomhed og ikke mindst forstår at implementere dette i den daglige drift.
Dette forudsætter dog, at man forstår at lede og gøre brug af forskellene på en professionel måde, hvor den ansatte bevarer sine individuelle særpræg og samtidig tilegner sig dele af en anden kultur.
Mangfoldighedsledelse handler i høj grad om at lede mangfoldigheden til forretningsfordel for både virksomhed og for den enkelte medarbejder.[23]

Der findes mange eksempler på virksomheder, der bruger den såkaldte 'farveblinde model'[24], som har det udgangspunkt, at alle skal behandles ens uanset køn, alder og etnisk baggrund. Dette betyder, at der ikke rettes opmærksomhed imod de forskelligheder og det potentiale, der måtte være. Mangfoldighedsledelse handler om at udnytte og fremhæve disse forskelligheder.
Det handler ikke om at ansætte lige nøjagtigt den dygtigste på markedet eller en person, der passer perfekt ind i virksomhedens allerede fastlagte normer, men måske tværtimod om at ansætte én, der med sin originalitet og individuelle kompetencer kan bidrage med en ny og alternativ tankegang, som kan supplere og berige virksomheden.

[23] Kjeldgård, 2002: p. 7, l. 8-11
[24] ibid. p. 10

Men som sagt er det selve ledelsesformen, der er i fokus, når man taler mangfoldighedsledelse. *Ledelse er i denne sammenhæng bevidst at sørge for, at forskellene kommer i spil.*[25]

Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder føler sig værdsat og finder værdi i - og får anerkendelse for - sit arbejde og behandles med respekt.[26] Man skal i virksomheden være afklaret om sine egne holdninger, værdier og normer - men samtidig åben og villig til at stille spørgsmål ved egne meninger og være i stand til at se en situation fra en andens synsvinkel.[27]
Det handler om at skabe et arbejdsmiljø, hvor de ansatte både kan være sig selv og høre til. Dette kræver både respekt for individet og forståelse for fællesskabet.[28]

En virksomhed, der er i stand til dette, har også et bredere rekrutteringsgrundlag, hvilket betyder en større spændvidde inden for faglig kompetence. Mangfoldighedsledelse bidrager til at skabe en bedre sammenhæng mellem værdier, strategier, markedsføring, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og god kommunikation med interessenter.[29]

SWOT

Et af vores mål med opgaven er at afdække, hvordan man ansætter nydanskere, handicappede og seniorer, og afgøre, hvilke elementer i processen er fremmende, og hvilke er hæmmende for udviklingen mod en bedre arbejdsplads. Vi har valgt at gøre dette ved at finde frem til de respektive virksomheders svagheder og styrker gennem SWOT-analyse af deres personalepolitik/rekrutteringsstrategi.

SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. I SWOT-analysen ser man på de interne og eksterne faktorer, der lægger grundlaget for virksomhedens drift. Disse kan placeres i de fire forskellige kategorier, afhængigt af hvilken position eller indvirkning de har i forhold til virksomhedens nuværende og fremtidige drift. Styrker og

[25] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 11, l. 23-24
[26] ibid. p. 17
[27] ibid. p. 77
[28] ibid. p. 79
[29] Baseret på Cox Jr, 2002, Jacobs, Lützen og Plum, 2001, Kjeldgård, 2002, PLS Rambøll, 2002 og Brandi & Hildebrandt, 2003

svagheder betegner nuværende forhold, mens muligheder og trusler betegner potentielle forhold.
Når styrker og svagheder er definerede, kan virksomheden se fremad, afdække muligheder og trusler og herefter korrigere driften efter disse forhold.[30]

Trusler mod virksomheden kan påvirke både driften og – især inden for CSR – image. Virksomheden skal forholde sig til nye trends, medieomtale, lovændringer osv. i forbindelse med rekrutteringen af personer fra udsatte samfundsgrupper.

Vi ser på, hvilke styrker, der dominerer markedet for rekrutteringer og hvilke faldgruber, man skal passe på. Nye tiltag i omgivelserne kan både være en mulighed og en trussel for virksomheden (se skema nedenfor). Da vi kigger på tre danske sammenlignelige virksomheder, der ligger samlet inden for ét retsmæssigt system og er underlagt de samme nationale normer, vil de eksterne faktorer oftest være de samme for alle virksomhederne. Vi har valgt at udforme modellen som følger:

STYRKER	SVAGHEDER
En virksomheds styrker kan ligge i faktorer som: Et sundt image, stærk økonomi, godt forhold til interessenter, bred appeal i rekrutteringen, en personalepolitik, der kommunikerer ledelsens standpunkter, forståelse for medarbejdernes individuelle potentialer osv.	En virksomheds svagheder kan for eksempel være: Manglende kendskab til/interesse i rekrutteringsmarkedet, belastet rygte, skepticisme og ekstrem konservatisme, assimilation, forældet personalepolitik osv.
MULIGHEDER	**TRUSLER**
Nye trends, nyt rekrutteringsmateriale, samarbejder med diverse institutioner, nye netværk, ny lovgivning, støtte fra det offentlige osv.	Nye trends, nye konkurrenter, dårlig medieomtale, ny lovgivning, demografiske ændringer osv.

[31]

[30] Kotler, 2003: p. 102-105
[31] Denne figur bygger på en SWOT-model fra www.startguiden.dk (hentet 14. november 2004).

Ovenstående model er oprindeligt konstrueret til analyse af hele organisationen. Vi vil derimod bruge den specifikt på rekrutteringsområdet i virksomheden, hvilket betyder, at vi har ændret den i forhold til originalen.
Det er vigtigst for os at kigge på forholdet mellem virksomheden og medierne, ledelsesstil, lokale netværk osv., der kan være afgørende for at en virksomhed vurderer, om der er overskud og interesse i at rekruttere fra udsatte samfundsgrupper eller ej.
Yderligere vil vi afgrænse brugen af modellen i forhold til vores temaramme, idet vi kigger på virksomhedens nuværende situation, der er repræsenteret ved styrker og svagheder. Dermed fokuserer vi mindre på muligheder og trusler, da disse er værktøjer til at videreudvikle virksomheden. Vi vil kun i ganske korte træk kommentere disse.

ASA

Vi har gennem mangfoldighedsledelse set på, hvordan virksomheden kan ledes i spørgsmål om social ansvarlighed. Medarbejdersammensætningen i sig selv fortæller os om virksomheden. I 1987 fremsatte Benjamin Schneider[32] i en teori at *'the people make the place' and (...) organizational culture, climate and practices are determined by the people in the organization.*[33]
Han fremsætter i sin teori, at både ledere og medarbejdere som individer definerer virksomheden og dens miljø i fællesskab. Medarbejderne fungerer i forhold til virksomheden i en såkaldt Attraction-Selection-Attrition-cyklus:

- **Attraction:** Folk vælger karriere ud fra deres egne interesser og personlighed. De udvælger den virksomhed, de gerne vil arbejde for, ud fra nogle kriterier: Virksomheden skal gerne dele ens synspunkter. Gennem medierne tiltrækker attraktive virksomheder fremtidige medarbejdere via tiltag som social ansvarlighed. Et godt image og en gennemskuelig organisation sikrer, at man får de medarbejdere, der er bedst for virksomheden. En organisation, der rekrutterer mangfoldigt og bredt, betegnes med høj attraction-værdi.

- **Selection:** Virksomhederne opslår stillingsannoncer og udvælger ud fra egne kriterier, hvilke personer i den tilgængelige mængde, de vil ansætte. Der sorteres i ansøgerne for at sikre, at virksomheden får de rigtige folk ansat. Her behøver det

[32] Benjamin Schneider er professor ved University of Maryland og er kendt for sine bedrifter inden for personnel-psykologien.
[33] Fra http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Organizational%20Communication/Attraction-Selection-Attrition_Framework(ASA).doc/, l. 4-6 (hentet 15. november 2004)

ikke nødvendigvis være de faglige kvaliteter, der lægges vægt på – det kan lige såvel være de menneskelige egenskaber, der er afgørende.

- **Attrition:** Attrition kan oversættes med nedslidning og repræsenterer det modsatte af attraction. Nogle virksomheder søger enten aktivt at strømline deres arbejdsstyrke eller er ikke bevidste om, at de rent faktisk gør dette. De 'skæve' elementer i medarbejderskaren bliver enten udsluset eller skåret til. Mangfoldigheden bliver absorberet; medarbejderen bliver assimileret og de særegne værdier og kompetencer, der lægges vægt på i mangfoldighedsledelsen, negligeres. De folk, der ikke passer ind, forlader virksomheden. Tilbage står den med en uniform, homogen arbejdsstyrke.[34]

Denne cyklus gennemgår en virksomhed, hver gang den rekrutterer. Først skaber virksomheden en tiltrækningseffekt, der rammer de ønskede jobansøgere. Dernæst udvælger virksomheden blandt disse, hvilke den vil ansætte i selection-fasen. Efter ansættelsen integreres de bedste medarbejdere, og de, der ikke kan forlige sig med virksomhedens idégrundlag, bliver udsluset igen.
Man undersøger i Schneiders ASA-model de medarbejdere, der er tilbage, efter denne cyklus er tilendebragt. Denne resterende flok definerer, ifølge Schneider, virksomhedens struktur, natur, processer og kultur.[35]

Vi har valgt at bruge attraction og attrition-begreberne i en anden kontekst, end Schneider oprindelig skabte dem til. Han bruger begreberne til at betegne faser i rekrutteringen, hvor vi i stedet bruger dem til klassificering af ledelsesformen.
Tiltrækning af de ønskede medarbejdere – altså attraction – er resultatet af en god sammenhæng mellem velfungerende mangfoldighedsledelse og et godt image i medierne. Budskabet og visionen om god mangfoldighedsledelse skal kommunikeres ud til jobansøgeren ved hjælp af et positivt mediebillede. Attrition er en følge af mangfoldighedsledelse på det farveblinde niveau. Den farveblinde virksomhed tager som nævnt ikke hensyn til og udnytter ikke den enkelte medarbejders potentiale og kompetencer. Denne medarbejder kommer sandsynligvis ikke til at fungere i virksomheden og udsluses.

[34] Kersten Bonnén, forelæsning d. 1. oktober 2004
[35] Schneider, Goldstein og Smith, 1995: p. 2-5

Vi vil vurdere, hvordan de tre virksomheder ligger i forhold til hinanden med hensyn til attraction og attrition. Vi vil ydermere kigge på, hvilke overvejelser virksomhederne har gjort sig i forbindelse med at tiltrække de rigtige medarbejdere, og hvordan dette udføres i praksis.

Schneider lægger også vægt på den indflydelse grundlæggeren af en virksomhed har på udformningen og rekrutteringen inden for denne. Grundlæggeren vælger missionen, hvilket miljø, der skal arbejdes i, og den originale medarbejdersammensætning. Selv lang tid efter sin død er grundlæggerens idéer vigtige i definitionen af arbejdet, og dermed for hvilke medarbejdere, der tiltrækkes:

Organizational goals and the processes, structures, and culture that emerge to facilitate achievement of these goals, are said to be reflections of the particular characteristics (i.e. personality) of the founder (…) Over time, these are thought to determine the kinds of people who are attracted to, are selected by, and stay with the organization.[36]

ASA-modellen fokuserer på medarbejdernes personlighed som definerende for organisationen, hvilket står i modsætning til anden organisationsteori, hvor der lægges vægt på ledelsen som den afgørende definerende faktor. Schneiders idéer er meget person-baserede, og han ser ikke ledelsen som værende det mest vægtige i opbyggelsen af en virksomhed, snarere medarbejdernes kollektive personlighed og/eller grundlæggerens vision.[37] Disse to vinkler – fra medarbejderens og ledelsens synspunkt – mener vi derimod kan komplimentere hinanden og give et dybere billede af virksomheden. Mangfoldighedsledelse styrker en virksomheds evne til at skabe attraction; eksempelvis gennem image-pleje i medierne. Idéen om social ansvarlighed kan gennemsyre en virksomhed: Grundlæggeren vælger en gruppe medarbejdere, der er enige i hans eller hendes synspunkter på sociale områder. Nogle af disse bliver senere ledere og ansætter igen medarbejdere, der er enige i synspunkterne. Hele systemet arbejder i en selvforstærkende cirkel. Udgangspunktet behøver ikke nødvendigvis at være grundlæggeren, selvom Schneider gerne vil overbevise os derom; mange danske virksomheder har først formuleret en CSR-strategi i de seneste år, hvor der er kommet fokus på emnet.

[36] ibid.: p. 2, l. 41 – p. 3, l. 4
[37] ibid.: p. 4

AFSNIT 3: EMPIRI OG ANALYSE

I dette afsnit vil vi først gennemgå rapportens empiri, dvs. datagrundlaget, som vi har valgt at anvende. Afsnittet vil beskrive virksomhederne, der vil blive analyseret og sammenlignet, samt redegøre for hvor og hvordan, vi har skaffet de ønskede oplysninger.

Vi har i projektet baseret vores analyser på de tilgængelige kilder, dvs. virksomhedernes nedskrevne politikker og publikationer, og vi konkluderer på dette grundlag. Virksomhederne arbejder ikke nødvendigvis i praksis på præcis samme måde, som deres personalepolitikker m.m. dikterer, og det ville blive et helt andet projekt, hvis vi forsøgte at afdække dette. Her ville man undersøge virksomheden ud fra et andet empiri-grundlag, eksempelvis interviews, virksomhedsbesøg og spørgeskema-undersøgelser. Vi er klar over denne skelnen mellem tekst og virkelighed, og har valgt at fokusere på det billede af virksomhederne, som teksterne danner.

Empiri/datakilder

Vi har valgt at dele informationskilderne op i primære og sekundære kilder, baseret på deres detaljeniveau og troværdighed:
Da der må forventes at være en vis subjektivitet i de materialer, man modtager direkte fra virksomhederne, har vi valgt også at inddrage avisartikler, hvor det har været muligt, for på den måde at få forskellige synsvinkler med.

Virksomhederne, vi har valgt at beskæftige os med, er:

Ankestyrelsen

Ankestyrelsen blev oprettet i 1973 og er en styrelse under Socialministeriet. Ankestyrelsen er en administrativ, men domstolslignende myndighed. Styrelsen træffer afgørelse i klagesager på sagsområder, der spænder bredt over den sociale og beskæftigelsesmæssige lovgivning. Én af hovedopgaverne er at sikre borgerens retssikkerhed ved at koordinere praksis på landsplan, så en sag under de samme betingelser får det samme resultat.

Grundfos

Grundfos-koncernen er en privat virksomhed ejet af Poul Due Jensen´s Fond. Grundfos er i dag verdens største producent af cirkulationspumper og dækker omkring 50% af verdensmarkedet for disse.
Ud over pumper producerer Grundfos elektromotorer til pumperne og har desuden en betydelig produktion af elektromotorer der sælges særskilt. Endelig udvikler Grundfos også og sælger højt avanceret elektronik til styring af pumper og pumpeanlæg.

TDC

TDC er den største danske virksomhed inden for telekommunikation. I 1990 grundlagde den danske regering Tele Danmark med specielt henblik på, at virksomheden skulle fungere som moderselskab for de daværende fire danske offentlige telefonselskaber. I 1998 blev virksomheden et 100 pct. privatejet selskab, og Henning Dyremose tiltrådte som administrerende direktør og dannede TDC's vision om at være den bedste leverandør af kommunikationsløsninger i Europa.

[38]

Vores valg er faldet på disse virksomheder, eftersom de hver repræsenterer en speciel tilgangsmåde til CSR og Mangfoldighedsledelse. Vi har ønsket at sammenligne forskellige fortolkninger af principperne, for derved at kunne fremhæve de styrker, svagheder, muligheder og trusler, der er ved Grundfos' måde at håndtere mangfoldighedsrekruttering på.

[38] Oplysningerne stammer fra hhv. http://www.dsa.dk/omos/Virksomhedsbeskrivelse%20efter_1_4_2004.asp (hentet 18. november 2004) for Ankestyrelsen, Brandi & Hildebrandt, 2003: p.193-195 + http://www.tdc.dk (hentet 15. november 2004) for TDC, samt http://www.grundfos.com/web/homeDK.nsf og http://www.grundfos.com/web/homeDK.nsf/Webopslag/6581BFC1148A69A5C1256E4E0031F15A for Grundfos (hentet 28. november 2004).

Dette, føler vi, gøres bedst ved at lave en sammenligning med disse to store virksomheder inden for CSR, så vi kan få perspektiveret Grundfos' fremgangsmåde ved at forholde os til de væsentligste forskelle mellem virksomhederne. Frem for at lave en ensidet analyse af virksomheden, føler vi, at denne metode bedst afdækker Grundfos' mål og strategier.

Vi har gjort følgende tanker omkring projektets datakilder:

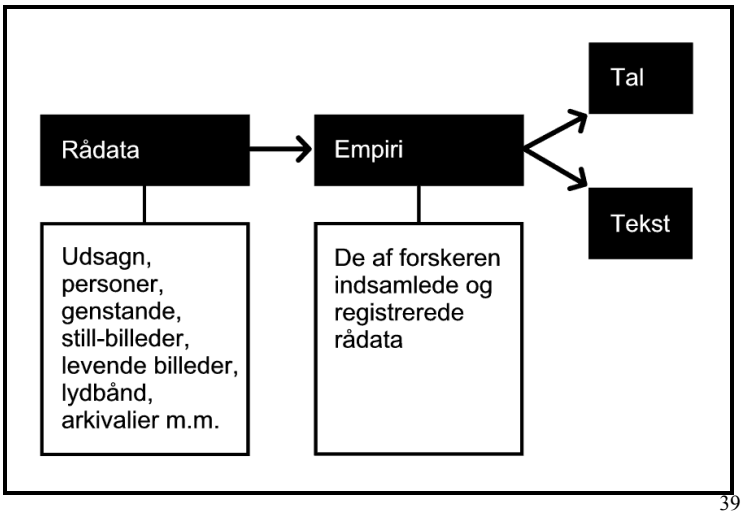
- **Primære kilder (se liste nedenfor):** Virksomhedernes hjemmesider, kontakt til kompetent personale og udleveret præsentationsmateriale, personalepolitikker, sociale regnskaber og rekrutteringsstrategier m.m.
- **Sekundære kilder:** Avisartikler, kompendier og litteratur m.m.

Liste over empiri brugt til analysen:

Grundfos	Ankestyrelsen	TDC
Det sociale regnskab 2004 Grundfos' sociale engagement "Value-based Leadership and Ethics" Power Point-præsentation Grundfos' hjemmeside: www.grundfos.com "Grundfos i social særklasse" "Socialt ansvar: Forbilledet Grundfos" "Mangfoldighedsledelse" Virksomhedsbesøget ved Grundfos og Mogens Lindhards præsentation "Grundfos i social særklasse" Efterlønsreglerne fra danmark.dk Midtjyske Netværks hjemmeside: www.midtjyske.net De regionale netværks hjemmeside: www.socialtansvar.net Netværksprisen: www.netvaeksprisen.dk Bjerringbro FH's hjemmeside: www.bfh.dk Team Danmarks hjemmeside: www.teamdanmark.dk	Ankestyrelsens personalepolitik 1999 Ankestyrelsens sociale regnskab 1999 Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning 2001 Ankestyrelsens årsrapport 2003 Resultatkontrakt mellem Socialministeriet og Den Sociale Ankestyrelse	"Mangfoldighedsledelse" "Forskellighed giver nye vinkler" TDC's koncernpersonalepolitik Kompetencebaseret rekruttering "Fordele ved mangfoldighed" TDC's hjemmeside: www.tdc.dk "Plads til både hele og halte" Socialfondens hjemmeside: www.socialfonden.dk Det Regionale Netværk Syds hjemmeside: www.drns.dk Netværk Storkøbenhavns hjemmeside: www.socialansvar.dk

Analysemodel

For at kunne analysere Grundfos og de øvrige virksomheder, er det nødvendigt med en fremgangsmåde, der lokaliserer og kategoriserer de kvantitative og kvalitative data, som er nødvendige for sammenligning.



[39]

Ud fra denne betragtning har vi med andre ord konstrueret et datafilter med henblik på at kunne konvertere rådata til brugbar empiri. Denne empiri vil være overvejende kvalitativ (tekst) og i mindre grad kvantitativ (tal) – se ovenstående figur.

Som grundlag for dette datafilter har vi valgt PLS Rambølls integrationsmodel, som virksomheden har udviklet i rapporten "Mellem holdning og handling"[40] til afdækning af integration af nydanskere i forskellige danske virksomheder.
Heri fastlægger de syv punkter, som danner grundlaget for at kunne analysere de givne virksomheders mangfoldighedsstrategier. Hvert punkt har de i rapporten besvaret ved indsamling af data gennem interviews, studie af en række skriftlige kilder og procesaktiviteter (temadage, personalemøder, uddannelsesdage mv.)[41]
Overordnet set har PLS Rambøll et andet fokus og et andet datagrundlag, men temamæssigt er modellen særdeles brugbar som udgangspunkt for os.

For at tilpasse modellen til vores behov, har vi valgt at fjerne enkelte elementer deri og tilføje en række elementer selv. Ved denne justering har vi sikret, at vi får afdækket alle nødvendige aspekter for at kunne foretage den egentlige analyse.

[39] Andersen, 2002: p. 241 (figur 10.1)
[40] PLS Rambøll, 2002: p. 9
[41] ibid. p. 3

Dette giver i alt ni kriterier, som, vurderer vi, vil være nødvendige for at afdække det centrale i rekrutteringsstrategierne, gøre dataene komparative og muliggøre sammenligning af virksomhederne i SWOT- og ASA-analysemodellerne.

Vi har forud for dataindsamlingen opdelt kriterierne i henholdsvis interne og eksterne forhold, for at forberede dataene til videre analyse.

Først og fremmest tager vi afsæt i PLS Rambølls fire første kriterier, nemlig **overordnet strategi**, virksomhedernes **særlige indsatser**, **grad af skriftlighed** og **ledelsesmæssig vilje og motivation**. Til disse har vi tilføjet kriteriet **mål,** og tilsammen udgør disse fem kriterier de interne forhold, vi afdækker:

Interne forhold	
Mål	Har virksomheden defineret et mål med sin rekruttering?
Overordnet strategi	Praktiserer virksomhederne farveblind mangfoldighedsledelse, eller arbejder de mod at udnytte de særlige kompetencer hos medarbejderen?
Særlige tiltag	Har virksomhederne iværksat særlige tiltag overfor de tre udsatte grupperinger?
Grad af skriftlighed	Er virksomhedernes rekrutteringsstrategi nedfældet på skrift? Er der udarbejdet specifikke, strategiske værktøjer?
Ledelsesmæssig vilje og motivation	Er virksomhedens motiver bag strategierne præget af gejst eller ”nødvendighedens lov”? Er virksomheden proaktiv eller reaktiv?

Med et kig på virksomhedens **mål** med rekrutteringen vil vi klarlægge, hvad virksomheden sigter mod at opnå og satser på at kunne føre ud i livet, med henblik på rekruttering.
For at nå målet for rekrutteringen har virksomheden udarbejdet **overordnede strategier**, der beskriver, hvordan rekrutteringen skal håndteres og hvilke grundlæggende tanker og

overvejelser, virksomheden har gjort i forbindelse med hele problematikken omkring rekruttering fra udsatte grupper. I virksomhedens overordnede strategier vil vi udlede hvilken form for mangfoldighedsledelse virksomheden praktiserer.
Begge begreber er centrale inden for mangfoldighedsledelsesprincippet, da de beskriver den grundlæggende idé for indførelsen af denne ledelsestype og måden, hvorpå man vil gøre det.

Vi vil vurdere, hvordan virksomheden forholder sig i forhold til mangfoldighed eller farveblind tilgang til ledelse. Dette kommer til udtryk i virksomhedens **særlige tiltag**, der konkret beskriver, hvordan virksomheden udfører sin strategi.
Kriteriet **grad af skriftlighed** er ikke umiddelbart en del af mangfoldighedsledelse, men derimod en god forudsætning. Med dette punkt ser vi på, hvor detaljeret virksomheden har nedfældet strategien på skrift, og hvor synlig den er i virksomheden, så alle ansatte forstår og praktiserer rekrutteringsstrategien korrekt. Jo højere grad af skriftlighed, jo mere effektiv intern kommunikation og forståelse.

Et væsentligt element er også at finde ud af, om virksomhedens strategi er drevet af **ledelsesmæssig vilje og motivation**. Dette kriterium afdækker, om virksomheden agerer ud fra gejst eller nødvendighedens lov. Vi vil undersøge, om virksomhederne i analysen viser nye initiativer på mangfoldighedsområdet eller blot følger tidens aktuelle tendenser, dvs. om virksomheden er proaktiv eller reaktiv. En anskuelse af mangfoldighedsledelse som tendens beskrives eksempelvis i bogen "Mangfoldighedsledelse":
(...) vi har oplevet, at temaet mangfoldighed er blevet stadig mere aktuelt – både i den brede samfundsmæssige debat og i særdeleshed i forhold til de ledelsesmæssige udfordringer, som danske ledere står over for. [42]

Foruden de ovennævnte interne forhold vil vi beskæftige os med de eksterne forhold, som kan påvirke virksomhedens rekrutteringsstrategi. Samtlige kriterier i denne kategori har vi selv konstrueret.
De relevante eksterne forhold er de faktorer, der gør sig gældende udenfor virksomheden. Det er først og fremmest **tilskud og støtteordninger**.

[42] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 9, l. 13-16

Endvidere kigger vi på virksomhedens **relationer til lokalsamfundet** og **medieprofilering** samt den grad af **tiltrækning**, virksomheden har på potentielle medarbejdere.

Eksterne forhold	
Tilskud og støtteordninger	Modtager virksomheden tilskud til ansættelse af nydanskere, handicappede og/eller seniorer?
Relation til lokalsamfundet	Kontakt til det offentlige, samarbejdsaftaler med diverse netværk m.m.?
Tiltrækning og medieprofilering	Hvordan arbejder virksomheden for at tiltrække arbejdskraft? Hvordan er virksomheden profileret i medierne?

Området for **tilskud og støtteordninger** er særdeles centralt for virksomhedens rekruttering.
Offentligt løntilskud til ansættelse af personer fra udsatte samfundsgrupper kan være et incitament til at indføre mangfoldighedsledelse. Derved er dette kriterium ikke en direkte del af mangfoldighedsledelsesprincippet, men i stedet en god forudsætning herfor.

Vigtigt for rekrutteringsstrategien og en stor del af mangfoldighedsrekruttering er også virksomhedens **relation til lokalsamfundet**, hvor vi vil kigge på virksomhedens forhold til de lokale offentlige myndigheder og diverse netværk. Eksempelvis kan virksomheder mødes i et netværk og udveksle erfaringer med henblik på at udvikle og forankre de positive aspekter ved mangfoldighedsledelse.[43] Det er endvidere værd at notere, at personer fra udsatte samfundsgrupper ofte er en del af et kommunalt sagsforløb, og god og tæt kontakt med myndighederne er af meget stor betydning for mangfoldighedsrekruttering blandt disse grupper.

Tiltrækning af arbejdskraft er et vigtigt element inden for mangfoldighedsledelse. Virksomhedens **medieprofilering** er i høj grad et værktøj til brug i tiltrækningen af arbejdskraft, da den er med til at påvirke interessenternes opfattelse af virksomheden. Vi

[43] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 156

vil kigge på, hvad virksomheden gør for at fremstå attraktiv, og om den er opmærksom på nødvendigheden af dette.

Med disse interne og eksterne forhold defineret er vi nu klar til at analysere virksomhederne.

Grundfos

Medarbejderne er mennesker – med idéer, engagement, behov, ønsker, ansvarsfølelse, kompetence og – ind imellem – problemer. Medarbejderne er ikke bare en ressource, som det er tilfældet med maskiner, bygninger og kapital, tværtimod har det enkelte menneske i kraft af sin mangfoldighed talrige muligheder for udfoldelse.

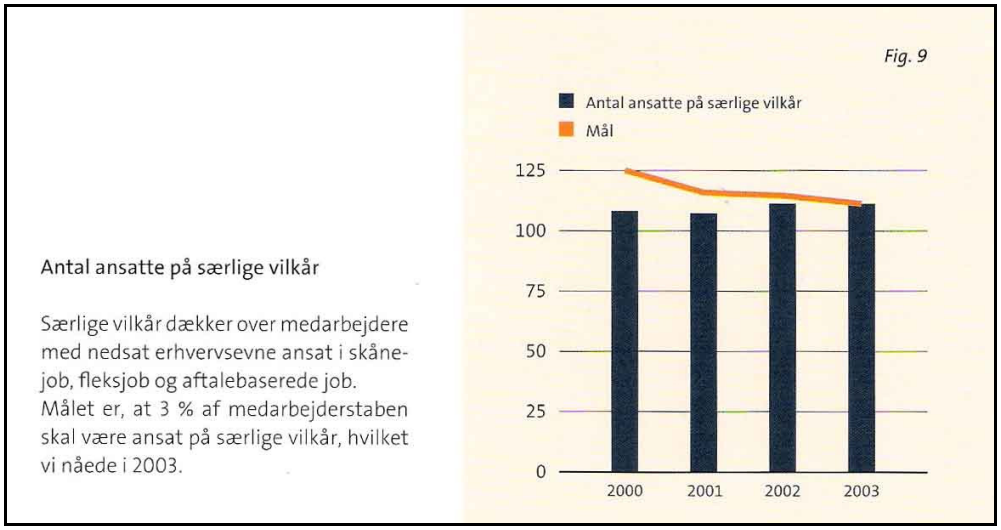
- citat Mogens Lindhard, afdelingsleder og ansvarlig for Grundfos' sociale engagement[44]

Vi vil nu analysere Grundfos efter modellen skitseret i forrige afsnit.[45] Hele analysen baseres på den nævnte empiri[46] og er i to trin: Først vil vi samle og redegøre for alle de relevante faktorer, opdelt i interne og eksterne forhold, og efterfølgende vil vi implementere disse faktorer i vores tilrettede udgaver af SWOT og vurdere dem i et ASA-perspektiv. Ud fra dette vil vi perspektivere Grundfos' mangfoldighedsledelse via sammenligning med de to virksomheder.

Interne forhold

Grundfos har sat klare **mål** for sin rekrutteringsstrategi.
Dette kommer til udtryk i deres hæfte Det sociale regnskab 2004, hvor de har fastsat for handicappede, *at 3 % af medarbejderstaben skal være ansat på særlige vilkår.*[47] Som det fremgår af nedenstående figur, blev målet nået i 2003.

[44] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 2, l. 10-19
[45] Jf. afsnittet Analysemodel, p. 21
[46] Jf. afsnittet Empiri/datakilder, p. 18
[47] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 20

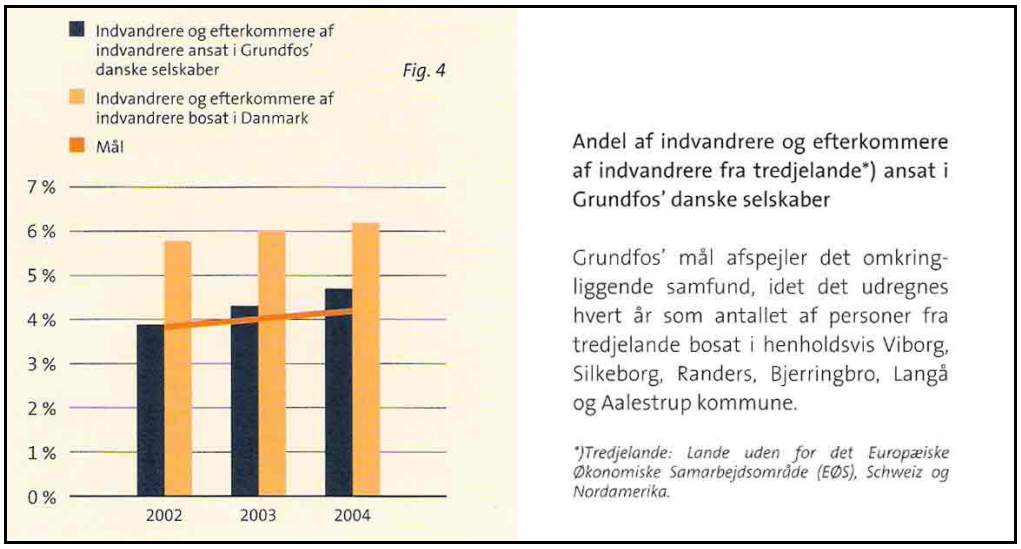


[48]

Også for ansættelsen af nydanskere har Grundfos fastsat et klart mål:

Grundfos' mål afspejler det omkringliggende samfund, idet det udregnes hvert år som antallet af personer fra tredjelande [Lande udenfor det Europæiske Økonomiske Samarbejdsområde (EØS), Schweiz og Nordamerika] bosat i henholdsvis Viborg, Silkeborg, Randers, Bjerringbro, Langå og Aalestrup Kommune.[49]

Målet i 2004 var lidt over 4 % - et mål som blev indfriet, da den reelle indsats var på knap 5 %:



[48] ibid. p. 20, figur 9
[49] ibid. p. 17

I forlængelse af deres statistiske mål, har de også fastsat en række mere kvalitative mål, som skal definere sammensætningen af arbejdsstyrken. De vil således *sikre beskæftigelse til medarbejdere ansat på særlige vilkår bredt i hele organisationen idet omfang, hvor job og vilkår tillader det.*[51]

Et andet defineret mål er at *udvikle og anvende metoder til at integrere udsatte grupper fra det omkringliggende samfund, i det omfang, vi vurderer, at vor indsats kan fremskynde integration til ordinær beskæftigelse.*[52]

De skriver endvidere, at de vil *beskæftige medarbejdere ansat på særlige vilkår i afdelinger, hvor kravene er tilpasset medarbejdernes erhvervsevne, og hvor forholdene i høj grad ligner ordinær produktion.*[53]

Man kan af disse definerede mål udlede, at de vil rekruttere medarbejdere på særlige vilkår bredt i hele organisationen. Disse skal primært komme fra lokalsamfundet og arbejdsopgaverne skal tilpasses den enkelte, men samtidig, så vidt det er muligt, ligne ordinær produktion.

Baseret på disse nøje definerede mål kan vi konkludere, at Grundfos har formuleret og efterlevet sine mål på rekrutteringsområdet. Vi har ikke fundet noget, der indikerer, at Grundfos har fokus på seniorområdet.

Hvilke **overordnede strategier** bruger - og har de brugt - til at indfri disse mål? Ifølge Mogens Lindhard[54] fra Grundfos er handicappede og nydanskeres mangfoldighed et aktiv for virksomheden: *Medarbejderen er ikke bare en ressource, (...) tværtimod har det enkelte menneske i kraft af sin mangfoldighed talrige muligheder for udfoldelse.*[55]

Han fortsætter:

Det må og skal være en leders naturlige opgave at udvise ansvarsfølelse for det samfund, personen er en del af. Ansvarlighed er at vise hensyn overfor alle ansatte, men i særlig

[50] ibid. p. 17, figur 4
[51] Lindhard, Power Point-præsentation, 2004: p. 15, pkt. E
[52] ibid. p. 15, pkt. G
[53] ibid. p. 15, pkt. F
[54] Mogens Lindhard er afdelingsleder og ansvarlig for Grundfos A/S' sociale engagement. Han er vores kontaktperson og ansvarlig for vores rundvisning på Grundfos.
[55] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 2

grad at skabe plads til den svageste del af arbejdsstyrken. Efter vores opfattelse består social ansvarlighed i, at vi som virksomhed ser muligheder i stedet for problemer.[56]

Heraf fremgår, at Grundfos mener, at den enkelte medarbejder besidder muligheder, som det er op til den enkelte leder at få frem gennem mangfoldighedsledelse.

De grundlæggende tanker omkring virksomhedens mangfoldighedsledelse kommer også til udtryk i udtalelserne fra forhenværende koncernchef Niels Due Jensen, der siger:
Mutual understanding among employees is necessary in order to achieve successful integration of employees that are different and requires systematic adjustment of attitudes and a fully committed management team.[57]
Denne udtalelse understøtter i høj grad et af punkterne i vores teoriafsnit om mangfoldighedsledelse, hvor vi skriver, at medarbejdernes indsigt i og forståelse for virksomhedens personalepolitik fremmer integrationen af medarbejdere fra udsatte grupper.

Endvidere udtaler Helle Tornemand, Projektkoordinator i Grundfos og uddannet socialrådgiver, at *mangfoldighed er en styrke – den gode vilje skal integreres. (...) Vi understøtter en ledelseskultur, der ser forskelle hos mennesker som en chance for* [at] *trække muligheder og kompetencer frem. (...) Mangfoldighedsledelse handler om at se fordelene ved forskelle. Det handler om at forholde sig konstruktivt til mennesker, der er anderledes end en selv.*[58]

Disse talrige udtalelser fra ledende ansatte i Grundfos står for os som tegn på, at virksomheden ledes ud fra et princip om mangfoldighedsledelse.
Ledelsesformen bruges under rekrutteringen i samfundsgrupperingerne handicappede og nydanskere.

Disse detaljerede mål og strategier for nydanskere og handicappede, vurderer vi, kan være en fordel for virksomheden. Det modsatte gør sig gældende på seniorområdet, hvor vi

[56] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 5, l. 9-15
[57] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 88
[58] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 8

betragter Grundfos' manglende fokus som en ulempe, da virksomheden herved går glip af det uudnyttede potentiale, som vi mener denne gruppe repræsenterer.

Disse overordnede strategier er iværksat igennem en lang række **særlige tiltag**.
Mest iøjnefaldende er nok den såkaldte fleksafdeling, som beskæftiger ansatte med nedsat arbejdsevne som følge af fysiske eller mentale handicap.[59] Afdelingen er grundlagt ud fra følgende betragtning:

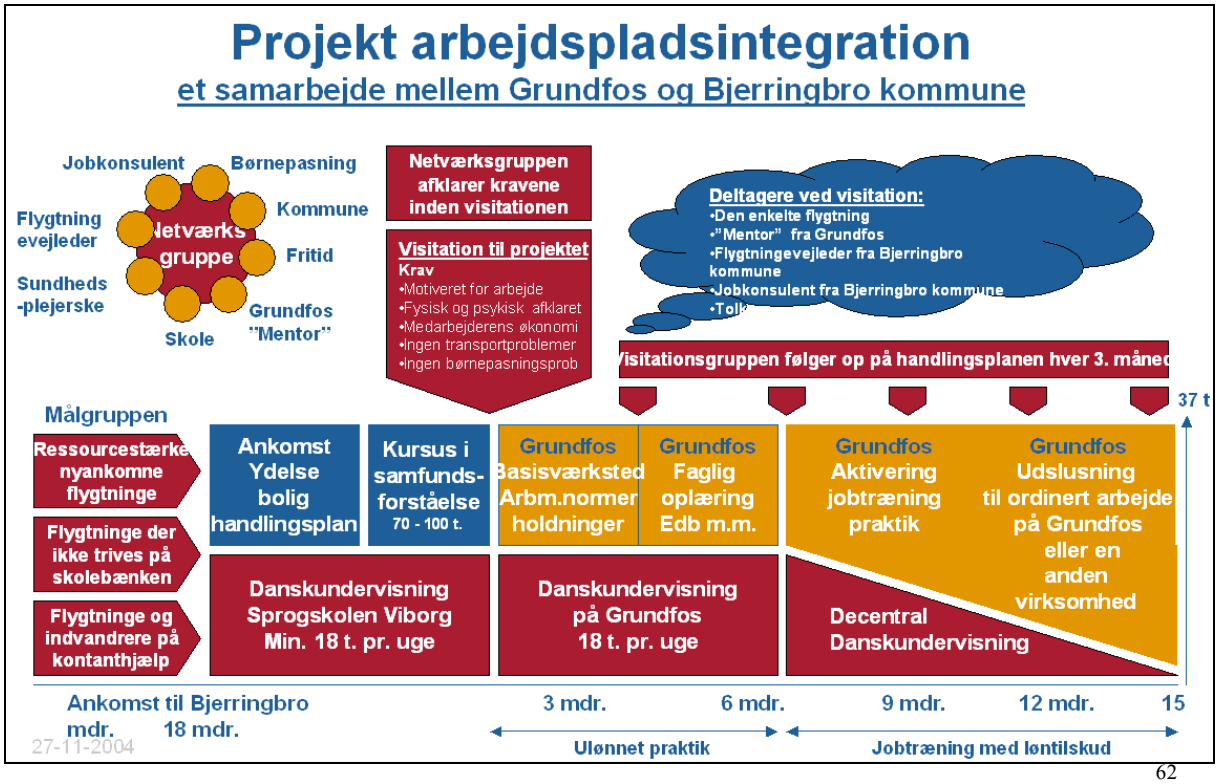
Vi vil skabe en rummelig virksomhed, som kendetegnes ved et fordomsfrit arbejdsmiljø, der er karakteriseret ved dyb respekt for medarbejdernes forskelligheder. Som et følge heraf virkeliggøres vores sociale ansvar igennem konkrete tiltag i koncernens enkelte virksomheder, herunder igennem initiativer, som fremmer beskæftigelsen af medarbejdere med reduceret arbejdsevne grundet fysiske, psykiske og/eller sociale årsager på fleksible vilkår.[60]

I fleksafdelingen beskæftiges også nydanskere, der ikke har nedsat arbejdsevne, men i stedet har problemer med sprogbarrieren. Denne barriere hjælper Grundfos med at overvinde ved at tilbyde ansættelse i fleksafdelingen i en periode, hvor nydanskeren modtager danskundervisning sideløbende med arbejde:

Siden Februar 2002 har en gruppe flygtninge arbejdet på Grundfos 19 timer om ugen, mens de sidder på skolebænken for at lære dansk i 18 timer. (...) Når den enkelte flygtning er færdige med projektet efter 12-18 måneder, får han eller hun et afgangsbevis som også kan bruges andre steder end på Grundfos.[61]

Denne indkøring kalder virksomheden for 'Projekt arbejdspladsintegration', som de driver i samarbejde med Bjerringbro Kommune. Forløbet fremgår af nedenstående figur, som er udviklet af Grundfos:

[59] Rundvisning på Grundfos 24. september 2004
[60] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 4
[61] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 8-9



62

Af figuren fremgår hvilke særlige tiltag, samarbejdet indebærer i forbindelse med rekruttering af nydanskere. Heraf fokuserer vi naturligvis på de tiltag, Grundfos har iværksat.

Øverst til venstre ses den gruppe af personer og initiativer, der er en del af processen: Fra kommunen indgår en jobkonsulent, en flygtningevejleder, en sundhedsplejerske, tilbud om børnepasning samt fritidsaktiviteter og et basiskursus i dansk sprog på Sprogskolen Viborg.

Fra Grundfos' side kommer en mentor, dvs. en person fra virksomheden, som hjælper nydanskeren med råd og vejledning. Ydermere bidrager Grundfos med det måske allermest centrale, nemlig den grundige, videregående sprogundervisning, og værd at bemærke er, at denne undervisning foregår på selve virksomheden sammen med nydanskerens kommende kolleger. Dette gør, ifølge Mogens Lindhard[63], at undervisningen bliver mere intens og effektiv. Derfor behøver nydanskerne heller ikke nogen egentlige sprogkundskaber, når de starter på Grundfos:

[62] Lindhard, Power Point-præsentation, 2004: p. 23
[63] Rundvisning på Grundfos 24. september 2004

Vi kræver ikke specielle danskkundskaber når de starter, fordi vi kan tilbyde danskundervisning på arbejdspladsen. Og det sætter flygtningene pris på.[64]
Om uddannelsesforløbet udtaler han desuden:
Her lærer de ikke kun dansk og sættes til at passe en maskine, men de lærer også at kommunikere, at bruge edb og i det hele taget få hverdagen til at fungere sammen med deres kolleger.[65]

Ud fra denne beskrivelse af særlige tiltag er det vores indtryk, at Grundfos er meget grundige i deres integration og rekruttering af nydanskere. Vi vurderer, at Grundfos tænker langsigtet i deres integration og har forståelse for, at en sådan proces kan være langvarig.

Foruden de omfattende tiltag for nydanskere har Grundfos også iværksat særlige initiativer for rekruttering af handicappede. Initiativer, som gør at den enkelte handicappede kan udføre sine arbejdsopgaver på lige fod med ikke-handicappede. Tiltagene tilpasses således efter hvilken type handicap, der er tale om.
Et godt eksempel er Lone Elbæk Wasehuus, som er fastansat som teknisk assistent i et fleksjob i PT-afdelingen hos Grundfos. Lone er døv, men det er ikke nogen hindring for hendes udførsel af arbejdet, da hun er assisteret af en skrivetolk i de situationer, hvor det er nødvendigt (dvs. møder, kurser osv.) Herudover, i akutte situationer, kommer kollegerne til hjælp.[66]

Et andet eksempel er Klaus Høgh, der er IT-supporter i Helpdesk hos Grundfos. Klaus er lammet fra brystet og ned som følge af en trafikulykke. Hans arme er dog fuldt funktionsdygtige, og for at bringe ham helt på linie med ikke-handicappede ansatte, har Grundfos givet ham faciliteter og fleksibilitet, som er skræddersyet efter hans evner og behov.
Fleksibiliteten kommer til udtryk i arbejdstiderne, hvor Klaus til enhver tid kan ringe og sige at han bliver forsinket, hvis eksempelvis et brusebad tager længere tid end forventet. Også de ugentlige aftaler hos fysioterapeuten er der givet plads til i hans arbejdsplan, ligesom han kan ringe og meddele arbejdspladsen, at han arbejder hjemmefra en dag, hvis

[64] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 8
[65] Bilag A
[66] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 4

han har for mange smerter. Til disse situationer har Grundfos indrettet en arbejdsplads i hjemmet til ham.[67]

Hvorimod personerne i disse eksempler er startet i fleksafdelingen og efter en kort periode er blevet integreret i den øvrige virksomhed, er der dog også andre personer, som ansættes i en permanent stilling i fleksafdelingen.[68]
Vi kan således konkludere, at Grundfos er en rummelig arbejdsplads med plads til næsten alle typer handicap. Afhængigt af graden af handicappet finder virksomheden en passende plads til det enkelte individ.

Der tegner sig et forskelligt mønster for rekruttering af hhv. nydanskere og handicappede i Grundfos. Selvom de er særdeles grundige med håndteringen af begge grupperinger, har de valgt at have forskellige fremgangsmåder. Nydanskere behandles ud fra et fast forløb, mens handicappede derimod behandles individuelt, for på den måde at tilgodese den enkeltes behov via en skræddersyet løsning.
Vi mener, at denne fremgangsmåde virker optimal for at kunne fremdrage de ansattes særlige kompetencer. Tiltagene betragter vi som en klar fordel for virksomheden.

Vi vil nu kigge på Grundfos' **grad af skriftlighed**, der beskriver det grundlag, vi kan bruge til at sammenstykke et billede af virksomhedens rekrutteringsstrategi.

Om end Grundfos udviser meget stor grundighed i grundlaget for deres mangfoldighedsledelse – både i strategien og i nye tiltag – så er vi ikke stødt på et egentlig, nedfældet strategisk værktøj.
Dette gør, at vi i afdækningen af deres rekrutteringsstrategi har valgt at sammenstykke analysen af forskellige brudstykker i det materiale, vi har kunnet få fra Grundfos.[69]
En væsentlig faktor i CSR er god intern kommunikation i virksomheden. Dette har Grundfos forstået, da virksomheden lægger stor vægt på netop denne opgave. Et godt eksempel er det interne informationsblad "Vandposten", som udkommer med faste intervaller til virksomhedens ansatte.

[67] ibid. p. 15
[68] Rundvisning på Grundfos 24. september 2004
[69] Jf. afsnittet Empiri/datakilder, p. 18

Til slut i de interne forhold vil vi se nærmere på den grad af **ledelsesmæssig vilje og motivation**, der findes i virksomheden.
Set i historisk perspektiv har nogle af grundstenene i Grundfos altid været solidaritet og medmenneskelighed; nogle temaer som lå grundlægger Poul Due Jensen stærkt på sinde, da han havde en barndom med svære kår og var meget afhængig af andres hjælp. Denne opvækst kom derfor til at ligge til grund for hans livsfilosofi om gensidig hjælp og respekt og formede hans vision om at drive forretning på denne måde – dvs. skabe en socialt ansvarlig virksomhed.[70]
Meget tyder på, at hans liv har været med til at forme virksomhedens sociale bevidsthed op gennem årene, og udvikle koncepter for, hvordan man kan skabe en rummelig virksomhed. Som vi nævner i teoriafsnittet om ASA, forplantes lederens synspunkter ofte til den øvrige del af virksomheden, selv efter hans fratræden.[71]
Denne opfattelse deles også af lokalsamfundet. Socialchef i Bjerringbro Kommune, Bodil Vibe Rasmussen, fortæller:
Grundfos er rollemodel når det gælder social ansvarlighed. Jeg er ikke i tvivl om, det skyldes virksomhedens grundlægger, Poul Due Jensen. Han havde et vågent øje på de svageste i samfundet.[72]

Poul Due Jensens sociale ansvarlighedsprincip og initiativrighed kommer også til udtryk den dag i dag, hvor Mogens Lindhard udtaler:

Grundfos sociale engagement går ud på at (...) integrere mennesker der er uden for arbejdsmarkedet ved at skabe en fleksibel og rummelig arbejdsplads. (...) Grundfos igangsætter til stadighed nye initiativer, der supplerer eksisterende aktiviteter internt i virksomheden.[73]

Faktisk har virksomheden sat sig nogle klare standarder for deres håndtering af begrebet CSR og dermed også mangfoldighedsledelse og rekruttering:
Det er (...) vores overbevisning at vi ved egen hjælp og frivillighed skal bevæge os fremad i stedet for at vente på, at CSR bliver indført ved lov.[74]

[70] Due Jensen, 2003: p. 83-84
[71] Jf. afsnittet ASA, p. 15
[72] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 12
[73] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 2
[74] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 5

Denne ideologi kom til udtryk allerede i 1960'erne, hvor virksomheden tog sit første egentlig skridt mod mangfoldighedsledelse, idet man etablerede fleksværkstedet. Det var ud fra virksomhedens sociale ansvarlighedsideologi:
Da Grundfos i 1968 fik sit første beskyttede værksted (i dag Fleksværksted), var det for at give plads på arbejdsmarkedet for udviklingshæmmede der ikke kan klare et normalt arbejde.[75]
Allerede her fungerede virksomheden som pioner på området, hvor man søgte at skabe en ny måde at drive virksomhed på. En måde som har været praktiseret lige siden, hvilket har udmøntet sig i tildeling af adskillige priser[76] – bl.a. S-mærket for social ansvarlighed fra Beskæftigelsesministeriet og Specialprisen for mangfoldighedsledelse i forbindelse med kåringen af Danmarks bedste arbejdsplads 2002.

De ovennævnte forhold tyder på, at Grundfos er drevet af motivation inden for mangfoldighedsprincippet og ikke blot følger tidens trend. Dette baserer vi ikke mindst på det faktum, at mangfoldighed har været en del af virksomheden lige siden grundlæggelsen i 1945, og at deres innovative tilgangsvinkel til begrebet til stadighed kommer til udtryk den dag i dag.

Eksterne forhold
Med de interne forhold for Grundfos afdækkede, vil vi nu behandle virksomhedens eksterne forhold.

Et af de mest væsentlige eksterne elementer, som har indvirkning på en virksomheds rekruttering blandt udsatte samfundsgrupper, er **tilskud og støtteordninger**. Dette er naturligvis også tilfældet med Grundfos, som i kraft af sit meget tætte samarbejde med Bjerringbro Kommune er en del af diverse støtteordninger for rekruttering af både nydanskere og handicappede:

Det er flygtningevejleder[en] *i Bjerringbro Kommune (...)*[der] *henviser flygtninge til projektet på Grundfos. Deltagerne fortsætter med den ordinære integrationsydelse og får desuden et lille løntillæg fra kommunen, så længe de er med i projektet. Kommunens*

[75] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 3
[76] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 23

koordinationsudvalg har bevilget en sum penge til projektet, som kommunen og Grundfos deler.[77]

(...) vores sociale ansvar [virkeliggøres] *igennem konkrete tiltag (...) som fremmer beskæftigelsen af medarbejdere med reduceret arbejdsevne grundet fysiske, psykiske (...) årsager på fleksible vilkår. Et sådant ansættelsesforhold kan delvist være baseret på offentlig støtte, hvor noget sådant er skitseret i love og/eller aftaler.*[78]

Disse citater underbygges yderligere ved Mogens Lindhards præsentation på Grundfos d. 24. september 2004, hvor han fortalte, at kommunen dækker op til 50 % af enkelte fleksmedarbejderes lønninger.

Støtteordninger og det tætte samarbejde med kommunen har vi valgt at samle under betegnelsen virksomhedens **relation til lokalsamfundet**. I dette forhold tæller også samarbejdsaftaler med lokale netværk, der har til opgave at hjælpe med rekruttering samt samarbejde med omkringliggende virksomheder, som vi mener spiller en rolle i tiltrækningen af arbejdskraft.
Vi har tidligere i denne analyse berørt Grundfos' tætte samarbejde med Bjerringbro Kommune[79], som virksomheden har etableret forskellige rekrutteringsnetværk med. Kommunen støtter rekrutteringen af udsatte samfundsgrupper, og det er vores opfattelse, at kommunen er virksomhedens vigtigste samarbejdspartner på dette område. Grundfos beskriver selv samarbejdet på følgende måde:

Vi har partnerskabsaftaler med Bjerringbro Kommune, Viborg Amt og den selvejende institution Formidlingscenter Viborg, der dækker seks midtjyske kommuner. (...) Gennem samarbejdet vil Grundfos og Bjerringbro Kommune medvirke til at udvikle socialt engagement og det rummelige arbejdsmarked i lokalsamfundet, for derigennem at styrke mulighederne for at fastholde og integrere udsatte grupper.[80]

Disse udsatte grupper er som beskrevet nydanskere[81] og handicappede.[82]

[77] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 9
[78] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 4
[79] Jf. underafsnittet om ledelsesmæssig vilje og motivation i afsnittet Grundfos, p. 25
[80] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 12
[81] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 9

Grundfos har også samarbejde med virksomheder i det omkringliggende samfund. Dette har man, ifølge Mogens Lindhard, valgt at prioritere for at udbrede det sociale engagement i Grundfos' nærmiljø:

Vi indgår partnerskabsaftaler og deltager i samarbejdsprojekter med eksterne partnere, for at udvikle metoder vi selv kan bruge, men som også andre private og offentlige virksomheder kan anvende. På den måde bidrager Grundfos til at udbrede det sociale engagement i det omgivende samfund.[83]

Også på lidt bredere plan er Grundfos engageret i netværkssamarbejde og har været med til at stifte Midtjyske Netværk, som de stadigvæk er en del af.[84] Midtjyske Netværk består af private og offentlige virksomheder og er et regionalt netværk under Det Nationale Netværk, der består af i alt 6 afdelinger, som bl.a. udveksler idéer indenfor rekruttering.[85] Det Nationale Netværk er ydermere støttet af Beskæftigelsesministeriet og uddeler hvert år Netværksprisen til virksomheder, der tager et særligt socialt ansvar.[86]

Vi kan ud fra de beskrevne samarbejdsaftaler udlede, at Grundfos har forstået værdien og nødvendigheden af gode relationer til nærmiljøet - både lokalt og nationalt. Underbyggende konkrete eksempler er, at Grundfos betalte halvdelen af Bjerringbros nye svømmehal samt, at de sponserer den lokale elitesportsforening i den danske håndboldliga.[87] På nationalt plan er Grundfos fremtrædende ved at være hovedsponsor for Team Danmark, som bl.a. modtog stor profilering ved De Olympiske Lege i Athen 2004.[88]

Vi mener, at fordelene ved det gode samarbejde med lokalsamfundet dels kan være økonomiske fortrin i kraft af støtte og tilskud til rekruttering fra kommunen og dels goodwill, der kan komme virksomheden til gode på mange planer i forhold til deres

[82] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 4
[83] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 2
[84] Fra http://www.midtjyske.net/siteapp/index.asp?id=24 (hentet 15. november 2004)
[85] Fra http://www.socialtansvar.net/ (hentet 15. november 2004)
[86] Fra http://www.netvaeksprisen.dk (hentet 15. november 2004)
[87] Fra håndboldklubben Bjerringbro FH's hjemmeside: http://www.bfh.dk (hentet 15. november 2004)
[88] Fra Team Danmarks hjemmeside: http://www.teamdanmark.dk/CMS/cmsdoc.nsf/content/webs5sj9yd (hentet 15. november 2004)

interessenter.[89]

Alt i alt er vi overbeviste om, at Grundfos' sociale profil i området er en klar fordel for virksomheden.

Sidste punkt i de eksterne forhold for Grundfos, er virksomhedens **tiltrækning** af arbejdskraft og dens **profilering i medierne**.
I Grundfos er man meget bevidst om, at man som virksomhed skal fremstå attraktiv for at kunne tiltrække den ønskede arbejdskraft. Denne opfattelse kommer til udtryk i forhenværende koncernchef og nuværende koncernbestyrelsesformand Niels Due Jensens udtalelse:

(...) when acting in a socially and ethically responsible manner (...) the company becomes more attractive to the best-qualified potential applicants, especially young people to whom "soft values" are very important. (...) Grundfos social and ethical commitment may help selling more pumps and, consequently, this commitment has become a natural part of Grundfos's business strategy.[90]

Dette citat er et godt eksempel på de pointer, vi beskriver i teoriafsnittet om ASA-modellen, nemlig at et godt image udadtil kan tiltrække den ønskede arbejdskraft.[91]
For at opnå denne tiltrækning kan det være en fordel at synliggøre virksomhedens tiltag gennem medierne. Dette er Grundfos også meget bevidst om - Helle Tornemand, Projektkoordinator i Grundfos og uddannet socialrådgiver, siger:
(...) Grundfos [arbejder] *konkret med mangfoldighedsledelse. Det handler om at synliggøre indsatsen og gøre socialt ansvar til en naturlig, integreret del af alt det, vi foretager os.*[92]

Grundfos' medieprofilering og deres ønske om at fremstå med et godt image, vurderer vi, er blevet bekræftet af både det offentlige og erhvervslivet gennem de priser og

[89] Jf. afsnittet CSR, p. 9
[90] Due Jensen, 2003: p. 88
[91] Jf. afsnittet ASA, p. 15
[92] Det sociale regnskab 2004, 2004: p. 8

anerkendelser, de er blevet tildelt.[93] Vi må derfor formode, at virksomheden er blevet eksponeret positivt over for den danske arbejdsstyrke.
Et konkret eksempel, der underbygger dette, omhandler en af de ansatte i Grundfos, der udelukkende søgte til virksomheden på grund af hendes kendskab fra medierne. Lone Elbæk Wasehuus, hvis udtalelser vi også bruger som eksempel i vores beskrivelse af virksomhedens ledelsesmæssige vilje og motivation[94], udtaler i forbindelse med sin ansættelse i 2002:
(...) jeg holdt de to andre steder hen, for jeg ville til Grundfos. (...) Jeg havde (...) læst i medierne om hvad Grundfos gør for handicappede.[95]

Et andet eksempel er beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksens udtalelser om virksomheden:

Virksomhedens arbejde med [det] *sociale ansvar er i særklasse i en sådan grad, at den kan virke som rollemodel for andre danske virksomheder.*[96]
(...) Jeg er meget tilfreds med, at et flagskib i industrien på den måde viser vejen. Det er vigtigt, at arbejdspladserne arbejder i den retning, så vi ikke får et delt samfund.[97]

Dette tolker vi som et udtryk for, at både samfund, stat og erhvervsliv anerkender Grundfos som værende blandt de førende på markedet og dermed også opfatter Grundfos som en særdeles attraktiv arbejdsplads med stor tiltrækningskraft.

Opsummering
Ovenfor har vi nu gennemarbejdet alle de forhold, både internt og eksternt, som er med til at forme og påvirke mangfoldighedsrekrutteringen hos Grundfos. Meget indikerer, at mangfoldighed er en stor del af deres ideologi, og at det er dybt integreret i både ledelsens og de ansattes bevidsthed. Hermed vurderer vi, at det kommer til udtryk på alle niveauer i forretningsdriften.

[93] ibid. p. 23
[94] Jf. underafsnittet om ledelsesmæssige vilje og motivation i afsnittet Grundfos, p. 25
[95] Grundfos' sociale engagement, 2004: p. 5
[96] Bilag B
[97] Bilag B

Ankestyrelsen

Ankestyrelsen ønsker (...) gennem en bevidst rekrutteringsstrategi, at markedsføre sig som en travl, men også attraktiv og rummelig arbejdsplads, hvor arbejdet opleves som meningsfuldt, selvstændigt, varierende og indgår i en synlig sammenhæng.[98]

- fra Ankestyrelsens sociale regnskab 1999

Vi vil i det følgende analysere faktorer, vi har udvalgt, for at finde ud af, hvordan Ankestyrelsen[99] håndterer rekruttering af udsatte samfundsgrupper.
Dette vil foregå efter den model, vi har introduceret i starten af analyseafsnittet og på baggrund af Ankestyrelsens sociale regnskaber, årsberetninger, virksomhedsregnskaber m.m. Disse foreligger alle i pdf-format på Ankestyrelsens hjemmeside: www.dsa.dk (De er ultimo november 2004 alle stadig tilgængelige på hjemmesiden).

Interne forhold

Ankestyrelsen definerer i sin personalepolitik primært et kvantitativt **mål** med sin rekrutteringsstrategi. Sekundært omtaler de også kvalitative mål, men dog uden at definere disse klart. De nævner, at de arbejder mod at være *en rummelig arbejdsplads med* ***mangfoldighed og ligestilling i medarbejdergruppen*** *både hvad angår køn, alder, etnisk baggrund m.v.*[100]
Styrelsen konkretiserede i 1999 sit umiddelbare kvalitative mål for nydanskere: I deres sociale regnskab skriver de, at de med rekrutteringen *ønsker at bidrage til integrationen af personer med forskellig etnisk baggrund på arbejdsmarkedet.*[101]

Dette mål er mere kvantitativt beskrevet i Ankestyrelsens Resultatkontrakt, indgået i 2004:

Som en del af Socialministeriets bidrag til at integrere personer med anden etnisk baggrund i det danske samfund, skal minimum 3,5 % af Ankestyrelsens ansatte være indvandrere eller efterkommere af indvandrere fra lande uden for Vesteuropa og

[98] Ankestyrelsens sociale regnskab, 1999: p.15, l. 30-33
[99] Vi bruger i vores analysegennemgang også betegnelsen 'styrelsen'.
[100] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 5, l. 19-21
[101] Ankestyrelsens sociale regnskab, 1999: p. 15, l. 9-10

Nordamerika. Det indebærer at antallet af ansatte med anden etnisk baggrund i Ankestyrelsen i 2004 skal være 9.[102]

Ankestyrelsen har altså sat et procentuelt mål for rekrutteringen af nydanskere, og som vi senere skal se, har de også fastsat mål for rekrutteringen af handicappede.
De skriver i deres årsrapport for 2003, at ovenstående mål for nydanskere netop blev nået i 2004:
Ankestyrelsen havde i 2003 8 medarbejdere med anden etnisk baggrund og opfyldte således kun delvist målet på 9 medarbejdere. Primo 2004 er ansat yderligere en medarbejder med anden etnisk baggrund.[103]

Hvad angår handicappede (Ankestyrelsen bruger begrebet 'medarbejdere på særlige vilkår') har de i resultatkontrakten fastlagt følgende:
(...) minimum 4 % af Ankestyrelsens ansatte skal være ansat på særlige vilkår. Det indebærer at antallet af ansatte på særlige vilkår i Ankestyrelsen i 2004 skal være 10.[104]
Dette mål er allerede nået i 2003, hvor Ankestyrelsen har 14 ansatte på særlige vilkår.[105]

Styrelsen har ikke defineret et kvantitativt mål for deres rekruttering af seniorer; de skriver dog i deres personalepolitik, at de fortsat vil rekruttere dem.[106] Kvalitativt har de gjort sig følgende tanker:

Ankestyrelsen har ikke fast defineret, hvornår en medarbejder og chef aldersmæssigt betragtes som seniormedarbejder og seniorchef.
(...) Seniormedarbejderen og seniorchefen er med sin store erfaring og viden en meget vigtig del af Ankestyrelsens ressourcer og medarbejder/chefstab.
Alle medarbejdere uanset deres aldersmæssige placering i arbejdslivet, er attraktive medarbejdere, fordi Ankestyrelsen har brug for en varieret medarbejderstab for at kunne fungere optimalt.[107]

[102] Resultatkontrakt mellem Socialministeriet og den Sociale Ankestyrelse, 2004: p. 7, § 7.1
[103] Ankestyrelsens årsrapport, 2003: p. 10, § 2.3.7
[104] ibid. p. 8, § 7.4
[105] Ankestyrelsens årsrapport, 2003: p. 7, tabel 2, punkt 7.5
[106] ibid. p. 39
[107] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 39, l. 2-12

For nydanskere og handicappede er det vores indtryk, at Ankestyrelsen udviser engagement for integration og rekruttering, og deres kvantitative mål er en god forudsætning for at udøve mangfoldig rekruttering. Om end man ikke, ud fra kilderne, kan læse, hvilke tanker og overvejelser de har gjort sig i forbindelse med rekruttering af disse, så er målene er blevet sat og fulgt.

Set med vores øjne skriver Ankestyrelsen i generaliserende vendinger, når det kommer til deres kvalitative mål. De skriver, at det er bedst at have en varieret og mangfoldig arbejdsstyrke, men vi mener ikke, at det fremgår klart, hvordan de vil udnytte denne arbejdsstyrkes forskellighed og potentiale.

Vi mener, at idéerne bag rekrutteringen gerne skulle skinne igennem og forklare, hvorfor målene er sat, som de er. Med dette mener vi, at vi eksempelvis mangler en kvalitativ forklaring på, hvorfor Ankestyrelsen har valgt at 3,5 % af deres arbejdsstyrke skal bestå af nydanskere.

Ligeledes finder vi på senioområdet politikken noget uklar. De skriver, at seniorer er et aktiv pga. deres akkumulerede erfaring, men samtidig at alle medarbejdere er attraktive uanset alder - og de ser det ikke nødvendigt at definere klart, hvornår man er senior.
Vi vurderer, at dette ligger til hindring for et klart defineret kvantitativt mål for rekruttering af seniorer.

Ankestyrelsen giver i deres **overordnede strategi** direkte udtryk for at ville udnytte den enkelte medarbejders potentiale, idet de mener, *(...) at en mangfoldighed i medarbejdergruppen (...) er en positiv ressource for styrelsen.*[108]
Målgruppen for rekrutteringsstrategien er fagligt højt kvalificeret arbejdskraft, med forskellig uddannelsesmæssig baggrund og af forskellig etnisk oprindelse, køn og alder.[109]

Ankestyrelsen praktiserer til en vis grad mangfoldighedsledelse, men de mangler at tage skridtet fuldt ud: Ankestyrelsen *tilgodeser den enkelte medarbejders individuelle ressourcer, behov og ønsker*[110], men vi har ikke set noget tegn på, at Ankestyrelsen reelt

[108] ibid. p. 6, l. 3-5
[109] Ankestyrelsens sociale regnskab, 1999: p. 5, l. 14-15
[110] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 9, l.18

gør, som de skriver. Som nævnt tidligere, ansætter de mangfoldigt for at afspejle befolkningssammensætningen, men ved gennemgangen af deres materiale er vi ikke stødt på nogen tiltag, der udnytter de muligheder, der følger med denne mangfoldighed. På baggrund af dette mener vi, at deres mangfoldighedsledelse indeholder farveblinde elementer.[111]

Vi mener, at deres personalepolitik er præget af meget generelle udsagn. De anvender flere gange formuleringen *mangfoldighed i medarbejdergruppen, både hvad angår etnisk oprindelse, køn og alder*[112], men de uddyber ikke nogle specifikke, iværksatte tiltag, der understøtter disse udsagn. Eksempelvis vil de, som vi nævnte, gerne ansætte seniorer, men så vidt vi kan se, har de ikke fastlagt nogen retningslinier for dette.

Ankestyrelsen giver udtryk for, at de er *parat*[e] *til at kaste sig ud i løsningen af nye opgaver og afprøvningen af nye metoder*[113], og har for nydanskere og handicappede **særlige tiltag** i forbindelse med rekruttering. Nydanskere, der ansættes i styrelsen, evalueres løbende efter ansættelse og tilbydes forlænget oplæringsforløb, ekstra undervisning m.v.[114]
For handicappede gælder det, at *Ankestyrelsen tilbyder job på særlige vilkår til personer, som ikke kan yde en fuld arbejdsindsats på normale vilkår.*[115] Ledelsen tager stilling til hvert enkelt tilfælde og udarbejder en ansættelsesordning, der passer til den enkelte – de *støtter løbende op omkring medarbejderen ved jævnlige samtaler med hensyn til arbejdsforholdene.*[116]

Styrelsen arbejder løbende med MIO (styrelsens medarbejderindflydelsesorgan), der overvåger og bakker op omkring ansættelsen af medarbejdere på særlige vilkår efter sociale principper. MIO evaluerer styrelsens indsats på området i forhold til Det Sociale Indeks og sikrer eksempelvis, at alle medarbejdere på særlige vilkår har en støtteperson i personalekontoret.[117]

[111] Jf. afsnittet Mangfoldighedsledelse p. 10
[112] Der kan findes flere eksempler på denne formulering i Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 5-6
[113] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 4, l. 2-3
[114] Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning, 2001: p.38
[115] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 9, l.18-19
[116] ibid. p. 40, l. 16-17
[117] Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning, 2001: p. 38

Man kan flere steder i deres personalepolitik læse om ordninger og tiltag for seniorer, der er på vej ud af arbejdsmarkedet (såkaldte retræteordninger)[118], men intet sted skriver de om konkrete tiltag for at ansætte 'nye' seniorer. I 1999 ansatte styrelsen faktisk ingen seniorer[119], på trods af, at de i deres seniorpolitik skriver, at de fortsat vil rekruttere seniorer.[120]

Ankestyrelsen har en høj **grad af skriftlighed**. De har udarbejdet omfattende årsrapporter og en personalepolitik, der bredt og favnende fortæller virksomhedens mission og vision, men uden at gå i dybden på de enkelte områder. Forhold til nydanskere og handicappede bliver eksempelvis nævnt med nogle få sætninger i årsrapporterne, og seniorpolitikken kun uddybet i personalepolitikken fra 1999. Som vi tidligere har været inde på[121], er formålet med at udarbejde en personalepolitik, som vi ser det, at informere interessenterne om virksomhedens værdisæt og standpunkter, så disse eksempelvis kan udleves gennem medarbejdernes interaktion med hinanden; men vi føler, at Ankestyrelsen mangler at udarbejde metoder og værktøjer, der er praktisk anvendelige.
Styrelsen skriver, at en *informationsstrategi skal sikre at alle medarbejdere får let og overskuelig adgang til relevant information.*[122] Ud fra den mængde kildetekst vi har gennemgået, mener vi ikke, at styrelsen lever op til deres eget krav om let og overskuelig adgang til information. Dette skyldes, at vi mener, at få og uklare formuleringer gør det sværere for medarbejderen at gennemskue styrelsens præcise strategi, når det handler om rekruttering fra udsatte grupper. Kun målene for rekrutteringen er til at tage og føle på.

I forhold til **ledelsesmæssig vilje og motivation** er Ankestyrelsen præget af, at den er en del af Socialministeriet, der er lovmæssig initiativtager til mange tiltag på CSR-området. Det er pålagt dem at være socialt engagerede, men vi savner egentlig gejst. Eksempelvis ses den manglende entusiasme i formuleringen:
Ankestyrelsen har som en del af Socialministeriet <u>forpligtet</u> [vores understregning] *sig til at tage et medansvar for udsatte grupper på arbejdsmarkedet og til at have et socialt kapitel i sin personalepolitik.*[123]

[118] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 34
[119] Ankestyrelsens sociale regnskab, 1999: p. 5, tabel 4
[120] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 34
[121] Jf. afsnittet Mangfoldighedsledelse, p. 10
[122] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 34, l. 8-10
[123] ibid. p. 39, l. 29-30

Vi vurderer, at Ankestyrelsen har en overvejende reaktiv tilgang til rekruttering. Den reaktive virksomhed indfører mangfoldighedsledelse for at undgå at diskriminere i forhold til loven.[124] For eksempel er målet for antallet af nydanskere i styrelsen, 3,5 %, ikke noget styrelsen selv har initieret, men et mål, der er fastsat på højeste niveau og gælder generelt for alle de steder, hvor staten har folk ansat.[125]

Eksterne forhold

Efter at have set på de interne forhold, vil vi nu beskæftige os med de eksterne forhold, først **tilskud og støtteordninger.** Ankestyrelsen modtager, ifølge deres sociale regnskab, tilskud til aflønning af medarbejdere på særlige vilkår:

Udover at ansætte medarbejdere efter det sociale kapitel i overenskomsten kan Ankestyrelsen ansætte medarbejdere udefra på særlige vilkår med tilskud fra de sociale - og arbejdspolitiske støtteordninger så som fleksjob, skånejob, revalidering m.v.[126]

Seniorer bliver i styrelsen tilbudt at arbejde på særlige vilkår og kan dermed - i forhold til offentligt løntilskud - gå ind under den samme lønkategori som andre medarbejdere på særlige vilkår. Disse kan vælge at arbejde under de normale løn- og ansættelsesvilkår, herunder eksempelvis reglerne for efterløn, eller kan indgå en særlig aftale med Ankestyrelsen om specifikke ansættelsesforhold. Styrelsen tilbyder på denne måde en vis fleksibilitet i løn- og ansættelsesforholdene for seniorer og handicappede. Samtidig har medarbejderne på særlige vilkår også styrelsens medarbejderindflydelsesorgan til at sørge for, at de får den optimale aftale.[127] Vi har intet sted fundet dokumentation for, at styrelsen modtager støtte til ansættelsen og den derpå følgende integration af nydanskere.

Ankestyrelsen har som offentlig instans ikke mulighed for **relation til lokalsamfundet** på samme måde som en privat virksomhed. Vi har ikke set eksempler på netværk eller samarbejdsaftaler – hverken inden for det offentlige eller med private – der influerer på,

[124] Jf. afsnittet Mangfoldighedsledelse, p. 10
[125] Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning, 2001: p. 37
[126] Ankestyrelsens personalepolitik, 1999: p. 40, l. 9-12
[127] Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning, 2001: p. 38

hvordan styrelsen håndterer rekrutteringen af nydanskere, handicappede og seniorer. Det eneste netværk, vi har set af betydning for dette, er det interne medarbejderindflydelsesorgan, der er tovholder i forbindelse med ansættelsen af medarbejdere på særlige vilkår.

Medieprofilering er intet fremmed begreb for virksomheder, der arbejder med CSR. Det er især vigtigt for **tiltrækningen** af nye medarbejdere. Ankestyrelsen skriver i sin personalepolitik følgende om rekrutteringsstrategien:

Budskabet i rekrutteringsstrategien er, at Ankestyrelsen er en attraktiv arbejdsplads, med et dynamisk fagligt miljø, som ønsker en mangfoldighed i medarbejdergruppen og derfor opfordrer alle uanset etnisk oprindelse, køn, alder mv. til at søge job i Ankestyrelsen.
Metoden for rekrutteringsstrategien er, at vi via jobannoncer, på vores hjemmeside og i øvrigt ved at bidrage til publikationer og konferencer, vil formidle til potentielle medarbejdere, at Ankestyrelsen er en attraktiv arbejdsplads. (...)
Med rekrutteringsstrategien ønsker Ankestyrelsen at blive mere synlig, således at mulige medarbejdere motiveres for at søge job i Ankestyrelsen.[128]

Som vi forklarede i ASA-afsnittet, er det at tiltrække de rigtige medarbejdere essentielt for at opretholde virksomhedens idealer over længere tid. Ankestyrelsen søger at udbrede kendskabet til deres syn på den mangfoldige arbejdsplads. Fokus ligger ikke på forholdet til pressen, men derimod gennem medier, som styrelsen selv har fuld kontrol over, dvs. egne produktioner: Hjemmeside, jobannoncer, publikationer osv.
Styrelsen er endvidere opmærksom på, at deres målgruppe er en størrelse under udvikling:
Det er derfor vigtigt, at vi i vores rekrutteringsstrategi ikke alene er opmærksomme på de nuværende medarbejdere, men også er opmærksomme på hvad fremtidens medarbejdere opfatter som attraktivt.[129]

Ankestyrelsen søger aktivt at integrere nydanskere i virksomheden gennem deres jobopslag:

[128] ibid. p. 6, l. 15–25
[129] ibid. p. 8, l. 23–24

I alle stillingsopslag i 1999 har vi opfordret personer med anden etnisk baggrund til at søge stillingen. Ankestyrelsen ønsker at bidrage til integrationen af personer med forskellig etnisk baggrund på arbejdsmarkedet. Dette bl.a. ved i stillingsopslag at opfordre personer med anden etnisk baggrund til at søge stilling i Ankestyrelsen.[130]

Ved direkte at opfordre nydanskere til at søge stillingerne opnås en positiv signalværdi hos modtageren, og deres image styrkes. Ankestyrelsen har en klart formuleret mediestrategi og ved, hvordan den skal iværksættes.

Opsummering

Ankestyrelsens rekrutteringsstrategi for integrationen af nydanskere og handicappede på arbejdsmarkedet er en god eksponent for hele princippet om mangfoldighedsledelse. De har sat sig nogle mål og indfriet dem ved hjælp af en blanding af diverse tiltag og en vis fleksibilitet i ledelsen samt respekt for individualiteten. Vi mener dog ikke, at de formår at få det optimale udbytte af deres medarbejdere, men derimod blot en mangfoldig medarbejdersammensætning.

Det lader ikke til, at styrelsen aktivt rekrutterer seniorer, men de har formuleret en seniorpolitik, der yder senioren en vis fleksibilitet i de sidste år inden pension.

Ankestyrelsen er bevidst om sin indsats på det sociale område, og de forstår, hvordan deres image skal fremføres og bruges, især i forbindelse med rekrutteringen af nydanskere.

Vi vurderer, at Ankestyrelsen på ingen måde virker proaktive, når det gælder rekruttering af folk fra udsatte grupperinger - som offentlig virksomhed er styrelsen underlagt en fast ramme, som vi mener virker hæmmende for initiativrigdommen.

TDC

Man er splittet mellem at gøre noget særligt ud af folk og behandle dem som alle andre. I det øjeblik vi skal rekruttere, skal vi gøre noget andet end vi plejer. Men i det øjeblik medarbejderne er i virksomheden skal man behandle dem ligeså forskelligt som man ville behandle alle mulige andre. Det at kunne behandle alle forskelligt er en drømmesituation.[131]

[130] Ankestyrelsens sociale regnskab, 1999: p.15, l. 3-7
[131] Forskellighed giver nye vinkler, ukendt årstal: p. 12, l. 6-12

- citat Grethe Petersen, initiativkoordinator for TDC's Administrative Services og organisationskonsulent i HR-afdelingen.

Sidste virksomhed, vi vil analysere, er TDC, som vi vurderer, har stort fokus på CSR og mangfoldighedsledelse. Vi vil i denne analyse afdække deres indsats på disse områder ud fra samme model som de foregående analyser. Foruden bogen 'Mangfoldighedsledelse' og avisartikler er alle kilderne, der understøtter analysen af TDC, taget fra TDC's hjemmeside: www.tdc.dk (De er pr. ultimo november 2004 alle tilgængelige på hjemmesiden).

Interne forhold

TDC har i sin koncernpersonalepolitik fra 2001 nøje fastlagt sit **mål** for rekruttering. Overordnet set ønsker de at være tolerante og socialt ansvarlige, at afspejle mangfoldigheden i samfundet, respektere forskelligheder og samtidig give alle lige muligheder.[132]
Konkret har de formuleret det således:

TDC har fokus på at modvirke diskrimination pga. køn, race eller etnisk oprindelse, religion eller tro, handicap, alder eller seksuel orientering.[133]
TDC vægter rummelighed, tolerance og social ansvarlighed højt.[134]
TDC ønsker en kultur, der afspejler det fælles værdigrundlag og vil derfor (...) understøtte mangfoldighed, som giver grobund for nytænkning, inspiration og nye forretningsmæssige mål.[135]

Således fremgår det, at virksomheden har fokus på de tre grupperinger, vi koncentrerer os om i dette projekt; nemlig nydanskere, handicappede og seniorer. Vi vil kigge på, om de iværksætter specielle strategier og tiltag for rekrutteringen af netop disse grupper. Ovenstående citat beskriver TDC's bløde, kvalitative mål – de har ikke fastsat procentuelle, kvantitative satser for hvor stor en del af deres arbejdsstyrke, der skal bestå af

[132] TDC's koncernpersonalepolitik, 2001: p. 4
[133] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 194, l. 32-34
[134] TDC's koncernpersonalepolitik, 2001: p. 2, l. 10-11
[135] ibid. p. 2, l. 12-30

medarbejdere fra de udsatte grupper. Dette er en bevidst beslutning, idet de betror den enkelte leder ansvaret for denne fordeling.[136]

TDC har fastsat en række **overordnede strategier** for at nå de fastsatte mål. De ønsker at skabe jobmuligheder for medarbejdere, hvis arbejdsevne er nedsat og desuden at integrere særligt udsatte grupper, eventuelt i fleks- eller skånejobs.[137]

Virksomheden sammenfattede i forbindelse med Equal-projektet[138]: *Ved at strukturere og professionalisere vores rekrutteringsproces kommer vi også et stort skridt nærmere i retning af at inkludere mangfoldigheden.*[139]
Ved samme lejlighed konkretiseredes mål med strategi og tiltag:
Mangfoldighed implementeres ved at rekruttere professionelt. Professionel rekruttering kan aflæses på bundlinien og er god forretning. Midlet dertil vil være at bruge rekruttering som et strategisk værktøj.[140]
TDC's koncernchef Henning Dyremose forklarer strategien således:
Vi vil gerne have målrettede, engagerede og stolte medarbejdere, og det får vi ved at vise hver enkelt respekt og fokusere på de individuelle kvaliteter og unikke kompetencer, han eller hun har.
Denne betragtning uddybes af TDC og de øvrige partnere i projektet, i Brandi og Hildebrandts bog 'Mangfoldighed': *Frem for at se forskelle som barrierer og som et problem, vil vi vende tingene på hovedet og trække de muligheder og kompetencer frem, som ligger i, at alle er forskellige.*[141]
Og Henning Dyremose fortsætter: *For der er ingen tvivl om, at medarbejderne er en vigtig ressource, og ved at rekruttere mangfoldigt sikrer vi fremover, at vi får fat på de største talenter. Samtidig kan vi bedre betjene det mangfoldige samfund, vi er en del af. Derfor er mangfoldighed god forretning.*[142]

[136] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 194
[137] TDC's koncernpersonalepolitik, 2001: p. 4
[138] Vi beskriver Equal-projektet senere i dette kapitel.
[139] Kompetencebaseret rekruttering, 2004: p. 3, l. 12-13
[140] ibid. p. 3, l. 20-22
[141] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 195, l. 22-24
[142] Bilag C

Ovenstående holdningstilkendegivelser fra TDC er særdeles gode eksempler på mangfoldighedsledelse, som vi beskriver det i teoriafsnittet.[143]
Dermed er deres strategi et klart skridt i retningen af god mangfoldighedsledelse, som afspejler socialt ansvar ved at lave særlige tiltag for rekruttering blandt udsatte grupper, og derved opnår de en optimering af virksomheden, som også kan aflæses økonomisk.

De **særlige tiltag** virksomheden har iværksat er særdeles banebrydende.
De indledte i 2002 et samarbejde med DSB, DR-Undervisning og professor Steen Hildebrandt i et såkaldt udviklingspartnerskab med støtte fra Den Europæiske Socialfonds Equal-program. Programmet kalder de 'Mangfoldighed og socialt ansvar'.[144] Det involverer også andre forskere *fra bl.a. Handelshøjskolen i Århus, Københavns Handelshøjskole, Roskilde Universitetscenter og Danmarks Pædagogiske Universitet. De arbejder alle med forskellige elementer af udviklingen og implementeringen af en mangfoldighedsstrategi.*[145]

Med Equal-projektet er det TDC's ønske at skabe et banebrydende koncept, der forener det forretningsmæssigt fornuftige med varetagelsen af et socialt ansvar. Det er planen, at dette koncept også på længere sigt skal komme andre virksomheder til gode.[146]
I forbindelse med Equal-projektet er *formålet (...) at informere og uddanne HR-konsulenter og ledere i at håndtere mangfoldighed i rekrutteringsprocessen og sikre (...) en fair udvælgelse.*[147]
I publikationen 'Kompetencebaseret rekruttering' konkretiserer TDC ovenstående citat: *Planlægningen skal indeholde målsætninger og indsatser på udvalgte områder som f.eks. (...)* [at] *sikre at personalesammensætningen afspejler det omgivende samfund og dermed også vores kunder (*[i forhold til] *køn, alder, etnisk oprindelse etc.).*[148]
Det fastlægger en klar kvalitativ målsætning for virksomhedens rekruttering, som kommer til udtryk igennem en række særlige tiltag:

[143] Jf. afsnittet Mangfoldighedsledelse, p. 10
[144] TDC benævner dette samarbejdsprojekt med forskellige titler i deres materiale: Equal-projektet, 'Mangfoldighed og socialt ansvar'-projektet og 'Equal – Mangfoldighed og socialt ansvar'-projektet. Vi har for overblikkets skyld konsekvent valgt at kalde det 'Equal-projektet'.
[145] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 197, l. 6-10
[146] Forskellighed giver nye vinkler, ukendt årstal: p. 2
[147] Kompetencebaseret rekruttering, 2004: p. 3, l. 7-9
[148] ibid. p. 4, l. 9-19

Et af de første tiltag Equal-projektet har medført, som er blevet iværksat i virksomheden, er ”den tyrkiske linie”. Her yder otte nydanskere med tyrkisk baggrund kundeservice på tyrkisk og dansk.[149]
Et andet tiltag for nydanskere fra samme projekt er *sidemandsoplæring suppleret med sprogundervisning af unge med anden etnisk baggrund end dansk til bogholderifunktioner osv.*[150]
Sidemandsoplæringen er en såkaldt mentorordning, hvor en erfaren medarbejder forud for mentorarbejdet har været på kursus og har lært om mentorrollen. Dette giver medarbejderen kompetence til at fungere som fast hjælper for nydanskeren, både fagligt og socialt. Mentorordningen suppleres af tilbud til nydanskeren om sprogundervisning og accent-træning efter individuelle behov.[151]

Sideløbende med initiativer for nydanskere har TDC også implementeret tiltag for handicappede. I TDC Net i Ballerup har man ansat en række handicappede til erhvervskundesupport. De handicappede starter en prøveperiode i fleksjob, og efter prøvetiden vurderes det, om de kan klare en fuldtidsstilling. Dette har foreløbig 5 personer ud af 17 kunnet klare.[152]

Efter at have gennemlæst en stor mængde materiale fra og om TDC, er det ikke lykkedes os at finde konkrete eksempler på tiltag, der fremmer rekrutteringen af seniorer.

Vi vil nu se nærmere på TDC’s **grad af skriftlighed.** Virksomheden har, som nævnt, i Equal-projektet udformet publikationen ’Kompetencebaseret rekruttering’, som i vores øjne er det tætteste, de kommer en nedfældet rekrutteringsstrategi. Publikationen er udarbejdet som et strategisk værktøj, der i rekrutteringen skal bruges til at give grønne tal på bundlinien.[153] Den lægger, efter vores mening, op til at den enkelte leder selv fortolker strategien og sammensætter arbejdsstyrken, da der ikke er fastlagt nogen kvantitative mål herfor.[154]
Denne fremgangsmåde er en videreudvikling af virksomhedens personalepolitik fra 2001:

[149] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 197
[150] ibid. p. 198, l. 2-4
[151] Forskellighed giver nye vinkler, ukendt årstal: p. 3
[152] Plads til både hele og halte, ukendt årstal: p. 11
[153] Kompetencebaseret rekruttering, ukendt årstal: p. 1. l. 2
[154] Jf. underafsnittet om mål i afsnittet TDC, p. 46

I TDC uddelegeres mange beslutninger til ledere og medarbejdere. Frem for at fastsætte kvoter og retningslinier for fx rekruttering og lederudvikling arbejder man bevidst på at få medarbejderne til at efterleve virksomhedens visionsmodel og gøre lederne til ambassadører for personalepolitikken.[155]

Det er således på den enkelte leders niveau, at mangfoldighedsledelsen skal formidles og udføres, da det er her, sammensætningen af arbejdsstyrken sker. Denne uddelegering gør, at TDC på overordnet plan skal kontrollere sine ledere:
Som sådan er vi nogle af de første, der forsøger at knytte det sociale ansvar til strategien og stille lederne til regnskab for deres indsats på området.[156]
Det fremgår dog ikke, hvordan TDC konkret vil stille lederne til ansvar, og vi formoder, at de enten ikke har formuleret processen for dette, eller at den ikke er offentligt tilgængelig. Direktør Henning Dyremose formulerer:
Lederne er ambassadører for vores personalepolitik og skal sikre, at vores fokus på mangfoldighedsledelse bliver efterlevet og fulgt op.[157]
Denne rekrutteringsform med manglende kvantitative mål kombineret med høj grad af uddelegering, vurderer vi, kan være både en styrke og en svaghed for TDC. Vi mener dette, da rekrutteringen i sidste ende er meget påvirket af den enkelte rekrutterende leders fortolkning af publikationen. Styrken kan ligge i, at lederen har fleksibilitet til at ansætte den medarbejder, han vurderer, der passer bedst ind. Svagheden kan ligge i de meget brede fortolkningsmuligheder, idet at det på øverste niveau kan være svært at lede virksomheden som helhed. TDC er dog, som vi ser det, gode til at tackle denne situation, så vi vurderer at det for dem er en styrke.

Sidste interne forhold, vi vil kigge på hos TDC, er **ledelsesmæssig vilje og motivation.** Her må man i høj grad konkludere, at virksomheden udmærker sig ved at have ambitioner om at tilføre mangfoldighedsprincippet nye dimensioner. Dette har man i særdeleshed gjort via Equal-projektet, hvor grundidéen er at udvikle et nyt koncept, som vil revolutionere principperne og tilføre det danske arbejdsmarked og erhvervsliv helt nye tiltag:

[155] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 194, l. 27-31
[156] ibid. p. 196, l. 7-9
[157] Bilag C

Målet er, at TDC – i samarbejde med DSB, Danmarks Radios undervisningsafdeling og en kreds af forskere – udvikler et dansk koncept for mangfoldighedsledelse, som bliver state of the art i Danmark. Altså et koncept, som også andre virksomheder vil kunne få glæde af.[158]

Efter afdækning af TDC's interne forhold i analysen vil vi nu tage fat på virksomhedens eksterne forhold.

Eksterne forhold

Flagskibet i TDC's mål og strategier er som nævnt Equal-projektet, som er en del af EU's overordnede projekt af samme navn. I forbindelse med dette vil vi komme ind på de **tilskud og støtteordninger,** der gør sig gældende for TDC.
Det fremgår tydeligt. at projektet modtager en stor sum penge fra netop EU, der har kategoriseret støtten som risikovillig kapital[159]:

(...) Den Europæiske Socialfond støtter [Equal] *projektet med ca. 14 millioner kroner frem til 2004. Pengene anvendes hovedsageligt til kommunikationsaktiviteter og til forskere, som observerer og opsamler resultater fra en lang række konkrete initiativer, der allerede er i gang og under iværksættelse i DSB og TDC.*[160]

En støtte i denne størrelsesorden giver, vurderer vi, væsentligt større spillerum og flere muligheder for de implicerede parter. Vi betragter dette som en stor fordel for deres mangfoldighedsledelse, da de ellers selv skulle finansiere initiativerne.

Foruden tilknytningen til Den Europæiske Socialfonds Equal-projekt og de øvrige samarbejdspartnere i projektet, lægger TDC også vægt på gode **relationer til lokalsamfundet**, herunder til diverse netværk.
I rekrutteringen til handicapinitiativet i Ballerup trak virksomheden eksempelvis på nærmiljøet:

[158] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 193, l. 7-11
[159] Fra http://www.socialfonden.dk/default.asp?ID=11 (hentet 27. november 2004)
[160] Brandi & Hildebrandt, 2003: p. 196, l. 21-25

Da der skulle rekrutteres projektdeltagere med handicap til TDC (...) gik kundechef Anita Sonne til de kommuner, der lå omkring arbejdspladsen. [161]
(...) Da samarbejdet med kommunerne viste sig vanskeligere end først troet, gik Anita Sonne videre til handicapforeningerne (...). Også et privat konsulentfirma blev sat til at finde kandidater, ligesom der blev etableret et samarbejde med forskellige daghøjskoler.[162]

TDC fokuserer ikke blot på lokalt samarbejde igennem Equal-projektet. De er også medlem af diverse regionale netværk fra Det Nationale Netværk.[163]
TDC's filialer er med i halvdelen af de regionale netværk – Det Regionale Netværk Syd[164], Netværk Storkøbenhavn[165] og Socialt Netværk Fyn.[166]

Virksomheden er desuden opmærksom på forbedring af sine strategier. Således har vi eksempelvis fundet ud af, at TDC, på baggrund af erfaringer gjort i forbindelse med Equal-projektet, fremover vil rekruttere fra landets revalideringscentre frem for hos kommunerne eller handicapforeningerne.[167]

Disse mange initiativer fra TDC's side giver et klart udtryk for, at virksomheden har forstået vigtigheden af et tæt og positivt samarbejde på forskellige planer. De samarbejder både lokalt med andre virksomheder og kommuner, nationalt via diverse regionale netværk og internationalt med Den Europæiske Socialfond.
Dette er en særdeles vigtig brik i udøvelsen af CSR, som vi beskriver i teoriafsnittet.[168]

Sidste punkt i virksomhedens eksterne forhold er **tiltrækning og medieprofilering.**
Her finder man et af TDC's andre store fokusområder, idet man har gjort sig nogle helt klare tanker omkring vigtigheden af dette. Både i forhold til virksomhedens generelle image, men ikke mindst for at virke attraktiv som arbejdsplads. I 'Kompetencebaseret rekruttering' instrueres den enkelte leder i at fokusere på, hvordan stillingsopslag appellerer til modtagerne:

[161] Plads til både hele og halte, ukendt årstal: p. 12, l. 5-8
[162] ibid. p. 12, l. 28 – p. 13, l. 7
[163] Jf. afsnittet Grundfos, p. 25
[164] Fra http://www.drns.dk/ (hentet d. 17. november 2004)
[165] Fra http://socialansvar.dk/Default.asp?page=42 (hentet d. 17. november 2004)
[166] Fra http://www.socialnetvaerk.dk/medlemmer_privat.htm (hentet d. 17. november 2004)
[167] Plads til både hele og halte, ukendt årstal: p. 15
[168] Jf. afsnittet CSR, p. 9

For at sikre et bredt rekrutteringsgrundlag er det vigtigt at opfordre ansøgere fra alle grupper til at søge jobbet. Af mange forskellige grunde kan der være ansøgere, der tror, at mennesker "som dem" ikke vil blive ansat af TDC, og derfor søger de ikke jobbet. Brug virkemidler som billeder, tekst og sprog aktivt i annoncen til at imødekomme disse barrierer, og henvend jer aktivt til forskellige grupper ad kanaler, som de selv bruger. Billeder udelukkende med hvide mennesker eller tekster rettet mod et specielt køn antyder hvilken slags mennesker, man forestiller sig. Annoncerne skal gøre det klart, at alle typer ansøgere er velkomne.[169]

Dette viser, at TDC har fokus på tiltrækning af mangfoldig arbejdskraft, og derigennem skaber attraction.
Et eksempel på hvordan dette virker i realiteten, er Laila Jørnild, som via en stillingsannonce på TDC's hjemmeside blev inspireret til at søge fleksjob i virksomheden – og endte med at få jobbet:
Laila Jørnild (...) [kunne] *ikke længere magte sit job indenfor hospitalsvæsenet på grund af et dårligt knæ. (...) Så da hun via TDC's hjemmeside læste om muligheden for at starte en ny* [fleks-] *karriere i TDC, sprang hun til.*[170]

Også i andre henseender lægger TDC vægt på at profilere sig og holde sig synlig i medierne - både i TV, aviser, internettet, blade m.m. – hovedsageligt i form af decideret reklame og sponsering af kendte sportsudøvere, tv-programmer, begivenheder og humanitære projekter. Eksempler herpå er Børns Vilkår, Blå Tone-koncertarrangementerne, superligaklubberne Silkeborg, Brøndby og OB samt ikke mindst Team Danmark.[171]
TDC betragter således sig selv som *én af landets største sponsorer indenfor områderne sport, kultur og det sociale/humanitære område. For TDC er sponsering ikke støtte, men handler om samarbejde for at opnå fælles mål, som er til gavn for både den sponserede og virksomheden*.[172]

Vi kan derfor fastslå, at TDC har forstået vigtigheden af - og sammenhængen mellem - korrekt medieprofilering og tiltrækning af arbejdskraft. De formår således at profitere af

[169] Kompetencebaseret rekruttering, 2004: p .7, l. 10-16
[170] Plads til både hele og halte, ukendt årstal: p. 11, l. 2
[171] Fra http://om.tdc.dk/artikel.php?dogtag=tdc_o_spons (hentet 12. november 2004)
[172] ibid.

den eksponering, de har i medierne, da det giver dem en plads i folks bevidsthed. Dette skaber i vores øjne et billede af en særdeles attraktiv arbejdsplads.

Opsummering

TDC har allerede på nuværende plan implementeret en lang række af mangfoldighedsledelsesprincipperne samtidig med, at virksomheden har fokus på innovation indenfor området i kraft af bl.a. deres involvering i Equal-projektet. De er opmærksomme på mediefremtoning, tiltrækning af mangfoldig arbejdskraft og et tæt samarbejde med lokalsamfundet med respekt for traditioner og organisationer.
TDC lægger ikke skjul på, at mangfoldighedsledelse og CSR er med til at optimere deres omsætning og give grønne tal på bundlinien. Mangfoldighed er, for at bruge Henning Dyremoses udtryk, en god forretning.

Komparativ analyse med SWOT og ASA

Som opsummering på analyserne af de tre virksomheder vil vi nu sætte de væsentligste faktorer – i stikordsform - ind i SWOT-modellen. Disse vil blive uddybet og kommenteret nedenfor i sammenligningen (parentesen angiver, hvilket underafsnit der refereres til):

STYRKER		
Grundfos	Ankestyrelsen	TDC
• Klare kvantitative mål for nydanskere og handicappede – der også er indfriet i praksis *(mål)* • Klare kvalitative mål for nydanskere og handicappede – der også er indfriet i praksis *(mål)* • Klare principper om mangfoldighedsledelse, som også udføres i praksis *(overordnede strategier)* • Decideret fleksafdeling for handicappede og nydanskere *(særlige tiltag)* • Grundig integration af nydanskere – forløb op til 18 måneder, inkl. sprogundervisning og mentorordning (Ingen	• Klare kvantitative mål for nydanskere og handicappede – der også er indfriet i praksis *(mål)* • Tilbud om ekstra oplæringsforløb og undervisning til nydanskere *(særlige tiltag)* • Fleksjob for handicappede *(særlige tiltag)* • Samarbejde med MIO (Statens medarbejder-indflydelsesorgan) *(særlige tiltag)* • Høj grad af skriftlighed, dækker mange områder i personalepolitikken *(grad af skriftlighed)* • De risikerer ikke at falde bagud i udviklingen, da	• Klare kvalitative mål for nydanskere og handicappede *(mål)* • Klare principper om mangfoldighedsledelse, som også udføres i praksis – de specielle kompetencer udnyttes *(overordnede strategier)* • Lægger ikke skjul på, at CSR skal styrke deres bundlinie *(mål)* • Initiativtager til Equal-projektet *(særlige tiltag)* • Sidemandsoplæring af nydanskere *(særlige tiltag)* • Oprettelse af specielle afdelinger med stillinger for nydanskere *(særlige tiltag)*

sprogkrav til nydanskere forud for ansættelse) *(særlige tiltag)* • Fleksible initiativer, fx hjemmekontorer og skrivetolke for handicappede *(særlige tiltag)* • Forskelligt rekrutteringsforløb for nydanskere og handicappede – sikrer skræddersyet løsning og kan tilpasse job til næsten ethvert handicap *(særlige tiltag)* • Klar intern kommunikation omkring mangfoldighed fra ledelse til ansatte *(grad af skriftlighed)* • Stærk tradition for social ansvarlighed – helt tilbage fra grundlæggeren. *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Ledelsesmæssig proaktivitet og motivation inden for mangfoldighedsledelse – er rollemodel *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Økonomisk støtte fra kommunen til rekruttering af nydanskere og handicappede *(tilskud og støtteordninger)* • Velfungerende samarbejde med bl.a. Bjerringbro Kommune, lokale virksomheder og Midtjyske Netværk omkring rekruttering *(relation til lokalsamfundet)* • Positiv eksponering og synlighed i medierne, samt styrket image som følge af tildelte priser *(tiltrækning og profilering i medierne)*	deres mangfoldighedsniveau styres af lovgivningen *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Modtager lønstøtte til ansættelse af handicappede *(tilskud og støtteordninger)* • Positiv mediefremtoning via egne mediekanaler *(tiltrækning og medieprofilering)*	• Fleksjobs for handicappede som følge af Equal-projektet *(særlige tiltag)* • Har udarbejdet et strategisk rekrutteringsværktøj *(grad af skriftlighed)* • Fleksibilitet i ledelsesstilen *(grad af skriftlighed)* • Ledelsesmæssig proaktivitet og motivation inden for mangfoldighedsledelse *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Støtte fra EU (Den Europæiske Socialfond) giver frihed til nye tiltag *(tilskud og støtteordninger)* • Velfungerende samarbejde med regionale netværk, kommunen, handicapforeninger og daghøjskoler *(relation til lokalsamfundet)* • Positiv eksponering og synlighed i medierne *(tiltrækning og profilering i medierne)*

SVAGHEDER		
Grundfos	Ankestyrelsen	TDC
• Har ingen strategier og fokus på seniorer, går derved glip af deres kompetencer *(mål og overordnede strategier)* • Har ikke en decideret, tilgængelig rekrutteringsstrategi *(grad af skriftlighed)* • En til tider utroværdig medieprofilering *(sammenligning af virksomheder)*	• Uklare og generelle kvalitative mål for nydanskere og handicappede *(mål)* • Uklare strategier og mangelfuldt fokus på seniorer – går derved glip af deres fulde kompetencer *(mål og strategier)* • Udnytter ikke medarbejdernes specielle individuelle kompetencer – ansætter kun for at afspejle befolknings-sammensætningen *(strategi)* • Høj grad af skriftlighed, vage og generelle formuleringer *(grad af skriftlighed)* • Ingen konkrete værktøjer til ledere i udførelsen af mangfoldighedsledelse *(grad af skriftlighed)* • Lav fleksibilitet, da de er underlagt Socialministeriet *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Reaktiv tilgang til mangfoldighedsledelse *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Manglende samarbejde med diverse netværk og organisationer *(relation til lokalsamfundet)* • Kun profilering via egne mediekanaler *(tiltrækning og medieprofilering)*	• Har ingen strategier og fokus på seniorer, går derved glip af deres kompetencer *(mål og strategier)*

MULIGHEDER		
Grundfos	Ankestyrelsen	TDC
• Indføre mål og strategi for rekruttering af seniorer *(mål og overordnede strategier)* • Udforme strategiske rekrutteringsværktøjer *(overordnede strategier)* • Gøre medieprofilen gennemskuelig *(tiltrækning og medieprofilering)*	• Udforme mere klare kvalitative mål for nydanskere og handicappede *(mål)* • Fastsætte kvantitative mål for seniorer *(mål)* • Udforme strategi og tiltag for rekruttering af seniorer *(strategi og særlige tiltag)* • Udforme særlige tiltag, som udnytter mangfoldighedens særlige kompetencer *(særlige tiltag)* • Udforme strategiske rekrutteringsværktøjer *(overordnede strategier)* • Agere mere proaktivt og innovativt på mangfoldighedsledelses-området *(ledelsesmæssig vilje og motivation)* • Etablere samarbejde med lokalsamfundet og netværk *(relation til lokalsamfund)* • Profilering i alle medier, ej kun egne mediekanaler *(tiltrækning og medieprofilering)*	• Indføre mål og strategi for rekruttering af seniorer *(mål og overordnede strategier)* • Vil fremover også samarbejde med revalideringscentre *(relationer til lokalsamfundet)*

TRUSLER		
Grundfos	Ankestyrelsen	TDC
• Lovgivning og nye trends – ændringer i det politiske miljø, eksempelvis i diskriminationslovgivning og støtteordninger. • Dårlig medieprofilering – risiko for forværring af image, deres medieprofilering kan slå fejl og give bagslag. • Demografiske ændringer – bl.a. at befolkningssammensætningen ændres imod flere seniorer i løbet af en årrække.		

Vi vil nu sammenligne Grundfos med Ankestyrelsen og TDC og afdække på hvilke områder, de håndterer mangfoldighedsledelsen anderledes end Grundfos.
Dette vil vi gøre ved hjælp af analyserne af de enkelte virksomheder, den efterfølgende inddeling i SWOT-modellens felter samt inddragelse af ASA-perspektivet.
Med denne sammenligning vil vi således kunne se, hvor forskellene ligger og trække pointerne frem til brug i vores konklusion. Vi har i det følgende, for overskuelighedens skyld, valgt at markere nøgleordene i sammenligningen med **fed skrift**.

En af de væsentligste forskelle er, at Grundfos som eneste virksomhed har defineret både **klare kvantitative og klare kvalitative mål**. Vi mener, at begge typer mål er nødvendige for, at en rekrutteringsstrategi fungerer optimalt, idet begge dele virker som retningslinier for den enkelte leder. Dette giver Grundfos en klar fordel i sammenligningen med Ankestyrelsen og TDC, da disse netop ikke har defineret klare mål på begge områder, men derimod kun er gået i dybden på det ene felt – henholdsvis kvantitative (Ankestyrelsen) og kvalitative (TDC) mål. TDC kompenserer dog for dette med en fleksibel ledelsesstil. Dette kommer vi nærmere ind på senere i denne komparative analyse.

Rekrutteringsstrategierne**,** som følger målene, er også vigtige, da de indeholder de **specifikke strategiske værktøjer** – men her har Grundfos ikke udarbejdet en egentlig værktøjssamling, hvilket er tilfældet med TDC. Sidstnævnte drager stor nytte af denne, da den giver dem en fleksibilitet på ledelsesniveau, som vi ikke mener findes i samme grad hos Grundfos.
Selvom Grundfos ikke umiddelbart har denne fleksibilitet på lederniveau, har de i stedet en styrke i stillingsudformningerne på medarbejderniveau, hvor deres særlige tiltag til medarbejdere på særlige vilkår er særdeles proaktive i en grad, som ikke ses lige hos hverken Ankestyrelsen eller TDC.

Forskellen i brugen af strategiske værktøjer kommer i vores øjne også til udtryk i udnyttelsen af de særlige gruppers specielle kompetencer. Ankestyrelsen rekrutterer mere for at få en mangfoldig arbejdsstyrke, frem for at drage nytte af **mangfoldighedens kompetencer**, hvorimod TDC har forstået at trække de særlige kompetencer frem og drage nytte af dem. Grundfos placerer sig imellem disse to yderpunkter, da de har implementeret mangfoldighedsledelse generelt, men ikke iværksat konkrete tiltag som udnytter særlige kompetencer (som f.eks. TDC's tyrkiske linie).

En meget essentiel forskel, mener vi, ligger i medieprofileringen og den deraf følgende troværdighed i virksomhedens image udadtil. Vi vil ved hjælp af vores analyse af de enkelte virksomheder kategorisere dem på vores skala fra attraction til attrition.[173] Dette sker gennem analyse af virksomhedernes tilgang til følgende proces: **medieprofilering af mangfoldighedsledelse**, og deraf følgende **tiltrækning af arbejdskraft**.

Grundfos følger principperne om god mangfoldighedsledelse, idet de bevidst ansætter på baggrund af forskelligheder – og ikke på trods af dem. Dette har givet dem goodwill og et solidt billede i medierne som en rummelig virksomhed. Grundfos er bevidst om nødvendigheden af en god medieprofil, og hvordan dette indvirker på tiltrækningen.
Vi vurderer, at Grundfos har formået at skabe og opretholde et positivt mediebillede, og budskabet om, at man hos Grundfos praktiserer mangfoldighedsledelse er tydeligt i medierne. Dette betyder, at Grundfos opnår en høj attraction-værdi.

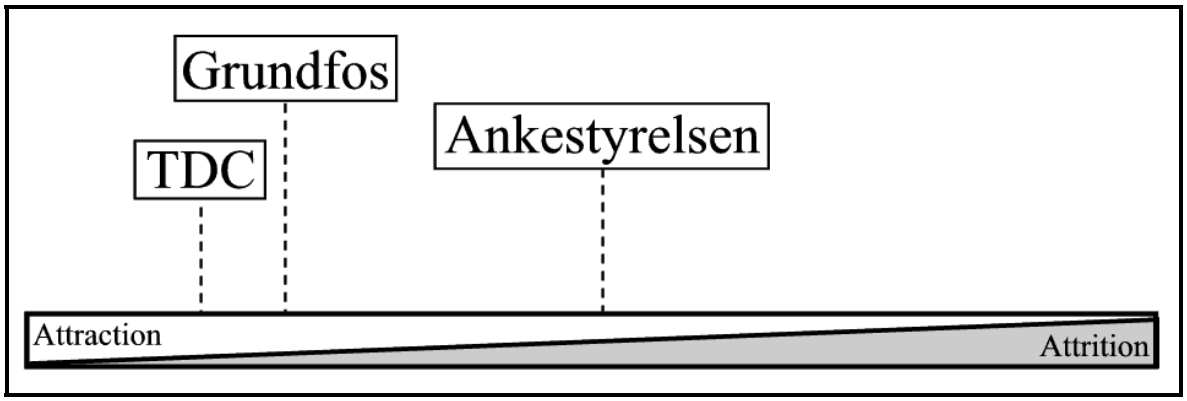
Ankestyrelsen forsøger – i lighed med Grundfos – bevidst at markedsføre sig som en rummelig og attraktiv arbejdsplads med ligestilling og mangfoldighed. Deres mediestrategi omfatter kun dog profilering gennem egne kommunikationskanaler, og de er sjældent repræsenteret i andre medier.
De praktiserer mangfoldighedsledelse – men med farveblinde elementer. De har fokus på mangfoldighed i arbejdsstyrken, men de ansætter ikke for at udnytte den enkelte medarbejders forskellighed og kompetencer, men blot for at afspejle det aktuelle samfundsbillede.
Vi mener, at Ankestyrelsen, modsat Grundfos, har en lav attraction-værdi, idet de ikke er synlige i medierne og deres medieprofilering har ikke den ønskede effekt.

TDC er profileret meget lig Grundfos i medierne. De opererer efter principperne om god mangfoldighedsledelse og har fokus på de individuelle kvaliteter og unikke kompetencer den enkelte ansatte besidder. Dette er blevet positivt eksponeret i medierne, hvilket har givet TDC et godt image udadtil. TDC's samarbejde med diverse netværk giver dem i vores øjne en bredere og mere nuanceret synlighed end Grundfos.

[173] Jf. afsnittet ASA, p. 15

TDC's medieprofil virker meget troværdig, ikke mindst fordi de erkender, at social ansvarlighed hænger sammen med det økonomiske aspekt.
Kombinationen af disse elementer giver samlet set TDC en høj attraction-værdi.

Vi har placeret virksomhederne på vores skala således:



Ankestyrelsen ligger med sit farveblinde mangfoldighedssyn og sin forholdsvist svage profil i medierne længst mod attrition-enden på skalaen. I modsatte ende ligger Grundfos og TDC med meget lignende tilgange til mangfoldighedsledelse og medieprofilering, men der er dog en væsentlig forskel, mener vi, i graden af åbenhed og gennemskuelighed. TDC virker meget troværdige i deres mediefremtoning, hvor Grundfos, for os, ikke virker så gennemskuelig og dermed mindre troværdig.

Sidste del i vores sammenligning, er et kig på Grundfos' **netværkssamarbejde omkring rekruttering**. Vi vurderer, at deres tiltag på dette område er særdeles stærke på lokal- og regionalniveau. Hvad angår det nationale niveau, synes vi dog, ved sammenligning med TDC, at Grundfos' samarbejde kan videreudvikles. TDC har et stærkere nationalt netværkssamarbejde i kraft af Equal-projektet, som vi mener, at Grundfos kunne lade sig inspirere af.

Med alle de relevante faktorer fra 'Styrker' og 'Svagheder' behandlet i den komparative analyse, vil vi også ganske kort kommentere SWOT-skemaets 'Muligheder' og 'Trusler'.

Mulighederne relaterer i høj grad til de faktorer, der gør sig gældende under punktet svagheder, idet de kan være et middel til at gøre op med disse. Faktorerne, der er nævnt under punktet trusler, er inden for rekruttering ens for alle tre virksomheder, og de har ikke

nødvendigvis indflydelse på den enkelte virksomheds rekrutteringsstrategi. Det kan de dog få i fremtiden.
Men fælles for muligheder og trusler er, at de må betegnes som værende midler til at korrigere virksomhedens fremtidige vision og mission, og de har ikke direkte indflydelse på den nuværende situation. Eftersom vores opgave er at afdække Grundfos' nuværende situation på mangfoldighedsrekrutteringsområdet vil vi ikke, som tidligere nævnt i SWOT-teoriafsnittet[174], kommentere dem yderligere.

AFSNIT 4: KONKLUSION

Vi har i dette projekt haft til hensigt at afdække de elementer, Grundfos inddrager og/eller overvejer i praktiseringen af mangfoldighedsrekruttering i forhold til Ankestyrelsen og TDC.

Da vi påbegyndte projektet havde vi allerede et indtryk af, hvilke fokusområder virksomhederne måtte have i deres rekrutteringsstrategi.
Vi har oplevet, at der i medierne har været et stigende fokus på CSR, herunder rekruttering af udsatte samfundsgrupper, som f.eks. nydanskere og handicappede. Som følge af dette fokus fandt vi det oplagt at beskæftige os med disse grupperinger.
Noget vi derudover fandt specielt interessant er det fokus, der gennem de senere år er kommet på seniorer. 'Det grå guld' er blevet profileret som en uudnyttet ressource på arbejdsmarkedet, idet seniorer bliver eksponeret som en stabil, arbejdsom og loyal arbejdskraft, som mange virksomheder kan drage nytte af.
Som følge heraf var vi af den opfattelse, at det store seniorfokus ville fylde meget i analyserne af de tre virksomheder. Dette viste sig dog langt fra at være tilfældet, idet de hovedsageligt koncentrerer sig om strategier og særlige tiltag på området for netop nydanskere og handicappede. Det virker ikke som om virksomhederne har overvejet hverken problemstillingen eller potentialet i forbindelse med rekrutteringen af seniorer endnu, men kun hvordan de skal fastholde disse.

Vi har i vores komparative analyse gennemarbejdet mange af de vigtigste elementer i Grundfos' rekruttering, og vi har, for at få et mere nuanceret billede, vurderet dem i

[174] Jf. afsnittet SWOT, p. 13

forhold til Ankestyrelsens og TDC's metoder. Vi vil her, som svar på vores problemformulering, fremhæve de mest centrale elementer i Grundfos' håndtering af rekrutteringen af de tre udvalgte grupperinger.

Grundfos virker, som vi allerede på vores virksomhedsbesøg i Bjerringbro fandt ud af, yderst attraktiv for især nydanskere og handicappede. Denne attraktivitet har vi fundet frem til består af et samarbejde mellem forskellige faktorer. Grundfos har i mange år været kendt for sit sociale arbejde – især det mangfoldighedsaspekt, vi har fokuseret på. De har forstået at kommunikere dette positive image ud til omverdenen i kraft af den heftige medieprofilering, de især i de seneste år har lagt megen vægt på. En af Grundfos' største forcer i rekrutteringen af medarbejdere fra udsatte grupper er deres evne til at samarbejde med det lokale miljø i form af kommuner og diverse netværk.

De vigtigste elementer, der tilsammen udgør Grundfos' mangfoldighedsrekruttering er, sammen med medieprofilering, deres særlige tiltag. Grundfos har, i næsten samme høje grad som TDC, en fleksibilitet, der gennemsyrer organisationen. Denne udnytter de til at tilbyde nydanskere og handicappede meget individuelle jobbeskrivelser, hvori de kan arbejde på en måde, der passer netop til deres behov. Grundfos har dog ikke taget skridtet fuldt ud og ansat dem i stillinger, der udnytter det individuelle potentiale, som ethvert individ indeholder – som eksempelvis TDC gør det.

LITTERATURLISTE

Bøger

Andersen, Ib (2002): *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur

Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen (red.) (2003): *Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. København: Børsen

Cox, Taylor Jr. (2000): *Creating the Multicultural Organization: A strategy for Capturing the Power of Diversity.* San Francisco, Californien: Jossey-Bass

Huset Mandag Morgen (2004): *De nye seniorer – deres adfærd, krav og kompetencer i forhold til arbejdsmarkedet*. Lavet for Ældre Sagen

Jacobs, Benedikte, Lützen, Dorte Cohr & Plum, Elisabeth (2001): *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi.* Viborg: Gyldendal Uddannelse

Kotler, Philip (2003): *Marketing Management – International Edition, Eleventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Editions

Nord-Larsen, Mogens (1993): *Seniorpolitik på virksomhedsniveau*. København: Socialforskningsinstituttet

PLS Rambøll Management A/S (2002): *Mellem holdning og handling – forsøgsprojekt om integration af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet.* København: Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration

Thomsen, Margit Helle & Moes, Mette (red.) (2002): *Kompetencer mellem kulturalisering og mangfoldighed: om brugen og bedømmelsen af etniske minoriteters kompetencer og ressourcer på det danske arbejdsmarked.* Aalborg: AMID Working Paper Series

Artikler og anden litteratur

Due Jensen, Niels (2003): "Value-based Leadership and Ethics"
In: Morsing, Mette & Thyssen, Christina (red.) (2003): *Corporate Values and Responsibility – the case of Denmark.* København: Samfundslitteratur

European Commission (2002): *Corporate social responsibility - A business contribution to sustainable development.* European Commission
(Kan findes under Lektion 4 i kompendiet 'Økonomi og kultur' af Kersten Bonnén 2004)

Grundfos A/S (2004): *Det sociale regnskab 2004.* Grundfos A/S

Grundfos A/S (2004): *Grundfos' sociale engagement.* Grundfos A/S

Kjeldgård, Pernille (2002): *Mangfoldighedsledelse – fremtidens offensive ledelsesstrategi.* København: Børsen

Lindhard, Mogens (2004): *Power Point-præsentation*. Grundfos

Ny model for fremtidens virksomheds-rapportering (1998)**.** In *Ugebrevet Mandag Morgen,* Nr. 40, 16. november.
(Kan findes under Lektion 6 i kompendiet 'Økonomi og kultur' af Kersten Bonnén 2004)

Schneider, Goldstein & Smith (1995): *THE ASA FRAMEWORK: AN UPDATE.* Personnel Psychology, Inc.

Sørensen, Lena (2004): Åbenhed og ansvarlighed. In *Kommunikatøren*, Nr. 3, 15. Juni.
http://www.kommunikationsforening.dk/5a20029

Internettet – diverse links

Ankestyrelsens personalepolitik (1999):
http://www.dsa.dk/udgivelser/udgivelser.asp?id=110

Ankestyrelsens sociale regnskab (1999):
http://www.dsa.dk/publika/socialt.regnskab99/Soc%20Reg99.htm

Ankestyrelsens virksomhedsregnskab og årsberetning (2001):
http://www.dsa.dk/publika/årsberetning2001/(Frsberetning01.pdf

Ankestyrelsens årsrapport (2003):
http://www.dsa.dk/Nyheder/Artikler/aarsrapport_2003.pdf

DCH hjemmeside (Det Centrale Handicapråd) (2001):
http://www.dch.dk/publ/handicapogligebehandling/doc2.html

Den Europæiske Socialfond:
http://www.socialfonden.dk/default.asp?ID=11

Efterlønsregler:
http://danmark.dk/portal/page?_pageid=34,329261&_dad=portal&_schema=PORTAL

Grundfos' hjemmeside:
http://www.grundfos.com

Midtjyske Netværks hjemmeside:
http://www.midtjyske.net

TDC's hjemmeside:
http://www.tdc.dk

TDC (ukendt årstal): *Forskellighed giver nye vinkler – En mangfoldig arbejdsstyrke i TDC Administrative Services.*
http://download.tdconline.dk/pub/tdc/om_tdc/equalprojekt/pdf/forskellighed_giver_nye_vinkler.pdf

TDC (2004): *Kompetencebaseret rekruttering – Et strategisk værktøj, der giver grønne tal på bundlinien.*
http://download.tdconline.dk/pub/tdc/om_tdc/equalprojekt/pdf/kompetencebaseret_rekrutering.pdf

TDC's koncernpersonalepolitik (2001):
http://www.tdc.dk/artikel.php?dogtag=tdc_o_job_plads_pers

TDC (ukendt årstal): *Plads til både hele og halte – om Handicap-initiativet i TDC Net, Ballerup.*
http://download.tdconline.dk/pub/tdc/om_tdc/equalprojekt/pdf/plads_til_baade_hele_og_halte.pdf

BILAGSFORTEGNELSE

Bilag A:

Brink, Marianne (2004): ”Grundfos i social særklasse”. In: *De Bergske Blade* 3. august, 2004

Bilag B:

Olsen, Jesper (2004): ”Socialt ansvar: Forbilledet Grundfos”. In: *Jyllands-Posten* 3. august, 2004.

Bilag C:

Dyremose, Henning (2004): ”Fordele ved mangfoldighed”. In: *Erhvervsbladet* 15. oktober, 2004

Bilag D:

Uddrag af Resultatkontrakt mellem Socialministeriet og den Sociale Ankestyrelse (2004): § 5.2 - § 7.1

APPENDIKS: SKRIVEFORDELING

Vi har igennem hele projektforløbet fokuseret på at fordele arbejdsopgaver ligeligt. Både i forhold til indsamling af litteratur og empiri og ikke mindst i diskussions- og skriveprocessen. I denne proces har vi lagt vægt på at anvende optimale skriveformer. Således har vi kun anvendt soloskrivning til indledende og metodiske afsnit, hvorimod analyser og konklusioner er lavet i fællesskab – enten med hele gruppen som deltagere, eller i hold af to personer. Alle afsnit er efterfølgende rettet i fællesskab.

Med denne skriveform mener vi at have fundet frem til den mest optimale proces, og vi sikrer på denne måde lige deltagelse af alle gruppemedlemmer – og ikke mindst at alle opnår lige indflydelse.

I detaljer har skrivefordelingen været som følger:

AFSNIT 1: INDLEDNING

Introduktion ..... Alle
Læsevejledning ..... Morten
Begrebsdefinition ..... Christian
Afgrænsning ..... Morten

AFSNIT 2: METODE OG TEORI

CSR ..... Julie
Mangfoldighedsledelse ..... Mette
ASA ..... Morten
SWOT ..... Morten

AFSNIT 3: EMPIRI OG ANALYSE

Empiri/datakilder ..... Alle
Analysemodel ..... Alle
Grundfos (analyse) ..... Alle
Ankestyrelsen (analyse) ..... Mette og Morten
TDC (analyse) ..... Julie og Christian
Komparativ analyse med SWOT og ASA ..... Alle

AFSNIT 4: KONKLUSION

Konklusion ..... Alle

BILAG A

Grundfos i social særklasse

De Bergske Blade 3. august 2004, 1. sektion, side 5

Arbejdet med social ansvarlighed på Grundfos udløste i går udmærkelsen S-mærket

Af Marianne Brink

Arbejdet med social ansvarlighed på Grundfos udløste i går udmærkelsen S-mærket
Grundfos er den første virksomhed, der har opnået et resultat på over 80 point i Det Sociale Indeks, og i vurderingen betegnes Grundfos' arbejde med social ansvarlighed som værende »i særklasse i en sådan grad, at virksomheden kan virke som rollemodel for andre danske virksomheder.«
Grundfos fik tildelt Det Sociale Indeks' udmærkelse S-mærket for første gang i 2001, og i går havde beskæftigelsesminister Claus Hjorth Frederiksen endnu et mærke med til virksomheden. Det Sociale Indeks er et værktøj, som alle virksomheder kan anvende til at arbejde struktureret med det sociale ansvar.

Lang tradition

Administrerende direktør på Grundfos, Lars Aagaard fortæller, at der ligger en lang tradition med social ansvarlighed bag præmieringen.
- Vi arbejder hele tiden aktivt på at forbedre varetagelsen af området - de seneste år ved at fastlægge en række politikker på centrale områder, og ved kontinuerligt at fokusere på læring og forbedringer. Derfor er vi naturligvis meget stolte over, at vores indsats anerkendes med S-mærket, siger han.

Gør forskel

Samtidig med overrækkelsen af mærket, fremlagde Grundfos også sit sociale regnskab, og her kan det ses, at det blandt andet er lykkedes Grundfos at beskæftige flere medarbejdere på særlige vilkår, reducere sygefraværet, bringe antallet af arbejdsulykker ned og fastholde medarbejderstaben.
Leder af Grundfos' afdeling for social engagement, Mogens Lindhard, peger på, at det specielt er på området for integration af indvandrere, at virksomheden gør en forskel.
- På tre integrationshold med hver sin dansklærer gennemgår indvandrere forløb på tre til 12 måneder. Her lærer de ikke kun dansk og sættes til at passe en maskine, men de lærer også at kommunikere, at bruge edb og i det hele taget få hverdagen til at fungere sammen med deres kolleger, siger han.
Det har medført, at 95 procent af de indvandrere, der deltager i forløbet, efterfølgende får en fastansættelse på Grundfos. Deriblandt er endda grupper af indvandrere, der har svært ved at få ansættelse andre steder på arbejdsmarkedet, påpeger Mogens Lindhard.
maride-bergske.dk

BILAG B

Socialt ansvar: Forbilledet Grundfos

Jyllands-Posten 3. august 2004, erhverv & Økonomi, side 3

Beskæftigelsesministeren opfordrer danske virksomheder til at efterligne pumpekoncernens indsats, når det gælder social ansvarlighed og integration af flygtninge samt indvandrere.

Af Jesper Olesen

Integration af flygtninge og indvandrere på det danske arbejdsmarked kombineret med en større indsats om socialt ansvar har givet pumpevirksomheden Grundfos' anerkendelse. Koncernens danske produktionsselskab har netop for anden gang fået det såkaldte S-mærke for systematisk arbejde med den sociale indsats. Hidtil har kun en håndfuld virksomheder opnået at blive certificeret efter Beskæftigelsesministeriets ordning - Det Social Indeks, som udløser S-mærket. Grundfos A/S fik det første gang i 2001, men kan nu hænge diplom nummer to op. Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) uddelte det mandag på virksomheden i Bjerringbro. Han citerede her bureauet, som har certificeret Grundfos' indsats: »Virksomhedens arbejde med den sociale ansvar er i særklasse i en sådan grad, at den kan virke som rollemodel for andre danske virksomheder«, lød det i bedømmelsen.

Socialt regnskab

Grundfos har tradition for at lægge vægt på den sociale indsats på virksomheden. Det sker bl.a. gennem fastholdelse af langtidssyge medarbejdere, indsats for at forbedre sygefravær og ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår gennem eksempelvis fleks- eller skånejob. I forbindelse med den nye tildeling af S-mærket offentliggjorde Grundfos et socialt regnskab for de danske aktiviteter, der omfatter ca. 4.000 medarbejdere i produktionsselskabet. »Alle erfaringer viser, at socialt engagement betaler sig,« mener adm. direktør Lars Aagaard, Grundfos A/S. For beskæftigelsesministeren lægges ikke mindst vægt på indsatsen over for indvandrere og flygtninge. Her ligger Grundfos' danske selskab i 2004 pænt over eget mål om, at 4 pct. af medarbejderskaren skal have den status. »Grundfos er godt på vej mod at have det antal flygtninge og indvandrere ansat, som afspejler udviklingen i samfundet. Jeg er meget tilfreds med, at et flagskib i industrien på den måde viser vejen. Det er vigtigt, at arbejdspladserne arbejder i den retning, så vi ikke får et delt samfund,« siger Claus Hjort Frederiksen.

Integrationshold

Grundfos har oprettet tre integrationshold, hvor indvandrere kombineret med oplæring på virksomheden bl.a. får dansk undervisning. »95 pct. af forløbene ender med, at indvandrerne kan fastansættes. Og det er endda grupper af indvandrere, som man har vanskeligt ved at integrere andre steder«, siger Mogens Lindhard, leder af Grundfos' afdeling for socialt engagement. Pumpekoncernens nye sociale regnskab omfatter udelukkende det danske produktionsselskab, men ifølge koncernens bestyrelsesformand, Niels Due Jensen, er det med tiden planen også at opgøre det sociale engagement for de udenlandske afdelinger. Det vil dog formentlig vare to-tre år. Grundfos har samlet tæt ved

12.000 medarbejdere rundt om i verden. jesper.olesen@jp.dk

BILAG C

Fordele ved mangfoldighed

Erhvervsbladet 15. oktober 2004

At skabe værdi for kunderne og aktionærerne er forenelig med en aktiv ansvarlighed overfor samfundet, mener dagens kronikør.

Af Henning Dyremose, koncernchef i TDC A/S.

På tirsdag mødes 200 mennesker for at samle op på og lære af erfaringerne fra projektet "Equal - Mangfoldighed og Socialt Ansvar".
Det er en konference, som markerer afslutningen på Equal, der siden 2002 er afviklet i et partnerskab mellem TDC, DSB, DR-Undervisning og professor Steen Hildebrandt.
Equal er støttet af Den Europæiske Socialfond, og målet har været at udvikle et dansk koncept for mangfoldighedsledelse i virksomheder. Et koncept der forener det forretningsmæssigt fornuftige med varetagelsen af et socialt ansvar.
Konferencens titel er "Fra projekt til hverdag", og i TDC tager vi den titel alvorligt. Vi vil fortsætte med at løfte et socialt ansvar og arbejde videre med de resultater, vi har opnået gennem projektet.
Mangfoldighedsledelse skal blive en integreret del af den bærende kultur og måde at tænke på i TDC, og derfor er mangfoldighedsledelse tæt knyttet til vores forretningsmæssige strategi.

Værdi for alle

I TDC skal vi først og fremmest skabe værdi for vore kunder og aktionærer.
Men vi ønsker også at deltage aktivt og ansvarligt i udviklingen af samfundet. Imidlertid kan det sagtens lade sig gøre at forene de forskellige interesser.
Vi vil gerne have målrettede, engagerede og stolte medarbejdere, og det får vi ved at vise hver enkelt respekt og fokusere på de individuelle kvaliteter og unikke kompetencer, han eller hun har.

Tyrkisk kundeservice

Kunder, medarbejdere, aktionærer og samfund er de fire elementer i vores vision og ved at arbejde målrettet med mangfoldighed, kan vi løfte alle fire elementer på samme tid.
To af de konkrete projekter i Equal er blevet ført ud i livet i TDC Mobil. I 2003 startede vi som de første i landet en tyrkisk kundeservice. Her varetager otte to-sprogede kunderådgivere opgaven med at servicere kunderne på deres eget sprog.
De otte kender målgruppen til bunds, så de er kommet med gode råd til, hvordan vi har skullet målrette vores markedsføring af den nye service. På den måde er vi kommet i kontakt med en kundegruppe, der hos os kan få en service, de ikke finder andre steder, og det giver TDC en forretningsmæssig fordel.

En ekstra chance

I antenneafdelingen blev fem unge, der havde problemer med at tilpasse sig

arbejdsmarkedet, taget ind som praktikanter.
De fik en ekstra chance, og samtidig fik vi udvidet vores rekrutteringsgrundlag i en afdeling, hvor gennemsnitsalderen er midt i fyrrene. Alle fem kvitterede for muligheden og er stadig tilknyttet TDC.
At disse projekter viste sig bæredygtige og succesfulde skyldes især det forretningsmæssige fokus. Det har vist sig at være en god forretning for alle parter.

Skal bruges i hverdagen
Det projekt, der går ud på at gøre TDC til en mangfoldig og rummelig arbejdsplads, er ikke slut, selv om Equal-projektet er det.
Tværtimod skal de erfaringer, vi har høstet, bruges i hverdagen rundt omkring i virksomheden.
Det er især lederne i TDC, som på tirsdag skal lytte og lære af erfaringerne fra de gennemførte projekter. Lederne er ambassadører for vores personalepolitik og skal sikre, at vores fokus på mangfoldighedsledelse bliver efterlevet og fulgt op.
Af samme grund er vi ved at lægge sidste hånd på en best practice guideline, der kan støtte lederne, når de skal rekruttere.
For der er ingen tvivl om, at medarbejderne er en vigtig ressource, og ved at rekruttere mangfoldigt sikrer vi fremover, at vi får fat på de største talenter. Samtidig kan vi bedre betjene det mangfoldige samfund, vi er en del af.
Derfor er mangfoldighed god forretning.

5.2. Kvalitet i skriftlige lægeskøn [50]

Kvaliteten af de skriftlige vejledende lægeskøn i klagesagsbehandlingen vurderes ud fra følgende 4 parametre: 1) begrundelse for de lægefaglige vurderinger, 2) besvarelse af sagsbehandlingsspørgsmål, 3) tidsforbrug ved afgivelse af lægefaglige vurderinger og 4) de lægefaglige vurderingers forståelighed for ikke-læger.

Resultatkravet i 2004 er mindst det kvalitetstal, som blev opnået i 2003 (85,5).

5.3. Brugerundersøgelse

På arbejdsskadeområdet gennemføres en brugerundersøgelse i 2004 med det formål at vurdere tilfredsheden hos personer, der har fået en sag behandlet i Den Sociale Ankestyrelse. Undersøgelsen gennemføres efter et nærmere udarbejdet koncept og følges evt. op af handlingsplaner.

6. EFFEKT

Statusmål

6.1. Årlige effektundersøgelser

Ankestyrelsen gennemfører fra 2003 årlige effektundersøgelser, enten som selvstændige praksisundersøgelser eller som opfølgningsundersøgelser foretaget af de sociale nævn. Formålet er at måle effekten af den vejledning som indgår i praksisundersøgelser og den efterfølgende opfølgning.

Strategimål

6.2. Den Sociale Portal [75]

Ankestyrelsen bidrager til departementets arbejde med udviklingen af Den Sociale Portal.

Arbejdet omfatter bl.a. tilgang til Ankestyrelsens databaser med Sociale Meddelelser og Analysekontorets database med nøgletal.

7. VIDEN OG HUMANKAPITAL

Statusmål

7.1. Ansatte med anden etnisk baggrund [25]

Som en del af Socialministeriets bidrag til at integrere personer med anden etnisk baggrund i det danske samfund, skal minimum 3,5 % af Ankestyrelsens ansatte være indvandrere eller efterkommere af indvandrere fra lande uden for Vesteuropa og Nordamerika. Det indebærer at