



UDENRIGSMINISTERIET

LIGESTILLINGS- HANDLINGSPLAN 2021-2025

INDHOLD

3	INDLEDNING
4	1. BAGGRUND
5	2. PROCES
6	3. LÆRINGER
7	4. INDSATSOMRÅDER OG INITIATIVER
11	5. IMPLEMENTERING
12	6. EFTERSKRIFT

INDLEDNING

Kampen mod ulighed og diskrimination er helt central i vores arbejde ude i verden. Det skal den også være i vores egen organisation. Ikke af ideologiske grunde eller fordi det ser godt ud udadtil, men fordi lige muligheder giver bedre resultater for organisationen og større arbejdsglæde og engagement hos os alle.

Derfor iværksætter vi en ligestillingshandlingsplan, der sætter retning for arbejdet i de næste fem år og introducerer ambitiøse mål og nye initiativer.

Vi har længe arbejdet for en bedre kønsbalance på ledelsesniveau. Vi er nået et stykke, men slet ikke i mål. Denne handlingsplan sætter yderligere fokus på ligestillingsarbejdet og breder samtidig dagsordenen ud. Ligestilling handler ikke alene om kønsbalance i cheflaget. Vi skal arbejde for lige muligheder og kønsmæssig diversitet på alle niveauer i organisationen og på alle sagsområder.

Vi skal sørge for, at der er både mænd og kvinder med stærke kompetencer på alle UMs sagsområder. Det vil styrke vores allerede solide faglighed. Derudover skal vi hele tiden have opmærksomhed på at sikre en faktisk funderet og unbiased vurdering af hver enkelt ansøgers kompetencer, herunder fagligheden.

Man kan arbejde med mange parametre for lige muligheder. I den kommende planperiode vil fokus være på køn. Vi anerkender behovet for at tænke ligestilling og diversitet bredere, f.eks. ift. etnicitet og seksualitet. Men hvis vi skal have mulighed for at nå i mål med reelle og varige ændringer af vores kultur og organisation, må vi fokusere og målrette vores indsatser over årene. Derved sikrer vi, at der er en realistisk chance for at nå i mål med det, vi gerne vil opnå. Det er vigtigt at understrege, at øvrige HR-politikker, som vi har implementeret, og som adresserer andre aspekter af at være en sund og bæredygtig arbejdsplads, selvsagt fortsat gælder.

Ligestillingshandlingsplanen er ambitiøs. Det kommer til at kræve hårdt og vedholdende arbejde at nå de mål, vi opstiller i planen. Måske er nogle af målene så ambitiøse, at det ikke vil kunne lade sig gøre at opfylde dem inden for planens rækkevidde. Men det er dem, vi arbejder henimod med en vedholdende og fokuseret indsats. Ligestillingsarbejdet forankres i direktionen, som løbende vil følge udviklingen med udgangspunkt i evidensbaserede data.

En af forudsætningerne for at nå i mål er, at arbejdet med ligestilling integreres i de mange HR-processer og -politikker, vi allerede har eller arbejder på f.eks. rekruttering, fødekædestyring, udnævnelser, ledelsesgrundlag, lønpolitik, indsatser mod mobning og uønsket seksuel opmærksomhed, etc.. Ligestilling skal ikke ses som et ekstra lag, men som en integreret del af vores daglige arbejde og tænkning, inkl. arbejdet med bæredygtighed. Det kræver et langt sejt træk at skabe ændringer i UM's kultur og organisation. Direktionen kan ikke gøre det alene. Der er brug for opbakning og en aktiv indsats – på chefsniveau og blandt alle UMs dygtige medarbejdere ude og hjemme - for at indfri de mål, vi har sat os.

1. BAGGRUND

Udenrigsministeriet ønsker at styrke indsatsen for lige muligheder for alle. I forbedringen af denne handlingsplan har vi hentet inspiration fra forskning i ligestilling og fra store danske og internationale virksomheder, der har haft succes med deres ligestillingspolitik. Inspirationen har bl.a. betydet, at denne ligestillingshandlingsplan har et bredt fokus på lige muligheder og kønsmæssig diversitet på alle niveauer og i alle dele af organisationen, såvel som et fokus på underliggende strukturelle og kulturelle mønstre og udfordringer med ubevidst bias.

I Udenrigsministeriets mangeårige indsats for at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd i organisationen, har vi i sær arbejdet målrettet med en bedre kønsbalance på ledelsesniveau. Det giver mening, fordi kønsmæssig diversitet afføder bedre organisatorisk performance og større arbejdsglæde. Den indsats har langt hen ad vejen været en succes - men hvis Udenrigsministeriet skal leve på den strategiske målsætning om at fremme ligestilling, skal fokus styrkes og bredes ud. Derfor er der brug for en ligestillingshandlingsplan, som sætter klare og ambitiøse mål for indsatsen i de kommende år og introducerer nye initiativer. Der er samtidig brug for etableringen af et bedre datagrundlag, så vi kan få en dybere viden om årsagssammenhænge bag manglende fremskridt inden for kønsmæssig ligestilling. Samtidig bliver det muligt at evaluere på målsætningerne for ligestillingsindsatsen.

“Vi er lykkedes med en mere ligelig rekruttering og med lige kønsfordeling på souschefstillingerne, men ikke med kønsbalance på chefsniveau”

“Vores fokus skal være bredere. Det handler ikke kun om bedre kønsbalance i ledelse, men om lige muligheder og diversitet på alle niveauer og i alle dele af organisationen”

2. PROCES

Denne plan udgør ikke hverken et begyndelses- eller slutpunkt. Ligesom UM i en årrække har arbejdet med ligestilling, kommer vi til at gøre det mange år fremover. Med planen samler vi en række vigtige indsatsområder med tilhørende konkrete målsætninger. Det gør vi for at holde skibet i søen, for at forstærke ligestillingsindsatsen og for at diversificere den i erkendelse af de bagvedliggende strukturelle årsager til kønsmæssig ubalance.

I planen har vi sat nogle meget ambitiøse mål. Dem styrer vi efter – men der vil måske være nogle, som det ikke lykkes at indfri inden for tidsplanen. Men vi har lagt retningen og vil fastholde indsatsen for at komme i mål.

Planen er derfor ligeså meget en plan over en proces, som en plan hen imod nogle konkrete mål.

Til planen er knyttet en grafisk oversigt (flowchart), hvor man kan se, hvor i perioden de forskellige indsatser ligger. Endvidere viser en oversigt de kvantitative succeskriterier for indsatserne, hvor man også kan se baseline i tal, dvs. hvilket udgangspunkt vi kommer fra inden for hvert indsatsområde. Oversigten kan findes på Umbrella, så alle i organisationen kan følge med i processen. Kan vi konstatere undervejs, at der er tiltag, der ikke er effektive nok til at indfri målsætningerne, skal de måske skiftes ud med eller suppleres af andre tiltag. Det kan også være, at de erfaringer, vi gør hen ad vejen, leder til en justering af nogle af målsætningerne. Oversigten er derfor et dynamisk dokument. Direktionen vil én gang årligt evaluere på Ligestillingshandlingsplanen og fremskridtene og i den forbindelse evt. justere efter behov.

3. LÆRINGER

I 2019 blev der udarbejdet et review over UM's indsats på ligestillingsområdet siden august 2013, hvor kønsmæssig ligestilling blev en strategisk prioritet. Reviewet havde først og fremmest fokus på det strategiske spor vedrørende kønsmæssig balance i ledelsen og tog udgangspunkt i en vurdering af de tiltag, som har været anvendt for at balancere det interne rekrutteringsgrundlag (fødekædestyring).

Overordnet viser reviewet, at vi et langt stykke ad vejen har haft succes med arbejdet, der startede med at sikre et lige kønsindtag af nye AC-generalister og på souschefposterne, der betragtes som det primære springbræt til chefstillingerne. Ca. 55 pct. af UMs medarbejdere er kvinder, fordelt med 52 pct. i hjemmetjenesten og 56 pct. i udetjenesten (2019-tal). Samtidig viste reviewet, at andelen af kvindelige souschefer i perioden steg fra 32 pct. til 50 pct. På chefniveau er udviklingen mindre markant. Udviklingen i UMs ligestillingsregnskab siden 2013 viser, at andelen af kvindelige chefer alene er steget fra 23 pct. til 32 pct. Det er især i udetjenesten, at andelen af kvindelige chefer er steget, mens der ikke har været en tilsvarende stigning i hjemmetjenesten.

Reviewet pegede især på to forhold, som UM bør fokusere på i den fremadrettede ligestillingsindsats:

For det første et stort behov for åbenhed, gennemsigtighed og tydeligere kommunikation om, hvad der skal til for at blive chef i UM. Hvad bliver der lagt vægt på, og hvordan foregår processen ift. at blive vurderet chefsegnet?

For det andet har den hidtidige indsats været kortsigtet og haft et for stort fokus på at øge antallet af kvindelige chefer uden tilstrækkeligt fokus på samtidig at skabe rammer, der søger at begrænse underliggende strukturelle årsager til køns-ubalancen i cheflaget.

Reviewet pegede også på behov for at analysere forhold, som ikke alene vedrører kønsbalancen i UMs ledelsesgruppe, men bredere ligestillingsproblematikker som fair lønudvikling, samt udvikling af en mere familievenlig arbejdsplads og mulighed for mere fleksible karriereforløb samt andre tiltag, der vil tilgodese såvel kvindelige som mandlige medarbejdere i UM.

Sammenlagt leder reviewet til den konklusion, at UM har brug for en handlingsplan, som i højere grad tænker ligestilling ind i på tværs af UMs strategiske HR-indsatser.

”Den største udvikling er sket i gruppen af souschefer i hjemme-tjenesten, hvor andelen af kvindelige souschefer i perioden er steget fra 32 pct. til 50 pct.”

”Sammenlagt leder reviewet til den konklusion, at UM har brug for en handlingsplan, som i højere grad tænker ligestilling ind på tværs af UMs strategiske HR-indsatser”

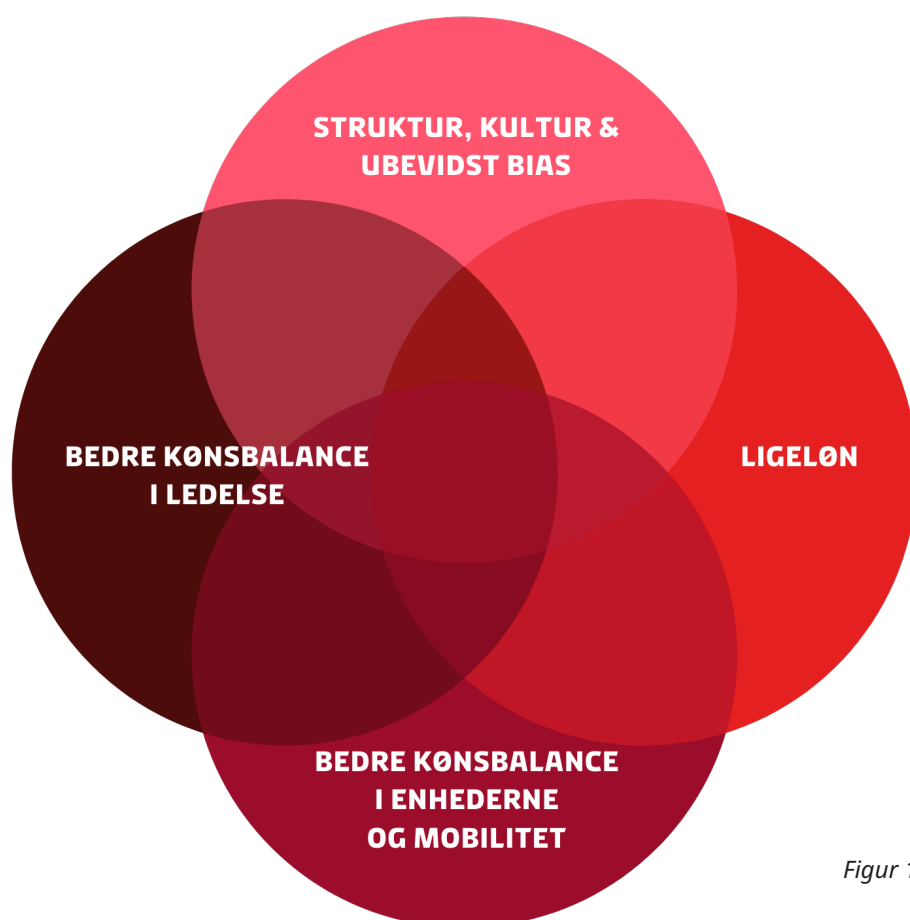
4. INDSATSOMRÅDER OG INITIATIVER

Den strategiske målsætning for denne handlingsplan er en overordnet styrkelse af koncernen. Vi tror på, at kønsmæssig diversitet i Udenrigsministeriets medarbejdergruppe og lige muligheder for vores medarbejdere styrker Udenrigsministeriets samlede performance, skaber bedre resultater og større arbejdsglæde.

Vi har valgt at fokusere på at skabe lige muligheder mellem kønnene, fordi forskning viser, at hvis man lykkes med mere ligestilling mellem køn, så baner det også vejen for lige muligheder på andre parametre, herunder alder, etnicitet og seksualitet.

4.1 INDSATSOMRÅDER

Ligestillingshandlingsplanen har fire overordnede indsatsområder:



Figur 1

STRUKTUR, KULTUR OG UBEVIDST BIAS

Vi har alle nogle forestillinger om kvinder og mænd, som vi ikke nødvendigvis er bevidste om, men som påvirker vores perception – det forskerne kalder "ubevidst bias". De forestillinger kan komme til udtryk i den måde, vi skriver stillingsopslag på, den måde vi vurderer kandidater på, indstillinger til forfremmelse og ifm. lønforhandlinger etc..

Fundamentet for at kunne fremme kønsmæssig diversitet og lige muligheder består i struktur- og kulturændringer herunder opgør med ubevidst bias. Et af målene i handlingsplanen er derfor at skabe reelt lige muligheder for kvinder og mænd ved at forsøge at neutralisere betydningen af den ubevidste bias. Et andet mål er at gøre UM til en mere familievenlig arbejdsplads til gavn for alle.

Arbejdet med struktur- og kulturændringer vil gå på tværs af UMs HR-indsatser. Det handler bl.a. om mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse, fokus på resultater snarere end tid i belønningssystemerne og opfordringer til, at mænd holder mere barselsorlov og tager barns sygedag. Det skal være muligt at have børn og karriere i UM – både for mænd og kvinder.

LIGELØN

Fokus på lige muligheder og ligebehandling må naturligt også omfatte den måde, vi belønner og honorerer UMs medarbejdere på. Derfor sætter vi fokus på at sikre, at kvinder og mænd honoreres lige for lige funktion, kompetencer, erfaringer og performance.

Løndannelsen skal være faktabaseret og ikke et udtryk for, hvor god man som medarbejder eller kandidat er til at være synlig og stille krav eller til at forhandle.

BEDRE KØNSBALANCE I ENHEDERNE OG MOBILITET

Lige muligheder handler ikke blot om kønsbalance i ledelse. Ligesom lige muligheder og diversitet i ledelseslaget giver bedre organisatorisk performance og større arbejdsglæde, gælder det også i de enkelte enheder. Derfor vil vi også søge at fremme lige muligheder og kønsmæssig diversitet i de enkelte enheder ved bl.a. at forsøge at gøre alle enheder attraktive for både kvinder og mænd og ved at lade kønsbalance indgå som et kriterie, når der skal besættes stillinger - under forudsætning af det rette faglige match.

Mobilitet til udetjenesten er afgørende for at sikre kønsbalance mellem de udsendte medarbejdere og opbygning af den viden om udetjenesten, der er fundamental

for de forflyttelsespligtige medarbejderes udvikling og karriere, hos både kvinder og mænd. Her handler det om at undgå bias i udvælgelsesprocesserne og om at sikre, at stillingerne appellerer til både kvinder og mænd – også dem med børn og medfølgende partner.

BEDRE KØNSBALANCE I LEDELSE

Forskning viser, at kønsmæssig diversitet giver bedre organisatorisk performance og større arbejdsglæde. Det gælder ikke mindst, når der er en kønsbalance på ledelsesniveau. Handlingsplanen sætter fokus på at sikre, at alle talenter kan blive bragt i spil, og på at skabe lige muligheder for at blive chefer i UM uanset køn. Det skal vi bl.a. sikre ved at styrke fødekæderne til UMs chefstillinger.

FORANKRING OG SAMTÆNKNING AF INDSATSOMRÅDERNE

Forankring og samtænkning af indsatsområderne i handlingsplanen er essentiel. Indsatsområderne skal forankres i organisationen og tænkes sammen med øvrige HR-politikker, så de understøtter hinanden og trækker i samme retning. Centrale HR-politikker vil i den sammenhæng særligt være: Ministeriets kommende ledelsesgrundlag; Performancemanagementsystem (PLUS); Faglighedsprojektet; Fødekædestyring; Retningslinjerne for intern besættelse af stillinger; Løn- og ansættelsespolitikker samt Koncepter for målinger (ledelsesevalueringen og trivselsmålingen). På samme måde samtænkes ligestillingsindsatsen med UMs bæredygtighedsstrategi.

4.2 INITIATIVER

For at opnå de målsætninger, vi har for handlingsplanens indsatsområder, vil vi arbejde med en række initiativer. Der er både tale om helt nye initiativer, og om tilpasning af en række eksisterende instrumenter. En række af initiativerne går på tværs af indsatsområderne.

STRUKTUR, KULTUR OG UBEVIDST BIAS

- » Et ledelsesgrundlag, der understøtter diversitet
- » Et PLUSsystem, der understøtter diversitet
- » Fokus på resultater fremfor tid ved forefremmelse/belønning
- » Opfordring til at mænd tager mere barsel og barns sygedage
- » Kønsneutral intern og ekstern kommunikation
- » Monitorering af overarbejde
- » Flexibilitet ift. hvornår og hvor arbejdet udføres
- » Kurser i ubevidst bias for alle medarbejdere
- » Bias blokkere i alle HR processer

LIGELØN

- » Kønsneutrale lønforhandlinger
- » Løbende udarbejdelse af lønstatistikker mhp. at sikre ligeløn (deles på Umbrella)
- » Sikring af faktabaserede stillingsklassifikationer og transparens
- » Chefer og medarbejdere kan selv søge om tillæg og vederlag ifm. tildelingsrunderne
- » Sikring af, at medarbejdere på barsel indgår i lønforhandlingerne
- » Tjek for lønefterslæb indgår i alle lønforhandlinger

BEDRE KØNSBALANCE I ENHEDERNE OG MOBILITET

- » Kønsneutral stillingsbesættelse pba. faglighed
- » Monitorering af diversitet i enhederne
- » Fokus på, at der er mandlige og kvindelige ansøgere til alle enheder
- » Kønsbalance kan bruges som kriterie ved stillingsbesættelse ved fagligt match
- » Bedre muligheder for deltid og delestillinger (uden lønkomensation)
- » Kønsmæssig diversitet i fødekæder til kritiske medarbejderstillinger

BEDRE KØNSBALANCE I LEDELSE

- » Fokuseret karrieredialog og mentorordninger
- » Nye søgekriterier for chefer
- » Mulighed for at gå ind og ud af chefsporet
- » Kønsmæssig diversitet i fødekæder til chefstillinger

5. IMPLEMENTERING

Handlingsplanen for lige muligheder og kønsmæssig diversitet er ambitiøs og skal gøre en forskel i praksis. Vi skal skabe en struktur- og kulturforandring og et opgør med ubevidst bias. Det forudsætter tid, fokus og vedholdenhed. De nævnte initiativer vil blive introduceret hen over hele planperioden (2021-2025). Flowchartet på UMBrella, omtalt i afsnit 2, gør det muligt at følge indsatsen og resultaterne.

Direktionen har ansvaret for implementeringen af handlingsplanen og for, at den fører til de ønskede forandringer, i tæt samspil med det øvrige ledelseslag i UM. I det daglige vil det være HR, der i samarbejde med chefer og medarbejderrepræsentanterne i SU og Forum for Repræsentationsansatte, implementerer initiativerne.

Direktionen vil en gang om året fra HR modtage en status på implementeringen af planen. Status drøftes i Direktionen og efterfølgende i SU og i Forum for Repræsentationsansatte. I det årlige UM Ligestillingsregnskab kan alle desuden få indblik i udviklingen inden for ligestilling.

Hvis ikke initiativerne i planen ser ud til at kunne føre til de ønskede forandringer, vil de løbende kunne justeres, og nye initiativer vil kunne tilføjes. Handlingsplanen for lige muligheder og kønsmæssig diversitet vil være genstand for en omfattende midtvejsevaluering i 2023.

Vurderingen af fremskridt i implementeringen af handlingsplanen vil i høj grad hvile på et detaljeret datagrundlag og indgå i Workplace Barometer-målinger. Derudover vil forskere og andre ressourcpersoner, der arbejder med lige muligheder og kønsmæssig diversitet, kunne involveres som rådgivere for UM, hvis der er behov for ny inspiration i løbet af planperioden.

EFTERSKRIFT

Handlingsplanen for lige muligheder og kønsmæssig diversitet for 2021-2025 er udarbejdet af HR i samarbejde med direktionen, chefer og medarbejdere i både hjemme- og udetjeneste. En særlig tak skal lyde til medlemmerne af den arbejdsgruppe om handlingsplanen, der blev nedsat i begyndelsen af 2020. Gruppen har været en uvurderlig hjælp ift. at inspirere, påpege udfordringer, komme med forslag til løsninger og vurdere de forslag, der er lagt på bordet under processen.

KONTAKT

Udenrigsministeriet
Asiatisk Plads 2
1448 København K

Tlf: 33 92 00 00
E-mail: um@um.dk