

ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ



ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΟΤΗΤΑΣ

ΣΥΜΒΟΛΗ του Κ.Ε.Θ.Ι. στην ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΕΤΡΟΥ 5.1.

“Θετικές Δράσεις για την Ισότητα των Ευκαιριών Ανδρών και Γυναικών στις ΜΜΕ και στις μεγάλες επιχειρήσεις”

του ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

«ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ»

Ομάδα Εργασίας:

Ελένη ΑΛΙΤΖΟΓΛΟΥ

Αναστασία ΚΟΥΤΣΙΒΙΤΟΥ

Μαρία ΛΙΑΠΗ

Ναταλία ΣΕΡΕΤΗ

(Συντονισμός) Μαρία ΣΤΡΑΤΗΓΑΚΗ

ΑΘΗΝΑ
Απρίλιος 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Γενικό πλαίσιο εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας των Φύλων και Σχεδίων Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών στις επιχειρήσεις	
1.1. Κοινοτικές και εθνικές κατευθύνσεις - Θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο.....	3
1.2. Σημεία ορισμού για τις Θετικές Δράσεις υπέρ των γυναικών και τα Σχέδια Ισότητας στις επιχειρήσεις.....	4
1.3. Εταιρική κοινωνική ευθύνη και ρόλος των επιχειρήσεων.....	5
1.4. Οφέλη της επιχείρησης από την εφαρμογή Σχεδίων Θετικών Δράσεων και Σχεδίων Ισότητας.....	6
1.5. Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης. Οι προοπτικές και οι δυνατότητες για την Ελλάδα.....	6
2. Προδιαγραφές και προϋποθέσεις εφαρμογής των Σχεδίων Ισότητας και των Σχεδίων Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών	
2.1. Διάγνωση αναγκών.....	9
2.2. Δέσμευση της επιχείρησης σε υψηλό διοικητικό επίπεδο.....	10
2.3. Ορισμός υπεύθυνου/ης για την υλοποίηση των δράσεων (Στέλεχος Ισότητας).....	10
2.4. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών (εκπρόσωποι εργαζομένων, γυναίκες και άνδρες εργαζόμενοι, διοίκηση) στην υπόθεση της προώθησης της ισότητας.....	11
2.5. Διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.....	11
2.6. Η εισροή τεχνογνωσίας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή.....	11
2.7. Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.....	12
3. Πεδία Παρέμβασης και Προτεινόμενες Δράσεις	
3.1. Πολιτική προσλήψεων.....	13
3.2. Σύστημα κινητικότητας και εξέλιξης στην ιεραρχία των θέσεων.....	13
3.3. Ενδοεπιχειρησιακή/διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση.....	14
3.4. Μισθολογική πολιτική.....	14
3.5. Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.....	15
3.6. Οργάνωση της εργασίας.....	15
3.7. Κάθετος και οριζόντιος διαχωρισμός.....	15
3.8. Μέτρα για το συνδυασμό οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.....	16
3.9. Σεξουαλική παρενόχληση.....	17
3.10. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με την ένταξη της οπτικής του φύλου....	18
3.11. Σύστημα ολικής ποιότητας με την ένταξη της διάστασης του φύλου.....	18
4. Υποστηρικτικές Δράσεις εφαρμογής του Μέτρου	
4.1. Καμπάνια ενημέρωσης-ευαισθητοποίησης των κοινωνικών εταίρων.....	19
4.2. Δράσεις ενημέρωσης και προσέλκυσης των επιχειρήσεων.....	19
4.3. Σύστημα επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.....	20
4.4. Δημιουργία δομής για τη συμβουλευτική υποστήριξη των επιχειρήσεων.....	20
4.5. Σύνδεση επιπτώσεων με την ευρύτερη αναπτυξιακή πολιτική, πολιτικό-οικονομικά κίνητρα.....	21
4.6. Θεσμοθέτηση βραβείου ή/και άλλων εταιρικών διακρίσεων, διαφήμιση.....	21
5. Μέθοδοι Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Μέτρου από την Υπεύθυνη Αρχή	
5.1. Μετρήσιμοι δείκτες (ποσοτικοί και ποιοτικοί).....	22
5.2. Αναφορές σε τακτά χρονικά διαστήματα (Ετήσιες Εκθέσεις).....	22
5.3. Διάχυση των αποτελεσμάτων.....	22
6. ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ (Σχέδιο)	23
7. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ	25

1. Γενικό πλαίσιο εφαρμογής Σχεδίων Ισότητας των Φύλων και Σχεδίων Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών στις επιχειρήσεις

1.1. Κοινοτικές και Εθνικές κατευθύνσεις – Θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο

Στη χώρα μας η ισότητα των φύλων προωθείται πρωταρχικά από το άρθρο 4 του Συντάγματος και από την κυρωμένη Διεθνή Σύμβαση Εργασίας 34/180/1979 «για την εξάλειψη κάθε μορφής διακρίσεων κατά των γυναικών». Η εν λόγω Σύμβαση κυρώθηκε από την Ελλάδα με το Ν.134/1983, ο οποίος θέτει το πλαίσιο για τη διασφάλιση της ισότητας των δικαιωμάτων ανδρών και γυναικών τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικογένεια και αποτελεί την πρώτη ειδική συνθήκη που περιλαμβάνει ατομικά, πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά και μορφωτικά δικαιώματα για τις γυναίκες.

Μετά από πολύχρονες διεκδικήσεις των γυναικείων οργανώσεων, τροποποιήθηκε και το άρθρο 116 του Συντάγματος, κατοχυρώνοντας τη νομιμότητα της εφαρμογής θετικών δράσεων με την εξής φράση: 'Δεν αποτελεί διάκριση λόγω φύλου η λήψη θετικών μέτρων για την προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το κράτος μεριμνά για την άρση των ανισοτήτων που υφίστανται στην πράξη, ιδίως σε βάρος των γυναικών'.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μια μακρόχρονη υφιστάμενη δέσμευση για την προώθηση της ισότητας των φύλων, που περιλαμβάνεται στη Συνθήκη της Ρώμης από το 1957 (άρθρο 119). Για να προωθήσει την πολιτική αυτή η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε Πρόγραμμα Δράσης για το διάστημα 2001-2005 προτείνοντας ολοκληρωμένη στρατηγική παρέμβασης για την προώθηση της Ισότητας των Φύλων στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

Η Συνθήκη του Άμστερνταμ ορίζει ως μια από τις πρωταρχικές αποστολές της Κοινότητας την προώθηση της ισότητας ανδρών και γυναικών. Συγκεκριμένα τα άρθρα 2, 3, 141 και 13 της νέας Συνθήκης ανοίγουν το δρόμο για κοινοτική δράση με στόχο την προώθηση της ένταξης της ισότητας σε όλες τις πολιτικές (2 και 3), την προώθηση των θετικών δράσεων υπέρ των γυναικών (141) καθώς και την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω του φύλου, της φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, της θρησκείας ή πεποίθησης, της αναπηρίας της ηλικίας ή του γενετήσιου προσανατολισμού.

Περαιτέρω και στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση, από το έτος 1998, οπότε και θεσπίσθηκε η σύνταξη των Εθνικών Σχεδίων Δράσης, προβλέπονται ειδικές κατευθυντήριες γραμμές βάσει των οποίων τα κράτη μέλη, οι κοινωνικοί εταίροι και οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν μέτρα για την ενίσχυση της ισότητας των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών και ειδικότερα για το συνδυασμό της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Η σημασία της προώθησης όλων των πτυχών των ίσων ευκαιριών αναγνωρίσθηκε και από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, όπου ιδιαιτέρως τονίσθηκε η ανάληψη δράσεων για τον περιορισμό του επαγγελματικού διαχωρισμού, τη διευκόλυνση του συνδυασμού της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή και την αύξηση του ποσοστού απασχολούμενων γυναικών σε άνω του 60% το 2010.

Το βασικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς την κατεύθυνση της προώθησης της ισότητας, αποτέλεσε μέχρι σήμερα η Οδηγία 76/207 της 9^{ης} Φεβρουαρίου 1976 που καθιέρωνε την ισότητα μεταχείρισης ανδρών και γυναικών. Η εν λόγω Οδηγία υπόκειται σε αναθεώρηση με στόχο τον εμπλουτισμό και εκσυγχρονισμό της λόγω της πληθώρας των δικαστικών αποφάσεων των Ευρωπαϊκών Δικαστηρίων και των αλλαγών στις συνθήκες της αγοράς εργασίας. Επιπρόσθετα, υπάρχουν κι άλλες οδηγίες της Ε.Ε. που καλύπτουν μεγάλο φάσμα των μορφών ανισότητας στην αγορά εργασίας όπως τις διαφορές στις αμοιβές, την πρόσβαση στην απασχόληση και την κατάρτιση και την κοινωνική ασφάλιση. Η εναρμόνιση της Ελλάδας με τις οδηγίες αυτές μετά την ένταξή της στην Ε.Ο.Κ. έγινε με το Νόμο 1414/84 για την εφαρμογή της αρχής της ισότητας των φύλων στις εργασιακές σχέσεις και τον Νόμο 1483/84 για την προστασία και διευκόλυνση των εργαζομένων με οικογενειακές υποχρεώσεις. Οι νόμοι αυτοί αποτελούν τη βάση του ελληνικού εργατικού δικαίου για την ισότητα των φύλων στις εργασιακές σχέσεις, ενώ και οι Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας και άλλοι νόμοι (Ν. 2470/97 και Ν. 2639/98) ρυθμίζουν, συμπληρώνουν και εμπλουτίζουν την ένταξη της ισότητας στις εργασιακές σχέσεις. Ακόμα, το 2000, με απόφαση του πρωθυπουργού συστήθηκε

διυπουργική επιτροπή για την ισότητα των δύο φύλων με στόχο την ένταξη της διάστασης του φύλου σε όλες τις πολιτικές.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, αποτελεί στις σημερινές συνθήκες, θεμέλιο λίθο της ευρωπαϊκής πολιτικής. Όμως, παρά την πρόοδο που έχει συντελεσθεί στη σχέση των γυναικών με την εργασία, το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ουδέτερο ως προς το φύλο και αυτός είναι ο λόγος που το φαινόμενο της διάκρισης λόγω φύλου παραμένει «κεντρικό χαρακτηριστικό όλων των ευρωπαϊκών αγορών εργασίας παρόλο το επίπεδο ανάπτυξης των οικονομιών».

Ο εντοπισμός αυτού του ζητήματος οδήγησε στην άμεση αναγκαιότητα του σχεδιασμού εξειδικευμένων και ολοκληρωμένων πολιτικών ισότητας ευκαιριών στον τομέα της απασχόλησης με στόχο την άρση των διακρίσεων στη βάση του φύλου και την ένταξη των γυναικών στις διαδικασίες της ανάπτυξης. Η ένταξη της ισότητας στο χώρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων αποτέλεσε βασικό ζητούμενο της πολιτικής ισότητας των ευκαιριών ανάμεσα στα δυο φύλα από τη μεριά της Ε.Ε. και στην κατεύθυνση αυτή συστάθηκε και λειτούργησε και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εμπειρογνομών Θετικών Δράσεων που συνέβαλε στην παρακολούθηση και υποστήριξη της ένταξης των Θετικών Δράσεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η στρατηγική προώθησης της ισότητας ευκαιριών ανάμεσα στα δύο φύλα στην Ε.Ε. με τη μέθοδο του mainstreaming, ήρθε στη συνέχεια να εδραιώσει τις κατακτήσεις και τις αλλαγές που με την εφαρμογή των Θετικών Δράσεων είχαν πραγματοποιηθεί και να τις ενισχύσει δίνοντας νέα ώθηση στις πολιτικές ισότητας, εισάγοντας την οπτική του φύλου σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και οργάνωσης μιας επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, τα Σχέδια Ισότητας (Equality Plans) αποτελούν ολοκληρωμένες παρεμβάσεις με σειρά αλληλένδετων Δράσεων (Θετικών Δράσεων) στην κατεύθυνση ένταξης της διάστασης της ισότητας στους στόχους, τη λειτουργία και την οργανωτική δομή μιας επιχείρησης.

1.2. Σημεία ορισμού των Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών και των Σχεδίων Ισότητας στις επιχειρήσεις

Οι "Θετικές δράσεις" αφορούν σε μέτρα νομοθετικά, διοικητικά τα οποία απευθύνονται σε ειδικές κατηγορίες πολιτών σε βάρος των οποίων υφίστανται και λειτουργούν κοινωνικοοικονομικές διακρίσεις που παρεμποδίζουν την εξ ίσου με τους λοιπούς πολίτες απόλαυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους. Συγκεκριμένα η προώθηση θετικών δράσεων υπέρ των γυναικών για πρώτη φορά περιγράφεται στη σχετική Σύσταση του Συμβουλίου της 13.12.1984 (84/635/ΕΟΚ). Ο γενικός ορισμός της "**θετικής δράσης**" αφορά μέτρα που έχουν στόχο να διευκολύνουν την πρόσβαση συγκεκριμένων μελών μιας κατηγορίας ανθρώπων (στην προκειμένη περίπτωση τις γυναίκες) σε κατοχυρωμένα δικαιώματα, στον ίδιο βαθμό κατοχύρωσης που είναι για τα μέλη άλλης κατηγορίας ανθρώπων, στην προκειμένη περίπτωση τους άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, οι "θετικές δράσεις" στην επαγγελματική ζωή, αφορούν μέτρα που προσφέρουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και είναι σχεδιασμένα να διευκολύνουν την άσκηση επαγγελματικών δραστηριοτήτων από το λιγότερο εκπροσωπούμενο φύλο (στην προκειμένη περίπτωση τις γυναίκες) ή να αποφεύγουν ή να αντισταθμίζουν εργασιακά μειονεκτήματα, προκειμένου να εξασφαλίζουν στην πράξη την πλήρη ισότητα γυναικών και ανδρών στον εργασιακό χώρο.

Με τον όρο "**Σχέδιο Ισότητας**" εννοούμε την ολοκληρωμένη παρέμβαση για την ένταξη της διάστασης του φύλου και την προώθηση της ισότητας μέσα στην επιχείρηση. Τα Σχέδια Ισότητας περιλαμβάνουν θετικές δράσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της εργασίας, τη διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων, το σχεδιασμό μισθολογικής πολιτικής, τη βελτίωση ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών κ.ά. και οι οποίες λαμβάνουν υπόψη την προώθηση της ισότητας των φύλων σε όλες τις διαστάσεις της.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε, το 1996, την πολιτική mainstreaming ως μια πολιτική «που δεν περιορίζεται στις προσπάθειες προώθησης της ισότητας με την εφαρμογή ειδικών μέτρων που βοηθούν τις γυναίκες, αλλά κινητοποιεί το σύνολο των πολιτικών και των μέτρων στην επιδίωξη της επίτευξης της ισότητας». Ωστόσο, σε επίπεδο ευρωπαϊκής πολιτικής για την

ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, έχει γίνει πλέον συνείδηση, ότι αντί να προσεγγίζουμε τις Θετικές Δράσεις και την πολιτική σε επίπεδο mainstreaming, ως ένα δυϊστικό στρατηγικό μοντέλο για την προώθηση της ισότητας ευκαιριών, οφείλουμε να διατηρήσουμε τη διπλή προσέγγιση για την ισότητα που εξασφαλίζει συμπληρωματικότητα στόχων και ουσιαστικότερα αποτελέσματα. Ειδικότερα για τις ευρωπαϊκές εκείνες κοινωνίες –μεταξύ των οποίων και η ελληνική- στις οποίες οι Θετικές Δράσεις έχουν συγκριτικά μικρότερο χρόνο εφαρμογής και εξακολουθούν να υφίστανται διακρίσεις εις βάρος των γυναικών¹, οι Θετικές Δράσεις είναι αναγκαίες στο βαθμό που εξασφαλίζουν άμεση εξισορρόπηση έναντι των προηγούμενων διακρίσεων. *«Είναι δυνατόν να ασχοληθούμε με το ειδικό και το εξειδικευμένο μέσα σε μια ολιστική προσέγγιση και αντίστοιχα να συνεχίσουμε την εφαρμογή των Θετικών Δράσεων ενώ εφαρμόζουμε την πολιτική του mainstreaming... και οι δύο στρατηγικές μπορεί και πρέπει να συνεχίσουν να εφαρμόζονται συνδυαστικά και σε ισορροπία μεταξύ τους».*

Η **διπλή στρατηγική** για την ισότητα των φύλων συνίσταται:

- στην ένταξη του στόχου της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών στις πολιτικές που έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στη ζωή τόσο των γυναικών όσο και των ανδρών (mainstreaming) και
- στην ανάπτυξη ειδικών ενεργειών υπέρ των γυναικών

Στις ειδικές αυτές ενέργειες συμπεριλαμβάνονται οι “θετικές δράσεις” που αποτελούν εργαλεία εξάλειψης των ανισοτήτων και των συνεπειών που υφίστανται οι γυναίκες που εργάζονται και προκύπτουν από τη στάση, τη συμπεριφορά και τις δομές της κοινωνίας.

1.3. Εταιρική κοινωνική ευθύνη και ρόλος των επιχειρήσεων

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί νέα έννοια στις εργασιακές σχέσεις κατά την οποία οι επιχειρήσεις σε εκούσια βάση ενσωματώνουν τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς τους προβληματισμούς στη λειτουργία της επιχείρησης και στην αλληλεπίδρασή της με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Κοινωνική ευθύνη σημαίνει όχι απλώς συμμόρφωση με την υπάρχουσα νομοθεσία αλλά μεγαλύτερη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το περιβάλλον και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι ένας τρόπος διαχείρισης της αλλαγής και συμφιλίωσης της κοινωνικής ανάπτυξης με την αναπτυσσόμενη ανταγωνιστικότητα. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να “εφαρμοστεί” σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στις μεγαλύτερες και σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων τους.

Οι πρακτικές κοινωνικής ευθύνης αφορούν αρχικά τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης και σχετίζονται με θέματα ανθρωπίνου κεφαλαίου, διαχείρισης της αλλαγής, ισότητας των φύλων κ.ά. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται και πέρα από τα στενά όρια της επιχείρησης, στην τοπική κοινότητα. Επιπλέον η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει παγκόσμιες διαστάσεις και σχετίζεται και με ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών αυξάνει την πολυπλοκότητα, τον κατακερματισμό και την αλληλεξάρτηση, ζητήματα που μεταφέρονται και στην αγορά εργασίας. Οι νέες τεχνολογικές επιλογές, οι δομές των αγορών, τα νέα επικοινωνιακά μοντέλα καθοδηγούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης και δημιουργούν νέες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.

Στα νέα δεδομένα οι επιχειρήσεις και οι οργανώσεις τους καλούνται να σταθούν στα μείζονα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα και στα πλαίσια του θεσμικού τους ρόλου και των

¹ Ο όρος “διακρίσεις κατά των γυναικών” αφορά κάθε διαχωρισμό εξαίρεση ή περιορισμό που βασίζεται στο φύλο και που έχει ως αποτέλεσμα ή σκοπό να διακυβεύσει ή να καταστρέψει τη με βάση την ισότητα ανδρών και γυναικών αναγνώριση, απόλαυση ή άσκηση από τις γυναίκες, ανεξαρτήτως της οικογενειακής τους κατάστασης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και θεμελιωδών ελευθεριών στον πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και αστικό τομέα ή σε κάθε άλλο τομέα”. Ούτε οι διεθνείς συνθήκες ούτε και το ισχύον Κοινοτικό Δίκαιο περιλαμβάνουν ορισμό της έμμεσης διάκρισης. Από τη νομολογία όμως του ΔΕΚ προκύπτει ότι “έμμεση διάκριση” υπάρχει, όταν μια ρύθμιση νομοθετική ή συλλογικής σύμβασης ή μια εργοδοτική πρακτική ή και ιδιωτική συμφωνία, στηρίζεται σε κριτήρια φαινομενικά ουδέτερα (δηλαδή, δεν διαφοροποιεί, κατά τρόπο εμφανή, τη μεταχείριση ανδρών και γυναικών), η εφαρμογή της όμως στην πράξη θέτει σε δυσμενή θέση περισσότερα άτομα του ενός φύλου, εκτός αν αποδεικνύεται στη συγκεκριμένη περίπτωση ότι τα κριτήρια είναι δικαιολογημένα και αναγκαία για λόγους αντικειμενικούς, που αφορούν τη φύση (δηλαδή το περιεχόμενο) της συγκεκριμένης εργασίας και δεν έχουν απολύτως καμία σχέση με το φύλο. Παράγοντες έμμεσων διακρίσεων μπορεί να είναι, μεταξύ άλλων, η αξιολόγηση του προσωπικού και η κατάταξη του σε συγκεκριμένη κλίμακα αμοιβών, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία κ.ά.

ευθυνών τους να συμβάλουν με τη δράση και τις θέσεις τους στη διαχείριση αυτών των αλλαγών και την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας, της ισότητας και της δημοκρατίας. Στο πλαίσιο της άσκησης της εταιρικής τους ευθύνης πολλές επιχειρήσεις, κυρίως πολυεθνικές, έχουν αναπτύξει πρωτοβουλίες σχετικές με τη στήριξη της οικογένειας, τη διευκόλυνση της εξισορρόπησης των επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, με τη στήριξη του παιδιού και των ηλικιωμένων κ.ά.

1.4. Οφέλη της Επιχείρησης από την εφαρμογή Θετικών Δράσεων και Σχεδίων Ισότητας

Με την υιοθέτηση δράσεων κοινωνικής ευθύνης (η εφαρμογή Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών και ολοκληρωμένων Σχεδίων Ισότητας αποτελεί τέτοιο παράδειγμα), οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τον κοινωνικό τους ρόλο, ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της νέας εποχής και στέλνουν μήνυμα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητές τους. Η προώθηση της ισότητας μέσα στην επιχείρηση αποτελεί παράδειγμα δημοκρατίας και συμβάλει στο γενικό στόχο της προώθησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επιπλέον δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να αναπτύξει το δυναμικό του, να εκφράσει τις ιδέες του και να συμβάλει στην ανάπτυξη της εταιρίας. Η πράξη έχει δείξει ότι η προώθηση της ισότητας των φύλων μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την ποιότητα της παραγωγής. Περαιτέρω ανοίγει το δρόμο για βελτιστοποίηση του τρόπου διαχείρισης των αλλαγών και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης του προσωπικού με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα τα οφέλη μιας επιχείρησης από την εφαρμογή των Σχεδίων Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών και των Σχεδίων Ισότητας συνοψίζονται παρακάτω:

- Συμμετοχή στην προώθηση της κοινωνικής ευημερίας και δημοκρατίας
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης
- Υψηλή κερδοφορία
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης
- Βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Θετική επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον
- Ασφαλές και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
- Ενίσχυση πνεύματος ομαδικότητας
- Ικανοποιημένο και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό
- Καλές εργασιακές σχέσεις

1.5. Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης. Οι προοπτικές και οι δυνατότητες για την Ελλάδα

Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει σημειωθεί ως προς το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στην αμειβόμενη απασχόληση (από 34% το 1987 ανήλθε σταδιακά στο 41% σήμερα), αλλά και στις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και στα εργασιακά δικαιώματα, οι γυναίκες εξακολουθούν να υφίστανται διακρίσεις που έχουν ως αφετηρία το φύλο. Δείκτες των διακρίσεων εις βάρος των γυναικών είναι, μεταξύ άλλων, το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών, ο δείκτης ανεργίας κ.ά. Βρισκόμαστε εντούτοις σε μια ευνοϊκή συγκυρία, τόσο για τον περιορισμό των ανισοτήτων που εδράζονται στο φύλο, όσο και για μια ευρύτερη και ποιοτικά βελτιωμένη συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας. Η κερτημένη ταχύτητα στη λειτουργία της αγοράς εργασίας ενόψει των ραγδαίων εξελίξεων έχουν ως αποτέλεσμα να συνεχίζεται, παρά τις βελτιώσεις, το χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών σε διάφορους τομείς και επίπεδα όπως:

- Διαφορές αμοιβών για ίση εργασία και εργασία ίσης αξίας
- Άνισες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης
- Διακοπτόμενη συμμετοχή στην αγορά εργασίας
- Ελλιπής κατάρτιση

Η άμβλυση αυτών των ανισοτήτων, πέρα από τις συγκεκριμένες κυβερνητικές παρεμβάσεις, προϋποθέτει και την ενεργό συμβολή των κοινωνικών εταίρων αλλά και των επιχειρήσεων μέσα από ολοκληρωμένα προγράμματα που να βελτιώνουν τις συνθήκες των γυναικών σχετικά με τις παραπάνω περιοχές.

Η εμπειρία από την εφαρμογή Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι αντίστοιχες πρωτοβουλίες από τη μεριά των επιχειρήσεων έχουν συμβάλει στην αντιμετώπιση μιας σειράς προβλημάτων σε θέματα λειτουργίας και ανάπτυξή τους. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης στην εργασία είναι προς όφελος των επιχειρήσεων αφού:

- οι διακρίσεις μεταφράζονται άμεσα σε χαμένες ευκαιρίες και περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης για την ίδια την επιχείρηση. Εάν οι εργοδότες και οι υπεύθυνοι προσωπικού περιορίζουν τη δεξαμενή άντλησης των αναγκαίων ταλέντων και ανθρώπινου δυναμικού, δεν θα μπορέσουν να επωφεληθούν από τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησής τους
- ένα ισορροπημένο ως προς το φύλο εργατικό δυναμικό θα προσελκύσει τους/τις καλύτερους/ες υποψήφιους/ες και θα διευρύνει τη δυνατότητα επιλογής ταλέντων, εμπειριών και ατομικών δυνατοτήτων στα οποία θα βασισθεί η ίδια η ανάπτυξη της επιχείρησης
- η ισόρροπη συμμετοχή των φύλων στη διοίκηση μιας επιχείρησης διευρύνει το φάσμα των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση διοικητικών καθηκόντων

Η επιτυχής έκβαση των αντίστοιχων εφαρμογών επηρεάζεται άμεσα από:

- το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο υλοποιούνται
- το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων γυναικών στα κέντρα λήψης των αποφάσεων και τη γενικότερη παρουσία τους στο κοινωνικό γίνεσθαι
- τις κυρίαρχες ιδέες και νοοτροπίες μιας συγκεκριμένης κοινωνίας αναφορικά με τα στερεότυπα του φύλου

Στο πλαίσιο αυτό, η ένταξη της διάστασης της ισότητας στους στόχους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων και στην πορεία της προετοιμασίας τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνθήκες μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης οικονομίας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητάς τους.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, έχουν εφαρμοσθεί Θετικές Δράσεις υπέρ των εργαζομένων γυναικών από επιχειρήσεις του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου τομέα. Με δεδομένη και την ιδιομορφία των επιχειρήσεων, τόσο ως προς το μέγεθός τους (η πλειοψηφία αποτελείται από μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις) όσο και ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησής τους, δεν είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που προχώρησαν στη λήψη μέτρων για την ενίσχυση και τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων γυναικών. Οι Θετικές Δράσεις που έχουν εφαρμοσθεί σε ελληνικές επιχειρήσεις, αφορούν ενδεικτικά στα εξής πεδία παρέμβασης:

- **Εναρμόνιση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής**, με σειρά ευνοϊκών μέτρων αναφορικά με τις προβλεπόμενες άδειες, όπως π.χ. επέκταση της νόμιμης διάρκειας της άδειας μητρότητας, διευκολύνσεις ως προς την ευέλικτη ρύθμιση του ωραρίου εργασίας (ΟΤΕ, ΕΛΤΑ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΚΩΣΤΕΑΣ-ΓΕΙΤΟΝΑΣ, ΤΙΤΑΝ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ, ΕΛΑΪΣ).
- **Θεσμοθέτηση ειδικών αδειών μετ' αποδοχών**, όπως για παράδειγμα άδειες σε περίπτωση ασθένειας προστατευόμενων μελών (ΕΑΒ, ΤΙΤΑΝ), άδειες για εκπαιδευτικούς λόγους (ΕΛΤΑ, ΟΤΕ) ή άνευ αποδοχών (ΕΛΑΪΣ)
- **Παροχή υπηρεσιών** στήριξης της οικογένειας, επαγγελματικός προσανατολισμός, οικονομική στήριξη, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.ά. (ΤΙΤΑΝ, ΔΕΗ, ΠΥΡΚΑΛ, ΙΟΝ, ΕΒΟ)
- **Επιδόματα και παροχή υπηρεσιών φύλαξης παιδιών**, όπως π.χ. επίδομα μητέρων μονογονέων, χρηματική ενίσχυση των δαπανών φύλαξης παιδιών, μείωση ωραρίου εργασίας κατά 2 ώρες σε περιπτώσεις γονέων με παιδιά με ειδικές ανάγκες κ.ά. (ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΚΩΣΤΕΑ-ΓΕΙΤΟΝΑ, ΕΛΤΑ) ή και δημιουργία και λειτουργία παιδικού σταθμού για τις ανάγκες των εργαζομένων μέσα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (FANCO S.A.)

- **Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας** με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων γυναικών, όπως π.χ. το πρόγραμμα *team working building* που αφορούσε στην εκπαίδευση ομάδας εργαζομένων γυναικών για την απόκτηση οριζόντιων δεξιοτήτων και επαγγελματικής εξειδίκευσης, με στόχο τη δημιουργία αυτόνομης ομάδας οργάνωσης της παραγωγής (FANCO S.A.)
- **Σύγχρονα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού**, όπως π.χ. Σύστημα *Mentoring* για την εκπαίδευση υποψήφιων για την ανάληψη θέσεων διοικητικής ευθύνης, που αποτελείται από μικτή ως προς το φύλο ομάδα διοικητικών στελεχών-μεντόρων (ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ ΕΛΛΑΣ, ΕΛΑΪΣ). Σύστημα «*αρχείου ταλέντων και δεξιοτήτων*» (talent inventory) όλου του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η προώθηση σε θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους και όλες να διεκδικήσουν την προαγωγή τους (CITY BANK). Στο πλαίσιο του *Συστήματος παρακολούθησης της Διαχείρισης Ποιότητας* (Quality Management), διεξάγονται (κάθε 2-3 χρόνια) ποιοτικές έρευνες με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και την καταγραφή των στοιχείων κατά φύλο, με στόχο την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού από τη διοίκηση της εταιρείας και την αξιολόγηση της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΕΛΑΪΣ).
- **Ανάπτυξη δεξιοτήτων – διαρκής επιμόρφωση και κατάρτιση**, όπως π.χ. ανάπτυξη ενός συστήματος εξατομικευμένης καταγραφής και παρακολούθησης των αναγκών κατάρτισης. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα μεταξύ του/της εργαζόμενου/ης και ενός υπεύθυνου αξιολογητή και επικυρώνεται και από τα δύο μέρη. Η κατάρτιση υλοποιείται εντός του εργάσιμου χρόνου (CITY BANK, FANCO S.A) ή κατά 50% εντός του εργάσιμου χρόνου (3 ΕΨΙΛΟΝ, ΕΛΑΪΣ). Σύνδεση της κατάρτισης με την προώθηση – πρόγραμμα προετοιμασίας για την ανάληψη ιεραρχικά ανώτερων θέσεων εργασίας (INTERCONTINENTAL, CITYBANK, ΕΛΑΪΣ). Ανάπτυξη Συστήματος Ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης με την οπτική του φύλου και την ενσωμάτωση συγκεκριμένων στόχων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων γυναικών –σύστημα απόκτησης πολλαπλών δεξιοτήτων– για την κυκλική οργάνωση (rotation) της εργασίας (FANCO S.A).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο του προγράμματος EQUAL-ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ, προωθείται η συνεργασία των εταιριών ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ Α.Ε. και ALPHA ΚΕΚ προκειμένου να εφαρμόσουν Σχέδια Ισότητας στην εσωτερική τους οργάνωση και λειτουργία. Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ έχει ήδη προτείνει έναν προγραμματισμό εφαρμογής του Σχεδίου Ισότητας με τίτλο "Ένταξη της Ισότητας στην εσωτερική λειτουργία και στις πολιτικές της Τράπεζας" ώστε να υλοποιηθεί σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση θα περιλαμβάνει διενέργεια ολοκληρωμένης έρευνας διάγνωσης αναγκών, για τον προσδιορισμό των περιοχών και την έκταση της ανισότητας. Στη δεύτερη φάση θα εντάξει πολιτικές ισότητας στην οργάνωση και λειτουργία της τράπεζας. Τέλος, στόχος της τρίτης φάσης είναι η δημοσιότητα και η διάχυση της πληροφόρησης και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του Σχεδίου και κυρίως η ένταξη της οπτικής του φύλου σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα και άλλες υπηρεσίες και η επέκτασή τους σε άλλες αποκλεισμένες πληθυσμιακές ομάδες (π.χ. μετανάστες κτλ.).

2. Προδιαγραφές και προϋποθέσεις εφαρμογής των Σχεδίων Ισότητας και των Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών

2.1. Διάγνωση αναγκών

Για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού Σχεδίου Ισότητας είναι απαραίτητη η ανάλυση του χώρου και της οργάνωσης της εργασίας προκειμένου να εντοπισθούν τα ζητήματα και οι περιοχές που συνθέτουν ή επιτρέπουν την ανάπτυξη διακρίσεων. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι πρέπει να διερευνηθεί ο αριθμός προσωπικού (άνδρες και γυναίκες), οι προσλήψεις, οι απολύσεις-αποχωρήσεις, οι προαγωγές, η μισθολογική πολιτική, η θέση στην ιεραρχία, ο επαγγελματικός διαχωρισμός (π.χ. παραδοσιακές απασχολήσεις των ανδρών και των γυναικών), ο τύπος απασχόλησης (πλήρης, μερική, τηλε-εργασία) κ.ά. Η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει στον εντοπισμό των αναγκών του γυναικείου πληθυσμού, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την ηλικία, την εκπαιδευτική εμπειρία ή τους διαφορετικούς ρόλους και τις ευθύνες που έχουν στην επιχείρηση κ.ά.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης των δεδομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- στοιχεία ισότητας και στοιχεία ανισότητας
- οι αιτίες της ανισότητας
- λύσεις, μέτρα, αλλαγές για διασφάλιση της ισότητας

Από την ανάλυση των δεδομένων θα προκύψουν θέματα προτεραιότητας χρήσιμα για το σχεδιασμό Σχεδίου Ισότητας. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Μικρό ποσοστό νεοπρολαμβανομένων γυναικών
- Επαγγελματικός διαχωρισμός
- Μικρή συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις ευθύνης
- Ποσοστό γυναικών με πλήρη, μερική ή άλλου τύπου απασχόληση
- Σεξουαλική παρενόχληση στον χώρο εργασίας
- Παροχή εκπαίδευσης /κατάρτισης στις γυναίκες και τους άντρες
- Έλλειψη συνειδητοποίησης και γνώσης του προσωπικού για ζητήματα ισότητας κ.ά.

Το Σχέδιο Ισότητας μπορεί να συνδεθεί με διάφορες πολιτικές προσωπικού όπως αλλαγή κουλτούρας, πολιτικές υγιεινής και ασφάλειας, εργασιακές σχέσεις κ.ά. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαδικασία διάγνωσης των αναγκών και ο σχεδιασμός στρατηγικών για την ισότητα διευκολύνονται στις περιπτώσεις εταιρικών αναδιαρθρώσεων, οι οποίες και πρέπει να προηγηθούν στην επιλογή. Κατά τη διάρκεια της διάγνωσης των αναγκών πρέπει να ληφθεί υπόψη ο κλάδος δραστηριότητας και η κατά φύλο σύνθεση του προσωπικού της επιχείρησης. Αξιόπιστο εργαλείο για τη διάγνωση των αναγκών αποτελεί η στατιστική. Όμως επισημαίνεται ότι για την αξιοπιστία της ανάλυσης και την εξασφάλιση του σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού σχεδίου πρέπει να χρησιμοποιηθούν όχι μόνο ποσοτικοί αλλά και ποιοτικοί δείκτες. Για παράδειγμα, από τα στατιστικά στοιχεία πολλές φορές δεν προκύπτει καθαρά ο επαγγελματικός διαχωρισμός ή η κατοχή των θέσεων ευθύνης στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι προκειμένου να γίνει επιτυχής διάγνωση των αναγκών πρέπει να προηγηθεί ενημέρωση όλων των εργαζομένων σε βασικά ζητήματα ισότητας και διακρίσεων από διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ή τον/την υπεύθυνο ισότητας. Τέλος επισημαίνεται ότι η όλη διαδικασία διάγνωσης αναγκών, σχεδιασμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης των σχεδίων ισότητας πρέπει να λειτουργήσει βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

Κατά τη διαδικασία διάγνωσης των αναγκών πρέπει να ληφθεί υπόψη το μέγεθος, ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας και η κατά φύλο σύνθεση του προσωπικού της επιχείρησης. Για την αξιοπιστία της ανάλυσης πρέπει να ληφθούν όχι μόνο ποσοτικά –στατιστικά- αλλά και ποιοτικά δεδομένα. Μια ολοκληρωμένη διαδικασία διάγνωσης αναγκών περιλαμβάνει: την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης ως προς τη θέση ανδρών και γυναικών μέσα στην επιχείρηση, τον προσδιορισμό των στάσεων και των αντιλήψεων των ίδιων των εργαζομένων, την αξιολόγηση των εργασιακών πολιτικών και πρακτικών με την οπτική του φύλου. Αξιόπιστα και χρήσιμα εργαλεία για τη διάγνωση είναι:

- Η ανάλυση (το προφίλ) της επιχείρησης (staff surveys)
- Οι έρευνες γνώμης και στάσεων του προσωπικού ή/και οι ομάδες εργασίας και τα Δίκτυα
- Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και δεξιοτήτων (skills audit)

Οι μέθοδοι και τεχνικές της έρευνας που θα επιλεγούν, θα πρέπει να διασφαλίζουν ορισμένες γενικές αρχές όπως την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, τη συμμετοχή όλων με ίσους όρους και δυνατότητες ανταπόκρισης, τη διάχυση των αποτελεσμάτων σε όλους (feedback), και τέλος, σε συνάρτηση με παράγοντες κόστους και χρόνου.

2.2. Δέσμευση της επιχείρησης σε υψηλό διοικητικό επίπεδο

Η υπόθεση της ισότητας δεν είναι ένας βραχυπρόθεσμος στόχος. Αφορά αλλαγές που πρέπει να συντελεστούν στις συμπεριφορές, στάσεις, κανόνες και αξίες των μελών μιας ολόκληρης κοινωνίας στο πλαίσιο ευρύτερων συστημάτων. Η επιχείρηση είναι ένα απ' αυτά τα συστήματα. Σε κάθε αλλαγή για να είναι επιτυχημένη, απαιτείται δέσμευση όλων και ειδικότερα των φορέων της. Γι' αυτήν την αλλαγή, ο επιχειρηματίας ή τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι δεσμευμένοι στους στόχους που θα θέσουν για την επίτευξή της. Η εμπειρία έχει δείξει ότι καμία βελτίωση ή αλλαγή δεν μπορεί ποτέ να πραγματοποιηθεί χωρίς αλλαγή στις στάσεις και τις συμπεριφορές της διοίκησης. Μια δεσμευμένη διοίκηση αφού αποδεχθεί την πρόκληση της αλλαγής μπορεί να γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής ισότητας και στη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή τη στρατηγική. Το να εγκαταλείψει κάποιος τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη καινούριων απαιτεί μεταξύ άλλων και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης.

Οι βασικές αξίες, οι προϋποθέσεις οι στόχοι και οι πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και που πιθανόν να αντανakλούν ακόμα τις αξίες των ιδρυτών της εταιρίας, είναι αυτά που καθορίζουν τη φυσιογνωμία που η εταιρία παρουσιάζει στον έξω κόσμο. Επίσης ζωτικό μέρος της διαδικασίας προώθησης της ισότητας μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί το να συνειδητοποιήσει κάθε μέλος του οργανισμού τη σημασία του ρόλου που παίζει ο στόχος της ισότητας και η απάλειψη των διακρίσεων για το ίδιο.

Η δέσμευση στην υπόθεση της ισότητας πρέπει να αποδεικνύεται στην πράξη. Ο κανονισμός εργασίας, οι ανακοινώσεις ή πολιτικές που αναφέρονται στους κοινωνικούς απολογισμούς επιχειρήσεων, οι πολιτικές ισότητας μιας επιχείρησης στο πλαίσιο της διοίκησης προσωπικού, η λειτουργία επιτροπών ή συμβουλίων ισότητας στις οποίες συμμετέχουν και ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι μερικοί από τους τρόπους αποδεδειγμένης δέσμευσης της διοίκησης. Επίσης η δέσμευση της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί και από σχετικά άρθρα περί ισότητας σε επιχειρησιακές ή κλαδικές συλλογικές συμβάσεις.

Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ισότητας. Μόνο έτσι η ισότητα μπορεί να γίνει αναπόσπαστη πτυχή της οργάνωσης μιας επιχείρησης. Τέλος είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ένταξη της ισότητας στην πολιτική μιας επιχείρησης είναι αποτελεσματικότερη όταν συνδέεται με τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

2.3. Ορισμός υπευθύνου/ης για την υλοποίηση των δράσεων (Στέλεχος Ισότητας)

Ο/η υπεύθυνος/η ισότητας είναι το άτομο που θα σχεδιάσει, συντονίσει, παρακολουθήσει την υπόθεση της προώθησης της ισότητας στην επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη και το σχετικό Σχέδιο Δράσης. Επίσης είναι υπεύθυνος/η για τη διάχυση, πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση όλου του προσωπικού της επιχείρησης προκειμένου όλοι οι υπάλληλοι να γίνουν κοινωνοί του στόχου της προώθησης της ισότητας. Η εργασία αυτή απαιτεί όχι μόνο κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση αλλά και βαθιά πίστη και δέσμευση στα θέματα της ισότητας. Το άτομο αυτό μπορεί να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση ή προσλαμβάνεται ειδικά. Είναι προτιμότερο να κατέχει υψηλή θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης. Στην περίπτωση αναπτυξιακής σύμπραξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων τον ρόλο του υπευθύνου ισότητας μπορεί να παίζει ένα άτομο το οποίο εκτός των άλλων θα συντονίζει την πρόοδο σε όλες τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και θα μεταφέρει τεχνογνωσία.

Σε επιχειρήσεις άνω των 100 ατόμων ή σε περιπτώσεις συμπράξεων ΜΜΕ ο/η υπεύθυνος/η ισότητας μπορεί να καθορίζει και επιμέρους υπεύθυνους οι οποίοι/ες θα διευκολύνουν τη διαδικασία εφαρμογής των Σχεδίων Ισότητας. Σε περίπτωση που θεωρείται αναγκαία η απόκτηση πρόσθετης τεχνογνωσίας σε θέματα φύλου θα προσφεύγει σε εξωτερικούς συμβούλους ή εμπειρογνώμονες και θα λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ των συναδέλφων και των εξωτερικών συμβούλων.

2.4. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών (εκπρόσωποι εργαζομένων, γυναίκες και άντρες εργαζόμενοι, διοίκηση) στην υπόθεση της προώθησης της ισότητας

Καμία πρωτοβουλία σχετική με την ισότητα δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα, αν δεν δεσμευθεί ολόκληρος ο πληθυσμός της επιχείρησης. Διότι η υπόθεση της ισότητας δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης ή με τα καθήκοντα κάποιας μερίδας εργαζομένων. Αφορά όλους μέσα σε μια επιχείρηση και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η εμπλοκή όλων σε μια κοινή αναζήτηση και εφαρμογή της ισότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με τη μέγιστη ικανότητα, αποβλέποντας στη συνολική εξέλιξη. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Ενημέρωση και εξασφάλιση της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων για το ζήτημα της ισότητας συνολικά, εμπλοκή τους στην εφαρμογή στην πράξη των πολιτικών ισότητας καθώς και συνεχή ενημέρωση και αξιολόγηση της εξέλιξης του προγράμματος που πρόκειται να εφαρμοσθεί στο πλαίσιο του Σχεδίου Ισότητας
- Ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και δέσμευση του επιχειρησιακού σωματείου όπου υπάρχει
- Συνεργασία των τμημάτων, διοργάνωση τακτικών ομαδικών συναντήσεων, ανταλλαγή εμπειριών, διανομή ενημερωτικών φυλλαδίων, ανάρτηση ανακοινώσεων, διακίνηση εσωτερικών ειδήσεων ηλεκτρονικά κτλ θα βοηθήσουν στην υπόθεση της εμπλοκής όλων

2.5. Διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό της επιχείρησης

Όπως προκύπτει και από τις εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ισότητα των φύλων, η ένταξη της ισότητας στις επιχειρήσεις είναι περισσότερο επιτυχής σε περιπτώσεις όπου οι ενέργειες συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Για την εξασφάλιση της ευαισθητοποίησης χρειάζεται να εδραιωθούν τρεις θεμελιώδεις αρχές:

- Δέσμευση διοίκησης, όλων των εργαζομένων και εκπροσώπων των εργαζομένων
- Επιστημονική γνώση (κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές για την προώθηση της ισότητας)
- Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (καλλιέργεια ομαδικότητας)
- Ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα ισότητας και διάκρισης λαμβανομένων υπόψη των σύγχρονων διεθνών και ευρωπαϊκών εξελίξεων

Για την εξασφάλιση της διάχυσης των στόχων, των εξελίξεων και των αποτελεσμάτων των δράσεων η διοίκηση ή και ο/η υπεύθυνος/η ισότητας οφείλουν να επικοινωνούν στο προσωπικό της επιχείρησης την πολιτική ισότητας μέσω:

- Πίνακα ανακοινώσεων, διακίνηση πληροφοριών ηλεκτρονικά
- Τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων
- Εκπαιδευτικών και ενημερωτικών σεμιναρίων
- Συνεχούς διαλόγου
- Φυλλαδίων και ερωτηματολογίων μέσω μισθοδοσίας κ.ά.
- Ανταλλαγής εμπειριών μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων
- Γνωστοποίησης εφαρμοσμένων καλών πρακτικών και επιτυχών δράσεων

Οι διαδικασίες διάχυσης και ευαισθητοποίησης λειτουργούν σε απόλυτη συνέργια με όσα προτείνονται στην δράση 2.4.

2.6. Η εισροή τεχνογνωσίας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή

Με δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν εμπειρία για το σχεδιασμό σχεδίων ισότητας επιβάλλεται η συνεργασία κατ' αρχήν με εξειδικευμένους φορείς σε θέματα ισότητας. Το στάδιο αυτό θα χρησιμεύσει και ως πρώτη φάση ευαισθητοποίησης των υπευθύνων και των εργαζομένων με τις έννοιες της ισότητας και τα εργαλεία προώθησής της (ΓΓΙ, ΚΕΘΙ, Τριτοβάθμιες Οργανώσεις Κοινωνικών Εταίρων, Δομές Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών, ΜΚΟ και άλλους εξειδικευμένους φορείς ισότητας). Περαιτέρω, απαραίτητη είναι η συνεργασία με συμβουλευτικές επιχειρήσεις για το σχεδιασμό και την αναδιοργάνωση της διοίκησης της επιχείρησης, ανάπτυξης συστημάτων παρακολούθησης της διάστασης του φύλου κ.ά. Επίσης ανάλογα με το περιεχόμενο του σχεδίου ισότητας κάθε επιχείρησης θα χρειαστεί

συνεργασία με πιστοποιημένα ΚΕΚ για παροχή τεχνογνωσίας ή και εκπαιδευτικών σεμιναρίων, με παιδικούς σταθμούς και δομές συνοδευτικών υπηρεσιών για εξειδικευμένη παροχή υπηρεσιών κ.ά.

2.7. Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των Σχεδίων Ισότητας

Πρόκειται για ένα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο τόσο για το σχεδιασμό και την κατάρτιση ενός Σχεδίου Ισότητας μιας επιχείρησης όσο και για τη χάραξη της πολιτικής της για την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε άμεση σύνδεση με τα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης της. Αποτελούν παράλληλα σύγχρονα και εξειδικευμένα εργαλεία της Υπηρεσίας Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων ή της Διεύθυνσης Προσωπικού, προκειμένου να παρακολουθεί και να βελτιώνει τις εργασιακές πολιτικές και πρακτικές υπό το πρίσμα των εσωτερικών και των εξωτερικών αλλαγών, και να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητά τους, ως προς την επίτευξη των στόχων ισότητας ευκαιριών της επιχείρησης ή/και του οργανισμού. Εργαλεία και διαδικασίες τους Συστήματος αυτού είναι τα εξής:

- **Το προφίλ της επιχείρησης** αποτελεί ένα εργαλείο για την αποτύπωση και παρακολούθηση ποσοτικών (στατιστικά) και ποιοτικών κατά φύλο στοιχείων του προσωπικού της επιχείρησης, σε θέματα όπως προσλήψεις, τοποθετήσεις, προαγωγές, μετακινήσεις, διακοπές συνεργασίας/απολύσεις, συντάξεις, αποζημιώσεις, αμοιβές, κ.ά. Μέσω της παρακολούθησης (σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. ετήσια, εξαμηνιαία) συστηματικών πληροφοριών που αφορούν σε άνδρες και γυναίκες εργαζόμενες μέσα στην επιχείρηση, καθίσταται δυνατόν να εντοπισθούν και να προσδιορισθούν οι τυχόν διακρίσεις (άμεσες και έμμεσες) ή/και παραβιάσεις της εργατικής νομοθεσίας και της Σύμβασης η οποία διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης (ΕΓΣΣ, Κλαδική ή επιχειρησιακή Σύμβαση). Αποτελεί παράλληλα ένα εργαλείο ανάλυσης του εργασιακού χώρου, χρήσιμο για την αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης και την αρχική διάγνωση των αναγκών της επιχείρησης, ως προς την ένταξη πολιτικών ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών
- **Εκθέσεις και αναφορές (ετήσιες)** σχετικά με την διαπίστωση των άμεσων και έμμεσων διακρίσεων που αφορούν ενδεικτικά σε τομείς όπως: α) η κατανομή του προσωπικού κατά φύλο και βαθμίδα, επαγγελματική θέση και επαγγελματικό κλάδο, προϋπηρεσία, σχέσεις εργασίας (πλήρους, μερικής, εποχικής ή περιστασιακής απασχόλησης), β) σύστημα αμοιβών, (μισθοί, bonus, πρόσθετες παροχές, επιδόματα) και συμβάσεις εργασίας, απολύσεις κ.ά., γ) συμμετοχή στην κατάρτιση και τα σχέδια ανάπτυξης προσωπικού, καθώς και στοιχεία αναφορικά με τη διατύπωση παραπόνων εργαζομένων. Οι Εκθέσεις αυτές αποτελούν τη βάση διάγνωσης των προβλημάτων και εντοπισμού του ελλείμματος ισότητας, ιεράρχησης των στόχων και των πεδίων παρέμβασης που θα συμπεριληφθούν στο Σχέδιο Ισότητας, καθώς και ένα εργαλείο ευαισθητοποίησης για τα άτομα-κλειδιά που καλούνται να αναλάβουν δραστηριότητα
- **Στρατηγικοί στόχοι για την ισότητα** μέσα στην επιχείρηση. Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που αφορά στη διατύπωση συνολικών και επιμέρους, μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων, αναφορικά με την άρση των διακρίσεων μεταξύ των δύο φύλων, οι οποίες έχουν εντοπισθεί σε συγκεκριμένους τομείς λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει επίσης, το σχεδιασμό συγκεκριμένων δράσεων, τη λήψη μέτρων, τον καθορισμό των αναγκαίων πόρων (υλικών και ανθρώπινων) και των μέσων για την υλοποίηση συγκεκριμένων (ποσοτικά και ποιοτικά) διατυπωμένων στόχων ως προς τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων γυναικών. Αποτελεί παράλληλα ένα εργαλείο επικοινωνίας, ευαισθητοποίησης και κινητοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, Σωματείο εργαζομένων, επωφελούμενες ομάδες) στο εσωτερικό της επιχείρησης
- **Διαδικασία/Μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης** των αποτελεσμάτων του Σχεδίου Ισότητας ή/και των Θετικών Δράσεων. Πρόκειται για την ανάπτυξη ενός μηχανισμού εσωτερικής αξιολόγησης, με στόχο την παρακολούθηση της εφαρμογής, τη συνεχή και εκ των υστέρων (on-going & ex-post) αξιολόγηση, με τη χρήση δεικτών (ποσοτικών και ποιοτικών) των αποτελεσμάτων -ως προς τους αρχικούς (συνολικούς και επιμέρους) στόχους- του Σχεδίου Ισότητας. Παράλληλα, αποτελεί ένα εργαλείο για τη διάχυση και διάδοση των αποτελεσμάτων του Σχεδίου Ισότητας, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δημόσιες σχέσεις).

3. Πεδία παρέμβασης και προτεινόμενες Δράσεις

3.1. Πολιτική προσλήψεων

Ο στόχος της εφαρμογής Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών στον τομέα της πολιτικής προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων εργαζομένων από μια επιχείρηση, είναι αφενός η αύξηση της εμβέλειας της να απευθύνεται σ' ένα μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων και να αντλεί από μεγαλύτερες δεξαμενές προσφοράς εργασίας, ώστε να έχει τη δυνατότητα επιλογής των ικανότερων και πλέον κατάλληλων ατόμων για τις θέσεις απασχόλησης που προσφέρει. Αφετέρου, συμβάλλει στην άμβλυση των φυλετικών στερεότυπων ως προς τις επαγγελματικές ειδικότητες και τις θέσεις εργασίας, και στη δημιουργία ενός πολυσύνθετου και πολυδύναμου εργατικού δυναμικού. Ενδεικτικά οι Δράσεις που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν είναι:

- Αναμόρφωση με την ένταξη της οπτικής του φύλου και προσαρμογή της διαδικασίας, των κριτηρίων και των τεχνικών αναζήτησης και πρόσληψης υποψηφίων για νέες θέσεις εργασίας με την εφαρμογή προδιαγραφών στις αντίστοιχες πρακτικές της επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε ότι αφορά σε α) αγγελίες, ανακοινώσεις, προκηρύξεις, γραφεία επιλογής προσωπικού, διαγωνισμούς, αρχεία βιογραφικών, αυθόρμητη υποψηφιότητα, έντυπα αιτήσεων κ.ά. και β) εργαλεία αξιολόγησης, όπως συνεντεύξεις, ασκήσεις, τέστ, ερωτηματολόγια, παρατήρηση κ.ά.
- Θετικά Μέτρα για τη διασφάλιση της άρσης κάθε είδους διακρίσεων φύλου, ηλικίας, φυλής, εθνικότητας κ.ά. στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τις προσλήψεις, π.χ εξασφάλιση ισόρροπης κατά φύλο σύνθεσης Επιτροπών συνεντεύξεων, εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας που να αφορά στο περιεχόμενο των ερωτήσεων των συνεντεύξεων και των εργαλείων αξιολόγησης, επιμόρφωση γυναικών στελεχών για τις συνεντεύξεις πρόσληψης, τήρηση λίστας υποψηφίων κ.ά.
- Εξειδικευμένα Μέτρα για την προσέλκυση γυναικών σε επαγγελματικές ειδικότητες και θέσεις στην ιεραρχία, στις οποίες υπο-αντιπροσωπεύονται, σε διασύνδεση με εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς κατάρτισης, π.χ. με τη μέθοδο του θετικού προτύπου (Women role models)
- Μέτρα υπέρ της αύξησης της πρόσβασης και της συμμετοχής γυναικών στο δυναμικό της επιχείρησης μέσω προγραμμάτων προσφοράς εργασιακής εμπειρίας, οργάνωσης επισκέψεων στην επιχείρηση, πρακτικής άσκησης, εργασίας κατά την περίοδο των διακοπών, ειδικότερα σε κλάδους όπου οι γυναίκες υπο-εκπροσωπούνται
- Μέτρα για την άρση των διακρίσεων στη βάση του φύλου σχετικά με την οργάνωση του χώρου και τις συνθήκες εργασίας, π.χ. σε σχέση με τον εργονομικό σχεδιασμό, τις συνθήκες υγιεινής κ.ά.

3.2. Σύστημα κινητικότητας και εξέλιξης στην ιεραρχία των θέσεων

Στόχος των Σχεδίων Ισότητας και των Σχεδίων Θετικών Δράσεων στον τομέα αυτό, είναι η άρση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και ανέλιξη και η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων, των ικανοτήτων και των ταλέντων τους μέσα στον εργασιακό χώρο. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, η αξιοποίηση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» (glass ceiling) που περιγράφει σε διεθνές επίπεδο την καθήλωση των γυναικών στις χαμηλές και τις μεσαίες κυρίως βαθμίδες της διοίκησης των επιχειρήσεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, παρά τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσής τους, δε σημαίνει χαμένες ευκαιρίες για τις εργαζόμενες γυναίκες μόνο, αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια διατήρησης και αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους. Ενδεικτικά, οι Δράσεις που θα συμπεριληφθούν σε αυτό το πεδίο παρέμβασης, μπορούν να είναι:

- Αναμόρφωση με την ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου και ανάπτυξη Συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης της εργασίας για την προώθηση και προαγωγή με στόχο την άρση των φυλετικών στερεότυπων που αφορά στα εργαλεία και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται (κλίμακες αξιολόγησης, εκθέσεις αξιολόγησης προσωπικού, μοριοδότηση κ.ά.)

- Καθορισμός και αναλυτική περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας (job description) ώστε να είναι ανοικτές και «ορατές» όλες οι πιθανές διαδρομές ανάπτυξης καριέρας (career paths), παράλληλα με το σχεδιασμό Εξειδικευμένων Προγραμμάτων για την απόκτηση δεξιοτήτων και την ενδυνάμωση γυναικών εργαζομένων, προκειμένου να αναπτύξουν την κινητικότητα τους στο χώρο εργασίας, π.χ. Συμβουλευτική Υποστήριξη σε θέματα σχεδιασμού σταδιοδρομίας (career planning) ατομικά ή ομαδικά
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και (ενδιάμεσων) βαθμίδων, προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση των γυναικών στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας, π.χ. από την παραγωγή στη διοίκηση με την υποστήριξη προγραμμάτων mentoring για την ενίσχυση της προώθησης των εργαζομένων γυναικών σε θέσεις ευθύνης ή/και υψηλές ιεραρχικά θέσεις

3.3. Ενδοεπιχειρησιακή/διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση

Ενδεικτικά στο πεδίο αυτό οι προτεινόμενες Δράσεις μπορεί να αφορούν:

- Ολοκληρωμένο Σχέδιο της πολιτικής Ενδοεπιχειρησιακής/διαρκούς εκπαίδευσης-επιμόρφωσης της επιχείρησης με την ένταξη των στόχων της ισότητας ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες στους στόχους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και την οργανική τους σύνδεση με τους γενικούς στρατηγικούς (μεσο-μακροπρόθεσμους) στόχους ανάπτυξης της επιχείρησης
- Υποστηρικτικά Μέτρα και πολιτική κινήτρων με στόχο την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων γυναικών στην ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση, όπως για παράδειγμα άμεση σύνδεση με επαγγελματικές προοπτικές, πρόβλεψη φύλαξης παιδιών και εξαρτημένων μελών, ευελιξία στους όρους παρακολούθησης κ.ά.
- Εξειδικευμένες Δράσεις ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης εργαζομένων γυναικών της επιχείρησης, προκειμένου να συμμετάσχουν στην ενδο-επιχειρησιακή επιμόρφωση και ο προσανατολισμός τους σε θεματικές και αντικείμενα που συνδέονται με την αναβάθμιση/εκσυγχρονισμό των προσόντων τους και την επαγγελματική τους ανέλιξη
- Σχεδιασμός και αναμόρφωση των προγραμμάτων κατάρτισης σε επίπεδο περιεχομένου, διδακτικής μεθόδου και εκπαιδευτικού υλικού ώστε να είναι «φιλικά» προς τις γυναίκες καταρτιζόμενες
- Σύστημα διάγνωσης αναγκών σε δεξιότητες, αρμοδιότητες και υπευθυνότητες (ποσοτική και κυρίως ποιοτική προσέγγιση), σχεδιασμός (βραχυ-μεσο-πρόθεσμος) προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση της θέσης των γυναικών ιδιαίτερα ενόψει αλλαγών αναδιάρθρωσης και αναμόρφωσης της οργάνωσης της εργασίας

3.4. Μισθολογική πολιτική

Η ανισότητα αμοιβών² παραμένει μία από τις πλέον σταθερές μορφές διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών σε διεθνές επίπεδο (οι γυναίκες αμείβονται κατά 25% λιγότερο από τους άνδρες σε παγκόσμιο επίπεδο και 15% λιγότερο στην Ε.Ε.) παρά τα νομοθετικά μέτρα, που και στη χώρα μας έχουν ληφθεί αναφορικά με την αρχή της ισότητας αμοιβών για ίσης αξίας εργασία. Η απουσία μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου του σεβασμού και της εφαρμογής του νόμου, αποτελούν έναν από τους παράγοντες που δυσχεραίνουν την ποσοτική και ποιοτική παρακολούθηση του ζητήματος σε όλα τα επίπεδα (εθνικό, κλαδικό, επιχειρησιακό). Ο κατά φύλο επαγγελματικός διαχωρισμός, τα φυλετικά στερεότυπα, οι πρακτικές διακρίσεων και η μικρότερη διαπραγματευτική τους δύναμη, αποτελεί ένα πλέγμα αιτίων που οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν άνισες ευκαιρίες επαγγελματικής προώθησης και οικονομικών απολαβών από την εργασία τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι προτεινόμενες Θετικές Δράσεις και τα Σχέδια Ισότητας στο πεδίο της μισθολογικής πολιτικής ενδεικτικά είναι:

- **Μηχανισμός/Παρατηρητήριο ετήσιας καταγραφής** όλων των μισθολογικών στοιχείων κατά φύλο, παρακολούθησής τους για εντοπισμό των ανισοτήτων και παράλληλα

² στον όρο αμοιβές περιλαμβάνονται ο μισθός και οι συμπληρωματικές - οικονομικές και μη - παροχές που διαμορφώνουν το τελικό επίπεδο αμοιβής

σχεδιασμός συγκεκριμένων μέτρων για τη διόρθωση των ανισοτήτων, όπως π.χ. ενέργειες ενθάρρυνσης γυναικών εργαζομένων να αναλάβουν θέσεις ευθύνης προκειμένου να αναβαθμίσουν το επίπεδο αμοιβών τους κ.ά.

- **Σεμινάρια ευαισθητοποίησης** που να απευθύνονται σε διευθυντικά στελέχη προκειμένου να αναγνωρίσουν τη σημασία των φυλετικών στερεότυπων στη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση
- **Μέτρα ενθάρρυνσης και υποστήριξης των γυναικών** μιας επιχείρησης να διεκδικήσουν και να αναλάβουν θέσεις ευθύνης ή ιεραρχικά ανώτερες θέσεις

3.5. Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

Η ολόπλευρη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές αντιμετώπισης του παγκόσμιου ανταγωνισμού, προσαρμογής και εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικά περιβάλλον. Η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού ως «κεφάλαιο και επένδυση» της επιχείρησης αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της φιλοσοφίας των σύγχρονων Μοντέλων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που επιδιώκουν τη δυναμική και ολόπλευρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση μέτρων προώθησης της ισότητας ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα προνομιακό πεδίο παρέμβασης ολοκληρωμένων Σχεδίων Ισότητας ή/και εφαρμογής Θετικών Δράσεων και είναι στρατηγικής σημασίας τόσο για την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και για την ένταξη της αρχής της ισότητας. Ενδεικτικά, οι προτεινόμενες Δράσεις θα μπορούσαν να αφορούν στα εξής:

- Ανάπτυξη και εφαρμογή Σχεδίου υιοθέτησης των θετικών δράσεων ως εργαλείου μάνατζμεντ και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων
- Δράσεις ευαισθητοποίησης των διευθυντικών και μεσαίων στελεχών της επιχείρησης σε θέματα ισότητας ευκαιριών και αλλαγής της επιχειρηματικής κουλτούρας ως προς τις φυλετικά στερεότυπες στάσεις και αντιλήψεις
- Σύστημα παρακολούθησης του προσωπικού κατά φύλο, βαθμίδα, επαγγελματική θέση και επαγγελματικό κλάδο, αμοιβές, επιδόματα και συμβάσεις εργασίας καθώς και στοιχείων αναφορικά με τις προσλήψεις, την προώθηση/προαγωγές, τις απολύσεις και τα παράπονα εργαζομένων (gender audit)
- Σεμινάρια στρατηγικού σχεδιασμού στην ισότητα των ευκαιριών για ανώτερα στελέχη

3.6. Οργάνωση της εργασίας

Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας που προκύπτουν είτε ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων στον τομέα οργάνωσης της παραγωγής είτε ως αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αύξησης της ανταγωνιστικότητας του εργατικού δυναμικού, παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες προώθησης της αρχής της Ισότητας μεταξύ γυναικών και ανδρών σε μια επιχείρηση διασφαλίζοντας ένα πλαίσιο αρχών που δεν αναπαράγει τις ανισότητες με νέους όρους αλλά δημιουργεί ίσες ευκαιρίες για όλους/ες. Ενδεικτικά οι Δράσεις στο πεδίο αυτό παρέμβασης θα μπορούσαν να αφορούν σε:

- αλλαγές ως προς το χρόνο, τον τόπο και τις συνθήκες εργασίας,
- την οργάνωση παραγωγής, π.χ. αυτοδιοικούμενες ομάδες, κυκλική παραγωγή κ.ά.

3.7. Κάθετος και οριζόντιος διαχωρισμός

Ο επαγγελματικός διαχωρισμός είναι ένα φαινόμενο που διαμορφώνεται τόσο από εξωτερικούς προς την αγορά εργασίας παράγοντες -όπως την εκπαίδευση, την κυρίαρχη κουλτούρα και ιδεολογία που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τα επαγγελματικά σχέδια και τις φιλοδοξίες των δύο φύλων- όσο και παράγοντες της αγοράς εργασίας και του χώρου εργασίας. Η άρση του οριζόντιου και κυρίως του κάθετου διαχωρισμού στην εσωτερική αγορά εργασίας (επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) αποτελεί ένα πεδίο παρέμβασης και υλοποίησης Θετικών δράσεων ή και ολοκληρωμένων Σχεδίων Ισότητας που συνδέονται με την άρση των διακρίσεων σε τομείς όπως η ανισότητα αμοιβών, η προώθηση των γυναικών σε ανώτερες

διοικητικές θέσεις, η βελτίωση της επαγγελματικής τους κινητικότητας. Ενδεικτικά οι προτεινόμενες Δράσεις θα μπορούσαν να αφορούν σε:

- Δράσεις επιμόρφωσης για τις εργαζόμενες γυναίκες σε επαγγελματικές ειδικότητες και θέσεις εργασίας παραδοσιακά ανδροκρατούμενες, όπως τεχνικά επαγγέλματα και επαγγέλματα της νέας οικονομίας ειδικότερα κατά τη φάση αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης
- Μέτρα για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των γυναικών, όπως π.χ Συμβουλευτική Υποστήριξη, Σύστημα mentoring ή coaching που στοχεύει αφενός στην προετοιμασία τους (ενίσχυση και ενθάρρυνση) και αφετέρου στην αναβάθμιση ή/και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων που θα βελτιώσουν το επαγγελματικό τους προφίλ, προκειμένου να διεκδικήσουν ανώτερες διοικητικά θέσεις ή θέσεις ευθύνης
- Λήψη πρακτικών μέτρων για την άρση των εμποδίων και τη διευκόλυνση της συμμετοχής των εργαζομένων γυναικών σε δράσεις κατάρτισης (τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης) με παράλληλες Δράσεις ευαισθητοποίησης και δημιουργίας κινήτρων προκειμένου να αυξηθεί η συμμετοχή τους
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και ενδιάμεσων βαθμίδων προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση των γυναικών σε θέσεις όπου υπο-αντιπροσωπεύονται σε συνδυασμό με την παροχή Συμβουλευτικής Υποστήριξης και (επανα)προσανατολισμού προκειμένου να κατευθυνθούν σε τέτοιες θέσεις

3.8. Μέτρα για το Συνδυασμό οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής

Στο πεδίο αυτό περιλαμβάνονται Θετικές Δράσεις που προωθούν την εφαρμογή της Νομοθεσίας -Νόμος 1483/1983- σχετικά με «τη διευκόλυνση των εργαζομένων με τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις» αλλά και την παροχή των αδειών (μητρότητας, πατρότητας, άδειας για οικογενειακούς λόγους). Ειδικότερα σε ότι αφορά στα Μέτρα ρύθμισης του χρόνου εργασίας υπενθυμίζεται ότι όπως ο Νόμος ορίζει «*οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν με ή μεταπήδησαν σε μερική απασχόληση για οικογενειακούς λόγους, έχουν δικαίωμα σε πλήρη απασχόληση, αν υπάρχουν τέτοιες θέσεις στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το αν οι οικογενειακοί λόγοι συνεχίζουν να υφίστανται. Επιπλέον, οι εργοδότες δεν μπορούν να ζητήσουν από τους εργαζομένους αυτούς να εργασθούν περισσότερες ώρες από εκείνες που είχαν αρχικά συμφωνηθεί στη σύμβαση μερικής απασχόλησης*». Οι προτεινόμενες Δράσεις μπορεί να αφορούν στα ακόλουθα:

Μέτρα για τη ρύθμιση του χρόνου εργασίας και του ωραρίου λειτουργίας των επιχειρήσεων

- Μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως προς την εφαρμογή ελαστικού (κυλιόμενου) ωραρίου εργασίας, που αφενός θα δίνει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο/η να μπορεί να οργανώνει το χρόνο εργασίας του/της σύμφωνα με τις προτιμήσεις του/της, τις υποχρεώσεις και τα σχέδια ζωής του/της και αφετέρου θα εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- Πιλοτικά σχέδια εφαρμογής εναλλακτικών μορφών εργασίας, όπως κατανεμημένη εργασία (job-sharing) και τηλε-εργασία, την ανάπτυξη μεθοδολογίας ένταξης των μορφών αυτών εργασίας και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους για την επιχείρηση και τις/τους εργαζόμενες/ους
- Σχέδια «διακοπής καριέρας» για εκπαιδευτικούς κυρίως λόγους, που συνοδεύονται με τακτική και επίσημη επικοινωνία της/του εργαζόμενης/ου με την επιχείρηση και εξασφάλιση προτεραιότητας πρόσβασης σε ανάλογες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση με την επιστροφή τους

Άδειες

- Δράσεις ενημέρωσης και ενίσχυσης των εργαζομένων για τη χρήση των διαφόρων αδειών με έμφαση την ενθάρρυνση από την επιχείρηση των ανδρών εργαζομένων για χρήση της άδειας πατρότητας
- Επέκταση της γονικής άδειας πέραν του καθορισμένου χρόνου για οικογενειακούς λόγους με παράλληλη εξασφάλιση της θέσης εργασίας

- Επέκταση της απαλλαγής των εγκύων εργαζομένων από την εργασία για προγεννητικές εξετάσεις και για την παρακολούθηση μαθημάτων τοκετού, εάν είναι απαραίτητο να γίνουν κατά τις ώρες εργασίας. Επίσης, η θεσμοθέτηση διακοπών της εργασίας για θηλασμό επαρκούς διάρκειας για την ικανοποίηση των αναγκών του παιδιού
- Σχέδια Επικοινωνίας και Επαφής (ενημερωτικές αναφορές, τηλεφωνική και ηλεκτρονική επικοινωνία κ.ά.) προς εργαζόμενες γυναίκες κατά την απουσία τους λόγω αδειών (μητρότητας, εκπαιδευτική κτλ) και την υποστήριξη της προσαρμογής τους κατά την επιστροφή στην εργασία τους

Παροχές-Επιδόματα

- Παροχή ευκαιριών κατάρτισης στις/στους εργαζόμενες/ους που έλαβαν άδεια μακράς διάρκειας για τη φροντίδα εξαρτώμενων προσώπων, προκειμένου να διευκολυνθεί η επιστροφή τους στην εργασία
- Επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού
- Εξασφάλιση μεταφοράς στο χώρο εργασίας

Δομές στήριξης για υπηρεσίες φύλαξης παιδιών και φροντίδας ηλικιωμένων και εξαρτημένων ατόμων

- Δημιουργία διαφοροποιημένων και ποιοτικών υπηρεσιών φύλαξης παιδιών, σύμφωνα με τις ανάγκες των γονέων-εργαζομένων και των παιδιών τους, και εμπλοκή όλων των μερών στη διοίκηση και λειτουργία τους
- Σχέδια εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας ιδιαίτερα κατά την περίοδο των σχολικών διακοπών για τα παιδιά των εργαζομένων

3.9. Σεξουαλική παρενόχληση

Η εξάλειψη του φαινομένου της σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας είναι υποχρέωση κάθε επιχείρησης στο βαθμό που συνιστά όχι μόνο αδίκημα κατά της αξιοπρέπειας και της ηθικής ακεραιότητας των εργαζομένων γυναικών, αλλά επιπλέον, διάκριση εις βάρος τους στην εργασία. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας επιβάλλεται όχι μόνο γιατί είναι άδικο για τα θύματα, αλλά επίσης, για τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει στο εργασιακό περιβάλλον γενικά, καθώς και, λόγω της αύξησης του οικονομικού κόστους που συνεπάγονται η αύξηση του αριθμού των αδειών ασθενείας, η μείωση της παραγωγικότητας και οι νομικές συνέπειες. Ενδεικτικά, μερικές από τις Δράσεις στον τομέα αυτό είναι:

- Διατύπωση Κώδικα Δεοντολογίας από τη Διοίκηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ο οποίος αποτελεί τμήμα του Κανονισμού Λειτουργίας της επιχείρησης, προβλέπει κυρώσεις και προσυπογράφεται από κάθε εργαζόμενο. Περιλαμβάνει ορισμό της έννοιας της σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας (λεκτική, μη λεκτική, φυσική) και προσδιορισμό των συμπεριφορών που τη συνιστούν στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο
- Θεσμοθέτηση Διαδικασίας Αναφοράς Παραπόνων ή/και καταγγελιών που περιλαμβάνει τη συγκρότηση Επιτροπής παρακολούθησης, τεκμηρίωσης και προσφυγής περιστατικών σεξουαλικών παρενοχλήσεων
- Παροχή Συμβουλευτικής Υποστήριξης για τις γυναίκες θύματα ώστε να ξεπεράσουν τους ενδοιασμούς αναφοράς και καταγγελίας τέτοιων περιστατικών
- Δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης (φυλλάδια, αφίσες, σεμινάρια κ.ά.) στο σύνολο της επιχείρησης αναφορικά με το ζήτημα

3.10. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με την ένταξη της οπτικής του φύλου

Η αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία και η αντίστοιχη βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης -συμμετοχή στη σφαίρα της παραγωγής αλλά και της κατανάλωσης- έχει αποτελέσει ένα παράγοντα επιρροής και αλλαγών στις επιχειρήσεις τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας. Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων -κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών- επιδιώκει να αναβαθμίσει τη δημόσια εικόνα του και να απευθυνθεί σε

ευρύτερα στρώματα του πληθυσμού προκειμένου να διατηρήσει τμήμα της αγοράς και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του. Στο πεδίο αυτό οι προτεινόμενες Δράσεις μπορεί να αφορούν σε:

- Σχεδιασμό, πιλοτική εφαρμογή και αξιολόγηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή και αναμόρφωση ήδη υπαρχόντων, με την ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου, όπως π.χ. στο χρηματοπιστωτικό τομέα με τη δημιουργία είτε νέων υπηρεσιών είτε άρση των διακρίσεων και των αποκλεισμών σε ορισμένες από αυτές τις υπηρεσίες
- Άρση σεξιστικών προτύπων ή φυλετικών στερεότυπων από όλα τα μέσα ενημέρωσης και πληροφόρησης του κοινού (διαφημιστικά έντυπα, ραδιοτηλεοπτικό υλικό κ.ά.) ή/και καμπάνιες ενημέρωσης κοινού σε θέματα ισότητας

3.11. Σύστημα ολικής ποιότητας με την ένταξη της διάστασης του φύλου (e-quality)

Η διαδικασία απόκτησης προτύπων ολικής ποιότητας (ISO) για μια επιχείρηση, αποτελεί μια προνομιακή φάση ένταξης ενός Σχεδίου Ισότητας που προσφέρει τη δυνατότητα λειτουργικής και ποιοτικής σύνδεσης των στόχων του Σχεδίου με τους στρατηγικούς στόχους απόκτησης ISO – μία διαδικασία εμπλοκής και σύνθεσης των στόχων ποιότητας και ισότητας (e-quality).

4. Υποστηρικτικές δράσεις εφαρμογής του Μέτρου

Η εφαρμογή υποστηρικτικών δράσεων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτού του Μέτρου λόγω του καινοτόμου χαρακτήρα του. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω δράσεις:

4.1. Καμπάνια ενημέρωσης-ευαισθητοποίησης των κοινωνικών εταίρων

Η ενημέρωση / ευαισθητοποίηση των κοινωνικών εταίρων πρέπει να έχει στόχο την ενεργή συμμετοχή τους στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των επιχειρήσεων προκειμένου να υλοποιήσουν σχέδια ισότητας και θετικές δράσεις. Η καμπάνια ενημέρωσης θα διακρίνεται σε δύο φάσεις:

- Η **α' φάση** θα πραγματοποιηθεί μόλις ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός του μέτρου και διαμορφωθούν τα υλικά της προκήρυξης (κείμενο προκήρυξης, αναλυτικό τεύχος, Οδηγός Εφαρμογής) και θα διαρκέσει όλο το διάστημα υποβολής των προτάσεων, που προτείνεται να είναι σχετικά μεγάλο (2,5 μήνες τουλάχιστον). Ο στόχος της καμπάνιας θα είναι η πληροφόρηση του κοινού και ιδιαίτερα των επιχειρήσεων για τις δράσεις του μέτρου, τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή τους και τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται για τη διευκόλυνση και τη βελτίωση της ποιότητάς τους
- Η **β' φάση** θα πραγματοποιηθεί μετά την ολοκλήρωση των Σχεδίων Ισότητας στις επιχειρήσεις. Στόχος της θα είναι η διάδοση των αποτελεσμάτων: πόσες επιχειρήσεις πραγματοποίησαν δράσεις, το είδος των δράσεων, πόσες γυναίκες και άνδρες πήραν μέρος, τι επιπτώσεις και αποτελέσματα είχε στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και την οργάνωση εργασίας της επιχείρησης και πώς αυτά συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η διάδοση των αποτελεσμάτων του κύκλου εφαρμογής του μέτρου θα πρέπει να συνδυαστεί με την ευαισθητοποίηση του κόσμου των επιχειρήσεων για την εφαρμογή και δεύτερου κύκλου αυτών των δράσεων σε νέες επιχειρήσεις με την αξιοποίηση της εμπειρίας που θα έχει αποκτηθεί.

Η καμπάνια θα συμπεριλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Συναντήσεις της Γενικής Γραμματέα Ισότητας με τους Προέδρους των τριτοβάθμιων οργανώσεων των κοινωνικών εταίρων (ΣΕΒ, ΓΕΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ, ΓΕΣΕΕ). Οι συναντήσεις αυτές θα αποσκοπούν όχι μόνο στην ενημέρωση, αλλά και στη δέσμευση των τριτοβάθμιων οργανώσεων για την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξή τους στην υλοποίηση του Μέτρου και ιδίως σε όλο το φάσμα των υποστηρικτικών δράσεων
- Παραγωγή τηλεοπτικού spot
- Παραγωγή ραδιοφωνικής διαφήμισης
- Παραγωγή αφίσας

4.2. Δράσεις ενημέρωσης και προσέλκυσης των επιχειρήσεων

Για την ενημέρωση των επιχειρήσεων προτείνεται:

- Η παραγωγή ενημερωτικού φυλλαδίου που θα περιλαμβάνει την περιγραφή του Μέτρου (τι είναι τα Σχέδια Ισότητας και οι Θετικές Δράσεις, πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αναλάβουν μια τέτοια πρωτοβουλία), τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις αναλαμβάνοντας αυτές τις πρωτοβουλίες, τις υποστηρικτικές δράσεις του Μέτρου, τις χρήσιμες διευθύνσεις στο Διαδίκτυο όπου οι ενδιαφερόμενοι θα μπορούν να βρουν το υλικό της προκήρυξης (κείμενο, αναλυτικό τεύχος, Οδηγός Εφαρμογής)
- Η αποστολή του φυλλαδίου στις επιχειρήσεις από τις τριτοβάθμιες και τις κλαδικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων καθώς και από τα επιμελητήρια
- Η δημοσίευση της προκήρυξης (κείμενο, αναλυτικό τεύχος, Οδηγός Εφαρμογής) στις ιστοσελίδες των τριτοβάθμιων και των κλαδικών οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων
- Η ενημέρωση και η δραστηριοποίηση του Δικτύου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η φύση των δραστηριοτήτων του και η επικοινωνία του με ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων καθιστά το Δίκτυο έναν πολύ σημαντικό παράγοντα και δίαυλο επικοινωνίας και ευαισθητοποίησης ενός σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων. Το Δίκτυο μπορεί να παίξει σημαντικό ενεργό ρόλο στην ευαισθητοποίηση και στην ενθάρρυνση των επιχειρήσεων

προκειμένου να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την πραγματοποίηση Σχεδίων Ισότητας και Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών εργαζομένων

- Η διοργάνωση Ημερίδας από τον τελικό δικαιούχο (Γ.Γ.Ι.) με τη συμμετοχή του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, του Υπουργείου Ανάπτυξης, των κοινωνικών εταιρών, των Επιμελητηρίων και των κλαδικών οργανώσεων. Η Ημερίδα μπορεί να συνδυαστεί και με την έναρξη της καμπάνιας (που περιγράφεται στο 5.1.).

4.3. Σύστημα επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο

Δεδομένου ότι έχουν πραγματοποιηθεί ανάλογα σχέδια στα κράτη μέλη της Ε.Ε., συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας -σε μικρότερη κλίμακα- στο πλαίσιο των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και των Μεσοπρόθεσμων Προγραμμάτων Ισότητας, η εμπειρία και τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι πολύτιμη για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να υλοποιήσουν τις δράσεις αυτού του μέτρου. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων που θα περιλαμβάνει:

- Επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει ανάλογες δράσεις (σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο)
- Το είδος και την αναλυτική περιγραφή των δράσεων που πραγματοποιήθηκαν, εργαλεία και αποτελέσματα
- Εθνικούς φορείς, φορείς ισότητας, δίκτυα, συλλογικά όργανα και εμπειρογνώμονες ανά κράτος που μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για αυτό το είδος δράσεων

Η βάση αυτή θα δημιουργηθεί με ανάθεση, θα παραδοθεί σε μορφή C.D.ROM και θα διατίθεται στους ενδιαφερομένους. Θα είναι επίσης διαθέσιμη στο Διαδίκτυο στις σελίδες της Γ.Γ.Ι., του Κ.Ε.Θ.Ι. και των κοινωνικών εταιρών. Θα πρέπει να προβλεφθεί η ανανέωση των στοιχείων που θα περιλαμβάνονται στη βάση ώστε να συμπεριληφθούν ενδεχόμενες δράσεις που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο της κοινοτικής πρωτοβουλίας EQUAL.

Η μικρή εμπειρία στην εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας και Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθιστά έντονο το ενδεχόμενο οι επιχειρήσεις να χρειαστούν εξειδικευμένες/ους εμπειρογνώμονες κατά το σχεδιασμό ή/και την υλοποίηση των δράσεων που θα αναλάβουν.

Σε αυτή την προοπτική κρίνεται αναγκαία η δημιουργία δύο Μητρώων εμπειρογνομένων:

- Το **πρώτο** θα περιλαμβάνει εμπειρογνώμονες που θα ορίσουν ο τελικός δικαιούχος (Γ.Γ.Ι.), το Κ.Ε.Θ.Ι. και οι κοινωνικοί εταίροι. Ο ρόλος αυτών των εμπειρογνομένων θα επικεντρώνεται κυρίως στην ενημέρωση των ενδιαφερομένων (των επιχειρήσεων) για τα περιεχόμενα του μέτρου, τα σχέδια ισότητας, τις θετικές δράσεις και το σχεδιασμό τους. Οι εμπειρογνώμονες θα οριστούν βάσει ελάχιστων προδιαγραφών προσόντων που πρέπει να πληρούν προκειμένου να διασφαλίζεται η δυνατότητά τους να λειτουργήσουν συμβουλευτικά προς τις επιχειρήσεις
- Το **δεύτερο** θα περιλαμβάνει εμπειρογνώμονες με προφίλ «συμβούλου ισότητας επιχειρήσεων», που θα είναι σε θέση να παρέχουν συμβουλευτική στις επιχειρήσεις για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχεδίων ισότητας και των θετικών δράσεων. Το δεύτερο Μητρώο θα δημιουργηθεί μετά από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και βάσει προδιαγραφών των προσόντων που απαιτούνται για να ενταχθούν οι ενδιαφερόμενες/οι στο Μητρώο. Η ένταξη θα γίνει μετά από αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων. Θα πρέπει να προβλεφθεί η δυνατότητα ανανέωσης του Μητρώου με την ένταξη νέων εμπειρογνομένων, ιδίως εμπειρογνομένων που θα καταρτιστούν ενδεχομένως στο πλαίσιο της κοινοτικής πρωτοβουλίας EQUAL

Και τα δύο Μητρώα θα είναι διαθέσιμα στους ενδιαφερομένους στις σελίδες της Γ.Γ.Ι. του Κ.Ε.Θ.Ι. και των κοινωνικών εταιρών στο Διαδίκτυο.

4.4. Δημιουργία δομής για τη συμβουλευτική υποστήριξη των επιχειρήσεων

Η δημιουργία μιας Δομής για τη συμβουλευτική υποστήριξη των επιχειρήσεων κρίνεται ως σημαντική παράμετρος για την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν τα σχέδια αυτού του μέτρου. Η Δομή αυτή θα είναι σε στενή συνεργασία με τον τελικό δικαιούχο

του Μέτρου (Γ.Γ.Ι.) και το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, διαθέσιμη δε στις επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση, και θα παρέχει έγκυρη πληροφόρηση για τη βάση δεδομένων και τα δύο Μητρώα (βλ. 4.4.) καθώς και συμβουλευτική υποστήριξη για την εφαρμογή των δράσεων

Η Δομή προτείνεται να είναι ευέλικτη, να λειτουργήσει με την ευθύνη των κοινωνικών εταίρων (ΣΕΒ, ΓΕΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ, ΓΕΣΕΕ), να στελεχωθεί από μια/έναν εμπειρογνώμονα-εκπρόσωπο από κάθε κοινωνικό εταίρο και την απαιτούμενη γραμματειακή υποστήριξη.

Η έναρξη της λειτουργίας της ενδεχομένως δεν είναι εφικτό να εξασφαλιστεί με την έναρξη λειτουργίας του Μέτρου, ωστόσο κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων και ιδίως για την προετοιμασία και την εφαρμογή του δεύτερου γύρου.

4.5. Σύνδεση επιπτώσεων με την ευρύτερη αναπτυξιακή πολιτική, πολιτικό-οικονομικά κίνητρα

Προτείνονται τα εξής κίνητρα:

Οικονομικά: η επιλεξιμότητα

- του κόστους των αλλαγών που θα επιφέρει η εφαρμογή των Σχεδίων Ισότητας και των Θετικών Δράσεων υπέρ των γυναικών στις επιχειρήσεις
- του κόστους της/του συμβούλου ισότητας που ενδεχομένως θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση Σχεδίων Ισότητας και Θετικών Δράσεων

Πολιτικο-οικονομικά: η εξασφάλιση επιπλέον μορίων για τις επιχειρήσεις που έχουν υλοποιήσει Σχέδια Ισότητας και Σχέδια Θετικών Δράσεων και θέλουν να ενταχθούν στα προγράμματα:

- stage (Ο.Α.Ε.Δ.)
- επιχορήγησης νέων θέσεων εργασίας
- του Υπουργείου Ανάπτυξης
- ενδοεπιχειρησιακής επαγγελματικής κατάρτισης που χρηματοδοτούνται από τον ΛΑΕΚ (σε περίπτωση που οι αιτήσεις από τις επιχειρήσεις είναι περισσότερες από τις δυνατότητες χρηματοδότησης)

4.6. Θεσμοθέτηση βραβείου ή/και άλλων εταιρικών διακρίσεων, διαφήμιση

Η θέσπιση των εταιρικών διακρίσεων έχει διττή σημασία: από τη μια πλευρά η επιχείρηση έχει επιπλέον κίνητρα να εφαρμόσει Σχέδια Ισότητας αποβλέποντας στη βελτίωση του κοινωνικού της προφίλ και από την άλλη η δημοσιότητα που θα προκληθεί με τις διακρίσεις ευαισθητοποιεί την κοινή γνώμη στα θέματα ισότητας και προοπτικά τα συνδέει αναπόσπαστα με το κοινωνικό προφίλ της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται:

- Η καθιέρωση απονομής τιμητικού Βραβείου στις επιχειρήσεις που είχαν τα καλύτερα αποτελέσματα μετά την εφαρμογή Σχεδίου Ισότητας ή/και του Σχεδίου Θετικών Δράσεων
- Η θέσπιση διαφορετικών «label» για τις επιχειρήσεις ανάλογα με το εάν έχουν υλοποιήσει Σχέδιο Ισότητας ή Σχέδιο Θετικών Δράσεων. Είναι θεμιτό να ξεκινήσει η συζήτηση προκειμένου να ενταχθεί προοπτικά το «label» στο σύστημα ISO (βλ. 3.11.)
- Η συμφωνία με την κρατική Ραδιοφωνία και Τηλεόραση για δωρεάν διαφήμιση αυτών των επιχειρήσεων

5. Μέθοδοι Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Μέτρου από την Υπεύθυνη Αρχή

5.1. Μετρήσιμοι δείκτες (ποσοτικοί και ποιοτικοί)

Προτείνεται αυτοί οι δείκτες να προσδιοριστούν στο πλαίσιο της προετοιμασίας της προκήρυξης από τον τελικό δικαιούχο του Μέτρου σε συνεργασία με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Για τον προσδιορισμό τους θα χρησιμοποιηθεί τεχνικός σύμβουλος.

5.2. Αναφορές σε τακτά χρονικά διαστήματα (Ετήσιες Εκθέσεις)

Απαιτείται η υποβολή Ετήσιας Έκθεσης από τις επιχειρήσεις που υλοποιούν τις δράσεις αυτού του Μέτρου σχετικά με την πορεία υλοποίησης. Οι εκθέσεις αυτές θα συμπεριλαμβάνουν και τους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες. Η Δομή συμβουλευτικής υποστήριξης των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει βοηθητικά προς τις επιχειρήσεις ώστε οι εκθέσεις αυτές να είναι ουσιαστικές και ολοκληρωμένες.

5.3. Διάχυση των αποτελεσμάτων

Η διάχυση των αποτελεσμάτων προτείνεται να ενταχθεί στη δεύτερη φάση της καμπάνιας ενημέρωσης όπως αυτή αναφέρθηκε στην παράγραφο 5.1. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται:

- Η παραγωγή ενημερωτικού φυλλαδίου που θα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της υλοποίησης των δράσεων: πόσες επιχειρήσεις πραγματοποίησαν δράσεις, το είδος των δράσεων, πόσες γυναίκες και πόσοι άνδρες πήραν μέρος, τι επιπτώσεις και αποτελέσματα είχε στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και την οργάνωση εργασίας της επιχείρησης και πώς αυτά συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η διάδοση των αποτελεσμάτων του α' κύκλου εφαρμογής του μέτρου μπορεί να συνδυαστεί με την ευαισθητοποίηση του κόσμου των επιχειρήσεων για την εφαρμογή και β' κύκλου αυτών των δράσεων σε νέες επιχειρήσεις με την αξιοποίηση της εμπειρίας που θα έχει αποκτηθεί
- Η παραγωγή Οδηγού Καλών Πρακτικών
- Η αποστολή του φυλλαδίου και του οδηγού καλών πρακτικών στις επιχειρήσεις από τις τριτοβάθμιες και τις κλαδικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων καθώς και από τα επιμελητήρια
- Η δημοσίευση των αποτελεσμάτων στις ιστοσελίδες των τριτοβάθμιων και των κλαδικών οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων
- Η διοργάνωση Ημερίδας ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων από τον τελικό δικαιούχο (Γ.Γ.Ι.) με τη συμμετοχή του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, του Υπουργείου Ανάπτυξης, των κοινωνικών εταίρων, Επιμελητηρίων και κλαδικών οργανώσεων. Η Ημερίδα μπορεί να συνδυαστεί και με την έναρξη του δεύτερου κύκλου της προκήρυξης (2003-2004).

6. ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ (ΣΧΕΔΙΟ)

Στόχος των Σχεδίων Ισότητας των Φύλων στις Επιχειρήσεις

Στόχος της εκπόνησης Σχεδίων Ισότητας των Φύλων στις Επιχειρήσεις είναι η προώθηση της ισότητας των ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων και η εδραίωση της ισότητας στο πλαίσιο της οργάνωσης και της λειτουργίας των επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η ίση συμμετοχή ανδρών και γυναικών στην αγορά εργασίας και η έμπρακτη εφαρμογή της μέσα στην επιχείρηση αποτελεί μεγάλης σημασίας εγχείρημα για την προαγωγή της ισότητας των γυναικών και των ανδρών στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

Ωφελούμενοι

Από την εφαρμογή Σχεδίων Ισότητας των Φύλων στις Επιχειρήσεις θα ωφεληθούν κυρίως οι γυναίκες εργαζόμενες σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, και κατά προέκταση όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου.

Ενέργειες

Στο Μέτρο 5.1. θα ενταχθούν σχέδια επιχειρήσεων που θα περιλαμβάνουν ενέργειες που σχετίζονται με (βλ. Κεφ.3):

- Το σχεδιασμό πολιτικών προσλήψεων και αξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου
- Το σχεδιασμό πολιτικών που προωθούν την ανέλιξη των γυναικών στην επαγγελματική ιεραρχία και ανάληψη θέσεων ευθύνης
- Την εξασφάλιση στην πράξη της ίσης αμοιβής για ίση εργασία και εργασία ίσης αξίας
- Το σχεδιασμό προγραμμάτων διοίκησης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση του φύλου
- Τη νέα οργάνωση της εργασίας – ανάπτυξη κουλτούρας ισότητας στην επιχείρηση
- Το σχεδιασμό οργανωτικών αλλαγών που θα στοχεύουν στη διευκόλυνση ανδρών και γυναικών στο συνδυασμό της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της δυνατότητας ίδρυσης παιδικών σταθμών ή και άλλων δομών στήριξης της οικογένειας
- Την ενίσχυση της ισότητας μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και δια βίου κατάρτισης για τις γυναίκες
- Την ανάπτυξη υποστηρικτικών υπηρεσιών για την προώθηση της ισότητας (ενδυνάμωση των γυναικών, παροχή ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης κ.ά.)
- Την ευαισθητοποίηση εργοδοτών και εργαζομένων σε ζητήματα ισότητας

Δικαίωμα Υποβολής

Δικαίωμα υποβολής Σχεδίων Ισότητας των Φύλων έχουν:

- Οι Ιδιωτικές Επιχειρήσεις που απασχολούν 10-50 εργαζόμενους (ΜΜΕ) σε συμπράξεις
- Οι Ιδιωτικές Επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 εργαζόμενους αυτόνομα
- Οι Επιχειρήσεις του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα

Προϋποθέσεις

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία της παρέμβασης, η οποία για πρώτη φορά επιχειρείται κεντρικά στη χώρα μας μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση» είναι:

- Η εκπόνηση σχεδίων ισότητας που θα συμπεριλαμβάνουν όσο το δυνατόν περισσότερες από τις προαναφερόμενες Θετικές Δράσεις υπέρ των γυναικών
- Η ενεργή συμμετοχή και ευαισθητοποίηση εργοδοτών και εργαζομένων καθώς και των συνδικαλιστικών τους φορέων, κοινωνικών εταίρων και τοπικών φορέων σε θέματα ίσων ευκαιριών μεταξύ των φύλων

- Η δημιουργία μηχανισμού ελέγχου της εφαρμογής των πολιτικών και ευκαιριών μέσα στην επιχείρηση
- Η συμμετοχή ανεξάρτητων εξειδικευμένων μελετητών και εμπειρογνομόνων ή/και εξειδικευμένων εκπαιδευτικών κέντρων ή/και των δομών στήριξης αυτού του Μέτρου

(ΣΗΜΕΙΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ)

Σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης των προτάσεων πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- Ότι μέχρι σήμερα οι περιοχές ενδιαφέροντος της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων για ανάπτυξη θετικών δράσεων για την προώθηση της ισότητας, περιορίζονταν στην επέκταση των αδειών (μητρότητας, γονική κτλ) για τη διευκόλυνση των οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων
- Ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι διστακτικές στις μεγάλες οργανωτικές αλλαγές λόγω διοικητικού κόστους αλλά και νοοτροπίας. Το εν λόγω χαρακτηριστικό αφορά ιδιαίτερα τις ΜΜΕ που αφιερώνουν μικρό προϋπολογισμό στο διοικητικό κόστος
- Για την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων ισότητας στις ΜΜΕ αλλά και για την προσέλκυση τους να συμμετάσχουν στο Μέτρο συνιστάται η δημιουργία συμπράξεων περισσότερων των δύο επιχειρήσεων
- Να τυγχάνουν "ευνοϊκότερης" αξιολόγησης οι επιχειρήσεις μέλη του Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Θεωρητικά οι επιχειρήσεις αυτές είναι πιο κινητοποιημένες και ευαισθητοποιημένες σε κοινωνικά ζητήματα και έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την επιτυχή ολοκλήρωση του μέτρου

7. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΗΓΕΣ

Στο Διαδίκτυο και σε ηλεκτρονική μορφή

- Fondazione Regionale Pietro Seveso (1998) *E-quality CD-Rom*, Milano, Italy
- Himelstein, Linda (1997) "Breaking through. How do some companies help women get ahead while so many miss the boat?", *Business Week*, <http://www.businessweek.com/1997/07/b35141.htm>
- Affirmative Action Links and Index, <http://www.leconsulting.com/arthurhu/index/afact.htm>
- Oxford Research A/S, "Company Prizes and List of Best Employers in Europe", Copenhagen, Contact person: CEO Dr. Kim Moeller, E-mail: office@oxfordresearch.dk
- The U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Best practices of private sector employers*, <http://www.eeoc.gov/task/practice.html>
- United Nations FWCW, Platform for Action, Women and the Economy, <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/economy.htm>
- International Labour Organization (ILO), Gender Equality, Global dialogue on "Future Works - Labour, Sustainable Business and Social Responsible", Petra Ulshoefer, Bureau for Gender Equality, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/expo2000/petraart.htm>
- EOWA (Working with employers to advance women and business), Compliance Guidelines-Educational Tools, <http://www.eowa.gov.au>
- Programme on Equal Opportunities, Medium-Term Community Action, EU Council of Ministers, <http://vip.tip.nl/vip/eurovip/english/>
- Council of European Municipalities and Regions (CEMR), "A view of the overall practices implemented to promote equal opportunities in employment in the member states of the European Union", <http://www.ccre.org/women/emploian.html>
- Human Resources Consulting Services by Biddle & Associates, Inc., Equal Employment Opportunity, Affirmative Action, Personnel Selection Specializing, <http://www.biddle.com>
- European Trade Union Confederation, Gender Equality, <http://www.etuc.org/equalpay/uk/>

Στη Βιβλιογραφία

- Centre For Research on Women's Issues DIOTIMA (1997) "Equality Policies between men and women implemented in European Enterprises, 1991-1995", Athens, 4th Medium-Term Community Action Programme on Equal Opportunities for Women and Men (120 σελ. αγγλικά).
- Centre for research on Women's Issues DIOTIMA (1998) "Mainstreaming Equality in European Enterprises: preconditions for Implementation", Athens, 4th Medium-Term Community Action Programme on Equal Opportunities for Women and Men (150 σελ. αγγλικά).
- Council of Europe (1999) Conference Proceedings "Gender mainstreaming: a step into the 21st century", Athens 16-18 September 1999.
- Council of Europe (2000) Positive Action in the field of Equality between women and men, Final report of activities (EG-S-PA), Strasbourg (υπό έκδοση στα ελληνικά από το Κ.Ε.Θ.Ι.).
- Council of Europe (2000) Positive Action in the Field of Equality Between Women and Men.
- European Communities (2000) Gender equality in the European Union-Examples of good practices (1996-2000), Employment & Social Affairs.
- Ministry of Social Affairs and Employment, Netherlands Interdepartmental Plan of Action on Gender mainstreaming 1999-2002, P.O. Box 90801, 2509 LV The Hague, The Netherlands.

- Shapiro, G., Olgiati, E. and Valbjorn, L., 1995, Equality and Quality: New Moves for Women and Business, Report of the European Positive Action Forum, 3-4 June 1994, Como, Italy, European Commission, Brussels V/311/96-EN.
- The Equal Opportunities Commission for Northern Ireland (1998) Making changes for women at work: How to implement an equal opportunities programme, Chamber of Commerce House, 22 Great Victoria Street, Belfast BT2 7BA.
- The International Bank for Reconstruction and Development (1995) «Advancing Gender Equality – From Concept to Action», The World Bank, Washington, DC 20433.
- Ανακοίνωση της Επιτροπής «Προς μια Κοινωνική Στρατηγική – Πλαίσιο για την Ισότητα των Φύλων (2001-2005) (COM 2000 – 335 τελικό).
- Ανακοίνωση της Επιτροπής για την προώθηση Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (COM 2001 366 final).
- Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (2001) Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα – Θέματα και Προοπτικές, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2000) Ατζέντα Κοινωνικής Πολιτικής, Διεύθυνση Απασχόλησης και κοινωνικών υποθέσεων.
- ΙΔΡΥΜΑ ΜΑΡΑΓΚΟΠΟΥΛΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ, (1998) «Ισότητα και ανάπτυξη - Η πενήνταετής συμβολή του ΟΗΕ στην εξελικτική τους πορεία», Εκδόσεις Α. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
- Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών ΔΙΟΤΙΜΑ (1996) «Μελέτη Διάγνωσης αναγκών για το σχεδιασμό πολιτικών Ισότητας Ευκαιριών ανάμεσα στα δύο φύλα στην επιχείρηση FANCO», Αθήνα-Κομοτηνή, Κοινωνική Πρωτοβουλία ADAPT.
- Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών ΔΙΟΤΙΜΑ (1999) «Ισότητα Ευκαιριών μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στις Συλλογικές διαπραγματεύσεις και Συλλογικές Συμβάσεις: Μελέτη στο επίπεδο του κλάδου», Αθήνα, 4ο Μεσοπρόθεσμο Κοινωνικό Πρόγραμμα Δράσης για την Ισότητα Ευκαιριών μεταξύ Γυναικών και Ανδρών – (200 σελ. ελληνικά).
- Πρακτικά Ευρωπαϊκού Συνεδρίου «Οικογένεια και Εργασία: Νέες Τάσεις στην Απασχόληση», Αθήνα 3-4 Μαΐου 1996, Έκδοση Εκπαιδευτηρίων «Κωστέα – Γείτονα», Παλλήνη Αττικής.
- ΣΕΒ (2001) Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων, Σχετικό Φυλλάδιο ΣΕΒ.
- Συνθήκη του Άμστερνταμ.