

Μεθοδολογία **FOWOSE**:
Φύλο: Οδηγός για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου
Σε δομές υποστήριξης της επιχειρηματικότητας

Οδηγός για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε δομές υποστήριξης της επιχειρηματικότητας



Co-funded by
the European Union

Περιεχόμενα

Ποια είναι η μεθοδολογία FoWoSE;	
Θεωρητικό πλαίσιο	4
Τα WEPs	4
Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου	5
Η εντολή και οι κατευθυντήριες γραμμές της ΔΟΕ	5
Πού απευθύνεται αυτός ο οδηγός;	6
Πώς να χρησιμοποιήσετε τον οδηγό	7
Βασικός τομέας 1 Ηγεσία	8
Βασικός τομέας 2 Ίσες ευκαιρίες και αποφυγή των διακρίσεων	16
Βασικός τομέας 3 Συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	24
Βασικός τομέας 4 Υγεία, ασφάλεια και απαλλαγή από τη βία και παρενόχληση	31
Βασικός τομέας 5 Εκπαίδευση και κατάρτιση	41
Βασικός τομέας 6 Επιχειρηματική ανάπτυξη, εφοδιαστική αλυσίδα & μάρκετινγκ	45
Βασικός τομέας 7 Κοινωνική ενεργοποίηση	45
Πως συνδυάζονται όλα αυτά μαζί;	52
Τα εμπόδια στην αλλαγή	55
Προτεινόμενες πηγές και παραρτήματα	56
	57
Παράρτημα Α Σχέδιο δράσης για την έμφυλη ισότητα	58

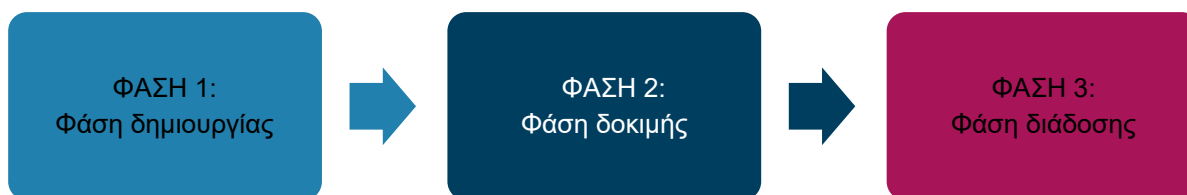
Τι είναι η μεθοδολογία FoWoSe

Το αρκτικόλεξο FoWoSe προέρχεται από τα αρχικά της φράσης «Fostering Women’s Social Entrepreneurship», δηλαδή Άκαλλιέργεια της γυναικείας κοινωνικής επιχειρηματικότητας, και αναφέρεται στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου (gender mainstreaming) σε δομές υποστήριξης επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα έργο που υλοποιείται από τον οργανισμό PULSE με τη συνεργασία των οργανισμών Women On Top (Ελλάδα), Empow’Her (Γαλλία), Reach for Change (Βουλγαρία) και Synthesis (Κύπρος).

Στόχος του έργου είναι η ενίσχυση της ενσωμάτωσης του φύλου στις δομές υποστήριξης του επιχειρηματικού οικοσυστήματος, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε προγραμματικό επίπεδο. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, θα αναπτυχθεί μεθοδολογικό και εκπαιδευτικό υλικό, όπως ο παρών οδηγός, με βάση τις ανάγκες των γυναικών, γεγονός που θα επιτρέψει στους οργανισμούς υποστήριξης να τρέξουν εξειδικευμένα προγράμματα και πρωτοβουλίες που θα καλύπτουν τις ανάγκες των γυναικών με κοινωνικές επιχειρήσεις.

Το έργο θα διαρκεί έως τον Δεκέμβριο του 2023 και αποτελείται από 3 διακριτές φάσεις:

1. **Τη φάση «δημιουργίας»**, κατά την οποία στόχος είναι η δημιουργία διαφορετικών εργαλείων. Αρχικά η δημιουργία μιας μεθοδολογίας που θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες οργανισμούς να ενσωματώσουν θέματα ισότητας των φύλων σε δομικό επίπεδο, δηλαδή του εγχειριδίου που μελετάτε αυτήν τη στιγμή. Στη συνέχεια, η δημιουργία εκπαιδευτικών εργαλείων που θα ενισχύουν τις δεξιότητες του προσωπικού των δομών και θα τους βοηθούν να βελτιώσουν την εκπαίδευση και την υποστήριξη που παρέχουν στις γυναίκες κοινωνικές επιχειρηματίες. Τέλος, η δημιουργία ενός εγχειριδίου καλών πρακτικών για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε προγραμματικό επίπεδο, σχεδιασμένου να βοηθήσει τις δομές του οικοσυστήματος κοινωνικών επιχειρήσεων να γίνουν πιο συμπεριληπτικές ως προς τις γυναίκες μέλη του.
2. **Τη φάση «δοκιμής»** κατά την οποία κάθε επιχειρησιακός εταίρος θα έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει τη μεθοδολογία και τα διάφορα εκπαιδευτικά εργαλεία που προορίζονται για τις γυναίκες κοινωνικές επιχειρηματίες και να τα αξιολογήσει μέσω δομημένης ανατροφοδότησης με σκοπό τη βελτίωση του υλικού πριν από τη χρήση του σε ευρύτερη βάση.
3. **Τη φάση «διάθεσης»** κατά την οποία τα εκπαιδευτικά εργαλεία θα δοθούν στο κοινό με προσέγγιση ανοιχτής πηγής και θα πραγματοποιηθούν ενέργειες ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης με αποδέκτες τις δομές υποστήριξης του οικοσυστήματος.



Μέσω αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου στοχεύουμε να δώσουμε τη δυνατότητα σε κάθε δομή υποστήριξης της επιχειρηματικότητας να ξεκινήσει το ταξίδι της προς την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στις πολιτικές, τις πρακτικές και τις λειτουργίες της και να υποστηρίξει ένα πιο δίκαιο επιχειρηματικό οικοσύστημα κατά τη διαδικασία αυτή.

Ανυπομονούμε να λάβουμε τις εντυπώσεις, τα σχόλια και τις προσαρμογές σας σχετικά με το υλικό αυτό, προκειμένου να το καταστήσουμε ακόμη πιο αποτελεσματικό και περιεκτικό για όλους.

Η παρούσα έκδοση έχει λάβει οικονομική υποστήριξη από το πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αποκλειστική ευθύνη για το περιεχόμενο της δημοσίευσης ανήκει στους/τις συγγραφείς και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντικατοπτρίζει τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το FoWoSE χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



**Co-funded by
the European Union**

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Για την ανάπτυξη αυτής της μεθοδολογίας, πραγματοποιήσαμε εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση και βασίσαμε τις συστάσεις μας σε τρία βασικά πλαίσια που περιγράφονται παρακάτω.

Αρχές για την ενδυνάμωση γυναικών

Οι Αρχές ενδυνάμωσης των γυναικών, Women's Empowerment Principles ή WEPs), παρουσιάστηκαν το 2010 από τον οργανισμό UN Women και το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact) και έχουν υιοθετηθεί από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ, την G20 και την G7. Προσφέρουν μια πλατφόρμα για την κινητοποίηση της εταιρικής δράσης προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ), και ιδίως του ΣΒΑ 5 για την ισότητα των φύλων και τη χειραφέτηση των γυναικών. Οι επτά Αρχές παρέχουν καθοδήγηση στις επιχειρήσεις ως προς την προώθηση της ισότητας των φύλων και την ενδυνάμωση των γυναικών στον χώρο της εργασίας, την αγορά, και την κοινότητα.

Στο πνεύμα του διεθνούς εργατικού δικαίου και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι WEPs βασίζονται στην αναγνώριση του ότι οι επιχειρήσεις έχουν ενεργό ρόλο και φέρουν μερίδιο ευθύνης όσον αφορά την ισότητα των φύλων και την ενδυνάμωση των γυναικών.

Με την ένταξη στην κοινότητα των WEP, κάθε διευθύνων/διευθύνουσα σύμβουλος δίνει, από το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο της εταιρείας, το στίγμα της δέσμευσης προς αυτήν την κατεύθυνση και της συνεργασίας με δίκτυα ποικίλων συμφερόντων, με στόχο την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρακτικών υπέρ της γυναικείας ενδυνάμωσης.

Οι Αρχές Ενδυνάμωσης των Γυναικών (WEP)

- **Αρχή 1:** Καθιέρωση εταιρικής ηγεσίας υψηλού επιπέδου για την ισότητα των φύλων
- **Αρχή 2:** Δίκαιη μεταχείριση γυναικών και ανδρών στην εργασία -σεβασμός και υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της απαγόρευσης των διακρίσεων
- **Αρχή 3:** Διασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας όλων των εργαζομένων γυναικών και ανδρών
- **Αρχή 4:** Προώθηση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των γυναικών
- **Αρχή 5:** Εφαρμογή πρακτικών επιχειρηματικής ανάπτυξης, εφοδιαστικής αλυσίδας και μάρκετινγκ που ενδυναμώνουν τις γυναίκες
- **Αρχή 6:** Προώθηση της ισότητας μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και συνηγορίας
- **Αρχή 7:** Μέτρηση και δημόσια αναφορά της προόδου για την επίτευξη της ισότητας των φύλων

Ενσωμάτωση της διάστασης το φύλο

Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου (gender mainstreaming) υιοθετείται σε διεθνές επίπεδο ως στρατηγική προς την επίτευξη της έμφυλης ισότητας. Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου αναφέρεται στην προετοιμασία, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των πολιτικών, των κανονιστικών μέτρων και των προγραμμάτων χρηματοδότησης με στόχο την προώθηση της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών, και της καταπολέμησης των διακρίσεων.

Η πολιτική δέσμευση ως προς την έμφυλη ισότητα, καθώς και το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου. Πέρα από σαφείς και συγκεκριμένους στόχους, η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου απαιτεί επίσης ένα σαφές σχέδιο δράσης. Ένα τέτοιο σχέδιο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το γενικότερο πλαίσιο, να πληροί τις αναγκαίες συνθήκες, να καλύπτει όλες τις σχετικές πτυχές, να προβλέπει τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και εργαλείων, να καθορίζει αρμοδιότητες και να διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι απαραίτητες δεξιότητες ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εντός του προδιαγεγραμμένου χρονοδιαγράμματος.

Παράλληλα, πέρα από την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στο περιεχόμενο των διαφόρων πολιτικών, απαιτείται και διαχείριση του ζητήματος της εκπροσώπησης των γυναικών και των ανδρών στον αντίστοιχο τομέα πολιτικής. Και οι δύο αυτές πτυχές – η εκπροσώπηση των φύλων και περιεχόμενο που ανταποκρίνεται στη διάσταση του φύλου – πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας καθορισμού πολιτικής.

Η εντολή και οι οδηγίες της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας

Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας ακολουθεί διττή προσέγγιση κατά την προώθηση της ισότητας των φύλων. Κατ' αρχάς, όλες οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι δραστηριότητες της στοχεύουν στη συστηματική και τυπική αντιμετώπιση των συγκεκριμένων και συχνά διαφορετικών προβληματισμών τόσο των γυναικών όσο και των ανδρών. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι πρακτικές και στρατηγικές έμφυλες ανάγκες των γυναικών. Δεύτερον, πραγματοποιούνται στοχευμένες παρεμβάσεις – βάσει αναλύσεων που λαμβάνουν υπόψη αυτούς τους προβληματισμούς και τις ανάγκες – με σκοπό γυναίκες και άνδρες να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν και να επωφελούνται εξίσου από τις προσπάθειες ανάπτυξης.

Η πολιτική αυτή υλοποιείται μέσω ενός σχεδίου δράσης της ILO για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου με στόχο την έμφυλη ισότητα (Gender Mainstreaming for Gender Equality), η οποία υιοθετήθηκε από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της ILO τον Νοέμβριο του 1999. Τα πέντε βασικά στοιχεία του σχεδίου δράσης ώστε γίνει πράξη η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου είναι τα εξής: ενίσχυση των θεσμικών ρυθμίσεων, χρήση μηχανισμών λογοδοσίας και παρακολούθησης, διάθεση επαρκών πόρων για την προσπάθεια ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου, βελτίωση και αύξηση των ικανοτήτων του προσωπικού όσον αφορά το φύλο, και βελτίωση της ισορροπίας στον αριθμό των απασχολούμενων γυναικών και ανδρών, σε όλα τα επίπεδα.

Σε ποιους απευθύνεται αυτός ο οδηγός;

Αυτός ο οδηγός απευθύνεται σε όσους θέλουν να προωθήσουν την ισότητα των φύλων και να επιφέρουν αλλαγές στον οργανισμό τους και δεν ξέρουν από πού να ξεκινήσουν.

Απευθύνεται σε οποιονδήποτε, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοίκησης ή τον τομέα εμπειρογνωμοσύνης του, ο οποίος θέλει να κατανοήσει καλύτερα, με πρακτικούς όρους, πώς θα μπορούσε να μοιάζει αυτή η αλλαγή, τι θα χρειαστεί και ποιος πρέπει να συμμετέχει.

Αυτός ο οδηγός απευθύνεται σε όσους (και την ομάδα τους) θέλουν να αλλάξουν την κατάσταση και να αρχίσουν να εργάζονται για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στο επιχειρησιακό επίπεδο και στο επίπεδο των προγραμμάτων των οργανισμών τους και χρειάζονται ένα ολοκληρωμένο, δοκιμασμένο και πρακτικό σύνολο εργαλείων και πόρων για να το έχουν μαζί τους. Πιο συγκεκριμένα, τα κοινά-στόχοι του παρόντος οδηγού είναι

- Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου
- Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού
- Επαγγελματίες επικοινωνίας
- Επαγγελματίες L&D
- (Κοινωνικοί) επιχειρηματίες
- Στελέχη ΜΚΟ

Η αλλαγή είναι μια **συλλογική προσπάθεια** και ο παρών οδηγός απευθύνεται σε όσους πιστεύουν ότι, για να υποστηρίξουν καλύτερα τους δικαιούχους τους, να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, να σχεδιάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να συνεργαστούν αποτελεσματικά με όλους τους ενδιαφερόμενους που σχετίζονται με τον οργανισμό τους, πρέπει να ενσωματώσουν την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε διαρθρωτικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να πείσουν και άλλους να ξεκινήσουν μαζί τους αυτό το ταξίδι.

ΠΩΣ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΪΣΕΤΕ ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΟΔΗΓΟ

Μπορείτε να ξεκινήσετε να διαβάζετε αυτόν τον οδηγό από την αρχή ως το τέλος. Ή μπορείτε να πάτε κατευθείαν σε κάποιο συγκεκριμένο κεφάλαιο και να μελετήσετε σε βάθος τις πληροφορίες και τις προτάσεις που περιέχει για να κατανοήσετε πώς μπορείτε να τις αξιοποιήσετε στον οργανισμό σας.

Κάθε βασικός πυλώνας που εξετάζεται στη μεθοδολογία περιλαμβάνει:

- α. Πληροφορίες και ιδέες για τα «οικονομικά επιχειρήματα» που υποστηρίζουν την ανάληψη δράσης σε αυτόν τον τομέα
- β. Ιδέες για το τι σημαίνει πρόοδος και επιτυχία ως προς αυτόν
- γ. Ορισμένες από τις προκλήσεις που ανακύπτουν στον συγκεκριμένο τομέα
- δ. Μερικούς από τους δείκτες που οφείλουμε να παρακολουθούμε προκειμένου να αξιολογούμε τις ανάγκες και την πρόοδο
- ε. Τα βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσουμε προκειμένου να επιφέρουμε θετικές αλλαγές
- στ. Τα διάφορα πρόσωπα που θα πρέπει να επιχειρήσουμε να κινητοποιήσουμε και να εντάξουμε στη διαδικασία

Οι βασικοί πυλώνες σχεδιασμού και παρέμβασης που συμπεριλάβαμε σε αυτόν τον οδηγό βασίζονται στις 7 αρχές για την ενδυνάμωση των γυναικών (WEP), αλλά λαμβάνουν υπόψη και την εκτίμηση αναγκών που πραγματοποίησαν τα μέλη της ομάδας του FoWoSe, καθώς τη 10ετή εμπειρία που έχει αποκομίσει το Women On Top από την εργασία του πάνω στην αποτίμηση του έμφυλου αντικτύπου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η αρχή 7 (WEP 7, Μέτρηση και υποβολή εκθέσεων) έχει ενταχθεί οριζόντια σε όλους τους υπόλοιπους πυλώνες, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ορθή αξιολόγηση οποιουδήποτε σχεδιασμού και οποιασδήποτε δράσης λαμβάνεται στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου σε υπηρεσίες και οργανισμούς. Η αρχή 1 (WEP 1, Δέσμευση ηγετικών στελεχών) διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει την ισότιμη εκπροσώπηση των γυναικών στα ανώτερα επίπεδα των μηχανισμών λήψης αποφάσεων. Συμπεριλήφθηκε ακόμα ένας ξεχωριστός βασικός πυλώνας (εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής), προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αυξημένη ανάγκη των ενδιαφερόμενων μερών να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν δομές και πολιτικές για την εργασία και την προσωπική ζωή που να ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου, τόσο για το προσωπικό όσο και για τις ωφελούμενες ή τους ωφελούμενούς τους.

Ο οδηγός αυτός έχει προσαρμοστεί στην πραγματικότητα των μικρών και μεσαίων οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών και κοινωνικών επιχειρήσεων, προκειμένου να προωθηθεί η γυναικεία επιχειρηματικότητα. Ταυτόχρονα, έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι εύκολο

να ενσωματώσει τυχόν χρήσιμα σχόλια ανατροφοδότησης ή/και προτάσεις που θα τον κάνουν ακόμα πιο χρήσιμο για το οικοσύστημα στο σύνολό του.

Περισσότερες πληροφορίες, δεδομένα, καλές πρακτικές και εργαλεία παρουσιάζονται στην ενότητα με τους Προτεινόμενους Πόρους που περιλαμβάνει ο οδηγός.

Βασικός πυλώνας 1 | Ηγεσία

Η ισότιμη και συμπεριληπτική εταιρική ηγεσία (τόσο στους αριθμούς όσο και στην πράξη) αποτελεί καίριο και αναπόσπαστο στοιχείο, ώστε η έμφυλη ισότητα και η ενδυνάμωση των γυναικών να μετατραπεί σε κορυφαία στρατηγική προτεραιότητα σε κάθε οργανισμό, μικρό ή μεγάλο. Δίνει δημόσια το στίγμα των στόχων και των επιδιώξεων της διευθύνουσας/του διευθύνοντα συμβούλου και των διοικητικών στελεχών για την προώθηση της έμφυλης ισότητας στις επιχειρήσεις και δημιουργεί ένα πλαίσιο ανώτερου επιπέδου, εντός του οποίου καθορίζεται ο τρόπος που η δέσμευση αυτή θα γίνει κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής βιωσιμότητας, των καθημερινών λειτουργιών και της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Η σημασία του πυλώνα

Η δέσμευση στον στόχο της ισότητας των φύλων από τα ανώτερα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού θέτει την ατζέντα της έμφυλης ισότητας και μπορεί να βοηθήσει στο ξεκίνημα ή και να συντηρήσει πρωτοβουλίες με σημαντικό αντίκτυπο στο πρακτικό αποτέλεσμα. Η δημοσιοποίηση αυτής της δέσμευσης, παράλληλα με την ανακοίνωση των βημάτων που θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να προωθήσει τη γυναικεία ενδυνάμωση, μπορεί να επηρεάσει το προσωπικό, τους πελάτες, άλλους οργανισμούς καθώς και προμηθευτές, και να συμβάλει στην ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα έμφυλης ισότητας.

Ταυτόχρονα, η ισότιμη συμμετοχή και δραστηριοποίηση γυναικών και ανδρών σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου συμβάλλει στην ύπαρξη πολυφωνίας κατά τη λήψη αποφάσεων, την εξάλειψη του ομογενοποιημένου τρόπου σκέψης (κοινή γραμμή) και την προώθηση ποικίλων προοπτικών, και προσφέρει ευκαιρίες για πιο ζωντανές συζητήσεις γύρω από τις προτεινόμενες ιδέες. Ο αντίκτυπος της ύπαρξης ενός ισορροπημένου διοικητικού συμβουλίου και μιας συμπεριληπτικής ηγετικής ομάδας γίνεται επίσης αισθητός στο πόσο ενεργός, ευαισθητοποιημένος και υπεύθυνος είναι ένας οργανισμός απέναντι σε θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης, έμφυλης ισότητας και βιώσιμης ανάπτυξης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ηγετικές ομάδες που αποτυπώνουν την πολυμορφία της σημερινής κοινωνίας έχουν το πλεονέκτημα όσον αφορά τη δυνατότητά τους να κατανοούν τις ανάγκες των ωφελούμενων τους – εν προκειμένω, επιχειρηματιών με διαφορετικό υπόβαθρο και ανάγκες

Πότε τα πηγαίνουμε καλά

- Όταν η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου εντός οργανισμού αντανακλά τη σύνθεση των ενδιαφερόμενων μερών του.
- Όταν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη επιβεβαιώνουν δημόσια και συστηματικά την υποστήριξή τους καθώς και τις άμεσες πολιτικές που εφαρμόζονται σε υψηλό επίπεδο και αφορούν σε θέματα έμφυλης ισότητας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, εμπλέκονται στην ανάπτυξη των εταιρικών πολιτικών, προγραμμάτων και σχεδίων υλοποίησης που προωθούν την ισότητα.
- Όταν υπάρχουν καθιερωμένοι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι σε επίπεδο εταιρείας σε σχέση με την έμφυλη ισότητα, και η πρόοδος σε αυτούς συμπεριλαμβάνεται ως παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της διοίκησης.
- Όταν όλες οι πολιτικές λαμβάνουν υπόψη τους τη διάσταση του φύλου και η εταιρική κουλτούρα προάγει την ισότητα και τη συμπερίληψη.

Συνηθισμένες προκλήσεις

Όσον αφορά τις προκλήσεις στην πλευρά της ζήτησης, πιθανώς να παρατηρήσετε ότι οι προτεραιότητες ολόκληρης της ηγετικής ομάδας ή κάποιων στελεχών της αφορούν περισσότερο στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης στη διακυβέρνηση του οργανισμού και όχι στην αλλαγή. Πιθανώς επίσης να παρατηρήσετε ότι η εκπροσώπηση και των δύο φύλων στη σύσταση του διοικητικού συμβουλίου δεν αποτελεί προτεραιότητα, και ότι τα έμφυλα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις περιορίζουν τον αριθμό των γυναικών που αξιολογούνται με στόχο την πρόσληψη ή προσλαμβάνονται τελικά σε ηγετικές θέσεις.

Ίσως ακόμα να πρέπει να διαχειριστείτε εμπόδια στην πλευρά της προσφοράς, τα οποία επηρεάζουν τον αριθμό των γυναικών που θα ήταν έτοιμες να αναλάβουν θέσεις σε διοικητικά συμβούλια. Σε αυτά περιλαμβάνονται η έλλειψη έμπειρων γυναικών σε ανδροκρατούμενους τομείς, η έλλειψη ευκαιριών για καθοδήγηση με τη μορφή mentoring, sponsoring και ανάπτυξης δεξιοτήτων που απευθύνονται σε γυναίκες, καθώς και η έλλειψη προβλέψεων για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, που θα επέτρεπαν σε γονείς και ενήλικες με άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις να εξελιχθούν στην καριέρα τους και να αναλάβουν ηγετικές θέσεις.

Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός/ποσοστό γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού
- Αριθμός/ποσοστό γυναικών που εξετάζονται για την κάλυψη των κενών θέσεων στη διοίκηση
- Αριθμός των δεσμεύσεων που κάνουν δημοσίως ηγετικά στελέχη του οργανισμού και αριθμός δηλώσεων υποστήριξης από την διευθύνουσα/τον διευθύνοντα σύμβουλο σε σχέση με την έμφυλη ισότητα

Προτεινόμενα μέτρα

Είναι γεγονός ότι ούτε το διοικητικό συμβούλιο ενός οργανισμού θα αποκτήσει ποτέ από μόνο του περισσότερη διαφορετικότητα, ούτε η ατζέντα του θα γίνει από μόνη της πιο ευαίσθητη σε θέματα φύλου. Και τα δύο απαιτούν ισχυρή ηγεσία και συγκεκριμένες δράσεις, ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια για την πρόσβαση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους και θέσεις σε διοικητικά συμβούλια.

Η υπογραφή των αρχών του ΟΗΕ για την ενδυνάμωση των γυναικών (UN WEP) από την διευθύνουσα/τον διευθύνοντα σύμβουλο ενός οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δημόσια δέσμευση για τον στόχο της έμφυλης ισότητας, καθώς και ως εσωτερικό στίγμα θετικής αλλαγής και ως πλαίσιο δράσης και επιτυχίας.

Η δημοσιοποίηση στοιχείων σχετικά με τον αριθμό γυναικών που αναλαμβάνουν θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο ή στις εκτελεστικές και ηγετικές ομάδες μιας επιχείρησης μπορεί να διασφαλίσει ότι οι επιχειρήσεις θα λογοδοτούν απέναντι στο προσωπικό τους, τους εμπλεκόμενους φορείς και τους πελάτες ή τους/τις ωφελούμενους/ές τους. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να συνοδεύονται από τη δημοσιοποίηση, μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας της εκάστοτε επιχείρησης, των αξιών της σε σχέση με την ισότητα των φύλων, καθώς σε σχέση με τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη (D&I). Αξιοποιήστε όλες τις ευκαιρίες που έχετε στη διάθεσή σας για να κοινοποιήσετε την εταιρική δέσμευση μέσα από μέσα ενημέρωσης ή τυχόν ιδιόκτητα κανάλια επικοινωνίας, εκδηλώσεις και εσωτερικές δράσεις, έτσι ώστε να δημιουργήσετε έναν δίαυλο επικοινωνίας βασισμένο στη διαφάνεια και τη δέσμευση. Παράλληλα, ενσωματώστε δείκτες που να σχετίζονται με το φύλο στις υπάρχουσες υποχρεώσεις υποβολής αναφορών.

Ο **εντοπισμός ή/και ο ορισμός ενός ατόμου** σε επίπεδο ηγεσίας ή/και διοικητικού συμβουλίου, το οποίο θα υποστηρίζει ενεργά την εφαρμογή των πολιτικών και σχεδίων έμφυλης ισότητας, μπορεί να βοηθήσει ώστε να παραμείνουν αυτοί οι στόχοι και αυτά τα σχέδια στην εταιρική ατζέντα ακόμα και σε περιόδους κρίσης ή αλλαγών στη διακυβέρνηση. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ειδική επιτροπή σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, επιφορτισμένη με την ανάπτυξη πολιτικών διαφορετικότητας ως προς το φύλο, την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, τη συνεργασία με εταιρείες αναζήτησης στελεχών για την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου κ.λπ.

Η θέσπιση ποσοτικών στόχων που σχετίζονται με τη γυναικεία ενδυνάμωση και ηγεσία αποτελεί σημαντικό πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Αφού οριστεί η βάση αναφοράς για τους δείκτες που αναφέρονται παραπάνω, η ηγετική ομάδα του οργανισμού μπορεί να θέσει φιλόδοξους αλλά SMART στόχους, που αποτυπώνουν τη δέσμευσή του να επιφέρει σταδιακές θετικές αλλαγές. Η δέσμευση της ηγεσίας και οι στόχοι θα πρέπει να ακολουθούνται από τη θέσπιση συστημάτων για τη διαχείριση, την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων αποτελεσμάτων ως προς την επίτευξη της έμφυλης ισότητας. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα ανεξάρτητο έγγραφο για να καταγράψει την εφαρμογή σχεδίων που σχετίζονται με θέματα φύλου ή να ενσωματώσει τη διάσταση του φύλου και τους αντίστοιχους δείκτες στα υφιστάμενα συστήματα υποβολής αναφορών. Σε αυτή τη διαδικασία είναι δυνατόν να εμπλακούν διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να καθορίζονται και να παρακολουθούνται οι στόχοι έμφυλης ισότητας (βλ. ενότητα **Εμπλεκόμενα μέρη** παρακάτω).

Πώς να ορίσετε και να παρακολουθείτε έναν στόχο SMART

Ο όρος SMART προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Specific, Measurable, Achievable, Relevant και Time-Bound. Επομένως, ένας στόχος SMART είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός και χρονικά προσδιορισμένος.

Ο προσδιορισμός αυτών των παραμέτρων σε σχέση με τον στόχο σας βοηθάει να διασφαλίσετε ότι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα επιτευχθούν εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Παράλληλα, η διαδικασία αυτή εξαλείφει τις γενικότητες, καθορίζει ένα σαφές χρονοδιάγραμμα, και διευκολύνει την παρακολούθηση της προόδου βάσει συγκεκριμένων ενδιάμεσων στόχων ή ορόσημων.

Ένας στόχος SMART θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: «Στόχος μας είναι η αύξηση του ποσοστού των γυναικών στο διοικητικό μας συμβούλιο κατά [μετρήσιμος στόχος] έως [χρονικό πλαίσιο ή προθεσμία]. [Βασικοί παράγοντες ή ομάδες] θα επιτύχουν αυτόν τον στόχο μέσω [τα βήματα που θα ληφθούν για να επιτευχθεί ο στόχος]. Η επίτευξη του στόχου θα οδηγήσει σε [αποτέλεσμα ή όφελος]».

Κατά τον καθορισμό στόχων SMART σχετικών με τη γυναικεία εκπροσώπηση, μην παραλείπετε να παρακολουθείτε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το παράλληλο σχέδιο υλοποίησης, για σκοπούς εκπαίδευσης και μελλοντικής αναφοράς.

Ρωτήστε και απαντήστε:

1. Ποια ήταν η αρχική κατάσταση;
2. Πώς ήταν ο στόχος ή το τελικό αποτέλεσμα που καθορίστηκε;
3. Ποιες ήταν οι δράσεις που εφαρμόστηκαν;

4. Ποια ενδιαφερόμενα μέρη συμμετείχαν;
5. Πώς παρακολουθήσαμε και μετρήσαμε την πρόοδο;
6. Ποιες ήταν οι σημαντικότερες προκλήσεις;
7. Ποιους παράγοντες επιτυχίας και ποιες απρόβλεπτες συνέπειες ή συμβουλές μπορούμε να εντοπίσουμε;

Κατά την επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, η συμπερίληψη κριτηρίων επιλογής που σχετίζονται με το φύλο μπορεί να δράσει ως σημαντικός μοχλός αλλαγής σε επίπεδο διοίκησης. Αυτό πιθανώς να αντιμετωπιστεί με κάποια αντίσταση από την υφιστάμενη δομή διακυβέρνησης. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό τα κριτήρια που σχετίζονται με το φύλο να ενσωματώνονται σε μια ευρύτερη πολιτική για τη διαφορετικότητα του διοικητικού συμβουλίου, στην οποία να περιγράφονται εταιρικές στρατηγικές που έχουν ως στόχο να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες πρόσληψης είναι συμπεριληπτικές και ότι εξαλείφονται τα εμπόδια σε ολόκληρο τον μηχανισμό προσέλκυσης και πρόσληψης ταλέντων (talent pipeline) της εταιρείας.

Για να είναι αποτελεσματική, η πολιτική αυτή πρέπει να συνδυάζεται με ξεκάθαρες δομές παρακολούθησης και υποβολής αναφορών, ενώ η πρόοδος θα πρέπει να αξιολογείται τακτικά.

Τόσο η πολιτική όσο και το σύνολο των κριτηρίων για τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής πρέπει να δομηθούν προσεχτικά, με τρόπο που να μην αφήνει περιθώρια για δυσφορία σχετικά με το αν τα πρόσωπα που τελικά επιλέγονται είναι τα «καλύτερα για τη δουλειά».

Είναι επίσης σημαντικό **τα κριτήρια επιλογής να εξετάζονται και να επαναξιολογούνται συστηματικά**, έτσι ώστε να παραμένουν συναφή με τους ρόλους των πιθανών ηγετών και να μη δαιωνίζουν έμμεσες διακρίσεις με τη μορφή αναγκαίων προϋποθέσεων που αποκλείουν τις περισσότερες γυναίκες από τη διαδικασία αξιολόγησης. Για παράδειγμα, κριτήρια που ζητούν από κάθε πιθανό μέλος του διοικητικού συμβουλίου να έχει εκτεταμένη προηγούμενη εμπειρία σε διοικητικά συμβούλια ή εμπειρία διευθύνουσας/διευθύνοντος συμβούλου (χαρακτηριστικά τα οποία ελάχιστες γυναίκες διαθέτουν, όχι λόγω των περιορισμένων επαγγελματικών προσόντων τους αλλά λόγω των συστημικών εμποδίων που περιόρισαν την εξέλιξή τους) μπορούν να αντικατασταθούν από πιο ρεαλιστικούς κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) και να συμπληρωθούν από ένα ταχύρρυθμο εισαγωγικό πρόγραμμα ένταξης για νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Εναλλακτικά, η εκτεταμένη εμπειρία μπορεί να παραμείνει ως αναγκαίο προσόν για συγκεκριμένες θέσεις του διοικητικού συμβουλίου και να πάψει να υφίσταται ως κριτήριο για άλλες. Αντί να στρατολογούν και να προσλαμβάνουν αποκλειστικά πρόσωπα με δεξιότητες που αντικατοπτρίζουν τις δεξιότητες των ατόμων που αντικαθιστούν, οι οργανισμοί μπορούν να εστιάσουν σε μεταφερόμενες δεξιότητες και εμπειρίες.

Κατά την αξιολόγηση για πρόσληψη προσώπων για το διοικητικό συμβούλιο ή άλλους ηγετικούς ρόλους, **η περιγραφή της θέσης με χρήση όρων ουδέτερων ως προς το φύλο,**

η **διαφορετικότητα στα πάνελ των συνεντεύξεων εργασίας καθώς και τα «τυφλά» βιογραφικά σημειώματα** μπορούν να βοηθήσουν στην εξάλειψη βαθιά ριζωμένων προκαταλήψεων από τη διαδικασία επιλογής. Τα παραδοσιακά κανάλια πρόσληψης πρέπει επίσης να αναθεωρηθούν, ενώ η ακολουθούμενη προσέγγιση θα πρέπει να είναι πιο πολύπλευρη και να εστιάζει στην ανάδειξη ενός πιο πολύμορφου και αντιπροσωπευτικού μείγματος υποψηφίων.

Παρέχετε στα ηγετικά στελέχη του οργανισμού την αναγκαία **εκπαίδευση** πάνω στη σημασία της γυναικείας συμμετοχής σε διοικητικές θέσεις, τη διαχείριση των έμφυλων στερεοτύπων και προκαταλήψεων, καθώς και τη δημιουργία μιας συμπεριληπτικής κουλτούρας. Ορίστε ξεκάθαρα πλαίσια γύρω από τους στόχους και τη συχνότητα των εκπαιδευτικών συνεδριών, τα θέματα που θα καλύπτουν, τους συνεργάτες που μπορούν να βοηθήσουν στον σχεδιασμό και την παράδοση των εκπαιδεύσεων, καθώς και τα πρόσωπα που θα κληθούν να συμμετέχουν. Η ένταξη αυτών των συνεδριών σε ευρύτερα προγράμματα «ετοιμότητας συμβουλίων» και ενίσχυσης ικανοτήτων μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην κάμψη των αντιστάσεων ως προς την εστίαση της προσοχής του διοικητικού συμβουλίου σε «ελαφρά», «γυναικεία» θέματα.

Η καθιέρωση ορίων για την ηλικία και τη διάρκεια της θητείας των μελών του διοικητικού συμβουλίου θα διασφαλίσει ότι θα προκύπτουν τακτικά νέες ευκαιρίες για προσλήψεις με πολύμορφα χαρακτηριστικά, για την κάλυψη θέσεων του διοικητικού συμβουλίου, ηγετικών ρόλων και ανώτερων στελεχών. Ταυτόχρονα, η τακτική αυτή βοηθάει τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές και προσφέρει στις γυναίκες που διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Καλύτερα νωρίτερα παρά αργότερα

Μολονότι εστιάζουμε στην ισότιμη εκπροσώπηση σε επίπεδο ηγεσίας, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η αύξηση της γυναικείας παρουσίας στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες και τα διοικητικά συμβούλια απαιτεί έμφαση και στην αύξηση της διαφορετικότητας σε όλους τους μηχανισμούς προσέλκυσης και πρόσληψης ταλέντων.

Ακόμα και με την ένταξη ορίων ηλικίας και διάρκειας θητείας, η αλλαγή της σύστασης ενός διοικητικού συμβουλίου πιθανώς να καθυστερεί σημαντικά. Η εκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια είναι δυνατό να βελτιωθεί με την **προσθήκη θέσεων**. Οι θέσεις αυτές θα πρέπει να καλύπτονται από γυναίκες αντίστοιχων προσόντων και ποικίλων υποβάθρων, ταυτοτήτων και δυνατοτήτων.

Ο σχεδιασμός της διαδοχής αποτελεί επίσης σημαντικό στοιχείο για να διασφαλίζεται ότι η ηγετική ομάδα ή/και το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού είναι ισορροπημένα ως προς το φύλο. Ο σχεδιασμός της διαδοχής περιλαμβάνει τα εξής:

- α. Παρακολούθηση μελλοντικών κενών θέσεων
 - β. Αναγνώριση εκ των προτέρων γυναικών που θα ταίριαζαν σε κάθε ρόλο
 - γ. Δημοσιοποίηση των πρακτικών αυτών για λόγους διαφάνειας
 - δ. Διασφάλιση ότι οι γυναίκες εντός του οργανισμού αποκτούν επαρκή επιχειρησιακή και γενική διοικητική εμπειρία
 - ε. Ενθάρρυνση και προετοιμασία των γυναικών με τα αντίστοιχα προσόντα να αναλαμβάνουν πιο προβλεπόμενους ρόλους με περισσότερες ευθύνες, έτσι ώστε να καλλιεργούν τις δυνατότητές τους και να αναπτύσσουν δεξιότητες ηγεσίας
 - στ. Παροχή εκπαίδευσης, mentoring ή/και coaching σε κατάλληλες γυναίκες αν οι τρέχουσες πρακτικές δεν τους επιτρέπουν να προχωρήσουν στη διοικητική ιεραρχία
 - ζ. Συνεργασία με επαγγελματικές οργανώσεις γυναικών και άλλους οργανισμούς που διαθέτουν
- βάσεις δεδομένων για γυναίκες αντίστοιχων προσόντων, προκειμένου να αναγνωρίσετε πιθανές υποψήφιες εκτός της εταιρείας, με συστηματικό και έγκαιρο τρόπο

Η καθιέρωση προγραμμάτων **επιμόρφωσης, mentoring ή/και coaching** για την υποστήριξη γυναικών που θέλουν να προχωρήσουν σε θέσεις ηγεσίας θα συμβάλει στην ενίσχυση των γενικών τους δεξιοτήτων ηγεσίας και θα βοηθήσει να παραμείνουν οι εργαζόμενες ενημερωμένες για τις νέες εργασιακές εξελίξεις, ιδίως δε αν οι εργαζόμενες αυτές έχουν πρόσφατα πάρει άδεια μητρότητας/ανατροφής.

Η βελτίωση της πρόσβασης των γυναικών σε περιζήτητα έργα μπορεί να τις βοηθήσει να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώριμίες που θα τους επιτρέψουν να επιδιώξουν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους.

Είναι σημαντικό, ακόμα και αφού οι γυναίκες αναλάβουν κάποιες διοικητικές θέσεις, ο οργανισμός να συνεχίσει να λαμβάνει **τα αναγκαία μέτρα για να διασφαλίσει την επιτυχία τους**, όχι όμως μόνο για το καλό της επιχείρησης και του ατόμου, αλλά και ως παράδειγμα προς μίμηση. Το coaching, η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, το mentorship, το sponsorship και οι ευκαιρίες δικτύωσης (είτε εντός της εταιρείας, είτε με άλλες εταιρείες, είτε στην ευρύτερη κοινότητα), αποτελούν τρόπους με τους οποίους μπορεί να διασφαλιστεί η επιτυχημένη θητεία των γυναικών σε διοικητικές θέσεις οποιασδήποτε βαθμίδας.

Σε περίπτωση που οι ηγετικές θέσεις στον οργανισμό σας απαιτούν **κινητικότητα ή/και συχνά ταξίδια είναι σημαντικό:**

- α. Να εξετάσετε τη δυνατότητα καθιέρωσης πιο ευέλικτων τρόπων εργασίας
- β. Να μην απορρίπτετε γυναίκες που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις χωρίς να τις λάβετε καν υπόψη για αυτές τις θέσεις
- γ. Να διερευνήσετε κατά πόσο θα μπορούσατε να προσφέρετε κάποια θέση ή υποστήριξη κατά την αναζήτηση εργασίας στον σύντροφο της εργαζόμενης, ώστε να γίνει πιο εύκολη η οικογενειακή μετακόμιση
- δ. Να στηρίξετε τη συμφιλίωση επαγγελματικής/προσωπικής ζωής των εργαζομένων σε περίπτωση ταξιδιών σύντομης διάρκειας, παρέχοντας επιδόματα φροντίδας τέκνου, υπηρεσίες υποστήριξης για τις δουλειές του νοικοκυριού, διευρυμένο προϋπολογισμό ταξιδιών ώστε να καλύπτεται και η οικογένεια, κ.λπ.

Η πραγματοποίηση έρευνας σε επίπεδο εταιρείας μπορεί να βοηθήσει τόσο στην αναγνώριση όσο και στην εξάλειψη των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να κατακτήσουν ηγετικές θέσεις, μέσω της συλλογής στατιστικών στοιχείων και αναλυτικών δεδομένων κατά φύλο, με έμφαση στη διαθεματικότητα (intersectionality). Τα δεδομένα αυτά μπορούν να βοηθήσουν την παρακολούθηση της εξέλιξης των γυναικών εντός του εταιρικού μηχανισμού, τη συμμετοχή τους σε ευκαιρίες επιμόρφωσης, την πρόσβαση που έχουν σε καίρια έργα, καθώς και τον αντίκτυπο των υφιστάμενων πρωτοβουλιών γυναικείας ενδυνάμωσης εντός του οργανισμού. Η διεξαγωγή συνεντεύξεων κατά την αποχώρηση των μελών του διοικητικού συμβουλίου βοηθά στην αποτύπωση της εμπειρίας τους, προκειμένου αυτή να ληφθεί υπόψη στο μέλλον.

Εμπλεκόμενα μέρη

Πέρα από τα ίδια τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, η προσπάθεια είναι συλλογική και απαιτεί την ενεργή συμμετοχή εσωτερικών παραγόντων, όπως είναι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Επικοινωνίας.

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής για την προώθηση της ισότητας των φύλων σε όλα τα επίπεδα απαιτείται επίσης διάλογος, ιδίως με τις γυναίκες εργαζόμενες. Διασφαλίζοντας ότι οι γυναικείες φωνές ακούγονται και αποτιμώνται δίκαια, μπορεί κανείς να δημιουργήσει μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας απαλλαγμένη από έμφυλες προκαταλήψεις. Οι οργανισμοί οφείλουν να δημιουργούν ευκαιρίες για τις γυναίκες, ώστε αυτές να επικοινωνούν, να θέτουν στόχους και να συζητούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, η προβολή γυναικών που αποτελούν πρότυπα βοηθά στη διαμόρφωση και ενίσχυση μιας κουλτούρας έμφυλης συμπεριληπτικότητας.

Βασικός πυλώνας 2 | Ίσες ευκαιρίες & εξάλειψη των διακρίσεων

Η συμπερίληψη, η ισότητα και η εξάλειψη των διακρίσεων έχουν στο επίκεντρο την ισότιμη μεταχείριση και τις ίσες ευκαιρίες για γυναίκες και άνδρες στον χώρο της εργασίας. Μολονότι η νομοθεσία και οι εταιρικές πολιτικές συχνά περιλαμβάνουν αυτές τις αρχές, η οργανωσιακή κουλτούρα και δομή, οι συνήθειες, οι σιωπηρές προκαταλήψεις και τα στερεότυπα είναι πιθανό να οδηγήσουν σε έμμεσες διακρίσεις ή μη ισότιμη μεταχείριση γυναικών και ανδρών. Η εξάλειψη των διακρίσεων κάθε μορφής σε εταιρικές πολιτικές και στρατηγικές, στην κουλτούρα και τις πρακτικές όσον αφορά τις προσλήψεις, τις ευκαιρίες, τους μισθούς και τα προνόμια αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα προς τα εμπρός στην πορεία οποιουδήποτε οργανισμού προς την ισότητα.

Αρκεί η πολιτική διαφορετικότητας και συμπερίληψης;

Ορισμένες εταιρείες διαμορφώνουν τώρα πολιτικές για να αξιοποιήσουν τη διαφορετικότητα και την συμπερίληψη. Οι πολιτικές αυτές έχουν ως στόχο την καλλιέργεια μιας συμπεριληπτικής εταιρικής κουλτούρας, προκειμένου να μεγιστοποιείται η ενεργή συμμετοχή και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, και επομένως η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Μια πολιτική διαφορετικότητας και συμπερίληψης γενικά αποτελείται από μια δήλωση αρχών και αξιών με αρκετά επίσημο και συγκεκριμένο τρόπο, έτσι ώστε τα ηγετικά στελέχη και οι εργαζόμενοι/ες να λογοδοτούν ως προς την εφαρμογή της. Η πολιτική αυτή μπορεί να αναφέρεται σε νόμους της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την ισότητα, την εξάλειψη των διακρίσεων και τη σεξουαλική παρενόχληση, και να είναι όσο σύντομη ή εκτενής χρειάζεται ώστε να παρέχει επαρκείς ορισμούς και κατάλληλα παραδείγματα. Ωστόσο, είναι σημαντικό μια τέτοια πολιτική να περιλαμβάνει ειδική ενότητα για την έμφυλη ισότητα και συμπερίληψη, καθώς και συγκεκριμένους όρους που να αναφέρονται στην έμφυλη ισότητα.

Η σημασία του πυλώνα

Η δίκαιη μεταχείριση γυναικών και ανδρών στην εργασία ευθυγραμμίζεται με τις διεθνείς αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα και ταυτόχρονα μεταφράζεται σε πιο επιτυχημένη προσέλκυση ταλέντων, καλύτερη συγκράτηση των εργαζομένων, υψηλότερη ενεργή συμμετοχή και ικανοποίηση, αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Η σημασία του πυλώνα

Η δίκαιη μεταχείριση όλων των γυναικών και των ανδρών στην εργασία ευθυγραμμίζεται με τις διεθνείς αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και μεταφράζεται επίσης σε καλύτερη απόκτηση ταλέντων, υψηλότερη διατήρηση, δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Πότε τα πηγαίνουμε καλά;

- Όταν γυναίκες και άνδρες αμείβονται με δίκαιο και ισότιμο τρόπο
- Όταν γυναίκες και άνδρες εκπροσωπούνται ισότιμα σε διαφορετικούς τύπους εργασιακών συμβάσεων
- Όταν γυναίκες και άνδρες εκπροσωπούνται ισότιμα στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας της οργανωτικής δομής
- Όταν γυναίκες και άνδρες εκπροσωπούνται ισότιμα σε διαφορετικά επαγγελματικά πεδία και κατηγορίες εργασίας
- Όταν όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, συμπεριλαμβάνονται ισότιμα και έχουν τις προοπτικές να επιτύχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς διακρίσεις

Συνηθισμένες προκλήσεις

Οι διακρίσεις ή/και η άνιση μεταχείριση γυναικών και ανδρών μπορεί να συμβεί σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας, στο στάδιο πριν από την πρόσληψη, κατά τη διάρκεια της περιόδου απασχόλησης ή κατά τη διαδικασία απόλυσης. Μπορεί να είναι άμεσες και εμφανείς ή πιο συγκεκαλυμμένες και έμμεσες.

Ίσως να έχετε αναγνωρίσει περιστατικά επαγγελματικού διαχωρισμού λόγω φύλου στον οργανισμό, υπό την έννοια ότι υπάρχουν τμήματα γυναικοκρατούμενα ή ανδροκρατούμενα ή/και βαθμίδες ιεραρχίας που μοιάζει να παραμένουν διαχρονικά αμετάβλητες. Ίσως να σας φαίνεται δύσκολο να προσελκύσετε γυναίκες υποψήφιες ή άνδρες υποψήφιους για συγκεκριμένους ρόλους εντός του οργανισμού.

Ίσως ακόμα να υποψιάζεστε ή να παρατηρείτε ότι υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες μεταξύ γυναικών και ανδρών. Αυτές δεν αντικατοπτρίζονται κατ' ανάγκη στον μισθό τους, αλλά ενδέχεται να προέρχονται από τα μπόνους ή τις μη μισθολογικές παροχές.

Εξίσωση των αποδοχών

Να θυμάστε ότι μισθολογική ισότητα δεν σημαίνει μόνο ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Σημαίνει επίσης ότι πρέπει να διασφαλίζεται πως δεν υπάρχουν μεγάλες ανισότητες στα επίπεδα του μέσου μισθού των γυναικών και των ανδρών εντός του οργανισμού. Από την άλλη, παρότι ο προσδιορισμός του συνολικού έμφυλου μισθολογικού χάσματος σε μια εταιρεία μπορεί να αποτελέσει μια καλή αφετηρία, το γενικό αυτό νούμερο είναι πιθανό να συσκοτίσει πιο επίμονες μισθολογικές ανισότητες σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Επομένως, η καλή πρακτική περιλαμβάνει επίσης και την εξέταση των μισθολογικών ανισοτήτων σε διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων ή μισθολογικές βαθμίδες.

Τέλος, πιθανώς να αντιμετωπίζετε αντίσταση κατά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων κατά φύλο ή/και αντίσταση κατά την επαναξιολόγηση παγιωμένων πολιτικών και πρακτικών (νοοτροπίες τύπου «αφού λειτουργεί, μην το πειράξεις» ή «μια ζωή αυτό κάνουμε»).

Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός και ποσοστά των γυναικών που εκπροσωπούνται σε κάθε συγκεκριμένο τύπο σύμβασης ή συγκεκριμένη κατηγορία εργασίας
- Αριθμός γυναικών στη διοίκηση
- Έμφυλο μισθολογικό χάσμα
- Ποσοστά προσλήψεων γυναικών και ανδρών
- Ποσοστά προαγωγών γυναικών και ανδρών
- Ποσοστά διατήρησης γυναικών και ανδρών
- Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις εταιρικές πολιτικές για τις ίσες ευκαιρίες, τη συμπερίληψη, την εξάλειψη των διακρίσεων και τη διατήρηση του προσωπικού

Προτεινόμενα μέτρα

Η διάκριση λόγω φύλου μπορεί να μην είναι πάντοτε σκόπιμη, αλλά το αποτέλεσμα έλλειψης πληροφόρησης, προσωπικής προκατάληψης, μιας μη συμπεριληπτικής εργασιακής κουλτούρας, της έλλειψης υποστηρικτικών δομών για την προώθηση της ισότητας των φύλων ή απλώς της έλλειψης δέσμευσης για την εξάλειψη των διακρίσεων στην εργασία.

Η συλλογή, παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων κατά φύλο σε συστηματική βάση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των προκαταλήψεων λόγω φύλου, τόσο στις άμεσες όσο και στις έμμεσες μορφές τους. Επιπλέον, **η ανάλυση των πολιτικών και λειτουργιών του οργανισμού** μέσα από το πρίσμα της διάστασης του φύλου αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για την αναγνώριση κενών, κινδύνων και ευκαιριών. Μόλις ολοκληρωθεί η ανάλυση της αρχικής κατάστασης, η εταιρεία μπορεί να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης με στόχους και ενέργειες, προκειμένου να επιτύχει τις αλλαγές που επιθυμεί.

Πραγματοποιήστε έρευνα μεταξύ των εργαζομένων εξετάζοντας τις απόψεις τους σχετικά α) με τις εταιρικές πολιτικές που αφορούν τις ίσες ευκαιρίες, τη συμπερίληψη και την εξάλειψη των διακρίσεων και β) με τα εμπόδια που πιθανώς να δυσχεραίνουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών.

Η καθιέρωση **ενός προσβάσιμου μηχανισμού** όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλλουν παράπονα σε σχέση με τις διακρίσεις λόγω φύλου αποτελεί μέρος της διαδικασίας.

Η καθιέρωση μιας πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης συμβάλλει στη διασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλους του όρους και τις συνθήκες απασχόλησης, όπως είναι η αξιολόγηση, η πρόσληψη, η προαγωγή, η μετάθεση, η αλλαγή ρόλου, η κατάρτιση, η επαγγελματική εξέλιξη, οι παροχές, καθώς και η απόλυση. Πολλές από αυτές τις πολιτικές περιλαμβάνουν πλέον προβλέψεις για την παρενόχληση στην εργασία, τη σεξουαλική παρενόχληση και τον εκφοβισμό (bullying).

Η εφαρμογή μιας πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης μπορεί επίσης να παρέχει στις εταιρείες κάποιες μορφές προστασία απέναντι σε αγωγές για διακρίσεις.

Στοχευμένη προσπάθεια για την εξάλειψη των έμφυλων προκαταλήψεων κατά τη διαδικασία πρόσληψης και προαγωγής σημαίνει ότι οι γυναίκες ενισχύονται στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν κάποιες θέσεις και πιθανώς επιλέγονται σε μεγαλύτερο αριθμό. Για να

αποφύγει την επίδραση των έμφυλων προκαταλήψεων στις αποφάσεις πρόσληψης, ένας οργανισμός μπορεί:

α. Να εκπαιδεύει το προσωπικό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις προσλήψεις, τις προαγωγές και τις στρατηγικές διατήρησης με γνώμονα την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου.

β. Να δίνει προσοχή στη χρήση της γλώσσας. Στις περιγραφές θέσεων και τις αγγελίες συχνά χρησιμοποιείται γλώσσα που απηχεί τα παραδοσιακά στερεότυπα για τα δύο φύλα. Ως αποτέλεσμα, μπορεί μια θέση να γίνεται πιο ελκυστική για τους άνδρες ή τις γυναίκες, μόνο και μόνο εξαιτίας της νοερής εικόνας που σχηματίζουν για αυτήν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Έτσι, ακόμα και υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα μπορεί να επηρεαστούν από τη χρήση της γλώσσας και να συμπεράνουν ότι αφορά μόνο το ένα από τα δύο φύλα. Για να επιτύχετε μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ των φύλων, εξετάστε τις περιγραφές των θέσεων εργασίας για να εντοπίσετε και να αφαιρέσετε τους γλωσσικούς τύπους που ενισχύουν χωρίς λόγο τα έμφυλα στερεότυπα.

γ. Να απαιτήσετε η τελική λίστα υποψηφίων για κάθε ανοιχτή θέση να περιέχει τόσο άνδρες όσο και γυναίκες.

δ. Πραγματοποιήστε εκστρατείες στρατολόγησης στοχεύοντας ειδικά γυναίκες. Τέτοιες εκστρατείες είναι δυνατό να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον αριθμό των γυναικών που διεκδικούν θέσεις ή/και προσλαμβάνονται τελικά. Το ίδιο ισχύει για εκστρατείες που στοχεύουν αποκλειστικά στους άνδρες, για λειτουργίες όπου οι άνδρες φαίνεται να υποεκπροσωπούνται, π.χ. στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ή Επικοινωνίας ή σε ρόλους με ισχυρό κοινωνικό ή ανθρωπιστικό χαρακτήρα.

Θετική δράση βάσει φύλου: αμφιλεγόμενη αλλά αναγκαία

Στον χώρο της εργασίας, η θετική δράση βάσει φύλου αποτελεί αναγκαίο εργαλείο για την αντιμετώπιση των έμφυλων ανισοτήτων μέσω προληπτικών μέτρων. Τα μέτρα αυτά συνήθως χρησιμοποιούνται για να:

1. Βελτιώσουν τις ευκαιρίες απασχόλησης για γυναίκες και άνδρες (π.χ. αγγελίες εργασίας που στοχεύουν ειδικά στα γυναικεία ταλέντα)
2. Ενισχύσουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών ή των ανδρών (π.χ. προγράμματα mentoring για εργαζόμενες)
3. Διασφαλίσουν το δικαίωμα της ίσης εκπροσώπησης και συμμετοχής των δύο φύλων στον χώρο της εργασίας (π.χ. ποσόστωση στα διοικητικά συμβούλια)

Παρότι, ενίοτε, οι θετικές δράσεις, οι πολιτικές και τα μέτρα δέχονται κριτική ως προς το ότι προκαλούν αντίστροφες διακρίσεις, αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της μακράς ιστορίας των έμφυλων διακρίσεων στον τομέα της εργασίας. Επίσης, όταν η θετική δράση σχεδιάζεται με προσοχή, με συγκεκριμένες διαδικασίες που στοχεύουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και με καθορισμένους στόχους SMART, μπορεί να εξαλείψει την επίδραση των

έμφυλων διακρίσεων και να βοηθήσει στη δημιουργία ενός πιο ισότιμου εργασιακού περιβάλλοντος για όλους.

ε. Διασφαλίστε ότι οι ερωτήσεις συνέντευξης είναι ίδιες τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άνδρες υποψήφιους. Η αναθεώρηση της διατύπωσης των ερωτήσεων διασφαλίζει ότι δεν δίνονται άτυπα πλεονεκτήματα στο ένα φύλο σε σχέση με το άλλο.

στ. Εστιάστε στην έμφυλη ισορροπία των πάνελ επιλογής (40/60 από τα δύο φύλα) προκειμένου να αμβλύνονται οι προκαταλήψεις.

ζ. Διασφαλίστε ότι σε όλους τους νεοπροσληφθέντες και όλες τις νεοπροσληφθείσες ανατίθενται ενδιαφέροντα και ορατά καθήκοντα και ευθύνες, από την αρχή της πρόσληψής τους. Αυτό θα τους επιτρέψει να δείξουν εξ αρχής τις δυνατότητές τους.

η. Καθιερώστε μια αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, με εφαρμογή σχετικών και διαφανών κριτηρίων που δεν επιτρέπουν να χρησιμοποιούνται δύο μέτρα και δύο σταθμά όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και επιτεύγματα ανδρών και γυναικών.

Οι κύριες τεχνικές επικράτησης ως μορφή διακρίσεων

Οι κύριες τεχνικές επικράτησης (Master Suppression Techniques) αναπτύχθηκαν από την κοινωνική ψυχολόγο Berit Ås. Στην προσπάθειά της να εξηγήσει πώς αναπαράγονται οι έμφυλες δυναμικές ισχύος, η Ås αναγνώρισε 5 «τεχνικές επικράτησης». Μολονότι οι τεχνικές αυτές είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε, η Ås προσδιόρισε τη χρήση τους ως έμφυλο φαινόμενο. Ανεξάρτητα από το αν η χρήση τους είναι εκούσια ή ακούσια, οι τεχνικές φαίνεται να έχουν ως αποτέλεσμα την υπονόμευση και καταπίεση των γυναικών.

Η επίγνωση για την ύπαρξη αυτών των τεχνικών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση της καταπίεσης στον χώρο της εργασίας. Επομένως, αν εξοικειωθείτε με αυτές τις έννοιες μπορείτε να αποτρέψετε και να πάψετε τη χρήση τους, όποια στιγμή και αν τις αντιληφθείτε.

Τεχνικές επικράτησης

1. Κάνω το άλλο άτομο να νιώθει αόρατο αγνοώντας το ή αγνοώντας τις ιδέες του.
2. Γελοιοποιώ το άτομο υποβαθμίζοντας και κοροϊδεύοντας συνεχώς το ίδιο, την κοινωνική ομάδα του ή τις ιδέες του.
3. Αποσιωπώ πληροφορίες και κρατάω το άλλο άτομο έξω από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή του αποκρύπτω χρήσιμες πληροφορίες.
4. Ασκώ κριτική στο άλλο άτομο, ανεξάρτητα από αυτό που πραγματικά κάνει: βρίσκω λόγους να το τιμωρώ ή να παραπονιέμαι για αυτό.
5. Κατηγορώ και εξευτελίζω: όταν ένα άτομο αρχίσει να συνειδητοποιεί ότι το καταπιέζω, το κατηγορώ παρότι το φταίξιμο είναι δικό μου.

Η λήψη μέτρων για τον προσδιορισμό του μισθολογικού χάσματος εντός του οργανισμού και την έναρξη της προσπάθειας γεφύρωσής του αποτελεί κρίσιμο βήμα για την εξάλειψη των διακρίσεων.

Για να σημειώσετε επιτυχία, θα πρέπει:

α. Να προσδιορίσετε την εργασία ίσης αξίας χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια που ανταποκρίνονται στη διάσταση του φύλου και να πραγματοποιείτε συχνές αναθεωρήσεις. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει υπόψη πλήθος παραγόντων σε διάφορες θέσεις εργασίας, όπως είναι οι δεξιότητες, η καταβαλλόμενη προσπάθεια, οι αρμοδιότητες και οι συνθήκες εργασίας.

β. Να καθιερώσετε και να εφαρμόσετε μια ολοκληρωμένη πολιτική ίσων αμοιβών.

γ. Να καθιερώσετε τακτικούς περιοδικούς ελέγχους σε σχέση με την ίση αμοιβή, συμπεριλαμβάνοντας τον βασικό μισθό, τις υπερωρίες και τα μπόνους.

δ. Να βρείτε ή να ελέγξετε έναν αριθμό πιθανών εξηγήσεων για τη φύση, και τις αιτίες τυχόν διαφορών στην αμοιβή γυναικών και ανδρών εντός του οργανισμού.

ε. Αν είναι η πρώτη φορά που πραγματοποιείτε μισθολογικό έλεγχο (pay review), φροντίστε να διαχειριστείτε τα ευρήματα του αρχικού ελέγχου ως βάση αναφοράς και να καταστρώσετε ένα σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση του έμφυλου μισθολογικού χάσματος.

στ. Να καθιερώσετε μια πολιτική διαφάνειας, η οποία από τη μία πλευρά βοηθάει τους εργαζόμενους να έχουν μια έγκυρη άποψη για τον μισθό τους και από την άλλη ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού. Ξεκινήστε ορίζοντας και κοινοποιώντας τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αμοιβών και των ανταμοιβών, και γνωστοποιήστε ένα εύρος μισθού και παροχών ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα.

ζ. Σταματήστε να ζητάτε μισθολογικό ιστορικό. Όταν βασίζετε τον τρέχοντα μισθό στον προηγούμενο, απλώς διαιωνίζετε το υφιστάμενο μισθολογικό χάσμα. Οι προηγούμενες αποδοχές μιας γυναίκας ή ενός άντρα δεν πρέπει να καθορίζουν το ύψος του τωρινού ή μελλοντικού μισθού τους.

η. Υποστηρίξτε τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

θ. Ανάλογα με τα ευρήματα των μισθολογικών ελέγχων σας, εξετάστε την πιθανότητα να ορίσετε έναν ειδικό προσωρινό προϋπολογισμό με στόχο την εξάλειψη των διαχρονικών ανισοτήτων στις αμοιβές γυναικών και ανδρών. Ένας αποτελεσματικός τρόπος να γεφυρωθεί το χάσμα είναι οι επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν ποια μέλη του προσωπικού τους συνεισφέρουν περισσότερο σε αυτό και στη συνέχεια να διαθέσουν αυξήσεις κατά τρόπο όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό ώστε να το αντιμετωπίσουν.

Διαφάνεια, γιατί;

Η διαφάνεια έχει καίρια σημασία για την εξάλειψη της μισθολογικής ανισότητας. Κάνει τις εργαζόμενες και τους εργαζόμενους να νιώθουν εμπιστοσύνη ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και χωρίς διακρίσεις, γεγονός που έχει αποδειχθεί ότι παρέχει κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και πνεύμα συνεργασίας. Η διαφάνεια είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη γεφύρωση του έμφυλου μισθολογικού χάσματος, καθώς διευκολύνει τη συζήτηση, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι, και προάγει την ανταλλαγή γνώσεων. Η μισθολογική διαφάνεια βοηθάει τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες να λάβουν τις αναγκαίες πληροφορίες για να αξιολογήσουν τις έμφυλες διακρίσεις και να διορθώσουν τα μισθολογικά χάσματα, καθώς και να διαπραγματευθούν τη δίκαιη αμοιβή τους, είτε ατομικά ή μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων. Αυτό επίσης μειώνει τον κίνδυνο να γίνουν αγωγές κατά των επιχειρήσεων εξαιτίας των μισθολογικών ανισοτήτων. Αντίθετα, η μη αποκάλυψη των μισθών μπορεί να ενισχύσει τις έμφυλες διακρίσεις στην επιχειρηματική πρακτική και να δημιουργήσει αμφιβολίες και δυσπιστία μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων.

Η ενθάρρυνση προς τους πατέρες να κάνουν χρήση της άδειας ανατροφής τέκνου βοηθάει να διασφαλιστεί ότι το μισθολογικό χάσμα και η καθυστέρηση στην επαγγελματική εξέλιξη που συνήθως ακολουθεί μια άδεια ανατροφής τέκνου δεν θα πέφτει πάντοτε στους ώμους των γυναικών («ποινή μητρότητας»).

Βεβαιωθείτε ότι ο **απομακρυσμένος ή υβριδικός τρόπος εργασίας** δεν χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για να δίνονται χαμηλότερες αποδοχές στους εργαζόμενους και τις εργαζόμενες που επιλέγουν αυτήν την ευελιξία σε σχέση με τους/τις συναδέλφους τους που εργάζονται από το γραφείο. Επιπλέον, δώστε προσοχή ώστε να μην τιμωρείτε έμμεσα τους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες που δουλεύουν από το σπίτι παρέχοντάς τους λιγότερο χρόνο με τους προϊστάμενούς τους ή λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη ή/και προαγωγή.

Ορίστε έναν στόχο για την επαρκή συμμετοχή των γυναικών – 30% ή περισσότερο – στη λήψη αποφάσεων και τη διακυβέρνηση, σε όλα τα επίπεδα και όλους τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Εμπλεκόμενα μέρη

Για να αντιμετωπιστούν οι διακρίσεις και να καθιερωθούν αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές ίσων ευκαιριών, απαιτείται διαρκής συνεργασία μεταξύ της διοίκησης, των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους (εάν υπάρχουν), καθώς και ανεξάρτητων ειδικών. Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν σημαντικό ρόλο να επιτελέσουν προκειμένου να διαμορφωθούν πολιτικές και πρακτικές ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες και το προφίλ κάθε εταιρείας.

Εξάλλου, η διαβούλευση με τα στελέχη και το προσωπικό σχετικά με την εφαρμογή των πολιτικών που θα προκύψουν προάγει την ενεργή συμμετοχή και την ανάληψη ευθυνών.

Επιπλέον, η διαβούλευση τόσο με τα στελέχη όσο και με τους εργαζόμενους σχετικά με την εφαρμογή των πολιτικών που προκύπτουν προάγει τη δέσμευση και την ανάληψη ευθύνης.

Βασικός τομέας 3 | Εναρμόνιση επαγγελματικής/προσωπικής ζωής

Η έμφυλη ισότητα και η οικονομική ενδυνάμωση των γυναικών είναι τελικά αλληλένδετες με την επίτευξη ισορροπίας στην επαγγελματική και προσωπική ζωή, διασφαλίζοντας τον πιο ισορροπημένο καταμερισμό των οικογενειακών ευθυνών και επενδύοντας στην οικονομία της φροντίδας (care economy).

Η σημασία του πυλώνα

Η επένδυση σε πολιτικές φιλικές για την οικογένεια και την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις δέχονται την κατάλληλη υποστήριξη και αισθάνονται ότι τους εκτιμούν. Η εφαρμογή φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών έχει και επιχειρηματική αξία, καθώς αυξάνει το ποσοστό συγκράτησης και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ μειώνει τα συνολικά έξοδα πρόσληψης νέου προσωπικού.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς αναμένεται ότι έως το 2025, το 75% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού θα αποτελείται από μέλη της γενιάς των millennials. Οι millennials χαρακτηρίζονται από μια διαφορετική κατανόηση της σύγχρονης οικογένειας και φαίνεται να δίνουν περισσότερη αξία στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σχέση με προηγούμενες γενιές. Επομένως, οι οργανισμοί που δεν θα ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτού του νέου εργατικού δυναμικού διακινδυνεύουν να χάσουν τα νέα, πολύπλευρα ταλέντα και πιθανώς να αντιμετωπίσουν προβλήματα με την αφοσίωση και τη συγκράτηση του προσωπικού τους.

Οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές και οι ευέλικτες ρυθμίσεις στην εργασία διευκολύνουν τους εργαζόμενους γονείς, και ιδίως τις μητέρες, να εξελιχθούν επαγγελματικά και κατ' αυτόν τον τρόπο βελτιώνουν τους κύριους δείκτες απόδοσης σε σχέση με την έμφυλη ισότητα εντός ενός οργανισμού. Μελέτες δείχνουν ότι όταν οι άντρες παίρνουν άδεια πατρότητας, οι γυναίκες είναι πολύ πιο πιθανό να συνεχίσουν να εργάζονται με πλήρες ωράριο, το μισθολογικό χάσμα είναι μικρότερο, και περισσότερες γυναίκες αναλαμβάνουν θέσεις ηγεσίας και θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της άδειας, οι γονείς αναπτύσσουν μεταφερόμενες δεξιότητες, όπως διαχείριση συγκρούσεων, εκτέλεση πολλών καθηκόντων ταυτόχρονα (multi-tasking), διαχείριση χρόνου, οικονομική υπευθυνότητα κ.λπ. Οι δεξιότητες αυτές είναι μεν πολύτιμες, αλλά δεν τυγχάνουν πάντοτε αναγνώρισης στον εργασιακό χώρο. Οι οργανισμοί που φροντίζουν να έχουν γονείς στο εργατικό δυναμικό τους επωφελούνται από αυτές τις νέες ή βελτιωμένες δεξιότητες.

Πότε τα πετυχαίνουμε καλά

- Όταν όλοι οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες έχουν πρόσβαση σε προβλέψεις για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και νιώθουν την άνεση να αξιοποιήσουν τις αντίστοιχες παροχές
- Όταν η εταιρική κουλτούρα δεν ενθαρρύνει την υπερβολική εργασία και την εξάντληση, αλλά τιμά ανοιχτά τις φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές και την ισορροπημένη προσέγγιση της εργασίας

- Όταν κυριαρχεί η πεποίθηση ότι εργαζόμενες και εργαζόμενοι οφείλουν να συνεισφέρουν εξίσου στις οικογενειακές υποχρεώσεις τους και όταν οι γυναίκες δεν αντιμετωπίζουν διακρίσεις εξαιτίας αυτών των υποχρεώσεων σε σχέση με την πρόσληψη, την ισότιμη αμοιβή ή την εξέλιξή τους εντός του οργανισμού.

Συνηθισμένες προκλήσεις

Ίσως να έχετε παρατηρήσει ότι οι μητέρες συνήθως βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά την πρόσληψή τους, τις ικανότητες που τους αναγνωρίζονται, την παραμονή τους εκτός της αγοράς εργασίας, καθώς και τη συνολική καθημερινή εμπειρία τους στον χώρο της εργασίας σε σχέση με τις γυναίκες που δεν έχουν παιδιά ή σε σχέση με τους πατέρες. Το αποκορύφωμα όλων αυτών είναι το μειονέκτημα στην αμοιβή τους, γνωστό ως «μισθολογικό χάσμα μητρότητας», δηλαδή η μη ισότιμη αμοιβή μεταξύ γυναικών με και χωρίς παιδιά.

Επιπλέον, δεν είναι σπάνιο φαινόμενο οι έγκυες γυναίκες να αντιμετωπίζουν διακρίσεις σε σχέση με την πρόσληψη, την παραμονή τους σε μια θέση ή την προαγωγή τους. Επίσης είναι πιο πιθανό να στερηθούν το δικαίωμα να επιστρέψουν στην εργασία τους μετά το πέρας της άδειας μητρότητας.

Ως συνέπεια των παραπάνω, ίσως να έχετε παρατηρήσει ότι η ανάγκη για περισσότερη ευελιξία στην εργασία, που πηγάζει από τις αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις τους, ωθεί πολλές γυναίκες να αναλαμβάνουν θέσεις με μειωμένο ωράριο ή να εργάζονται στην παραοικονομία, όπου συνήθως η αμοιβή είναι χαμηλότερη. Έτσι διαιωνίζεται και το έμφυλο μισθολογικό χάσμα.

Μια ακόμα πρόκληση αποτελεί το γεγονός ότι οι άνδρες εργαζόμενοι που αξιοποιούν την άδεια πατρότητας συνήθως αντιμετωπίζονται ως λιγότερο αφοσιωμένοι υπάλληλοι. Αυτός ο στιγματισμός δρα αποτρεπτικά για άλλους πατέρες, που δεν αξιοποιούν τις υφιστάμενες πολιτικές.

Τέλος, ίσως να έχετε παρατηρήσει ότι τα έμφυλα στερεότυπα ενισχύονται, αντί να καταρρίπτονται, όταν η εργασιακή κουλτούρα προσφέρει μεν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας αλλά συνεχίζει να ευνοεί την εργασία στο γραφείο και τις υπερωρίες, ενώ οι γυναίκες αξιοποιούν δυσανάλογα τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.

Μπορεί επίσης να έχετε παρατηρήσει ότι τα στερεότυπα των φύλων ενισχύονται, αντί να αμφισβητούνται, όταν οι εργασιακές κουλτούρες προσφέρουν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, αλλά εξακολουθούν να ευνοούν την επιτόπια εργασία και τις πολλές ώρες εργασίας, ενώ οι γυναίκες χρησιμοποιούν δυσανάλογα τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.

Χρήσιμοι δείκτες

- Διάρκεια αδειών μητρότητας, πατρότητας και οικογενειακών υποχρεώσεων
- Αριθμός και ποσοστό των γυναικών και ανδρών που αιτούνται και αξιοποιούν αυτές τις παροχές
- Αριθμός και ποσοστό γυναικών και ανδρών που αξιοποιούν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας
- Απόψεις και ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τις πολιτικές και τις πρακτικές υποστήριξης των ατόμων με οικογενειακές υποχρεώσεις
- Αριθμός υποδομών για υπηρεσίες φροντίδας παιδιών ή ηλικιωμένων στον οργανισμό, καθώς και αριθμός/ποσοστό εργαζομένων που τις αξιοποιούν

Προτεινόμενα μέτρα

Πραγματοποιήστε μια εκτίμηση αναγκών προτού βιαστείτε να ανακοινώσετε μια τυποποιημένη στρατηγική για τη συμφιλίωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων πολιτικών. Διαφορετικές ομάδες εντός του οργανισμού πιθανώς να έχουν διαφορετικές ανάγκες. Για παράδειγμα, νέοι γονείς με βρέφη σε σχέση με γονείς εφήβων.

Η καθιέρωση και απαρτέγκλιτη εφαρμογή πολιτικών που αφορούν την άδεια μητρότητας, πατρότητας και τη γονεϊκή άδεια μετ' αποδοχών, καθώς και οι ευέλικτες συνθήκες εργασίας (όπως τα προσαρμοσμένα ωράρια ή η εργασία από το σπίτι) βοηθούν τις γυναίκες με υποχρεώσεις φροντίδας να επανενταχθούν πιο εύκολα στο εργατικό δυναμικό και να εξελιχθούν εντός του εταιρικού μηχανισμού. Κατά τον σχεδιασμό μιας πολιτικής αδειών, οι εργοδότες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ένα ευρύ φάσμα επιλογών, ώστε να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι θα λαμβάνουν πλήρη κάλυψη, τουλάχιστον κατά την ελάχιστη εγγυημένη άδεια μητρότητας ή πατρότητας μετ' αποδοχών που ορίζεται από την εθνική νομοθεσία.

Καθώς οι αποφάσεις σχετικά με τη γονεϊκή άδεια συνήθως βασίζονται στην οικονομική ασφάλεια, συχνά παρατηρείται ο γονέας με τις μικρότερες αποδοχές να λαμβάνει μεγαλύτερη άδεια, προκειμένου να ελαχιστοποιείται η απώλεια για το οικογενειακό εισόδημα. **Διασφαλίζοντας ότι η απασχόληση και η οικονομική ασφάλεια του γονέα είναι εγγυημένες** και σεβόμενοι το δικαίωμα των γονέων να επιστρέψουν στην ίδια θέση, με την ίδια αμοιβή που είχαν πριν από τη λήψη της άδειας, οι εργοδότες αναγνωρίζουν ότι η επαρκής αναπλήρωση του εισοδήματος αποτελεί ισχυρό παράγοντα πρόβλεψης για το αν τελικά θα γίνει χρήση της άδειας μητρότητας/πατρότητας ή της γονεϊκής άδειας, ιδίως από τους πατέρες. Παράλληλα, αυτό μεταφράζεται και στην προστασία των εγκύων και των εργαζόμενων με οικογενειακές υποχρεώσεις από τις διακρίσεις όσον αφορά την πρόσληψη, την ανάθεση καθηκόντων, την κατάρτιση, τις εργασιακές συνθήκες αλλά και την απόλυση.

Με τη διεύρυνση των κατηγοριών των εργαζομένων που μπορούν να λάβουν άδεια, έτσι ώστε σε αυτές να περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι με μειωμένο ωράριο ή σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου, οι εποχιακοί και οι προσωρινά απασχολούμενοι, είναι δυνατό να αμβλυνθούν οι ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση σε άδεια μετ' αποδοχών και αυτών που δεν έχουν. Όταν διασφαλίζεται ότι οι άδειες για λόγους φροντίδας και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας προσφέρονται εξίσου σε όλους τους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες και για όλους τους τύπους οικογένειας, αποτρέπονται οι διακρίσεις και καλλιεργείται μια πιο ανοιχτή, δίκαιη και συμπεριληπτική οργανωσιακή κουλτούρα.

Παρέχοντας στους γονείς ομαλή αποχώρηση και βαθμιαία επιστροφή στην εργασία τους μετά την άδεια, αυξάνουμε την ενεργή συμμετοχή και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα προγράμματα προσαρμογής πριν από την άδεια επιτρέπουν στους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες να μειώνουν σταδιακά τον φόρτο της εργασίας τους, να πάρουν την άδειά τους λίγες εβδομάδες πριν από τη γέννηση του παιδιού τους, να επιλέξουν την τηλε-εργασία ή να εργάζονται με μειωμένο ωράριο. Έτσι προσαρμόζονται καλύτερα στην απουσία από την εργασία, ενώ παράλληλα οι συνάδελφοί τους προετοιμάζονται για την αναχώρησή τους. Στο τέλος της άδειας, τα προγράμματα επανένταξης μπορεί να περιλαμβάνουν τη βαθμιαία επιστροφή με εργασία από το σπίτι κάποιες ημέρες της εβδομάδας ή με μειωμένο ωράριο για τις πρώτες εβδομάδες, καθώς και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Τα προγράμματα επανένταξης μπορούν επίσης να προσφέρουν ενίσχυση δεξιοτήτων και επιμόρφωση, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες παραμένουν ενήμεροι για τις νέες εργασιακές εξελίξεις. Παράλληλα μπορούν να αξιοποιηθούν και προγράμματα υποστήριξης, όπως το buddy system, στο οποίο ένας γονέας που επιστρέφει τώρα στη δουλειά συνεργάζεται με έναν γονέα που έχει ήδη επιστρέψει έπειτα από γονεϊκή άδεια, για να βοηθηθούν οι γονείς να προσαρμοστούν ξανά στην εργασία τους.

Ο ορισμός προσώπων που λειτουργούν ως «σύνδεσμοι», τα ξεκάθαρα όρια και οι κατευθυντήριες οδηγίες, καθώς και ένα προσεχτικά σχεδιασμένο πλάνο επικοινωνίας (τι θα συζητείται, ποια θα είναι η συχνότητα και η μέθοδος επικοινωνίας) με τους εργαζόμενους/τις εργαζόμενες που βρίσκονται σε άδεια, βοηθάει τους γονείς να παραμένουν σε επαφή με τις εξελίξεις στην εργασία τους ενόσω απουσιάζουν. Ωστόσο, πρέπει να υπάρχουν ασφαλιστικές δικλείδες προκειμένου οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες να μην αισθάνονται την πίεση ότι πρέπει να εργαστούν κατά τη διάρκεια της άδειάς τους.

Η ενεργή προώθηση της χρήσης της άδειας πατρότητας ή της γονεϊκής άδειας από τους πατέρες, ιδίως αυτούς που βρίσκονται σε υψηλές και επομένως προβεβλημένες θέσεις της ιεραρχίας, μπορεί να προωθήσει την ισότιμη κατανομή των υποχρεώσεων φροντίδας μεταξύ ανδρών και γυναικών, τόσο στην εργασία όσο και στο σπίτι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- α. Εκστρατειών ενημέρωσης
- β. Προώθησης πληροφοριακού υλικού
- γ. Συζητήσεων ένας προς έναν με μέλλοντες γονείς

δ. Συγκεκριμένης κατανομής του δικαιώματος αδειών (έτσι ώστε να είναι ατομικές και μη μεταβιβάσιμες)

ε. Καλλιέργειας εταιρικής κουλτούρας που αναγνωρίζει την αξία των οικογενειακών υποχρεώσεων και την ισότιμη χρήση της άδειας από τους δύο γονείς

στ. Ενθάρρυνσης των ανδρών που έχουν πάρει άδεια (ιδίως αυτών σε υψηλές θέσεις) να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές

Η παροχή οικονομικών υπηρεσιών φροντίδας παιδιών (παιδικός σταθμός στις εγκαταστάσεις του οργανισμού ή άλλα προγράμματα στήριξης) που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των εργαζόμενων γονέων όσο και των παιδιών, στη θέση της παρατεταμένης άδειας με μειωμένες αποδοχές ή άνευ αποδοχών, μπορούν να βοηθήσουν τις μητέρες να επιστρέψουν σε εργασία πλήρους ωραρίου, να αποφύγουν τα μεγάλα κενά στην προϋπηρεσία τους και να συνεχίσουν να ανεβαίνουν τα σκαλιά της ιεραρχίας. Παράλληλα, η υποστήριξη με τη μορφή υπηρεσιών φροντίδας παιδιών, στις εταιρείες όπου υπάρχει αυτή η δυνατότητα, μπορεί να επιτρέψει στους πατέρες να αναλάβουν πιο ισότιμο ρόλο στη φροντίδα της οικογένειάς τους. Οι ποιότητα των υπηρεσιών φροντίδας παιδιών συνδέεται με τα προσόντα και τις συνθήκες εργασίας των φροντιστών/τριών, αλλά υπάρχει πλήθος λύσεων για τον χώρο της εργασίας προκειμένου να υποστηρίζονται οι εργαζόμενοι γονείς. Οι λύσεις αυτές μπορούν να προσαρμοστούν στα χαρακτηριστικά και το μέγεθος κάθε εταιρείας με μηδενικό ή ελάχιστο κόστος (επίδομα παιδικού σταθμού, εναλλακτικό πλάνο φύλαξης παιδιών, κ.λπ.)

Η **χρήση συμπεριληπτικής γλώσσας** ή/και η αφαίρεση του φύλου από τους γλωσσικούς τύπους που περιγράφουν ρόλους παροχής φροντίδας, βοηθά ώστε οι οικογενειακές υποχρεώσεις να μοιράζονται πιο ισότιμα μεταξύ των γονέων.

Η συχνή πραγματοποίηση αξιολόγησης των κινδύνων υγιεινής και ασφάλειας, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα ισχύοντα πρότυπα στον χώρο της εργασίας καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων, έχει ζωτική σημασία για την υποστήριξη των γονέων στην εργασία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανταπόκριση στις ανησυχίες τους για το αν κάποιες συγκεκριμένες εργασίες (όπως η μεταφορά φορτίων ή η έκθεση σε χημικά) μπορεί να ενέχει κινδύνους για έναν γονέα ή ένα παιδί. Η κριτική αξιολόγηση αυτών των ανησυχιών μέσω ανοιχτού διαλόγου και η άμεση δράση για την αντιμετώπιση κινδύνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για τους γονείς. Οι προσωρινές τροποποιήσεις στην εργασία για τη διευκόλυνση των εγκύων μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ευελιξία στο ωράριο εργασίας, ανάλογα με τα ιατρικά ραντεβού, καθώς και διαστήματα τακτικής ανάπαυσης. Παράλληλα, μπορεί να υπάρχει δυνατότητα για περαιτέρω τροποποιήσεις, ατομικές ή στο περιβάλλον εργασίας, όπως τροποποίηση της στολής της εγκύου, πιο χαλαρή πολιτική για την κατανάλωση τροφίμων και ποτών, καθώς και μη υποχρέωση σε ορθοστασία. Σε περίπτωση που οι κίνδυνοι δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθούν και δεν υπάρχει δυνατότητα τέτοιων προβλέψεων, οι εργοδότες οφείλουν να προσφέρουν άδεια μετ' αποδοχών σύμφωνα με τη νομοθεσία, τους κανονισμούς ή την πρακτική που ακολουθείται σε κάθε χώρα.

Η παροχή αμειβόμενων διαλειμμάτων ή η μείωση του ημερήσιου ωραρίου για τις θηλάζουσες μητέρες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ωστόσο, οι εταιρίες μπορούν να προσφέρουν και πιο ολοκληρωμένη υποστήριξη, μέσω της ενίσχυσης ή της τροποποίησης φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών.

Η υποστήριξη στις θηλάζουσες μητέρες περιλαμβάνει την παροχή ενός καθαρού και ιδιωτικού χώρου θηλασμού, καθώς και ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και ωραρίου για να διευκολύνονται οι θηλάζουσες. Ένας στοιχειωδώς κατάλληλος χώρος θηλασμού πρέπει να διαθέτει πόρτα που κλειδώνει από μέσα, μια επίπεδη επιφάνεια, εκτός από το πάτωμα, για την τοποθέτηση των αναγκαίων εφοδίων, καλό φωτισμό και αερισμό, καθαριστικά μαντηλάκια και χαρτοπετσέτες, καθώς και μια πρίζα. Πρέπει επίσης να είναι προσβάσιμος από άτομα με αναπηρία. Πολλές εταιρείες δεν μένουν μόνο σε αυτές τις βασικές προβλέψεις αλλά παρέχουν έναν νιπτήρα με σαπούνι και τρεχούμενο νερό, ένα ψυγείο κατάλληλο για τη φύλαξη μητρικού γάλακτος, έναν φούρνο μικροκυμάτων για αποστείρωση και ένα αναπνευστικό κάθισμα.

Αποφεύγοντας να επιβαρύνετε τους εργαζόμενους με ατέλειωτα ωράρια εργασίας και απρογραμμάτιστες υπερωρίες, καθώς και εργασία σε ημέρες που παραδοσιακά αποτελούν αργίες, διασφαλίζετε ότι οι εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις βιώνουν μια λειτουργική και βιώσιμη εργασιακή πραγματικότητα.

Πρέπει να διασφαλίζετε ότι **οι εργαζόμενοι/ες που αξιοποιούν τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας δεν τιμωρούνται** για αυτήν τους την επιλογή και να εξετάζετε την πιθανότητα προσφοράς άλλων παροχών/διευκολύνσεων στους/τις εργαζόμενους/ες των οποίων οι θέσεις δεν επιτρέπουν λύσεις όπως η εργασία από το σπίτι. Αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε κάθε πολιτική συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.

Φροντίστε να περιοριστούν οι ώρες επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, προσφέρετε υποστήριξη για τη μετακίνηση προς και από την εργασία, σχεδιάστε και εφαρμόστε πρωτοβουλίες αυτο-φροντίδας για όλους τους/τις εργαζόμενους/ες (σύμβουλο άθλησης, εγκαταστάσεις γυμναστηρίου, επιπλέον ημέρες προσωπικής άδειας, τηλεφωνική γραμμή υποστήριξης) και ενθαρρύνετε τα ηγετικά στελέχη να δρουν ως πρότυπα μίμησης για την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Πρόκειται για ένα κρίσιμο βήμα ώστε όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες (με ή χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις) να αισθάνονται ότι λαμβάνονται υπόψη στον γενικότερο σχεδιασμό του οργανισμού όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Η αξιολόγηση όλων των θεμάτων που αφορούν τη συμφιλίωση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων πρέπει να πραγματοποιείται τακτικά και με συστηματικό τρόπο, έτσι ώστε όλες οι προκλήσεις να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά.

Εμπλεκόμενα μέρη

Οι ομάδες Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υποβοηθούνται από επαγγελματίες του τομέα υγιεινής και ασφάλειας, καθώς και από ομάδες διαχείρισης ακινήτων, έτσι ώστε να σχεδιάζονται ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές πολιτικές και προβλέψεις εναρμόνισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Τα ηγετικά στελέχη παίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή αυτών των πολιτικών καθώς δρουν τόσο ως πρότυπα όσο και ως θεματοφύλακες για όλα τα ζητήματα που αφορούν την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

Οι ομάδες εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει επίσης να βοηθήσουν αυτή την προσπάθεια διασφαλίζοντας ότι όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι/ες είναι πάντοτε ενήμεροι/ες για τις παροχές τις οποίες δικαιούνται καθώς και για τις πολιτικές συμφιλίωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που εφαρμόζει η εταιρεία τους.

Βασικός τομέας 4 | Υγεία, ασφάλεια και ελευθερία από τη βία και την παρενόχληση

Ο βασικός τομέας για την υγεία, την ασφάλεια και την ελευθερία από τη βία και την παρενόχληση υπογραμμίζει το δικαίωμα των εργαζομένων στην ασφάλεια και την ελευθερία από τη βία στον χώρο της εργασίας, καθώς και το γεγονός ότι, ενίοτε, γυναίκες και άνδρες ενδέχεται να έχουν διαφορετικές ανάγκες όταν εκτελούν ορισμένες εργασίες. Για παράδειγμα, η σωματική δομή των περισσότερων γυναικών διαφέρει από αυτή των περισσότερων ανδρών, πράγμα που σημαίνει ότι ορισμένα έπιπλα ή εργαλεία στον χώρο της εργασίας θα πρέπει να σχεδιάζονται κατάλληλα. Η πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων για την ασφάλεια και τη σεξουαλική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας έχει ουσιαστική σημασία για τη δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, χωρίς διακρίσεις.

Η σημασία του πυλώνα

Παρά τη γενική αποδοχή για την κλίμακα και τον αντίκτυπο του προβλήματος, η σεξουαλική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας παραμένει ένα επίμονο και έντονο πρόβλημα που επηρεάζει άμεσα τις γυναίκες σε όλες τις θέσεις εργασίας, όλα τα επαγγέλματα και όλους τους τομείς της οικονομίας, σε όλες τις χώρες του κόσμου.

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για το θύμα, τους συναδέλφους της/του, τον οργανισμό και την κοινωνία ως σύνολο. Επηρεάζει την ψυχική, σωματική και σεξουαλική υγεία ενός ατόμου, την αξιοπρέπειά του, καθώς και την οικογενειακή και κοινωνική του ζωή, και μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας, όπως κατάθλιψη, διαταραχή μετατραυματικού στρες, αϋπνία, άγχος και σωματικές ενοχλήσεις. Οι συνάδελφοι που παρακολουθούν και γίνονται μάρτυρες σεξουαλικής παρενόχλησης επηρεάζονται επίσης από αυτήν, καθώς και από το κλίμα φόβου και εκφοβισμού που οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και περισσότερες απουσίες από την εργασία.

Όταν οι υποθέσεις σεξουαλικής παρενόχλησης δεν αντιμετωπίζονται με αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο, τα θύματα συχνά νιώθουν να εξαναγκάζονται σε παραίτηση, γεγονός που ενδέχεται να θέσει σε κίνδυνο τόσο την επαγγελματική τους πορεία όσο και τον βιοπορισμό τους. Γενικά, το φαινόμενο αυτό αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών, καθώς εκείνες που αρνούνται να υποκύψουν συχνά βλέπουν τις ευκαιρίες τους για μάθηση, καθοδήγηση και εξέλιξη να μειώνονται. Επιπλέον, η σεξουαλική παρενόχληση είναι δυνατό να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της απόδοσης του θύματος και να επιβραδύνει την πρόοδο προς την έμφυλη ισότητα.

Ωστόσο, η σεξουαλική παρενόχληση στον χώρο της εργασίας μπορεί επίσης να έχει υψηλό κόστος και στον επιχειρηματικό τομέα, οδηγώντας, μεταξύ άλλων, σε μειωμένη κερδοφορία, επιβάρυνση των εργασιακών σχέσεων, μείωση της ενεργής συμμετοχής των υπαλλήλων και πλήγμα για τη φήμη του οργανισμού.

Ποια άτομα επηρεάζονται περισσότερο;

Η σεξουαλική παρενόχληση εμφανίζεται συχνότερα σε ορισμένους τομείς και ορισμένα επαγγέλματα και συνθήκες εργασίας, στα οποία τα άτομα εκτίθενται σε ειδικούς κινδύνους που αυξάνουν την πιθανότητα βίας και παρενόχλησης. Για παράδειγμα:

- Εργασία σε επαφή με το κοινό
- Εργασία σε περιβάλλον στο οποίο σερβίρεται αλκοόλ
- Εργασία με μη τυπικό ωράριο
- Εργασία με ανθρώπους που αντιμετωπίζουν ψυχικά προβλήματα
- Εργασία σε προσωπικό χώρο και ιδιωτικές κατοικίες
- Μοναχική εργασία ή εργασία σε σχετικά απομονωμένο ή απομακρυσμένο σημείο

Πότε τα πηγαίνουμε καλά;

- Όταν υφίστανται μέτρα πρόληψης που μειώνουν τον κίνδυνο το φύλο, η κουλτούρα ή οι κοινωνικές νόρμες να κανονικοποιούν ή να δαιωνίζουν τις ανάρμοστες συμπεριφορές.
- Όταν υπάρχει ένα αξιόπιστο, εμπιστευτικό και ανεξάρτητο σύστημα που προσφέρει γρήγορη, ολοκληρωμένη και δίκαιη διερεύνηση, η οποία οδηγεί σε δίκαιη επίλυση της κάθε υπόθεσης.
- Όταν όλοι/ες στον χώρο της εργασίας αισθάνονται βεβαιότητα ότι θα ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και ότι όσοι/ες έχουν βιώσει, καταγγείλει, παρατηρήσει και αναφέρει περιστατικά θα προστατεύονται από αντίποινα και δυσμενείς συνέπειες στην καριέρα τους.

Συνηθισμένες προκλήσεις

Ίσως να υποψιάζεστε ή να έχετε παρακολουθήσει περιστατικά λεκτικής, μη λεκτικής, ψυχολογικής ή σωματικής παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένης της γραπτής και ηλεκτρονικής επικοινωνίας, του ηλεκτρονικού εκφοβισμού (cyberbullying) και της ηλεκτρονικής παρακολούθησης (cyberstalking). Τα παραπάνω μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, με τη λογική της πρότασης για αντιπαροχή (quid pro quo) ή της δημιουργίας ενός προσβλητικού και απειλητικού περιβάλλοντος.

Ίσως επίσης να έχετε παρατηρήσει ότι η συμπεριφορά σεξουαλικής παρενόχλησης εντείνεται ακόμα περισσότερο όταν το φύλο διασταυρώνεται με άλλες διαστάσεις ανισότητας, όπως η φυλή και η εθνικότητα, η ηλικία, η αναπηρία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και το μεταναστευτικό προφίλ, μεταξύ άλλων.

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να συμβεί έξω από τον χώρο της εργασίας ή/και κατά τη διάρκεια του ωραρίου της εργασίας -μεταξύ άλλων σε επαγγελματικά ταξίδια ή κοινωνικές εκδηλώσεις, καθώς και μέσα από επικοινωνίες που σχετίζονται με την εργασία. Μπορεί επίσης να προέρχεται από οποιονδήποτε – προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους, πελάτες, προμηθευτές, παρόχους υπηρεσιών ή μέλη του κοινού.

Παρά τη συχνότητα με τη οποία συμβαίνει και τις δαπανηρές της συνέπειες, πιθανώς να διαπιστώσετε ότι η σεξουαλική παρενόχληση πολύ συχνά δεν καταγγέλλεται. Οι λόγοι πίσω από αυτό αφορούν την έλλειψη επίγνωσης για το τι ακριβώς είναι η σεξουαλική παρενόχληση, ο φόβος για αντίποινα, η έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών διαχείρισης ή αναφοράς, καθώς και τα στερεότυπα που έχουν ως αποτέλεσμα να κατηγορείται το θύμα αντί να τιμωρείται ο δράστης.

Τι ακριβώς είναι η σεξουαλική παρενόχληση;

Είδη σεξουαλικής παρενόχλησης

Πρόταση για αντιπαροχή (*quid pro quo*): Κάθε σωματική, λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά σεξουαλικής φύσης που επηρεάζει την αξιοπρέπεια γυναικών και ανδρών, και η οποία είναι ανεπιθύμητη, παράλογη και προσβλητική για την αποδέκτρια/τον αποδέκτη. Στις περιπτώσεις *quid pro quo*, η απόρριψη από την πλευρά ενός προσώπου αυτής της συμπεριφοράς ή η υποταγή σε αυτή χρησιμοποιείται ευθέως ή πλαγίως ως βάση για μία ή περισσότερες αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία του.

Εχθρικό περιβάλλον εργασίας: Συμπεριφορά που δημιουργεί απειλητικό, εχθρικό ή εξευτελιστικό περιβάλλον εργασίας για τη αποδέκτρια/τον αποδέκτη.

Μορφές σεξουαλικής παρενόχλησης

Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές, όπως, ενδεικτικά:

- Απόπειρα σεξουαλικής επίθεσης ή σεξουαλική επίθεση, συμπεριλαμβανομένου του βιασμού.
- Κοινοποίηση ή προβολή σεξουαλικά ανάρμοστων εικόνων ή βίντεο σε οποιαδήποτε μορφή.
- Αποστολή επικοινωνίας με σεξουαλικά υπονοούμενα σε οποιαδήποτε μορφή.
- Σεξουαλικά ή πρόστυχα αστεία ή ανέκδοτα.

- Ανάρμοστες σεξουαλικές χειρονομίες, όπως το κούνημα της λεκάνης που μιμείται τη σεξουαλική πράξη.
- Ανεπιθύμητα αγγίγματα, όπως τσιμπήματα, ελαφρά χτυπηματάκια ή χάδια, ή σκόπιμη επαφή με το άλλο πρόσωπο.
- Έντονα βλέμματα με σεξουαλική διάθεση.
- Επανελημμένες προτάσεις για ραντεβού ή σεξ.
- Βαθμολόγηση της σεξουαλικότητας άλλου προσώπου.
- Σεξουαλικά σχόλια για την εμφάνιση, τα ρούχα ή τα μέρη του σώματος του άλλου προσώπου.
- Χαρακτηρισμοί ή βρισιές που σχετίζονται με το φύλο ή τη σεξουαλικότητα.
- Υποτιμητικά ή μειωτικά σχόλια για τον σεξουαλικό προσανατολισμό ή την έκφραση φύλου του άλλου προσώπου.

Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός καταγγελιών σεξουαλικής παρενόχλησης
- Αριθμός υποθέσεων σεξουαλικής παρενόχλησης που επιλύονται χωρίς περαιτέρω θυματοποίηση των αποδεκτριών/αποδεκτών της παρενόχλησης
- Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δυνατότητα του οργανισμού να αποτρέψει και να διαχειρίζεται τις υποθέσεις σεξουαλικής παρενόχλησης

Προτεινόμενα μέτρα

Η υιοθέτηση μιας συμπεριληπτικής, ενοποιημένης προσέγγισης που λαμβάνει υπόψιν τη διάσταση του φύλου είναι κρίσιμης σημασίας για την εξάλειψη της βίας και της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση του θέματος απαιτεί από τις εταιρείες να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ολοκληρωμένες πολιτικές, διαδικασίες και επιμορφωτικά προγράμματα προκειμένου να αντιμετωπιστούν όλες οι μορφές έμφυλης βίας και παρενόχλησης.

Ο ορισμός της σεξουαλικής παρενόχλησης ως ανεπιθύμητη σεξουαλική συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας και η συμπλήρωση αυτού του ορισμού με παραδείγματα μη αποδεκτών συμπεριφορών αποτελεί ένα ουσιαστικό πρώτο βήμα για να καταστεί σαφές ότι η σεξουαλική παρενόχληση δεν είναι ανεκτή. Το ίδιο ισχύει για την αναγνώριση του γεγονότος ότι η σεξουαλική παρενόχληση αποτελεί παραβίαση ανθρωπίνων δικαιωμάτων και διάκριση λόγω φύλου, και πιθανώς να διασταυρώνεται με άλλες διαστάσεις ανισότητας, όπως η φυλή, η εθνικότητα, η ηλικία, η αναπηρία, η υπηκοότητα, το θρήσκευμα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, καθώς και άλλες κοινωνικές ευαλωτότητες, όπως η φτώχεια.

Η δημιουργία μιας πολιτικής μηδενικής ανοχής βοηθά να καταστεί σαφές στα εμπλεκόμενα μέρη, εντός και εκτός του οργανισμού, ότι η σεξουαλική παρενόχληση δεν είναι αποδεκτή. Μια τέτοια πολιτική οφείλει να προσδιορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζόμενων και του εργοδότη, συμπεριλαμβανομένου το δικαιώματος οποιασδήποτε εργαζόμενης/οποιουδήποτε εργαζόμενου να απομακρυνθεί από μια κατάσταση βίας ή παρενόχλησης χωρίς φόβο για αντίποινα. Η πολιτική κατά της παρενόχλησης στον χώρο της εργασίας πρέπει να αποτυπώνεται και στις γενικότερες πολιτικές, όπως τις πολιτικές για την ισότητα, τις συλλογικές συμβάσεις ή τους κώδικες δεοντολογίας.

Η εστίαση στην πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης αντί για την απλή αντίδραση σε αυτήν σημαίνει ότι όλα τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην εξάλειψη του φαινομένου με τη θέσπιση ξεκάθαρων γραμμών λογοδοσίας και διαφάνειας. Αυτό εμπεριέχει την καλλιέργεια μιας εταιρικής κουλτούρας που έχει στο επίκεντρο την ασφάλεια, τον σεβασμό και την ισοτιμία, μέσω της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της αμοιβαίας εκτίμησης, και της προώθησης της έμφυλης ισότητας και διαφορετικότητας.

Η αξιολόγηση όλων των κινδύνων και παραγόντων επικινδυνότητας, που σχετίζονται με τη βία και την παρενόχληση, μέσω των διαδικασιών διαχείρισης της υγιεινής και της ασφάλειας στον χώρο της εργασίας, θα συμβάλει ώστε οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι δράσεις επιμόρφωσης να περιστρέφονται γύρω από τις πραγματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η αξιολόγηση κινδύνων στον χώρο της εργασίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα εκδήλωσης βίας και παρενόχλησης, συμπεριλαμβανομένων των ψυχο-κοινωνικών κινδύνων. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε κινδύνους που πηγάζουν από:

- τις συνθήκες και τις ρυθμίσεις εργασίας
- τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- τρίτα μέρη, όπως πελάτες, παρόχους υπηρεσιών, χρήστες, ασθενείς και μέλη του κοινού
- διακρίσεις
- κατάχρηση εξουσίας
- φύλο
- πολιτισμικές και κοινωνικές νόρμες που συντηρούν τη βία και την παρενόχληση

Στους παράγοντες αυτούς μπορεί να συμπεριλαμβάνονται το ανδροκρατούμενο περιβάλλον, η ανισορροπία δυνάμεων και οι αποκεντρωμένες ή απομονωμένες θέσεις εργασίας. Επίσης, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εντάσσει τη σεξουαλική παρενόχληση στην αξιολόγηση κινδύνων που πραγματοποιεί τακτικά.

Έχει αποδειχτεί ότι η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των φύλων σε έναν οργανισμό, βιομηχανία ή κλάδο αυξάνει τον κίνδυνο σεξουαλικής παρενόχλησης.

Ένας ανδροκρατούμενος εργασιακός χώρος και μια κουλτούρα αυστηρής ιεραρχίας ενέχει κινδύνους, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τα γυναικοκρατούμενα επαγγέλματα, όπου οι γυναίκες αναλαμβάνουν στερεοτυπικούς ρόλους παροχής φροντίδας και υπηρεσιών και έτσι εκλαμβάνονται ως δουλικές. Η λήψη μέτρων για την ενίσχυση της διαφορετικότητας ως προς το φύλο σε όλες τις βαθμίδες, καθώς και η αντιμετώπιση της ανισορροπίας εξουσίας μπορεί να συμβάλουν στην άμβλυση αυτής της τρωτότητας.

Κάθε προσπάθεια ή πρωτοβουλία με στόχο την πρόληψη και καταπολέμηση της σεξουαλικής παρενόχλησης πρέπει να λαμβάνει **τον απαιτούμενο χρόνο και πόρους για να τελεσφορήσει.**

Εντοπίστε επιφανείς άνδρες σε υψηλές θέσεις που μπορούν να παίξουν τον ρόλο του συμμάχου, να καταδικάσουν δημόσια τη σεξουαλική παρενόχληση και να ενθαρρύνουν τις εταιρείες να υποστηρίξουν τα θύματα και να τιμωρήσουν τους αυτουργούς.

Φροντίζοντας να ενημερώνετε τακτικά όλους τους εργαζόμενους και διασφαλίζοντας ότι όλοι κατανοούν τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και τις διαδικασίες, ενισχύετε την αντίληψη ότι δεν υφίσταται κίνδυνος ή φόβος για αντίποινα σε περίπτωση που κάποιος ή κάποια επέμβει από τη θέση του παριστάμενου. Η διοίκηση, φυσικά, θα πρέπει να διασφαλίζει ότι δεν υφίστανται αντίποινα για μια καταγγελία.

Η θέσπιση μηχανισμών παραπόνων για το προσωπικό και τη διοίκηση βοηθάει να γίνει σαφές ότι τα θύματα θα λάβουν συμπαράσταση και οι δράστες θα λογοδοτήσουν. Είναι σημαντικό οι διαδικασίες αναφοράς περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης να ευθυγραμμίζονται με τα διεθνή πρότυπα του εργατικού δικαίου, τα οποία συμμορφώνονται με τους τοπικούς εργατικούς νόμους και κανονισμούς ή τους υπερβαίνουν. Θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και να διευκολύνουν θύματα και μάρτυρες περιστατικών να αναφέρουν τη σεξουαλική παρενόχληση με ασφάλεια, χωρίς φόβο για αντίποινα. Οι πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες καταγγελίας και διερεύνησης θα πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρίες. Οι διαδικασίες αυτές οφείλουν να περιγράφουν πώς μπορούν οι εργαζόμενες/εργαζόμενοι να υποβάλλουν καταγγελίες, τόσο μέσω επίσημων όσο και ανεπίσημων καναλιών (τα ανεπίσημα κανάλια καταγγελίας, όπως είναι οι διαμεσολαβητές, έχουν εξαιρετική σημασία καθώς δεν είναι όλα τα θύματα έτοιμα να υποβάλουν επίσημη καταγγελία). Ωστόσο, όλες οι καταγγελίες πρέπει να εξετάζονται γρήγορα, διεξοδικά και με σεβασμό, και να επιλύονται χωρίς εκ νέου θυματοποίηση των αποδεκτριών/αποδεκτών της κακοποίησης.

Τα συστήματα διαμεσολάβησης πρέπει να είναι ανεπίσημα, ουδέτερα και εμπιστευτικά, και μόνο ο διαμεσολαβητής/η διαμεσολαβήτρια να γνωρίζουν το θέμα. Δίνοντάς τους τις πληροφορίες και τον χώρο που χρειάζονται για να αναλύσουν τις δυνατότητες που έχουν και να αποφασίσουν πώς να προχωρήσουν μπορεί να ενδυναμώσει τα θύματα. Οι διαμεσολαβητές δεν πραγματοποιούν επίσημες ακροάσεις και δεν ενεργούν βάσει αποδεικτικών στοιχείων.

Ταυτόχρονα, η χρήση αυτής της μεθόδου δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να ληφθεί πιο επίσημη δράση στη συνέχεια.

Κάθε διαδικασία διερεύνησης θα πρέπει να είναι άμεση και επισταμένη, με σαφώς καθορισμένα χρονικά όρια. Επίσης θα πρέπει να είναι ισότιμη. Για παράδειγμα, αν επιτρέπεται στους δράστες να έχουν δικηγόρο, εκπρόσωπο του συνδικάτου ή συνήγορο, το ίδιο θα πρέπει να ισχύει για τα θύματα και τους μάρτυρες. Είναι εξίσου σημαντικό να περιγράφονται τα ενδιάμεσα μέτρα που θα λαμβάνονται, π.χ. αλλαγή χώρου εργασίας για τον φερόμενο ως δράστη ή υποχρεωτική άδεια.

Τα θύματα πρέπει να αντιμετωπίζονται με απόλυτο σεβασμό και να λαμβάνουν τη διαβεβαίωση ότι η ευθύνη για τη διαχείριση περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης δεν βαρύνει τα ίδια. Επίσης πρέπει να λαμβάνουν υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καταγγελίας και διερεύνησης, και παράλληλα να λαμβάνουν σχετική πληροφόρηση. Όσον αφορά τη διερεύνηση, η θυματοκεντρική προσέγγιση διασφαλίζει ότι θα λαμβάνεται η συναίνεση του θύματος πριν από τη λήψη οποιουδήποτε επίσημου μέτρου. Ωστόσο, υπό κάποιες συνθήκες, η υποχρέωση του εργοδότη να μεριμνά για τους/τις εργαζόμενους/εργαζόμενες, υπαγορεύει βάσει νόμου την ανάληψη δράσης ακόμα και χωρίς τη συναίνεση του θύματος. Προστασία, υποστήριξη και ενδιάμεσα μέτρα πρέπει να είναι επίσης διαθέσιμα για το θύμα, π.χ. υποστήριξη από τον άμεσο προϊστάμενο, καθώς και πρακτικά μέτρα και αποζημίωση για υλικές και μη υλικές ζημιές, όπου απαιτείται.

Οι κυρώσεις πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια σε οποιαδήποτε πολιτική και να είναι ανάλογες με την εν λόγω συμπεριφορά και σύμφωνες με προηγούμενα περιστατικά. Ανάλογα με τις συγκεκριμένες συνθήκες και την αντίστοιχη εθνική νομοθεσία, στις κυρώσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνονται οι προφορικές ή γραπτές προειδοποιήσεις, η άμεση έκφραση συγγνώμης, η απόλυση, η διαμεσολάβηση, το coaching, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης ή η διαρκής επίβλεψη. Είναι πολύ σημαντικό να διασφαλίζεται ότι οι δράστες δεν μετατίθενται απλώς, ιδίως όταν η μετάθεση αυτή εμπεριέχει και κάποια μορφή προαγωγής.

Η περιοδική αξιολόγηση των αναφορών σεξουαλικής παρενόχλησης χωρίς την παραβίαση της εμπιστευτικότητας γύρω από προσωπικές πληροφορίες και δεδομένα μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες ηγεσίας να διατηρούν μια ξεκάθαρη εικόνα για τις σχετικές προκλήσεις και την πρόοδο που έχει σημειωθεί. Αυτό απαιτεί τη συλλογή δεδομένων για όλες τις αναφορές σεξουαλικής παρενόχλησης και την ανάλυσή τους κατά φύλο, ηλικία, αναπηρία, εθνικότητα και άλλες σχετικές κατηγορίες, τόσο για τα θύματα όσο και για τους δράστες. Η συλλογή δεδομένων πρέπει να ενσωματώνεται στην κανονική λειτουργία της διαδικασίας και να δημοσιοποιείται με διαφάνεια σε τακτικά διαστήματα, χωρίς την αποκάλυψη προσωπικών λεπτομερειών. Εξίσου σημαντική είναι και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και διαδικασιών που σχετίζονται με τη σεξουαλική παρενόχληση.

Η διεξαγωγή ανώνυμων ερευνών προσωπικού που περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με την ασφάλεια του εργασιακού τους περιβάλλοντος μπορεί να δώσει στη διοίκηση σημαντικά στοιχεία για τις απόψεις και τις εμπειρίες των εργαζόμενων. Αυτό μπορεί επίσης να βοηθήσει με την αξιολόγηση του κατά πόσο συμπεριφορές από πλευράς των πιο πολύτιμων και προβεβλημένων εργαζόμενων οι οποίες δεν συνάδουν με τις αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας γίνονται παρόλα αυτά ανεκτές ή/και ενθαρρύνονται.

Πρέπει να πραγματοποιείται εκπαίδευση, καθοδήγηση και ευαισθητοποίηση της διοίκησης, των προϊστάμενων, των εργαζόμενων (ανδρών και γυναικών) και των εκπροσώπων τους, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι όλοι/ες κατανοούν τη φύση και τους κινδύνους της σεξουαλικής παρενόχλησης, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής της. Τα συχνά επιμορφωτικά δια ζώσης σεμινάρια φαίνεται ότι είναι η καλύτερη προσέγγιση, ιδίως όταν περιλαμβάνουν υλικό ειδικά σχεδιασμένο για κάθε συγκεκριμένο τμήμα, εταιρεία ή ομάδα εργαζομένων. Είναι πιθανό να χρειαστούν διάφορες προσεγγίσεις προκειμένου να αναμορφωθεί η εργασιακή κουλτούρα, όπως, ας πούμε, η επιμόρφωση πάνω σε θέματα ασυνείδητων προκαταλήψεων, η εκπαίδευση για την αλλαγή των στερεοτύπων, καθώς και η εκπαίδευση σε επίπεδο συναδέλφων (peer-to-peer), που βοηθάει τους εργαζόμενους να ανταλλάξουν πληροφορίες και να αλλάξουν τις επιζήμιες πρακτικές τους. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αξιολογείται ως προς τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητά της, και να διασφαλίζεται ότι εφαρμόζονται πάντοτε οι καλύτερες μέθοδοι.

Οι πιο αποτελεσματικές πρωτοβουλίες συμπεριλαμβάνουν την εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης όσον αφορά την **αναγνώριση πρώιμων ενδείξεων παρενόχλησης και την άμεση παρέμβαση, καθώς και προγράμματα παρέμβασης παριστάμενων**, στα οποία οι παριστάμενοι διδάσκονται πώς να επεμβαίνουν όταν κάποιος/κάποια συμπεριφέρεται ανάρμοστα. Η εκπαίδευση των παριστάμενων, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη μπορεί να δώσει στα άτομα το κουράγιο να αντιταχθούν στους δράστες της παρενόχλησης, ακόμα και όταν δεν είναι οι ίδιοι/ίδιες τα θύματα. Οι παριστάμενοι μπορούν να λάβουν μέτρα για να προστατέψουν ή να απομακρύνουν τον στόχο από την κατάσταση της παρενόχλησης, να απευθυνθούν στον δράστη ή να βοηθήσουν στην αποκλιμάκωση της κατάστασης. Ταυτόχρονα, μπορούν να παράσχουν υποστήριξη στα θύματα, να αναφέρουν τους δράστες μέσω μηχανισμών καταγγελίας τρίτου μέρους, ή, εφόσον είναι αναγκαίο, να κρατήσουν αρχείο με τις παρατηρήσεις τους ώστε να βοηθήσουν τα θύματα όταν αυτά είναι έτοιμα να προχωρήσουν σε καταγγελία. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου ο δράστης βρίσκεται σε θέση ισχύος, ο παριστάμενος πιθανώς να χρειαστεί να ζυγίσει τους σχετικούς κινδύνους. Επομένως, είναι σημαντικό να έχουν θεσπιστεί μηχανισμοί καταγγελίας τρίτου μέρους, όχι μόνο για τα θύματα αλλά και για άτομα που ενδέχεται να μην είναι άμεσοι αποδέκτες σεξουαλικής παρενόχλησης αλλά αισθάνονται ότι η συμπεριφορά αυτή έχει δημιουργήσει ένα απειλητικό ή προσβλητικό περιβάλλον.

Οι ολοκληρωμένες πολιτικές γύρω από τη σεξουαλική παρενόχληση πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν μέτρα για την **αντιμετώπιση της οικογενειακής βίας**: ενημέρωση, παροχή άδειας στα θύματα, ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, προσωρινή προστασία από την απόλυση για τα θύματα, καθώς και παραπομπή για δημόσια μέτρα αντιμετώπισης.

Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αναφέρονται στη φύση και τα αποτελέσματα της οικιακής βίας όταν διανέμουν πληροφορίες ενημέρωσης γύρω από τη βία στον εργασιακό χώρο.

Ακόμα και οι μικροί ή μεσαίου μεγέθους οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα **να επηρεάσουν τις κοινωνικές συμβάσεις** και τις συμπεριφορές γύρω από την έμφυλη βία και την παρενόχληση μέσα από διαφημίσεις και εκστρατείες, ιδίως όταν τα ζητήματα αυτά ευθυγραμμίζονται με τους βασικούς επιχειρηματικούς τους στόχους – όπως συμβαίνει με τις εταιρείες και τους οργανισμούς που υποστηρίζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα.

Η παρενόχληση δεν είναι ο μόνος κίνδυνος

Πέρα από την πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης, η αρχή αυτή επίσης περιλαμβάνει τα εξής:

- επίγνωση του διαφορετικού αντίκτυπου που έχουν οι εργασιακές πρακτικές σε γυναίκες και άνδρες
- παροχή συνθηκών εργασίας ασφάλειας και προστασίας από έκθεση σε επικίνδυνα υλικά
- γνωστοποίηση δυνητικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων για την αναπαραγωγική υγεία
- προσπάθεια να παρέχεται ολοκληρωμένη ασφάλεια υγείας ή άλλες αναγκαίες υπηρεσίες και διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης σε όλους τους εργαζόμενους
- σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, ανδρών και γυναικών, όσον αφορά τις άδειες για ιατρικούς λόγους καθώς και για τη λήψη συμβουλευτικής υποστήριξης για τους ίδιους/τις ίδιες και τα εξαρτώμενα μέλη τους
- αναγνώριση και αντιμετώπιση κοινωνικών θεμάτων, όπως είναι η ασφάλεια των γυναικών κατά τη μετακίνηση από και προς την εργασία ή για επαγγελματικούς λόγους
- πραγματοποίηση αξιολόγησης για το κατά πόσο οι υφιστάμενες υποδομές του οργανισμού λαμβάνουν υπόψη τους τη διάσταση του φύλου: ξεχωριστές τουαλέτες, αποδυτήρια, βρεφονηπιακοί σταθμοί για το προσωπικό, δωμάτια παιχνιδιού κ.λπ.

Εμπλεκόμενα μέρη

Η δημιουργία της σωστής κουλτούρας και η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας όλων των εργαζομένων πρέπει να ξεκινάει από και να συμπεριλαμβάνει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και βέβαια το διοικητικό συμβούλιο. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να παίζουν κεντρικό ρόλο στον καθορισμό των προτεραιοτήτων και να δίνουν το παράδειγμα στην καταπολέμηση της βίας και της σεξουαλικής παρενόχλησης, καθώς οφείλουν να παρέχουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να αναφέρουν τους προβληματισμούς τους και, τέλος, να συμπεριφέρονται δίκαια προς όλους.

Όλες οι πολιτικές και οι διαδικασίες περί σεξουαλικής παρενόχλησης, υγείας και ασφάλειας πρέπει να αναπτύσσονται σε συνεργασία με εκπροσώπους των εργαζόμενων, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις ενός πολύμορφου συνόλου υπαλλήλων (ανδρών και γυναικών) και προϊσταμένων.

Βασικός τομέας 5 | Εκπαίδευση και κατάρτιση

Η αρχή αυτή περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με τα δικαιώματα και τις ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες για την πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση και κατάρτιση, στο πλαίσιο της απασχόλησής τους. Τα αποτελεσματικά προγράμματα επιμόρφωσης που υποστηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών συνδυάζονται επίσης με πρωτοβουλίες δικτύωσης και mentoring.

Η σημασία του πυλώνα

Η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, η δικτύωση και η επαγγελματική εξέλιξη είναι αλληλένδετες. Επομένως, οι ίσες ευκαιρίες για να επωφελούνται γυναίκες και άνδρες από την ενίσχυση ικανοτήτων (capacity building) είναι κρίσιμες σε κάθε κλάδο και στην επιχειρηματικότητα.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για δεξιότητες που αφορούν νέα τεχνολογικά εργαλεία και νέους τρόπους εργασίας. Οι ταχύτερες τεχνολογικές αλλαγές έχουν ήδη επηρεάσει σημαντικά τον κόσμο της εργασίας, και οι συνέπειες για το μέλλον της έμφυλης ισότητας είναι σοβαρές. Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός σημαίνει πως, κατά πάσα πιθανότητα, γυναίκες και άνδρες θα επηρεαστούν διαφορετικά από την αυτοματοποίηση. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι πιθανό να εκτοπίσει εκατομμύρια γυναικών από τις θέσεις τους στην εξυπηρέτηση πελατών, τις θέσεις διοικητικής υποστήριξης ή την παροχή φροντίδας, ενώ πολλές ακόμα γυναίκες θα χρειαστεί να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται. Εφόσον λάβουν υποστήριξη για να ολοκληρώσουν με επιτυχία αυτή τη μετάβαση, οι γυναίκες είναι πιθανό να βρουν πιο ικανοποιητική απασχόληση με υψηλότερες απολαβές· αν όμως δεν λάβουν καμία υποστήριξη, πιθανώς να βρεθούν αντιμέτωπες με ένα διευρυνόμενο μισθολογικό χάσμα ή να βρεθούν τελείως εκτός της αγοράς εργασίας. Οι πολιτικές και οι πρακτικές δια βίου μάθησης που ενθαρρύνουν τις γυναίκες, εντός και εκτός των οργανισμών, να διευρύνουν τις δεξιότητές τους στα ψηφιακά πεδία θα τις βοηθήσουν να προετοιμαστούν ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που σχετίζονται με τον μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας.

Παράλληλα, η εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία τους προωθεί την έμφυλη ισότητα μπορεί να βοηθήσει στο να ευθυγραμμιστούν όλοι με τις κοινές αυτές αξίες, να καλλιεργηθούν δεξιότητες που προάγουν τη συμπερίληψη και να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις εταιρικές πολιτικές.

Πότε τα πηγαίνουμε καλά;

- Όταν οι πολιτικές και τα προγράμματα στον χώρο της εργασίας ανοίγουν δρόμους για την εξέλιξη των γυναικών σε όλες τις βαθμίδες και τους επιχειρηματικούς τομείς, και ενθαρρύνουν τις γυναίκες να ενταχθούν σε μη παραδοσιακά εργασιακά πεδία
- Όταν γυναίκες και άνδρες έχουν ισότιμη πρόσβαση στα εταιρικά προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης
- Όταν γυναίκες και άνδρες απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες για δικτύωση και mentoring
- Όταν εργαζόμενοι και ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα επίγνωσης και τεχνογνωσίας γύρω από τα ζητήματα φύλου, την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου, αλλά και τον τρόπο που ο οργανισμός τους τα υποστηρίζει

Συνηθισμένες προκλήσεις

Πιθανώς να υπάρχουν εμφανείς διαφορές στην ποσότητα της εκπαίδευσης και mentoring που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες ενόσω εργάζονται στον οργανισμό. Ή τέτοιου είδους δείκτες δεν έχουν οριστεί ή δεν έχουν καταγραφεί ποτέ στο παρελθόν. Οι διαφορές αυτές ενδεχομένως οφείλονται στο γεγονός ότι οι ρόλοι που αναλαμβάνουν συνήθως οι γυναίκες εντός του οργανισμού δεν θεωρείται ότι αξίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης όπως αυτοί των ανδρών ή ότι οι γυναίκες δεν έχουν την ίδια πρόσβαση που έχουν οι άνδρες στις ευκαιρίες αυτές.

Ακόμα και εκτός του οργανισμού, πιθανώς να έχετε παρατηρήσει έλλειψη γυναικείου ταλέντου σε κρίσιμα πεδία του τομέα σας. Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι νεαρές γυναίκες από το σχολείο ή το πανεπιστήμιο πιθανώς να μην ταιριάζει με τις δεξιότητες που ζητάει ο κλάδος. Ή ίσως διαπιστώσετε ότι το ενδιαφέρον των γυναικών για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας παραμένει μικρό.

Επιπλέον, ίσως να έχετε παρατηρήσει ότι υπάρχουν πολύ λίγοι/ες εργαζόμενοι/ες και στελέχη σε οποιαδήποτε βαθμίδα του οργανισμού που διαθέτουν επαρκείς γνώσεις γύρω από τα ζητήματα φύλου και που είναι σε θέση να μεταδώσουν αυτές τις γνώσεις και την κατανόηση στις ομάδες και τα τμήματά τους.

Χρήσιμοι δείκτες

- Ωρες εκπαίδευσης βάσει ρόλου (κατά φύλο)
- Ωρες mentoring (κατά φύλο)
- Ωρες εκπαίδευσης σχετιζόμενης με το φύλο (κατά φύλο)

Προτεινόμενα μέτρα

Οι οργανισμοί μπορούν να ορίσουν στόχους ως προς τη συμπερίληψη των γυναικών συναδέλφων στα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης ταλέντων.

Η συλλογή δεδομένων κατά φύλο σε σχέση με τους συμμετέχοντες/ουσες στις επιμορφώσεις και η τακτική επανεξέταση αυτών των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας. Όταν οι γυναίκες και οι άνδρες δεν αξιοποιούν εξίσου τις ευκαιρίες επιμόρφωσης, οι οργανισμοί μπορούν να πάρουν μέτρα. Μερικά από αυτά είναι να αξιολογούν τα εμπόδια για τη συμμετοχή των γυναικών, να δίνουν προτεραιότητα στις γυναίκες εκπαιδευόμενες σε περιπτώσεις ισάξιων προσόντων, να φροντίζουν ώστε οι ευκαιρίες επιμόρφωσης (θέματα, χώρος διεξαγωγής, χρόνος, κ.λπ.) να είναι προσβάσιμες για εργαζόμενες/εργαζόμενους με οικογενειακές υποχρεώσεις, καθώς επίσης να δημιουργούν ευκαιρίες επιμόρφωσης, mentoring, ή επαγγελματικής εξέλιξης ειδικά σχεδιασμένες για γυναίκες.

Σε περίπτωση που κάποιοι άνδρες ή γυναίκες που προσδοκούσατε να εντάξετε σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις, ο οργανισμός σας θα πρέπει να εξετάσει τη λήψη μέτρων και τη δημιουργία δομών που στηρίζουν αυτά τα άτομα στην προσπάθειά τους να εστιάσουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη φροντίζοντας όμως ταυτόχρονα τις οικογένειές τους. **Οι χώροι φύλαξης παιδιών ή/και τα επιδόματα παιδικού σταθμού** αποτελούν δύο πολύ καλά εργαλεία για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε ανδροκρατούμενους τομείς μπορούν να προωθήσουν τη συμπερίληψη των γυναικών στον τομέα τους και να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα του καταρτισμένου γυναικείου ταλέντου αν συνεργαστούν με πανεπιστήμια, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και σχολές, ώστε να ενισχύσουν το ενδιαφέρον και τη δυναμική γυναικών και κοριτσιών σε ανδροκρατούμενα επαγγέλματα.

Η επιμόρφωση δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε διαλέξεις, σεμινάρια και μακροπρόθεσμες πιστοποιήσεις. Οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν μαθητείες και επαγγελματικό προσανατολισμό, εκδηλώσεις ενημέρωσης και εκθέσεις θέσεων εργασίας (job fairs) ειδικά για γυναίκες, προγράμματα επιδότησης και υποτροφίες, υποστήριξη οικονομική και σε είδος για άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα, καλοκαιρινές κατασκηνώσεις, κ.λπ.

Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού σε επίπεδο εταιρείας φαίνονται ιδιαίτερα χρήσιμες για την αναγνώριση αναγκών και κενών στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και εμπειρίες του, ιδίως όταν έχουν ήδη εντοπιστεί διαφορές στην εκπαιδευτική πραγματικότητα ανδρών και γυναικών.

Οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες να σχεδιάζουν ή να χρησιμοποιούν εκπαιδευτικό υλικό που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου και αντισταθμίζει τον έμφυλο επαγγελματικό διαχωρισμό. Αυτό έχει καίρια σημασία για την προώθηση της παρουσίας γυναικών σε τέτοια πεδία.

Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν στο προσωπικό τους τη δυνατότητα να βελτιώσει την κατανόησή του σχετικά με την ισότητα των φύλων και τα ζητήματα ενδυνάμωσης των γυναικών, καθώς και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την εργασία τους. Η επιμόρφωση που σχετίζεται με ζητήματα φύλου, για προσωπικό και στελέχη, πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη από ειδικούς, να προσφέρεται σε περιοδική και βιώσιμη βάση, να συνοδεύεται από ξεκάθαρες δράσεις, να είναι διαδραστική στην πράξη και να πραγματοποιείται και δια ζώσης (όχι αποκλειστικά online), τουλάχιστον σε ορισμένες περιπτώσεις.

Θέματα επιμόρφωσης σε ζητήματα φύλου για εργαζόμενους/εργαζόμενες και διοικητικά στελέχη

Για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους σε ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο και την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε επίπεδο εταιρείας, προσωπικό και στελέχη πρέπει να λαμβάνουν περιοδικά ποιοτική εκπαίδευση σε θέματα όπως:

- Ασυνείδητες έμφυλες προκαταλήψεις
- Επικοινωνία που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου
- Πρόληψη της σεξουαλικής παρενόχλησης
- Άμεσες και έμμεσες διακρίσεις στον χώρο της εργασίας
- Σχεδιασμός και εφαρμογή σχεδίων δράσης για ζητήματα φύλου
- Ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε τμήματα και λειτουργίες
- Συλλογή δεδομένων και ανάλυση με βάση το φύλο
- Συμπεριληπτική ως προς το φύλο ηγεσία
- Πρακτικές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου
- Το έμφυλο μισθολογικό χάσμα

Εμπλεκόμενα μέρη

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευσης & Εξέλιξης είναι τα πρώτα που σκεφτόμαστε όταν μιλάμε για την επιμόρφωση και την εκπαίδευση στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Ωστόσο, ο σχεδιασμός και η παράδοση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να συμπεριλαμβάνει και την ενεργή συμμετοχή εργαζόμενων και διοίκησης από όλο τον οργανισμό, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών του προσωπικού αλλά και η αίσθηση προσωπικής ευθύνης που είναι αναγκαία ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά να μπορεί να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες επιμόρφωσης σε μακροπρόθεσμη βάση.

Εξωτερικοί σύμβουλοι, πάροχοι εκπαίδευσης και οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών προσφέρουν σημαντική βοήθεια με την εμπειρία και τους εξειδικευμένους επαγγελματίες εκπαιδευτές/τριές τους, αλλά τελικά, όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να σχεδιάζονται και να προσαρμόζονται με βάση τις ανάγκες κάθε οργανισμού και κάθε ομάδας.

Βασικός τομέας 6 | Πρακτικές επιχειρηματικής ανάπτυξης, εφοδιαστικής αλυσίδας και μάρκετινγκ

Παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων συμβαίνουν όχι μόνο σε φτωχές και αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και σε ανεπτυγμένες και πλούσιες οικονομίες. Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελεί ευθύνη όλων των φορέων, ιδιωτικών και δημόσιων, όπως επίσης και η διασφάλιση του γεγονότος ότι τα ανθρώπινα δικαιώματα δεν παραβιάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό είναι το πρώτο ουσιαστικό βήμα. Δημιουργώντας επιχειρηματικούς δεσμούς με γυναικείες επιχειρήσεις και επηρεάζοντας τους προμηθευτές προς την κατεύθυνση του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ενίσχυσης της έμφυλης ισότητας, επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να έχουν θετική επίδραση στις ζωές γυναικών και κοινοτήτων.

Ο σεβασμός της αξιοπρέπειας των γυναικών σε υλικά μάρκετινγκ βρίσκεται επίσης στο επίκεντρο αυτής της αρχής.

Η σημασία του πυλώνα

Στην εφοδιαστική αλυσίδα μιας επιχείρησης ελλοχεύουν διάφοροι κίνδυνοι όσον αφορά την παραβίαση των δικαιωμάτων γυναικών και κοριτσιών, όπως η χρήση εταιρικών υπηρεσιών ή εγκαταστάσεων για την εμπορία ανθρώπων και τη σεξουαλική εκμετάλλευση, ή οι παραβιάσεις των εργατικών δικαιωμάτων από τους προμηθευτές. Ωστόσο, η εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί επίσης να γίνει ισχυρή πηγή δημιουργίας οικονομικών ευκαιριών για γυναικείες επιχειρήσεις, ή επιρροής προς τους προμηθευτές ώστε να καθιερώσουν πολιτικές έμφυλης ισότητας και να ενισχύσουν τη διαφορετικότητα στον χώρο της εργασίας.

Για μια επιχείρηση, η καθιέρωση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στη διαδικασία των προμηθειών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα.

Η ενίσχυση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης μεταξύ των προμηθευτών/τριών προάγει την καινοτομία μέσα από νέα προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις. Ενισχύει τον ανταγωνισμό, τόσο σε επίπεδο τιμής όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών, μεταξύ των υφιστάμενων και των πιθανών προμηθευτών/τριών μιας επιχείρησης, αυξάνει τη διείσδυση στην αγορά και βελτιώνει την πρόσβαση σε νέες αγορές. Η διαφορετικότητα των προμηθευτών/τριών μπορεί επίσης να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση: ο περιορισμός στους ίδιους και τους ίδιους προμηθευτές ενέχει κινδύνους.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές διαφορετικότητας και συμπερίληψης στις εφοδιαστικές αλυσίδες τους ενισχύουν το όνομα (brand) και τη φήμη του οργανισμού τους. Παράλληλα, οι θεσμικοί επενδυτές ασκούν όλο και περισσότερο το δικαίωμά τους καταψήφισης εταιρειών που δεν τηρούν τα υψηλά πρότυπα των κριτηρίων ESG (περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση), τα οποία σχετίζονται με την «αξία των ενδιαφερόμενων μερών», όπως είναι η ισότιμη εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά συμβούλια.

Τα υλικά μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως μέσα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Παράλληλα όμως μεταφέρουν τις αξίες και την εικόνα της επιχείρησης στους πελάτες της και στο ευρύτερο κοινό. Τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικές καταχωρήσεις, και άλλα υλικά μάρκετινγκ έχουν τη δυναμική να επηρεάσουν όχι μόνο την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια του κοινού, αλλά και τις απόψεις σχετικά με τον ρόλο των γυναικών και των ανδρών στην κοινωνία.

Πότε τα πηγαίνουμε καλά;

- Όταν στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης συμμετέχουν γυναικείες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων μικρών επιχειρήσεων.
- Όταν στους πελάτες/ωφελούμενους του οργανισμού συμπεριλαμβάνονται γυναικείες επιχειρήσεις.
- Όταν όλοι οι επιχειρηματικοί εταίροι, ωφελούμενοι και προμηθευτές σέβονται τη δέσμευση του οργανισμού για την προώθηση της ισότητας και της συμπερίληψης.

Συνηθισμένες προκλήσεις

Ίσως να έχετε αντιμετωπίσει δυσκολίες κατά την προώθηση αυτής της αρχής στη διοικητική ατζέντα του οργανισμού σας και να έχετε συναντήσει αντίσταση που σχετίζεται με μακρόχρονες, παγιωμένες σχέσεις και πρακτικές.

Εσείς ή οι ειδικοί μάρκετινγκ και επικοινωνίας στον οργανισμό σας πιθανώς να μην έχετε τις απαιτούμενες δεξιότητες για να κατανοήσετε ζητήματα φύλου που σχετίζονται με τη χρήση της γλώσσας και την επικοινωνία ή να μην διαθέτετε τα εργαλεία για να αναλάβετε δράση απέναντι σε μη-συμπεριληπτικές διαφημιστικές πρωτοβουλίες.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σας, ή επιμέρους πλευρές αυτών, ίσως να μην έχουν σχεδιαστεί ή να μην έχουν κυκλοφορήσει στην αγορά με τρόπο που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου, και πιθανώς να έχετε συναντήσει αντίσταση από επιχειρησιακές ομάδες ανάπτυξης γύρω από την ανάγκη επιδίωξης μιας τέτοιας συμπεριληπτικής προσέγγισης.

Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός και αναλογία προμηθευτών/τριών και πελατών/ωφελούμενων που έχουν ελεγχθεί με χρήση κριτηρίων έμφυλης ισότητας (π.χ. με τη χρήση των WEP ως οδηγό)
- Αριθμός και αναλογία γυναικείων επιχειρήσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα και την πελατειακή βάση σας
- Αριθμός συμβάσεων, κατά μέσο όρο, που έχετε ετησίως με κάθε προμηθευτή/ωφελούμενο (αναλυτικά κατά το φύλο του ιδιοκτήτη της εταιρείας και το αν έχει υπογράψει ή όχι τις αρχές WEP)
- Συνολική/μέση αξία συμβάσεων (αναλυτικά κατά το φύλο του ιδιοκτήτη της εταιρείας και το αν έχει υπογράψει ή όχι τις αρχές WEP) σε απόλυτο νόμισμα ή/και ως ποσοστό της συνολικής ετήσιας δαπάνης προμηθειών
- Αναλογία των φύλων σε επίπεδο διοίκησης μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών/ωφελούμενων σας

- Αναλογία των φύλων σε επίπεδο προσωπικού μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών/ωφελούμενων σας
- Αναλογία των φύλων σε επίπεδο διοίκησης στους προμηθευτές και τους πελάτες/δικαιούχους σας
- Αναλογία των φύλων σε επίπεδο εργαζομένων σε αυτές τις εταιρείες

Προτεινόμενα μέτρα

Εξασφαλίστε δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση ότι η χρήση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στην εφοδιαστική αλυσίδα θα αποτελέσει κεντρικό στοιχείο για την κουλτούρα και τις επιχειρηματικές πρακτικές του οργανισμού.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

α. Ανάλυση για να βρεθεί ο αρχικός αριθμός των προμηθευτών (εφοδιαστική αλυσίδα) και ωφελούμενων (ανάπτυξη δραστηριοτήτων) που αποτελούν γυναικείες επιχειρήσεις ή που εφαρμόζουν πολιτικές έμφυλης ισότητας. Με βάση τα ευρήματα της αρχικής μελέτης, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αξιολογήσει κατά πόσο υπάρχει ανισορροπία στις ευκαιρίες που προσφέρει σε επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και σε γυναικείες επιχειρήσεις.

β. Μια εκτίμηση κινδύνων για να αναγνωριστούν τυχόν πραγματικοί ή δυνητικοί κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τις διακρίσεις λόγω φύλου. Για να κατανοήσουμε καλύτερα αυτούς τους κινδύνους, θα βοηθούσε να εξετάσουμε ορισμένους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν μια εφοδιαστική αλυσίδα ή/και μια πελατειακή βάση.

Ορισμένοι παράγοντες κινδύνου

- Γεωγραφική περιοχή: Η έρευνα πάνω στις διακρίσεις λόγω φύλου και πολιτισμικών συμβάσεων μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση και κατανόηση των συγκεκριμένων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες σε κάθε χώρα.
- Έκτακτη κρίση: Η κατανόηση ζητημάτων που σχετίζονται με τη μετανάστευση μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη καλύτερων πρακτικών προμήθειας. Οι γυναίκες μετανάστριες είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένες σε διακρίσεις λόγω φύλου και βρίσκονται σε πολύ ευάλωτη κατάσταση.
- Μοντέλο παραγωγής: Η εργασία από το σπίτι αντιπροσωπεύει μια εξαιρετική ευκαιρία για να καταφέρουν γυναίκες και άντρες να εναρμονίσουν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις με την ανάγκη να έχουν ένα εισόδημα. Ωστόσο, μπορεί επίσης

να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός έμφυλων διακρίσεων, μέσω της χαμηλότερης αμοιβής και του παρατεταμένου ωραρίου εργασίας.

- Ειδικοί παράγοντες ανά κλάδο: Ορισμένοι τομείς ή γραμμές παραγωγής, όπως είναι η βιομηχανία υφαντουργίας και ενδυμάτων, παραδοσιακά βασίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στο γυναικείο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων εξακολουθούν να είναι άνδρες.

γ. Έναν κώδικα δεοντολογίας που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου και ένα στιβαρό σύστημα ελέγχου (due diligence) τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους επιχειρηματικούς εταίρους του.

δ. Ένα στιβαρό σύστημα συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων με τα αναλυτικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών και πελατών/ωφελούμενων. Η συστηματοποίηση της συλλογής δεδομένων μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση των εμποδίων και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες, τόσο στις σχέσεις τους με τον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν.

ε. Μια στρατηγική εφαρμογής με έναν ξεκάθαρο οδικό χάρτη που περιγράφει τα μέτρα που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι, οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις, καθώς επίσης και το ποιος οφείλει να λογοδοτεί για τα αποτελέσματα.

στ. Διάθεση των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των στόχων.

ζ. Μια αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική για την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την πολιτική, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

η. Ένα άρτιο πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι εγκαταστάσεις του οργανισμού **δεν χρησιμοποιούνται για την εμπορία ανθρώπων** ή/και για σκοπούς εργασιακής ή σεξουαλικής εκμετάλλευσης.

Στρατολογείτε ενεργά γυναίκες για την ανάληψη ρόλων στο τμήμα προμηθειών και αναθέστε τους εκτελεστικές θέσεις ή θέσεις στη διοίκηση. Επίσης προσφέρετέ τους επιμόρφωση για να ενισχύσετε τη δεξαμενή γυναικείου ταλέντου και τη γυναικεία ηγεσία σε αυτόν τον τομέα.

Εμπλέξτε τους προμηθευτές και τους πελάτες/ωφελούμενους στη διαδικασία να καταστήσουν όλους τους προϊστάμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού τους υπεύθυνους για την επιτυχία στον τομέα της έμφυλης ισότητας, μέσω σχεδίων και αξιολογήσεων απόδοσης.

Καθιερώστε αποτελεσματικούς μηχανισμούς παραπόνων για να διασφαλίσετε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τους προβληματισμούς τους. Προσπαθήστε να επιτύχετε ισότιμη εκπροσώπηση των δύο φύλων στις ομάδες διαχείρισης παραπόνων.

Διευκολύνετε την πρόσβαση σε επιχειρηματικές ευκαιρίες στους προμηθευτές που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου κάνοντας τα εξής:

α. Γνωστοποιήστε τους όλες τις πληροφορίες που έχετε σχετικά με ευκαιρίες προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών.

β. Δημοσιεύστε πολιτικές και διαδικασίες προμηθειών, καθώς και στοιχεία επικοινωνίας στην εταιρική ιστοσελίδα.

γ. Τυποποιήστε και ενοποιήστε τις διαδικασίες υποβολής αιτημάτων.

δ. Δημοσιεύστε αποτελέσματα για την εφοδιαστική αλυσίδα στα οποία λαμβάνεται υπόψη η διάσταση του φύλου στις ετήσιες εταιρικές εκθέσεις ή/και στην εταιρική έκθεση βιωσιμότητας.

ε. Ενισχύστε τις δυνατότητές τους να συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα του οργανισμού σας, δηλαδή, στους διαγωνισμούς, τις διαδικασίες, τους όρους πληρωμής, και βοηθήστε τους να ολοκληρώσουν τις αναγκαίες συμφωνίες. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να κερδίσει μια προσφορά, δώστε της ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να διδαχτεί από αυτή την εμπειρία και να διορθώσει τις ελλείψεις της σε μελλοντικές ευκαιρίες υποβολής προσφορών.

στ. Συνεργαστείτε με τοπικές γυναικείες οργανώσεις και φορείς πιστοποίησης για να συμβάλετε στην αναγνώριση των φραγμών και των λύσεων.

ζ. Αφαιρέστε τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις και περιορίστε το μέγεθος των συμβάσεων, για παράδειγμα, χωρίζοντας τις ανάγκες σας (η δημιουργία μίας μεγάλης σύμβασης πιθανώς να αποκλείει από τη διαδικασία μικρές γυναικείες επιχειρήσεις που δεν έχουν το αναγκαίο εύρος ή βάθος για να συμμετέχουν).

η. Διερευνήστε λύσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου σε σχέση με τα εμπόδια πίστωσης και δανεισμού.

θ. Δώστε προτεραιότητα σε προτιμώμενες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μη προτιμώμενες. Για παράδειγμα, όταν δύο προσφορές είναι ισάξιες, η σύμβαση μπορεί να ανατίθεται στην προτιμώμενη επιχείρηση, δηλαδή μια γυναικεία επιχείρηση ή/και μια επιχείρηση που λαμβάνει υπόψη τη διάσταση του φύλου.

ι. Αναθέστε ένα μέρος των συμβάσεων σε «προτιμώμενες επιχειρήσεις» (γυναικείες επιχειρήσεις ή/και επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου) και συζητήστε το ανοιχτά. Πρέπει να αναθεωρείτε την αντίστοιχη λίστα σας σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διασφαλίσετε ανταγωνισμό επί ίσοις όροις για τις καινούργιες και μικρότερες αλλά εξίσου ικανές γυναικείες επιχειρήσεις.

ια. Συζητήστε με τις προτιμώμενες επιχειρήσεις σχετικά με τις εμπειρίες τους, τα εμπόδια ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως προς την πρόσβαση ή την πλήρη συμμετοχή στην εφοδιαστική σας αλυσίδα, και ζητήστε τη γνώμη τους για το πώς μπορούν να επιλυθούν τα όποια προβλήματα.

ιβ. Εισαγάγετε απαιτήσεις υπεργολαβίας. Για παράδειγμα, οι προμηθευτές στους οποίους ανατίθενται συμβάσεις πάνω από κάποιο συγκεκριμένο ύψος θα πρέπει να υποβάλλουν σχέδια για αγορές από γυναικείες επιχειρήσεις, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων.

ιγ. Συνθέστε έναν κατάλογο με τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και τις γυναικείες επιχειρήσεις και προσκαλέστε τις να υποβάλλουν προσφορές. Θέστε πρωτότυπα ερωτήματα σχετικά με το πού μπορεί να βρεθούν αυτές οι γυναικείες επιχειρήσεις.

ιδ. Οργανώστε συναντήσεις προμηθευτών ώστε να διευκολύνετε τη δικτύωση και να χτίσετε μια συμπεριληπτική κοινότητα εφοδιαστικών αλυσίδων που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου.

Τα παραπάνω βήματα μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να διευκολύνεται η πρόσβαση σε προγράμματα και υπηρεσίες για τους πελάτες και τους ωφελομένους που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου.

Οι οργανισμοί που δεσμεύονται να εφαρμόσουν αυτή την αρχή μπορούν επίσης να ξεκινήσουν **αναλύοντας το υλικό μάρκετινγκ που διαθέτουν ήδη** από την οπτική της διάστασης του φύλου.

Επιπλέον, πρέπει να ζητήσουν από τους επιχειρηματικούς τους εταίρους και πελάτες να σέβονται την αξιοπρέπεια των γυναικών σε όλα τα υλικά μάρκετινγκ και λοιπά εταιρικά υλικά.

Χρήσιμες ερωτήσεις για την ανάλυση του υλικού μάρκετινγκ από την οπτική της διάστασης του φύλου

- Πώς παρουσιάζονται γυναίκες ή/και άντρες στο υλικό;
- Ποιες λέξεις έρχονται στο μυαλό όταν κοιτάζω τις εικόνες ή παρακολουθώ ένα βίντεο;
- Ποια εικόνα για τις γυναίκες ή/και για τους άνδρες δημιουργεί ή αναπαράγει το υλικό;
- Το υλικό αναπαράγει ή αμφισβητεί έμφυλα στερεότυπα; Αν ναι, ποια;
- Τι επίδραση μπορεί να έχει υλικό αυτού του είδους: (1) στον οργανισμό (2) στους πελάτες/ωφελομένους του (3) στην κοινωνία συνολικά;
- Θα μπορούσε το υλικό αυτό να έχει παραχθεί με διαφορετικό τρόπο; Αν ναι, πώς;

Οι οργανισμοί οφείλουν να εκπαιδεύουν τα στελέχη μάρκετινγκ και επικοινωνίας πάνω σε ζητήματα ισότητας των φύλων και στον τρόπο που τα ζητήματα αυτά επηρεάζουν την εργασία τους.

Εμπλεκόμενα μέρη

Για την επιτυχία μιας πολιτικής πολύ σημαντική είναι η στήριξη της ανώτερης διοίκησης και των τμημάτων, ιδίως του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, του τμήματος Επιχειρήσεων (παραγωγής, προμηθειών και πόρων), του Νομικού τμήματος και το τμήματος ή των ομάδων Επικοινωνίας.

Εξίσου σημαντική είναι η υποστήριξη από το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, από τους επιχειρηματικούς εταίρους καθώς και από άλλα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ως προς τις πρακτικές μάρκετινγκ, οι ομάδες εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να αποτελούν το πρώτο σημείο επαφής (και εκπαίδευσης) για να υποστηρίξουν αυτού του είδους τους στόχους και τις πρωτοβουλίες.

Βασικός τομέας 7 | Ηγεσία και συμμετοχή της κοινότητας

Οι οργανισμοί επενδύουν ολοένα και περισσότερο στα αναπτυξιακά προγράμματα σε επίπεδο κοινότητας, προκειμένου να συμβάλλουν με τρόπο αξιόλογο, αποτελεσματικό και υπεύθυνο στην έμφυλη ισότητα και την ενδυνάμωση των γυναικών. Οι πρωτοβουλίες κινητοποίησης της κοινότητας μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τον επιχειρηματικό τομέα, τη στρατηγική και το πεδίο εξειδίκευσης. Τα έργα κινητοποίησης της κοινότητας δεν αφορούν κατ' ανάγκη φιλανθρωπικές δράσεις. Ωστόσο, καλό είναι να αφορούν έναν στόχο στον οποίο η εταιρεία ή/και το προσωπικό της πιστεύουν, και έχουν τις γνώσεις και τις δυνατότητες να τον υποστηρίξουν ιδεολογικά σε μακροπρόθεσμη βάση.

Η σημασία του πυλώνα

Συμμετέχοντας σε πρωτοβουλίες υπέρ της ισότητας των φύλων σε επίπεδο κοινότητας, οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην προτίμηση των καταναλωτών να αγοράζουν από εταιρείες με επιχειρηματικές πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου και που στηρίζουν ενεργά τις κοινοτικές πρωτοβουλίες.

Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή της κοινότητας σε ζητήματα όπως αυτό της έμφυλης ισότητας έχει αποδειχτεί ότι αυξάνει την αίσθηση σκοπού και τη δέσμευση των εργαζόμενων σε οποιονδήποτε οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι/εργαζόμενες αισθάνονται ότι συνεισφέρουν με ουσιαστικό τρόπο στη βιωσιμότητα της κοινωνίας συνολικά.

Πότε τα πηγαίνουμε καλά;

- Όταν ο οργανισμός αναγνωρίζεται ως ενεργός και αποτελεσματικός συντελεστής στην προώθηση της έμφυλης ισότητας εντός της ευρύτερης κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται.
- Όταν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, μέσα και γύρω από τον οργανισμό, αισθάνονται ότι έχουν επαφή με τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την υποστήριξη γυναικών και κοριτσιών, και την ενίσχυση της έμφυλης ισότητας και της συμπερίληψης.

Συνηθισμένες προκλήσεις

Οι πρωτοβουλίες υπέρ της ισότητας των φύλων δεν θεωρούνται σχετικές με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού ή της εταιρείας.

Οι προτεραιότητες για την κινητοποίηση της κοινότητας αλλάζουν συχνά, ανάλογα με τα εξωτερικά ερεθίσματα και οι πρωτοβουλίες υπέρ της ισότητας των φύλων παραμένουν σύντομες, σπάνιες και επουσιώδεις, που στοχεύουν κυρίως σε αποτελέσματα στον τομέα των δημοσίων σχέσεων.

Ο οργανισμός επιχειρεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει πρωτοβουλίες υπέρ της ισότητας των φύλων χωρίς εξωτερική συνεισφορά ή συνεργάτες, καταλήγοντας σε κοντόφθαλμα και βραχύβια προγράμματα ή/και υπηρεσίες.

Ο οργανισμός επιχειρεί να σχεδιάσει και να υλοποιήσει πρωτοβουλίες για την ισότητα των φύλων χωρίς εξωτερική συμβολή ή εταίρους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κοντόφθαλμα και βραχύβια προγράμματα ή/και υπηρεσίες.

Χρήσιμοι δείκτες

- Αριθμός γυναικών και κοριτσιών που έχουν επηρεαστεί θετικά από πρωτοβουλίες κινητοποίησης της κοινότητας
- Αριθμός ενδιαφερόμενων μερών σε επίπεδο κοινότητας που ωφελήθηκαν από τις ευρύτερες συμμαχίες και πρωτοβουλίες
- Αριθμός θετικών αλλαγών σε επίπεδο πολιτικής ή πρακτικής στις οποίες συνέβαλε η κινητοποίηση και ενεργή συμμετοχή της κοινότητας

Προτεινόμενα μέτρα

Δώστε το παράδειγμα – αναδείξτε τη δέσμευση της εταιρείας στον στόχο της έμφυλης ισότητας και της ενδυνάμωσης των γυναικών.

Θεσπίστε επίσημες και ανεπίσημες συνεργασίες με ομάδες γυναικών, γυναικείες επιχειρηματικές ενώσεις και ΜΚΟ, εστιάζοντας στην προώθηση της έμφυλης ισότητας και της ενδυνάμωσης των γυναικών στο πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρείας.

Αξιοποιήστε την επιρροή σας, μόνοι σας ή σε συνεργασία με τρίτους, για να υποστηρίξετε την έμφυλη ισότητα και συνεργαστείτε με επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές και ηγέτες σε επίπεδο κοινότητας για να προάγετε την έμφυλη διαφορετικότητα και συμπερίληψη.

Συνεργαστείτε με ενδιαφερόμενα μέρη μέσα από την κοινότητα, με άτομα σε θέσεις ευθύνης και άλλες θέσεις, για να εξαλείψετε τις διακρίσεις και να αυξήσετε τις ευκαιρίες που προσφέρονται σε γυναίκες και κορίτσια.

Πρωθήστε και αναγνωρίστε τον ηγετικό ρόλο των γυναικών καθώς και τη συνεισφορά τους στην κοινότητα, και διασφαλίστε επαρκή εκπροσώπηση των γυναικών σε οποιαδήποτε διαβούλευση σε επίπεδο κοινότητας.

Χρησιμοποιήστε φιλανθρωπικές δράσεις και προγράμματα επιδότησης για να στηρίξετε τη δέσμευση του οργανισμού σας στον στόχο της συμπερίληψης, της ισότητας και των ανθρωπίνων

δικαιωμάτων. Οι πρωτοβουλίες μπορεί να ποικίλλουν: χορήγηση επιδομάτων σε γυναίκες επιχειρηματίες ή σε γυναικείους συνεταιρισμούς, επέκταση των δεξιοτήτων των τοπικών προμηθευτών ώστε να συμπεριληφθούν στην εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας, θέσπιση προγραμμάτων υποτροφίας για γυναίκες ώστε να πραγματοποιήσουν σπουδές σε ανδροκρατούμενα πεδία, προσφορά προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων, μαθητειών ή ευκαιριών απασχόλησης σε περιθωριοποιημένες ομάδες γυναικών και κοριτσιών, κ.λπ.

Μια λίστα ελέγχου για τις βιώσιμες πρωτοβουλίες σε επίπεδο κοινότητας

Ποιο είναι το υποκείμενο πρόβλημα ή η υποκείμενη δυσκολία που στοχεύει να αντιμετωπίσει η πρωτοβουλία;

Ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα της πρωτοβουλίας;

Ποια είναι τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει να συμμετέχουν και ποιοι θα είναι οι ρόλοι τους;

Ποιες είναι οι υφιστάμενες ανάγκες των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών κατά τη στιγμή που εντάσσονται στο έργο ή την πρωτοβουλία;

Ποια είναι τα υφιστάμενα θετικά στοιχεία των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών κατά τη στιγμή που εντάσσονται στο έργο ή την πρωτοβουλία;

Ποια είναι τα οφέλη της πρωτοβουλίας για το σύνολο της κοινότητας;

Ποια είναι τα οφέλη της πρωτοβουλίας για την εταιρεία;

Ποιες είναι οι πιθανές προκλήσεις για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας;

Τι θα χρειαστεί για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας;

Πώς μπορεί να διασφαλιστεί ότι η πρωτοβουλία θα είναι βιώσιμη;

Ποιο πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για τη εφαρμογή της ιδέας;

Εμπλεκόμενα μέρη

Τα ενδιαφερόμενα μέρη, εσωτερικά και εξωτερικά (προσωπικό, διοίκηση, κοινωνίες των πολιτών, εκπαιδευτικά ιδρύματα, τοπικές κοινότητες και τοπικές αρχές) πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τα πιο αποτελεσματικά και βιώσιμα προγράμματα και πρωτοβουλίες.

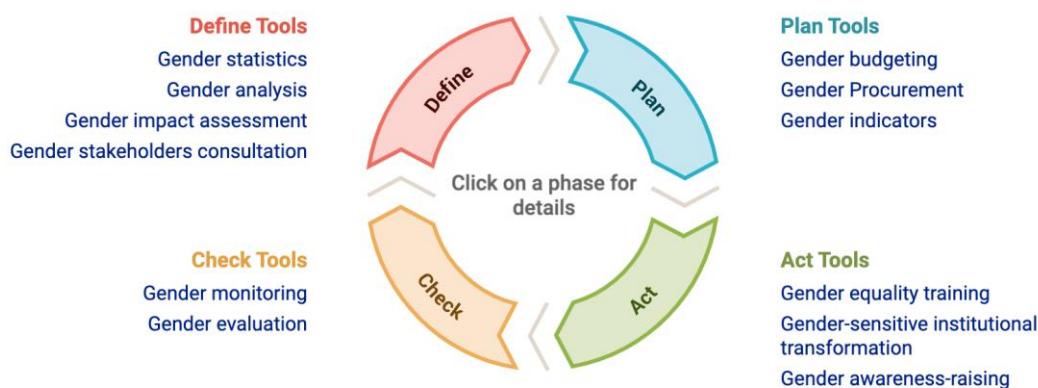
ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΟΛΑ

Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου σε μια πολιτική, μια πρακτική ή έναν οργανισμό σημαίνει ότι η ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε όλες τις αποφάσεις, σε κάθε φάση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, από όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν σε αυτή.

Η διαδικασία γίνεται κατανοητή ως κύκλος πολλών σταδίων, στον οποίο περιλαμβάνεται ο ορισμός, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος (παρακολούθηση και αξιολόγηση). Σε πολλές περιπτώσεις, τα στάδια αυτά μετατρέπονται σε κύκλο, με το κάθε βήμα να επαναλαμβάνεται καθώς επέρχονται αλλαγές. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση μιας πολιτικής ενδέχεται να αποκαλυφθούν νέα προβλήματα, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με έναν νέο προγραμματισμό.

Ο κύκλος της ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου που παρουσιάστηκε εδώ από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE) μπορεί να προσαρμοστεί για να ανταποκρίνεται σε διαφορετικές οργανωσιακές διαδικασίες, όπως είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ή ενός σχεδίου δράσης για θέματα φύλου. Το παρακάτω [γράφημα](#) αναφέρεται στα συγκεκριμένα στάδια του κύκλου και τα αναγκαία στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε κάθε στάδιο. Επίσης περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθόδους και εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται σε κάθε στάδιο του κύκλου. Ορισμένες μέθοδοι και ορισμένα εργαλεία, όπως η διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη ή η εκπαίδευση των εμπλεκόμενων παραγόντων πάνω σε ζητήματα φύλου, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερα από ένα στάδια.

<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>



<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>

ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή δεν είναι εύκολη ούτε συμβαίνει από τη μία μέρα στην άλλη, και συχνά απαιτεί προετοιμασία, προάσπιση, υποστήριξη και συστηματική παρακολούθηση. Η χρήση δεδομένων και καλών πρακτικών από άλλους οργανισμούς ή οικοσυστήματα, και η κινητοποίηση και συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να δώσει ώθηση στην προσπάθεια και να οδηγήσει σε γνήσια δέσμευση και ανάληψη ευθυνών.

Διάφορες προκλήσεις και εμπόδια ανακύπτουν κατά τον πειραματισμό και τον προσδιορισμό των μέτρων που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την έμφυλη ισότητα. Δεν υπάρχει μία προσέγγιση κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Οι καλύτερες από αυτές τις πρωτοβουλίες σταδιακά αλλάζουν τις εταιρικές κουλτούρες και νοοτροπίες σε σχέση με τους έμφυλους ρόλους.

α. Για πολλές εταιρείες και οργανισμούς, απαιτείται χρόνος και συστηματική προσπάθεια από εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα στην ανάληψη δράσης ενάντια στις έμφυλε ανισότητες. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές όταν οι διάφορες κρίσεις και προκλήσεις, που πάντα φαντάζουν πιο σημαντικές ή πιο επείγουσες, καταλαμβάνουν τον χρόνο και τον χώρο που χρειάζεται για να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο και να ξεκινήσει η επίλυσή τους.

β. Οι μικρότερες επιχειρήσεις πιθανώς να μη διαθέτουν τους κρίσιμους πόρους για να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες και αλλαγές μεγάλης κλίμακας, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συχνά χρειάζονται μια τελείως νέα εσωτερική στρατηγική επικοινωνίας προκειμένου να κάνουν τον εργασιακό τους χώρο πιο φιλικό προς τις γυναίκες και την οικογένεια.

γ. Πολλές εταιρείες αναφέρουν ότι παρότι αυτή τη στιγμή γίνονται πολλές ενέργειες σχετικά με το ζήτημα της έμφυλης διαφορετικότητας, η παρουσία των γυναικών σε διοικητικά συμβούλια και ομάδες ηγεσίας είναι ακόμα μικρή, και συχνά οι ίδιες οι γυναίκες είναι αυτές που δεν βγαίνουν μπροστά για να αναλάβουν ανώτερες θέσεις.

δ. Η εφαρμογή μέτρων όπως οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας χωρίς να πάψουν να καλύπτονται οι επιχειρησιακές και πελατειακές απαιτήσεις αποτελεί πρόκληση.

ε. Σε ορισμένες χώρες, η συγκέντρωση των γυναικών σε ορισμένους τομείς το καθιστά δύσκολο

να στρατολογηθούν άνδρες υποψήφιοι αντίστοιχων προσόντων και το αντίστροφο. Αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει όταν η αγορά εργασίας είναι διαχωρισμένη με βάση το φύλο.

Ωστόσο, αυτές και άλλες προκλήσεις που είναι βέβαιο ότι θα συναντήσουμε στην προσπάθειά μας για ισχυρότερη έμφυλη ισότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων, δεν πρέπει να μας σταματήσουν. Πιθανώς να χρειάζεται να σκεφτούμε πιο έξυπνα, να δράσουμε πιο συλλογικά, ή απλώς να κάνουμε ένα διάλειμμα προτού συνεχίσουμε τον αγώνα μας για ένα πιο συμπεριληπτικό μέλλον.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

[Ο ιστότοπος των αρχών για την ενδυνάμωση των γυναικών \(Women's Empowerment Principles, WEPs\)](#)

[Equality means business: Training Manual for Gender Equality and Women's Empowerment in the Private Sector](#)

[UN Women Georgia Country Office, \(Ισότητα σημαίνει επιχειρηματικότητα: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για την έμφυλη ισότητα και την ενδυνάμωση των γυναικών στον ιδιωτικό τομέα\)](#)

[Gender-Responsive Procurement Guidance Note, UN Women \(Οδηγίες για τη χρήση πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη τη διάσταση του φύλου στις προμήθειες\)](#)

[Building Inclusive Boards to Achieve Gender Equality, UN Women \(Δημιουργία συμπεριληπτικών διοικητικών συμβουλίων για την επίτευξη της έμφυλης ισότητας\)](#)

[Attracting and Retaining Talent through Inclusive Family-Friendly Policies, UN Women \(Προσέλκυση και συγκράτηση ταλέντου μέσω συμπεριληπτικών, φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών\)](#)

[Tackling Sexual Harassment in the World of Work, UN Women \(Αντιμετώπιση της σεξουαλικής παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας\)](#)

[Empowering Women at Work Company Policies and Practices for Gender Equality, ILO \(Ενδυνάμωση των γυναικών σε εργασιακές εταιρικές πολιτικές και πρακτικές για την έμφυλη ισότητα\)](#)

[Gender Diversity Journey: Company Good Practices, ILO \(Το ταξίδι προς την έμφυλη διαφορετικότητα: Καλές εταιρικές πρακτικές\)](#)

[Gender Impact Assessment, EIGE \(Αποτίμηση έμφυλου αντίκτυπου\)](#)

[The EU approach to gender mainstreaming, EIGE \(Η Ευρωπαϊκή προσέγγιση στην ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου\)](#)

[Promoting women's economic independence and entrepreneurship: Good Practices, EIGE \(Πρώθηση της οικονομικής ανεξαρτησίας και επιχειρηματικότητας των γυναικών: Καλές πρακτικές\)](#)

[Global best practices in banking for women-led SMEs, EBRD \(Παγκόσμιες βέλτιστες πρακτικές στον τραπεζικό τομέα για γυναικείες μικρές/μεσαίες επιχειρήσεις\)](#)

[A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts, ILO \(Συγκριτική ανάλυση για την πρόωση της ισότιμης αμοιβής: μοντέλα και αντίκτυπος\)](#)

Παράρτημα Α | Σχέδιο δράσης για τα φύλα

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΣΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

Πρόκειται για το σχέδιο **σχεδίου δράσης για την ισότητα των φύλων (GAP)** που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου FOWSE που συγχρηματοδοτείται από το Erasmus+.

Το GAP είναι δομημένο ως εξής:

- **Περιοχή στόχου:** Περιγράφει τους γενικούς στόχους του έργου, σύμφωνα με τις πληροφορίες που παρουσιάζονται στην έκθεση αξιολόγησης της βασικής κατάστασης των φύλων.
- **Δραστηριότητες:** Προτείνει δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη των στόχων του έργου.
- **Δείκτες:** Εισάγει βασικούς δείκτες επιδόσεων για τη μέτρηση της προόδου που έχει σημειωθεί με την πάροδο του χρόνου προς την επίτευξη των **στόχων** που έχουν τεθεί σε σχέση με τα δεδομένα **βάσης** (και βάσει των οποίων θα προβούμε στην ενδιάμεση επανεξέταση και την τελική αξιολόγηση).
- **Χρονοδιάγραμμα:** Δείχνει μέχρι πότε θα πρέπει να εφαρμοστεί και να ολοκληρωθεί αυτή η δραστηριότητα.
- **Ευθύνη:** Ορίζει το προσωπικό/το τμήμα που φέρει την κύρια ευθύνη για την επιτυχή υλοποίηση της δραστηριότητας.
- **Πόροι:** Υποδεικνύει τους διαθέσιμους πόρους που θα επιτρέψουν στην ομάδα να αναλάβει συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως χρόνος προσωπικού, προϋπολογισμός/κόστη, συνεισφορές σε είδος, εθελοντές κ.λπ. Μπορεί να χωριστεί σε "εσωτερικούς" πόρους (το προσωπικό θα υλοποιήσει πιθανότατα τη δραστηριότητα) ή σε "εξωτερικούς" πόρους (πιθανότατα θα χρειαστούν προμήθειες ή άλλα κεφάλαια).
- **Υποστήριξη από την ομάδα WoT:** Υποδεικνύει τους τομείς στους οποίους η ομάδα WoT μπορεί να παράσχει τεχνικές συμβουλές/υποστήριξη με πρακτική καθοδήγηση, κατάρτιση, εισροές κ.λπ.
- **Κατάσταση:** Σημειώστε χώρο για τη συμπλήρωση σχολίων σχετικά με την κατάσταση όσον αφορά τόσο τις δραστηριότητες όσο και την εκπλήρωση των ΚΔΤ (δεν έχει αρχίσει ακόμη/ σε εξέλιξη/ έχει ολοκληρωθεί).

Το σχέδιο δράσης για την ισότητα των φύλων είναι ένα ζωντανό έγγραφο και θα επικαιροποιείται τακτικά με βάση την πρόοδο που έχει σημειωθεί, τα νέα δεδομένα και τις πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα.

Στόχος (βασικός τομέας)	Δραστηριότητες	Δείκτης	Βασική γραμμή	Στόχος	Χρονοδιάγραμμα	Υπευθύντητα	Πόροι/ Προϋπολογισμός	Κατάσταση
1. Καθιέρωση εταιρικής ηγεσίας υψηλού επιπέδου για την ισότητα των φύλων	π.χ.: Αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο	δηλ. αριθμός (και ποσοστό) γυναικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	δηλ. 2 στα 7	Δηλαδή 3 στα 7	Δηλαδή έως τον Σεπτέμβριο του 2023	δηλ. CEO & COO	N/A	
2. Προώθηση των ίσων ευκαιριών και της αποφυγής διακρίσεων στο χώρο εργασίας	π.χ. Καθιέρωση πολιτικής ίσων ευκαιριών απασχόλησης	δηλ. ποσοστά προαγωγής γυναικών και ανδρών			Δηλαδή έως τον Απρίλιο του 2023	π.χ. Ανθρώπινο δυναμικό	N/A	
3. Εξασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας και της ευημερίας όλων των εργαζομένων γυναικών και ανδρών.	π.χ. Εφαρμογή μιας αξιολόγησης των αναγκών ανδρών και γυναικών συναδέλφων σχετικά με το τι είναι απαραίτητο για μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	π.χ. Αριθμός των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν κατά την αξιολόγηση των αναγκών			Δηλαδή έως τον Οκτώβριο του 2022	δηλ. σημείο εστίασης του φύλου	N/A	
4. Προώθηση της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των γυναικών	δηλ. να αξιολογεί όλους τους κινδύνους και τους παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με τη βία και την παρενόχληση μέσω των διαδικασιών διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας.	π.χ. Αριθμός διαγνώσεων σχετικά με τη βία και την παρενόχληση στο χώρο εργασίας			Δηλαδή έως τον Δεκέμβριο του 2022	δηλ. Διευθύνων Σύμβουλος και Ανθρώπινο Δυναμικό	N/A	
5. Εφαρμογή πρακτικών ανάπτυξης επιχειρήσεων, εφοδιαστικής αλυσίδας και μάρκετινγκ που ενδυναμώνουν τις γυναίκες	π.χ. Καθορισμός στόχων για την ένταξη των γυναικών συναδέλφων στην κατάρτιση και την ανάπτυξη ταλέντων	δηλ. αριθμός των γυναικών συναδέλφων που εκπαιδεύτηκαν			Δηλαδή έως τον Δεκέμβριο του 2023	δηλ. HR	π.χ. 10.000€	
6. Προώθηση της ισότητας μέσω κοινοτικών πρωτοβουλιών και υπεράσπισης	π.χ. Δημιουργήστε ένα πλέγμα κριτηρίων για την επιλογή προμηθευτών, πελατών ή/και δικαιούχων	π.χ. Αριθμός και αναλογία προμηθευτών και πελατών/δικαιούχων που έχουν ελεγχθεί με κριτήρια ισότητας των φύλων			Δηλαδή έως τον Δεκέμβριο του 2023	δηλ. εκπαιδευτές	N/A	
7. Μέτρηση και δημόσια αναφορά της προόδου για την επίτευξη της ισότητας των φύλων	π.χ. Προώθηση και αναγνώριση της ηγεσίας των γυναικών	π.χ. Αριθμός γυναικών και κοριτσιών που επηρεάστηκαν θετικά μέσω πρωτοβουλιών κοινοτικής δέσμευσης			Δηλαδή έως τον Δεκέμβριο του 2023	δηλ. εκπαιδευτές	N/A	