

EMCEF

EL-FORBUNDET

EPSU
FSESP

eurelect

EGOD

LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED
VÆRKTØJER / GUIDE FOR GOD PRAKSIS

December 2006



En rapport til EURELECTRIC, EPSU OG EMCEF

Af Jane Pillinger, Dublin

Hvad kan el-selskaber gøre for at fremme ligestilling og mangfoldighed:

- Udarbejde en **business case**¹ for ligestilling og mangfoldighed.
- Sikre, at der er **engagement** mht. til at indføre ligestilling på samtlige organisationsniveauer (øverste ledelse, overordnede, mellemledere, personale og fagforeninger).
- **Mainstream** ligestilling og mangfoldighed i hele virksomheden og sikre en fælles tilgang i hele virksomheden.
- Udvikle politikker, procedurer og programmer for ligestilling.
- Opstille **retningslinjer for ledere** mht., hvordan de skal gennemføre ligestillingspolitikker og håndtere ligestilling og mangfoldighed.
- **Støtte kvinder med potentiale.**
- Tilvejebringe **undervisning for personale og ledelse** i ligestilling og mangfoldighed med henblik på at ændre holdninger og adfærd.
- Styrke ligestillings- og mangfoldighedsprofilen i hele organisationen gennem effektivt **intern og eksternt kommunikation.**
- Indsamle **data, og kontrollere og måle fremskridt.**
- Sikre fagforeninger og personale mulighed for **at blive hørt og deltage.**

¹ En "business case" er et dokument, der koncist redegør for de forhold, som motiverer behovet for at foretage ændringer i en organisation. Det kan f.eks. være organisationsændringer eller indførelse af ny teknologi. I business casen argumenteres for implementeringen af de foreslåede ændringer – med udgangspunkt i de økonomiske såvel som de ikke-økonomiske fordele og ulemper – som ændringerne vil give., o.a.

***Ligestilling og mangfoldighed
Værktøjer for god praksis***



**En rapport til EURELECTRIC, EPSU AND EMCEF
December 2006**

Af Jane Plunger, Dublin

I al omtale eller offentliggørelse på enhver måde og i ethvert medie, herunder internet, skal det anføres, at dette er forfatterens synspunkter, samt at arbejdsmarkedets parter ikke i omtaler eller offentliggørelse kan gøres ansvarlige for gengivelse af nærværende informationer.

Projektet har modtaget støtte fra Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling.

FORORD

I 2003 fremlagde arbejdsmarkedsparterne i el-industrien, EURELECTRIC, EMCEF og EPSU, en fælleserklæring om ligestilling og mangfoldighed med tilsagn om at ville etablere et “demokratisk, pluralistisk og åbent Europa, som respekterer alle menneskers værdighed og integritet”.

Arbejdsmarkedets parter anerkender princippet om, at “der ikke må udøves diskrimination mod nogen ansatte på baggrund af alder, helbredstilstand, nationalitet eller etnisk oprindelse, køn, seksuel observans, sprog, religion, overbevisning, familierelationer, faglig eller politisk aktivitet eller andre lignende omstændigheder”.

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU har siden da arbejdet med spørgsmål vedrørende ligestilling og mangfoldighed.

I 2004 blev det første projekt gennemført, som udmøntede sig i rapporten “Ligestilling og mangfoldighed – ændring af beskæftigelsesmønstret i den europæiske el-industri”. Fokus i undersøgelsen var “arbejdstagergrupper, der vil kunne blive marginaliseret inden for den europæiske el-industri”. Rapporten indeholder en kortlægning af arbejdsstyrken i den europæiske el-industri, en beskrivelse af overnationale, nationale og virksomhedsbaserede ligestillingspolitikker samt grundlæggende retningslinjer for politiske og undervisningsmæssige strategier.

Med udgangspunkt i rapporter iværksatte man et nyt projekt i 2006 med henblik på at udarbejde “Værktøjer for ligestilling og mangfoldighed/Guide til god praksis”. Det er den første håndbog om dette emne i el-industrien, hvor man omsætter resultaterne fra den teoretisk/akademisk undersøgelse til et praktisk implementeringsniveau.

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU arbejder for at fremme ligestilling og mangfoldighed. De europæiske arbejdsmarkedsparter anbefaler repræsentanter for virksomheder og fagforeninger at bruge værktøjerne på det rette niveau, når de behandler spørgsmål vedrørende ligestilling og mangfoldighed. Håndbogen indeholder nyttige forslag til, hvordan man kan forbedre den aktuelle situation med udgangspunkt i en lang række europæiske el-selskaber.

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU takker alle deltagerne fra de el-selskaber, der har bidraget til case studies og med information og værdifulde ideer til værktøjerne.

Projektet kunne gennemføres takket være midler fra Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Beskæftigelse og Sociale Anliggender og Ligestilling.

INDHOLD

FORORD	5
AFSNIT 1: INTRODUKTION OG KONTEKST	7
A) LIGESTILLING I EL-SEKTOREN	7
B) FORMÅLET MED VÆRKTØJERNE	7
C) VIRKSOMHEDERNES GEVINST VED LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED	9
D) GRUNDEN TIL, AT LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED GØRE EN FORSKEL FOR EL-INDUSTRIEN	12
E) DEFINITIONER: HVAD BETYDER LIGESTILLING, OG HVAD ER MANGFOLDIGHED	13
AFSNIT 2: LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED: POLITIKKER, PRAKSIS OG FREMGANGSMÅDE PÅ ARBEJDSPLADSEN	17
INTRODUKTION	17
A) LIGESTILLINGSPOLITIKKER	17
B) REKRUTTERING OG UDVÆLGELSE	21
C) VÆRDIGHED PÅ ARBEJDET, SEXCHIKANE, CHIKANE OG MØBNING	23
D) SAMME LØN FOR ARBEJDE AF SAMME VÆRDI	24
E) UDVIKLING AF EN STRATEGISK INDSATS FOR LIGESTILLING I ORGANISATIONEN	25
F) LIGESTILLINGSSTRUKTURER: LIGESTILLINGSKONSULENTER OG –UDVALG	27
AFSNIT 3: EN ARBEJDSPLADSKULTUR, DER FREMER LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED	29
INTRODUKTION	29
A) EN ARBEJDSPLADSKULTUR FOR LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED	29
B) LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN: UDDANNELSE AF PERSONALE OG LEDELSE	31
C) LEDELSE OG OVERORDNEDE OM LIGESTILLING	32
D) STØTTE TIL KVINDER, DER ØNSKER LEDERJOBS OG STILLINGER, HVOR KVINDER ER UNDERREPRÆSENTEREDE	33
E) MENTORORDNINGER OG ANDRE STØTTEFORANSTALTNINGER	34
F) STØTTE TIL OG SYNLIGGØRELSE AF KVINDER I LEDERSTILLINGER	36
G) SIKRING AF MANGFOLDIGHED BLANDT MEDARBEJDERNE	37
H) INTEGRERING AF LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED I KUNDESERVICE	38
I) ETABLERING AF SOCIALE PARTNESKABER	38
AFSNIT 4: BALANCE MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV OG FLEKSIBLE ARBEJDS TIDER	41
INTRODUKTION	41
A) FORDELE FOR ARBEJDSGIVERNE OG ARBEJDSSTAGERNE	41
B) HVAD KAN DER GØRES FOR AT SKABE BALANCE MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV	41
C) ARBEJDSMARKEDETS PARTER OG DERES ROLLE	42
D) UDVIKLING AF EN POLITIK, DER SIKRER BALANCE MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV	44
E) HØRING AF PERSONALET	44
AFSNIT 5: LIGESTILLINGSVÆRKTØJER	47
INTRODUKTION	47
A) UNDERSØGELSE AF LIGESTILLING OG HANDLINGSPLANER	47
B) KONTROL MED LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED SAMT INDSAMLING AF DATA	49
C) MAINSTREAMING AF LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED	51
AFSNIT 6: LIGESTILLING OG MANGFOLDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN: ARBEJDSMARKEDETS PARTERS ROLLE	53
INTRODUKTION	53
A) ARBEJDSMARKEDETS PARTERS ROLLE I FORHOLD TIL KØNSLIGESTILLING	53
B) LIGESTILLING OG EUROPÆISKE SAMARBEJDSUDVALG	57
BILAG 1: EU POLITIK FOR LIGESTILLING OG IKKE-DISKRIMINATION	61
BILAG 2: KILDER TIL ANDEN INFORMATION	63
BILAG 3: LIGESTILLINGS-TJEKLISTE	65
BILAG 4: MODEL FOR EN LIGELØNSPOLITIK	67
BILAG 5: MODEL FOR EN POLITIK FOR FLEKSIBEL BALANCE MELLEM ARBEJDE OG PRIVATLIV	69
BILAG 6: SKABELON TIL KONTROL AF LIGESTILLING	70
BILAG 7: SKABELON TIL HANDLINGSPLAN FOR LIGESTILLING	71

Afsnit 1: Introduktion og kontekst

a) Ligestilling i el-sektoren

Den europæiske el-sektor har været genstand for hurtige ændringer og omstrukturering, skift fra nationale monopoler til en forretningsbaseret og markedsbetinget model. Det har medført nye udfordringer og nye muligheder for at fremme ligestilling og mangfoldighed i industrien og for at integrere ligestilling og mangfoldighed i virksomhedernes udviklingsstrategier og i en effektiv personaleplanlægning. Omstruktureringernes betydning for ligestilling og mangfoldighed kendes endnu ikke til fulde, selvom en undersøgelse gennemført af EURELECTRIC (1999) viste, at kvindernes situation ikke er blevet forbedret efter liberaliseringen. På det seneste har man oplevet en stigende anerkendelse af ligestillingens og mangfoldighedens betydning for virksomhedernes konkurrenceevne.

Mange el-selskaber i Europa gør store fremskridt med hensyn til kønligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen og har politikker og procedurer for ligestilling og mangfoldighed. I dette værktøj præsenterer vi en række el-selskaber for at vise, at der allerede udføres et betydeligt arbejde for at indføre ligestilling og mangfoldighed inden for rammerne af et partnerskab mellem arbejdsmarkedets parter. Det fremgår klart af beskrivelserne af disse virksomheder, at det kræver lang tid og en vedvarende indsats at indføre ligestilling og mangfoldighed.

Selvom fokus i dette værktøj ligger på kønligestilling og mangfoldighed, fremhæves også behovet for en bred tilgang til ligestilling og mangfoldighed, således at det også omfatter aspekter som anden racemæssig eller etnisk oprindelse, handicap, alder, seksuel orientering, religion eller overbevisning (på linje med den europæiske lovgivning mod diskrimination, der forbyder diskrimination, chikane og offergørelse af arbejdstagerne).

I løbet af de seneste år er der blevet indført ligestillingslove i samtlige EUs medlemslande, enten gennem en udbygning af den nationale lovgivning eller ved indskrivning af EUs ligestillingsdirektiver i den nationale lovgivning. Loven kræver, at arbejdsgiverne sikrer, at deres politikker, praksis og procedurer ikke direkte eller indirekte medfører diskrimination af de ansatte.

Bilag 1 viser en oversigt over EUs politik for ligestilling og mod diskrimination

“Et stadig større antal europæiske virksomheder har indført strategier for mangfoldighed og ligestilling ikke alene af hensyn til etnisk oprindelse eller for at efterleve lovgivningen, men også på grund af den gevinst, som man forventer det vil give virksomhederne. En af de vigtigste gevinster er en bedre personalerekruttering og fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere, hvorved virksomhedernes ry og omdømme vil blive forbedret, og der vil være mere innovation og bedre markedsføring”.

Europa Kommissionen, 2006

b) Formålet med værktøjet

Hovedformålet med dette værktøj for ligestilling og mangfoldighed i el-sektoren er at fremme ledelsens forståelse for og bevidsthed om ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen. Det indeholder praktiske råd og værktøjer for arbejdsgivere, ledelse og fagforeninger, når de skal tilpasse og iværksætte ligestillings- og mangfoldighedsprogrammer og initiativer på arbejdspladsen.

Værktøjerne er et resultat af en række aktiviteter, der er blevet gennemført af EURELECTRIC, EMCEF og EPSU, herunder en fælleserklæring fra arbejdsmarkedets parter: *Ligestilling og mangfoldighed* og en undersøgelse af: *Ligestilling og mangfoldighed: En ændring af ansættelsesmønstret i el-industrien*.

Disse praktiske råd og vejledning om, hvordan man kan indføre og håndtere ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen dækker:

- Virksomhedernes gevinst ved ligestilling og mangfoldighed.
- Integrering og mainstreaming af ligestilling og mangfoldighed i personale- og arbejdspladspolitikker.
- Opstilling og iværksættelse af ligestillings- og mangfoldighedspolitikker og – strategier på områder som rekruttering og udvælgelse, balance mellem arbejde og privatliv, sexchikane, uddannelse, osv.
- Præsentation af praktiske værktøjer og ressourcer, f.eks. til hvordan man gennemfører en ligestillingsundersøgelse eller revision på arbejdspladsen, hvordan man sikrer, at lønsystemet ikke undervurderer kvinders færdigheder, osv.
- Vejledning og praktisk hjælp til at håndtere og kontrollerer ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen.
- Andre ressourcer og yderligere information.

Værktøjerne vil vise, at der er mange tilgange til at sikre ligestilling og mangfoldighed, selvom der er en række grundlæggende principper og fremgangsmåder, som alle virksomheder må tage i betragtning. Det kan være implementering af ligestillingspolitikker, bedre adgang til fleksible arbejdstider for hele personalet, opbakning til kvinder, så de påtager sig lederjobs og stillinger, hvor der er en underrepræsentation af kvinder, udtænkning af aktioner på arbejdspladsen for at sikre en større kønsligestilling og integrering af kønsaspektet i de kollektive overenskomstforhandlinger og arbejde i partnerskab.

Værktøjerne er opdelt i følgende afsnit:

Afsnit 1 (dette afsnit) giver en oversigt over begreberne ligestilling og mangfoldighed, business case for ligestilling og mangfoldighed i el-industrien.

Afsnit 2 giver en oversigt over ligestillings- og mangfoldighedspolitikker, -praksis og -procedurer, som kan føres ud i livet på arbejdspladsen. Det omfatter ligestillingspolitikker og -strategier, rekruttering og udvælgelse, værdighed på arbejdet og samme løn for arbejde af samme værdi.

Afsnit 3 præsenterer en række initiativer, som kan tages for at sikre en opbyggende arbejdspladskultur med fokus på ligestilling og mangfoldighed. Nøgleordet her er aktiviteter med henblik på ændringer på arbejdspladsen for at fremme en ligestillings- og mangfoldighedskultur med opbakning fra den øverste ledelse, uddannelse og opmærksomhed på ligestilling og mangfoldighed, samt opmuntring til, at flere kvinder indtager lederposter og påtager sig utraditionelle jobs.

Afsnit 4 er viet til balancen mellem arbejde og privatliv og fleksible arbejdstider og indeholder nogle værktøjer til indførelse af en simpel og fleksibel model, der sikrer en organisationskultur, som fremmer mangfoldighed.

Afsnit 5 beskriver nogle specifikke ligestillingsværktøjer til støtte for den organisatoriske implementering af ligestilling og mangfoldighed i praksis, herunder ligestillingshandlingsplaner, data og kontrol med ligestilling og mangfoldighed samt ligestillings-mainstreaming.

Afsnit 6 undersøger, hvordan ligestilling og mangfoldighed kan fremmes gennem en fælles tilgang ved at styrke mulighederne for fælles løsninger, der aftales mellem fagforeningerne og ledelsen på de enkelte arbejdspladser, som vil kunne fremme ligestillingen og indførelse af mangfoldighedsstrategier.

Rapportens bilag indeholder flere værktøjer og skabeloner og en vejviser til yderligere information.

Case studies fra en række virksomheder forskellige steder i Europa, herunder en række el-selskaber, bruges til at belyse forskellige tilgange til ligestilling og mangfoldighed og beskrive udfordringer i forbindelse med indførelse af ligestilling og mangfoldighed. Der er case studies fra følgende virksomheder inden for el-sektoren: ESB- Irland, End - Italien, Endesa - Spanien, Vattenfall - Sverige, Statkraft - Norge, Energi E2 - Danmark, United Utilities - UK, Empower Training Ltd. - UK, EON - Ungarn og DEMASZ - Ungarn.

Bilag 2 giver oplysninger om, hvor man kan indhente yderligere information om ligestilling og mangfoldighed i disse virksomheder.

Formålet med dette afsnit er at give en oversigt over nogle nøglebegreber, definitioner og argumenter for ligestilling og mangfoldighed. Vi ser på:

- . Virksomhedsargumenter og business case
- . Grunden til, at ligestilling og mangfoldighed gør en forskel i el-industrien
- . Definitioner på ligestilling og mangfoldighed
- . Hvordan gennemfører virksomheden en indledende evaluering af organisationen

c) Virksomhedens gevinst ved ligestilling og mangfoldighed

“Der hersker en opfattelse af, at mangfoldighedspolitik er en luksus. Men det er lige præcis når en virksomhed er under pres, at der virkelig er brug for en business case”. Kamaijeet Jandu, Diversity Manager hos Ford plc, da han talte ved en europæisk konference om business case for mangfoldighed i 2006.

“I en stadig mere konkurrencepræget verden er det nødvendigt for ESB, at vi tiltrækker og fastholder det allerbedste personale, og vi må gøre dette til et sted, hvor folk ønsker at arbejde. Vi arbejder hårdt på at tiltrække mere forskelligartede medarbejdere, og vi har på alle niveauer hjulpet personalet med at finde balance mellem arbejde og privatliv. Det er et mål for virksomheden og den største udfordring, vi står over for”.
John Champion, personalechef i ESB, Irland.

I dag er ligestilling og mangfoldighed nøglen til en blomstrende virksomheder, som kan gøre sig i konkurrence på et globalt marked. En fremtidig succes for virksomhederne i el-sektoren afhænger af medarbejdernes kvalitet. Kvinder udgør en stigende andel af arbejdsstyrken i el-sektoren og kan dermed være den konkurrencefordel, som sektoren har brug for.

Det er værd at bemærke, at fagforeningerne anerkender værdien af ligestilling og mangfoldighed pga. den betydning, det kan have for jobs i sektoren, og desuden for på længere sigt at sikre ligestilling mellem mænd og kvinder på arbejdspladsen og i samfundet generelt. Arbejdsmarkedets parters tilgang ses som den bedste vej til at sikre ligestilling.

En undersøgelse, gennemført af Europakommissionen i 2003 af omkostninger og gevinster ved mangfoldighed i 200 virksomheder i fire EU-medlemslande viste, at mangfoldighedspolitikker kan bidrage til at styrke både virksomhedskapitalen og den menneskelige kapital, og det kan virksomhederne bruge til at skabe konkurrencefordele. Gevinsterne omfattede:

- styrkede 'kulturelle værdier' i organisationen
- et forbedret virksomhedsomdømme - omkring 69% af de deltagende virksomheder erklærede, at deres omdømme var blevet forbedret gennem deres mangfoldighedspolitikker
- en større tiltrækning og fastholdelse af højt kvalificerede folk blev anført af 62% de deltagende virksomheder
- større innovation og kreativitet blandt de ansatte. Godt 60% af deltagerne sagde, at implementering af mangfoldighedspolitikker havde skabt større motivation og effektivitet, mens 57% anførte større innovation
- et forbedret serviceniveau og større kundetilfredshed blev anført af 57% af deltagerne
- hjælp til at overvinde mangel på arbejdskraft, blev også anført af 57% af deltagerne
- en reduktion i udskiftning af medarbejdere
- lavere fraværprocenter
- bedre adgang til nye markedssegmenter
- undgåelse af udgifter til retssager, og
- en forbedring af den samlede ledelseskapacitet.

Mht. omkostninger forbundet med implementering af mangfoldighedspolitikker nævner rapporten omkostninger i forbindelse med efterlevelse af lovgivning og ændringer i den interne organisationskultur for at rekruttere, fastholde og udvikle en mangeartet arbejdsstyrke. Vanskeligheder ved omlægning af forretningskulturen og manglende kendskab i virksomhederne til indhold, gevinster, mekanismer og rationale for mangfoldighedspolitikker blev angivet som værende betydelige interne forhindringer.

Business case for ligestilling og mangfoldighed: En kort præsentation af hovedemnerne

- At blive den foretrukne virksomhed, når man skal rekruttere de bedste kandidater og fastholde de bedste medarbejdere
- Fremtidens arbejdsplads
- Gode medarbejderrelationer
- Lavere omkostninger og større produktivitet
- Et positivt eksternt og internt omdømme i forhold til potentielle nye medarbejdere og kunder
- Overholdelse af ligestillingslovgivningen

At blive den virksomhed, som en jobsøgende aktivt vælger til

Virksomhederne af i dag anerkender betydningen af at tiltrække, rekruttere og fastholde de største talenter. De virksomheder, som en jobsøgende aktivt vælger til, er de virksomheder, der har iværksat foranstaltninger til sikring af en succesfuld rekruttering og fastholdelse af folk fra en bred talent-base. Det betyder, at man har de bedste folk med de bedste færdigheder på det rigtige sted og på det rigtige tidspunkt.

United Utilities, UK

Da virksomheden ikke afspejler mangfoldigheden i samfundet generelt, har UUs direktion vedtaget en mangfoldighedsstrategi. Nøgleaktiviteterne omfatter kontrol med rekrutterings- og udvælgelsesprocedurer, benchmarking, dvs. sammenligninger med andre større virksomheder, indførelse af arbejdspladspolitikker, der understøtter en fleksibel arbejdstid samt gennemførelse af en ligelønsundersøgelse. Der er taget et 'skab din egen arbejdskraft' initiativ, der fokuserer på ligestilling og mangfoldighed.

Fremtidens arbejdsplads

Fremsynede arbejdsgivere anerkender, at fremtidens arbejdsplads giver en række udfordringer og muligheder. Arbejdsgiverne skal i stadig større grad være et hoved foran i vurderingen af beskæftigelsestendenser i lyset af, at en mere mangfoldig arbejdskraft er en vigtig del af de fremtidige arbejdspladser. At inddrage ligestilling i arbejdet for dette kan hjælpe virksomhederne i deres planlægning for at sikre en højt kvalificeret arbejdsstyrke. Det betyder, at virksomhederne kortlægger og fjerner forhindringerne for en optimal udnyttelse af kvinders færdigheder.

Gode relationer til medarbejderne

Ligestilling og mangfoldighed kan bidrage til større fleksibilitet blandt medarbejderne og forbedre engagement og moral.

Lavere omkostninger og større produktivitet

Omkostninger forbundet med udskiftning af arbejdskraft og fravær som følge af stress/dårligt helbred reduceres samtidig med, at produktiviteten øges. Virksomhederne kan spare på dyre rekrutterings- og uddannelsesudgifter, hvis de kan fastholde de bedste folk og reducere udgifterne som følge af fravær pga. stress eller vanskeligheder som følge af problemer med at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen.

Positivt eksternt og internt image

Ligestilling og mangfoldighed kan bidrage til at give virksomheden et positivt image, som igen kan bidrage til at forbedre kundernes opfattelse og sikre en service, der respekterer og er tilpasset mangfoldigheden i samfundet. Når virksomhederne har en mere mangfoldig medarbejderstab, kan man også bedre afspejle kundesammensætningen og imødekomme en bredere efterspørgsel. En bredere vifte af færdigheder hos medarbejderne vil bidrage til at forbedre kvaliteten af og reaktionen på de serviceydelser, der leveres.

Overholdelse af ligestillingslovgivningen

Alle EU-medlemslande skal indføre en anti-diskriminationslovgivningen med hensyn til køn, alder, race, etnicitet, handicap, seksuel orientering, religion eller overbevisning. En overholdelse af lovgivningen kan være udgiftsbesparende i det lange løb og desuden give et positivt signal om virksomheden.

Hvordan ser man virkningen af ligestilling og mangfoldighed?

I rapporten fra det irske nationale center for partnerskab og arbejde (NCCP) i Forum for Fremtidens Arbejdsplads (Forum on the Workplace of the Future) fandt man, at ligestilling og mangfoldighed øger konkurrencedygtighed, innovation, organisatorisk kapacitet og effektivitet på arbejdspladsen: "De mest succesfulde organisationer anerkender, at arbejdet med mangfoldighed giver store fordele, mens de arbejdsgivere, der ikke fuldt udnytter deres ansattes forskellighed går glip af den væsentligste kilde til innovation og produktivitet". (NCCP, Irland 2005)

Undersøgelser fra the European Foundation konkluderer, at mange virksomheder mener, at en stærk virksomhedskultur, der åbner mulighed for, at de ansatte kan skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv, og som støtter kvindernes karriereudvikling gennem kønsligestillingspolitikker styrker motivationen, produktiviteten og loyaliteten hos de ansatte. (European Foundation, 2002)

En undersøgelse af virksomhedspolitikker for ligestilling og mangfoldighed gennemført af Europa-Kommissionen ("Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace") viste, at næsten halvdelen af de 800 respondenter allerede har indført en mangfoldighedspolitik, og 85% rapporterer om konkrete gevinster for virksomhederne.

En samlet undersøgelse, der blev gennemført af International Labour Organisation (ILO), viste, at en sikring af køns mangfoldighed på arbejdspladsen er blevet forbundet med bedre konkurrencedygtighed for virksomhederne (ILO, 2004).

En undersøgelse i UK viste, at de 100 førende virksomheder på Londons børs (FTS-index) med kvindelige ledere viste den store talentmasse blandt kvinder og fordelene ved at have kvinder i ledende stillinger. Kvinder i ledende stillinger er mere tilbøjelige til at indføre god praksis for ligestilling i virksomhedsledelsen og til at påvise den gevinst, som ligestilling er for virksomhedernes succes. (Cranfield 2005)

Vattenfall, Sverige

En af Vattenfalls fem strategiske ambitioner er at blive "the employer of choice" – den virksomhed, som en jobsøgende aktivt vælger til. Derfor har virksomheden taget en række initiativer til ligestilling og mangfoldighed for at skabe en organisation, der værdsætter samtlige ansattes talenter og skaber et arbejdsmiljø, der imødekommer medarbejdernes behov og styrker deres engagement. "En af de væsentligste betingelser for, at Vattenfall kan være profitskabende på længere sigt er, at virksomheden kan tiltrække gode medarbejdere og udvikle og fastholde de ansattes færdigheder". Vattenfall ved, at virksomhedens fremtidige succes skal bygge på en mangfoldighedsmodel med ". . . ressourcer og strategier til at skabe de nødvendige betingelser for at tiltrække, udvikle og fastholde ledende ekspertise og motivere de ansatte til at yde deres bedste".

Vattenfall mener, at ligestilling og mangfoldighed er vigtigt for at sikre, at virksomheden leverer sine produkter med udgangspunkt i, at "mangfoldighed støtter vores indsats for at blive en mere indbringende, effektiv og attraktiv virksomhed". Vattenfall argumenter i særdeleshed for, at "mangfoldighed sætter gang i nye ideer" på baggrund af at, "vores ansatte på længere sigt må afspejle det samfund, vi arbejder i. Vi arbejder aktivt for at skabe mangfoldighed med hensyn til alder, køn og etnisk/kulturel baggrund". I henhold til mangfoldighedsmanager Lena Ohlsson har mangfoldigheden været et vigtigt element i omlægningen af organisationskulturen og "giver nye og friske ideer, som til gengæld har bragt nye former for kreativitet. Hvis du tager et område som balance mellem arbejdsliv og privatliv, har der været en samlet organisatorisk tilgang til det, som omfatter alle i virksomheden, ikke kun kvinder". Gevinsten for virksomheden er bedre personale rekruttering, bedre virksomhedsimage og en bedre forståelse for kunderne og interessenterne. Vattenfalls langsigtede mål er at rekruttere et større antal kvindelige ledere, så de udgør en repræsentativ del af arbejdsstyrken (med udgangspunkt i samme proportionelle forhold mellem kvindelige medarbejdere og kvindelige ledere). Virksomheden mener, at det er vigtigt for at kunne tiltrække de mest talentfulde folk til virksomheden og for at sikre, at der findes kvindelige rollemodeller.

d) Grunden til, at ligestilling og mangfoldighed gør en forskel i el-industrien

I hele Europa er antallet af kvinder på arbejdsmarkedet stigende, og der er flere kvinder end mænd på de mellemlange og lange uddannelser. Men de er fortsat underrepræsenterede i ledende stillinger og i de traditionelle mandejobs. Det gør sig i udpræget grad gældende i el-sektoren, der traditionelt har været et mandsdomineret område.

Ifølge Europa-Kommissionen har kvinders indtræden på arbejdsmarkedet bidraget til den økonomiske vækst. En højere beskæftigelsesgrad hos kvinder har også været et af nøglepunkterne i Lissabonstrategien (2000) for at fremme vækst og fremgang i Europa i lyset af den stigende globale konkurrence (målet for beskæftigelse i Lissabonstrategien er 60% beskæftigelse for kvinder og 70% beskæftigelse for befolkningen generelt i år 2010).

En af de største udfordringer for både kvinder og mænd er at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv. I hele Europa har småbørnsmødre en lavere beskæftigelsesprocent (13,6% lavere end for kvinder uden børn). Kvinder oplever en kønsforskelle mht. arbejdstider. De arbejder ofte kortere og i deltidsstillinger for at kunne kombinere arbejdet med deres ansvar for familien. Det kan have en negativ indflydelse på deres karriere og forfremmelsesmuligheder.

Kvinder udfører størstedelen af arbejdet i hjemmet og har mindre tid til lønarbejde. Mænd udfører mindre end 40% af arbejdet i hjemmet og mellem 25% og 35% af omsorgen for børnene blandt par med børn op til 6-årsalderen. Kvinder tjener fortsat ca. 15% mindre end mænd i sammenlignelige jobs, og der er fortsat få kvinder i ledelsesfunktioner. Ofte er arbejdet mest stressende for de 25-39-årige, dvs. den aldersgruppe, der stifter familie og er midt i karrieren.

Statkraft, Norge

Ligestilling og mangfoldighed er stærkt rodfæstet i Statkrafts virksomhedsværdier og moralske grundholdning. Det afspejler til dels en lang tradition og kultur i Norge, hvor man har opfordret kvinder til at deltage på arbejdsmarkedet, og et arbejdsmarked, der sætter pris på lige muligheder. I Statkraft har filosofien om 'mennesker først' og et fokus på kompetenceudvikling været grundlag for skabelsen af en sund arbejdsplads og en kultur, der opfordrer til en aktiv medarbejderdeltagelse og engagement. Man har opfordret til medlemskab af fagforeninger, og relationerne mellem fagforeninger og ledelse har været baseret på konsensus og har generelt været meget positive. Der er en "dynamisk koncernomspændende virksomhedskultur, der fremmer mangfoldighed og tolerance" samt en forpligtelse til at behandle alle arbejdstagere ens uanset religion, køn, seksuel orientering, alder, nationalitet, etnicitet, ægteskabelig status, fysiske handicap eller andet, og vi vil sikre, at ytringsfrihed og arbejdstagerrettigheder overholdes" (Årsrapport 2005). Virksomheden overvejer at rekruttere fra et bredere udsnit af potentielle medarbejdere og fastholde ældre medarbejdere, især i lyset af, at arbejdsstyrken bliver ældre. Et konkurrencebaseret fremtidigt marked og lav arbejdsløshed betyder, at virksomheden har måttet gøre en indsats for at rekruttere og fastholde de bedste og højest kvalificerede medarbejdere.

Luciana Tarozzi, konsulent, tidl. medlem af ledelsen i Enel, Italien

Luciana begyndt at arbejde for Enel i 1965 i en underordnet administrativ stilling i en lokal bogholderiafdeling og arbejdede sig op til en ledende stilling. Hun arbejdede i virksomheden, da den blev oprettet som en offentlig virksomhed, der skulle bidrage til samfundsudviklingen i Italien. Efter 10 år i Bologna, flyttede hun til Rom, hvor hendes mand havde fået forfremmelse, og hun sørgede for selv at blive midlertidigt forflyttet til Rom. Hun beklædte en række stillinger i virksomhedens centrale direktion og beskriver sin vej op gennem virksomheden, som en proces, der forløb "skridt for skridt". Hun var interesseret i at udvikle sig professionelt og øjnede muligheder for at gøre karriere. Selvom hun havde arbejdet side om side med mænd, oplevede hun aldrig at blive straffet for at være kvinde, selvom hun dog oplevede at blive noget isoleret på toppen og betalte prisen for at have gjort karriere, herunder lange arbejdsdage. Luciana mener, at kvinder kan opnå lederstillinger ved egen fortjeneste, og at virksomhederne i dag er mere åbne for kvinder, der arbejder sig op i virksomheden. Hun indrømmer dog, at det er vigtigt at finde balance mellem arbejde og privatliv, da ledere ofte betaler en høj pris for at sidde i disse stillinger. Hun synes også, at kvinder er anderledes i dag, de er mere assertive, mere bevidste og har større forventninger.

e) Definitioner: Hvad betyder ligestilling, og hvad er mangfoldighed?

"At gøre brug af det potentiale, der ligger i medarbejdernes mangfoldighed styrker både virksomhedens operationer og deres image og giver en bedre udnyttelse af medarbejdernes kapacitet". Ligestillingsmyndigheden, Irland.

Mangfoldighed handler om at anerkende og værdsætte forskelle i ordets bredeste betydning. Det betyder at skabe en arbejdskultur og -praksis på arbejdspladsen, hvor man anerkender, værdsætter, respekterer og udnytter alles bidrag og talenter til gavn for den enkelte og organisationen. En mangfoldig arbejdsstyrke kan også bidrage til at forbedre imaget for beskæftigelsen i el-sektoren, fremme produktiviteten og arbejdstilfredsheden og maksimere udnyttelsen af medarbejderne, således at de ansatte føler sig anerkendte og når deres fulde potentiale. Desuden kan en større mangfoldighed i arbejdsstyrken være en vigtig betingelse for at kunne levere en rigtig og relevant serviceydelse.

Ligestilling handler om at skabe et mere retfærdigt samfund, hvor alle kan deltage på lige fod, og hvor alle har mulighed for at udvikle deres potentiale. I EU er ligestillingslovgivningen udarbejdet for at bekæmpe diskrimination som følge af tilhørsforhold til en bestemt gruppe. Kønligestilling betyder at gøre begge køn lige synlige, at sikre kvinder og mænd muligheder for deltagelse på alle områder i det offentlige liv. Det betyder at sikre lige muligheder, lige adgang til deltagelse og lige indtjening. Ligestilling kan overordnet sikres på to måder. Det er kendt som en dobbelt indfaldsvinkel, der er gensidigt komplementære og omfatter:

- Positiv særbehandling: specifikke politikker til behandling af kønsuligheder og fremme af lige muligheder.
- Mainstreaming: aktive skridt tages for at inddrage kønligestilling i alle politiske områder, i alle aktiviteter og på alle niveauer.

Ligestilling og mangfoldighed er ikke indbyrdes udskiftelige størrelser. De skal modnes sammen, da der ikke er lige muligheder, hvis forskel ikke anerkendes og værdsættes.

Ligestilling og mangfoldighed kan fremmes på forskellig vis afhængig af nationale forhold og prioriteter i de enkelte virksomheder. Det kan være en kombination af lovinitiativer og praktiske initiativer. Alle EUs medlemslande har lovgivninger til beskyttelse af rettigheder og fremme af ligestilling. Det har ført til en række principper og lovrammer for ligebehandling og ikke-diskrimination.

Endesa, Spanien

Endesa har udviklet et ligestillings- og mangfoldighedsprojekt for at føre virksomheden fremad og sikre mangfoldigheden fuldt ud i alle virksomhedens operationer. Man har opstillet en stærk business case for ligestilling og mangfoldighed, og virksomheden anerkender, at det er afgørende for lederne, at de kan håndtere mangfoldighed. Virksomheden har i de seneste år oplevet en stor vækst, som har betydet, at man har erhvervet og integreret flere virksomheder både i Spanien og i udlandet. I dag er det en meget kompleks og diversificeret virksomhed. Virksomheden er bevidst om, at integration af mangfoldighed er nøglen til fremtiden.

f) Gennemførelse af en første vurdering af din organisation

Denne tjekliste skal bruges til at få virksomhederne til at vurdere de potentielle forhindringer, som kvinderne møder på arbejdspladsen:

Tjekliste: Vurdering af de forhindringer, som kvinder møder på arbejdspladsen

- Hvad er de største forhindringer for, at kvinder og andre underrepræsenterede grupper indtager lederposter eller andre utraditionelle stillinger?
- Har du talt med kvinderne for, med udgangspunkt i deres erfaringer, at i finde ud af, hvad der er de største forhindringer?
- Har kvinder lige muligheder for forfremmelse/karriereudvikling som mænd?
- Er der en ligelig kønsfordeling på alle organisationsniveauer, og er der kvinder ansat på samtlige niveauer?
- Kan medarbejderne skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv, og har de adgang til fleksible arbejdstider?
- Er virksomhedens rekrutteringsprocedurer ligestillingssikrede?
- Findes der forholdsregler til at opfordre kvinder til at søge jobs, herunder lederjobs?
- Oplever kvinder, der vender tilbage efter barselsorlov, at de bliver degraderet eller flyttet til jobs, der kræver færre færdigheder end dem, de besidder?
- Har kvinder på deltid lige adgang til undervisning, forfremmelse og karriereudvikling?

Et nyttigt sted at starte vil være at vurdere fremskridt i fremme af ligestilling og mangfoldighed. Nedenstående link henviser til et vurderingsværktøj, der dækker områder som f.eks. arbejdspraksis, arbejdspladskultur, politikker og fremgangsmåder. Det beskriver områder, der kan udvikles på sigt for at hjælpe virksomheden med at udvikle egne ligestillings- og mangfoldighedssystemer. Download værktøjet på: [http://www.egualci.ie/download/healthcheck-manualO5 .pdf](http://www.egualci.ie/download/healthcheck-manualO5.pdf)

Boks 1: En oversigt over de vigtigste forhindringer, og hvad man kan gøre for at fjerne de forhindringer, som kvinder oplever på arbejdsmarkedet.

Boks 1: Eksempler på hvad man kan gøre for at fjerne de forhindringer, som kvinder oplever på arbejdsmarkedet

Forhindringer for kvinders karriere udvikling	Hvad virksomhederne kan gøre for at fjerne disse hindringer
<p><i>Fleksible arbejdstider</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvinder betaler ofte prisen for fleksible arbejdstider ved at gå glip af en forfremmelse eller andre muligheder for karriereudvikling, mens de har pasningsansvar. ▪ Ledelsen er ikke altid klædt rigtigt på til at effektivt at imødekomme medarbejdernes behov og præferencer. Støttende leder arbejder ofte i ufleksible strukturer. 	<p><i>Fleksible arbejdstider</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udvikl en virksomhedspolitik, der sikrer balance mellem arbejdsliv og privatliv og er rettet mod både kvinder og mænd. ▪ Hvis der er lange arbejdsdage, så se på, hvordan arbejdet kan afvikles nemmest, og hvordan arbejdskulturen kan ændres, så det ikke rammer ansatte med børn. ▪ Indfør undervisning til ledelsen i håndtering af fleksible arbejdstider.
<p><i>Børnepasning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ I nogle virksomheder oplever kvinder med ansvar for børnepasning store vanskeligheder med at kombinere arbejde og familieliv, og det er tit en forhindring for deres karriereudvikling. 	<p><i>Børnepasning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udpeg en børnepasningskoordinator eller kontaktperson i personaleafdelingen, der kan hjælpe med at finde løsninger på medarbejdernes børnepasningsproblemer. ▪ Sørg for at der findes en række fleksible arbejdstidsordninger. ▪ Indgå partnerskab med lokalsamfund og lokale udbydere for at sikre børnepasning for personalet.
<p><i>Virksomhedskultur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvinder anses ikke altid for at være en langsigtet ressource for virksomheden. ▪ Det tages ofte for givet, at mænd vil blive forfremmet. Ligeegyldigt om det er sandt eller ej, vil det påvirke kvinders selvtillid og dermed deres lyst til at lægge billet ind på en forfremmelse. ▪ Mange virksomheder har en alders- og kønsprofil, der påvirker virksomhedens image. ▪ Det anses som nødvendigt, at kvinder må være "hårde" og "være som mænd", hvis de skal have succes som ledere. ▪ I visse tilfælde har man en arbejds- og virksomhedskultur, der værdsætter mænds bidrage større end kvinders. 	<p><i>Virksomhedskultur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anfør udtrykkeligt i virksomhedens business case, at den omfatter ligestilling og mangfoldighed. ▪ Søg at ændre virksomhedskulturen, således at kvinder betragtes som en langsigtet ressource. ▪ Indfør synlige og gennemskuelige systemer for rekruttering og karrierefremme. ▪ Præsenter kvinder, ældre medarbejdere, handicappede medarbejdere og etniske minoriteter positivt i publikationer og marketing. ▪ Bekæmp negative imager og opfattelser ved at fremhæve de kvaliteter, som kvinder bibringer ledelsen eller utraditionelle arbejdsområder. ▪ Ændr beskrivelsen af ingeniør- og teknikerstilling, således at de fokuserer på kundeservice og kundekontakt for dermed at tiltrække kvindelige ansøgere. ▪ Fremsæt klare erklæringer i årsrapporter, websider og andre publikationer om virksomhedens positive rolle i forbindelse med indførelse af mangfoldighed.
<p><i>Kvindens selvtillid og selvværd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvinder kan opleve isolation og et fjendtligt arbejdsmiljø, der kan påvirke selvværdet og selvtilliden. ▪ Kvinder får nogle gange talt sig selv fra at søge forfremmelse, har mindre selvtillid og selvværd end mænd, er mindre assertive og er ikke så gode til at sælge sig selv i et interview. ▪ Der er få positive rollemodeller for kvinder, mens mænd har mange. Det hjælper mændene til at blive mere strategiske i planlægningen af deres karriere og forfremmelse. 	<p><i>Kvindens selvtillid og selvværd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fjern potentiel isolation, og erstat det med støtteforanstaltninger som f.eks. mentorordninger. ▪ Gå specifikt efter kvinder i rekruttering til elevpladser, praktikantpladser og -perioder. ▪ Sørg for åbne og gennemskuelige interne rekrutteringsstrukturer og -procedurer. ▪ Interview alle kvindelige kandidater eller sikr, at mindst én kvinde interviewes til en stilling. Det kan gøre kvinder mere synlige og styrke kvinders erfaringer og deres selvtillid i interviewsituationer. ▪ Fremvis positive rollemodeller for kvinder på plakater, annoncer og markedsføringsmateriale.

Afsnit 2: Ligestilling og mangfoldighed: Politikker, praksis og fremgangsmåder på arbejdspladsen

Introduktion

Formålet med dette afsnit er at vise, hvordan politikker, praksis og fremgangsmåder kan opstilles og indføres. Afsnittet omhandler:

- a) Ligestillingspolitikker: Hvordan udvikler man en bred tilgang til ligestilling og mangfoldighed i hele organisationen gennem ligestillingspolitikker
- b) Rekruttering og udvælgelse
- c) Værdighed på arbejdet, sexchikane, mobning og chikane
- d) Samme løn for arbejde af samme værdi
- e) Udvikling af en strategisk indsats for ligestilling i organisationen
- f) Ligestillingsstrukturer: ligestillingskonsulenter og -udvalg

Hvis det skal lykkes at forbedret kønsfordeling i en organisation kræver det, at man har en række politikker og støtteforanstaltninger. Desuden er det vigtigt at kortlægge de interne organisationsforhold for at sikre ligestilling. Eksempler på, hvad der kan bidrage hertil:

- En innovativ tilgang til personalestyring
- En tilgang baseret på partnerskab på virksomhedsniveau
- Et eksplicit mål og sikring af, at ligestilling indgår som del af virksomhedens strategi og en støttende organisationskultur og -værdier².

En implementering af mangfoldighed betyder, at organisationen må tænke på en ny måde og være åben over for forandringer. En succesrig håndtering af mangfoldighed kan være til gensidig gavn for både arbejdsgiver og de ansatte.

Enel

I Italien indeholder en række brancheaftaler nogle relevante bestemmelser, som f.eks. etablering af fælles ligestillingsudvalg, observatorier og arbejdsgrupper til overvågning af beskæftigelsesstatistikker og fremme af undersøgelser og analyser med henblik på udarbejdelse af planer for positiv særbehandling. I Enel er ligestilling og mangfoldighed indarbejdet i virksomhedens plan for socialt ansvar, CSR, som omtaler menneskerettigheder og ikke-diskrimination i virksomhedens politikker og procedurer, herunder i forbindelse med rekruttering og udvælgelse. Det er et centralt punkt, at virksomheden kræver, at alle aktiviteter skal være i overensstemmelse med virksomhedens etiske kodeks og er dermed en erklæring underskrevet af arbejdsgiverne om, at man forpligter sig hertil. Ligestilling og mangfoldighed er indskrevet i den etiske kodeks, som forpligter virksomheden til at sikre ikke-diskrimination og upartiskhed i alle dens aktiviteter samt respektere hele personalets værdighed og integritet.

a) Ligestillingspolitikker

Arbejdspladser med formelle beskæftigelsespolitikker har ofte en positiv indvirkning på medarbejdernes tilgang til deres arbejde og på velfærden (herunder f.eks. arbejdsbetinget stress, tilfredshed med arbejdet og større effektivitet). En ligestillingspolitik kan også bidrage til at vise, at diskriminerende arbejdsprocedurer ikke kan tolereres i virksomheden. Et krav om overholdelse af en sådan politik kan også indskrives i kontrakten med leverandører.

² Beskrivelse af en sådan tilgang findes i en undersøgelse gennemført af Oligiati og Shapiro (2002); Den Europæiske Fond for Forbedring af Livs- og Arbejdsvilkår (2004); CSR Europa (2006); TRED Ligestillingsprojektet (2006); Pillinger (2006).
Workshop version 14. december 2006

Tjekliste: Hvad bør en ligestillingspolitik omfatte?

- En ligestillingserklæring, der opstiller organisationens kerneværdier og -principper. Erklæringen bør klart angive, hvordan og hvorfor man mener, at ligestilling og mangfoldighed er et vigtigt mål for organisationen. Det kan understrege en lige behandling af alle medarbejdere uanset køn, race og etnisk oprindelse, religion og overbevisning, alder, seksuel observans og handicap.
- Præsentation af virksomhedspolitikker og specifikke tiltag, der fremme ligestilling og mangfoldighed. Formålet bør være at have en strategisk tilgang til ligestilling og mangfoldighed og foranstaltninger til indførelse af ligestilling og mangfoldighed i praksis.
- Forhold som rekruttering og udvælgelse, fastholdelse af personale, forfremmelse, uddannelse og udvikling, arbejdstid og fleksibel arbejdstid, løn, belønninger og goder, chikane og sexchikane, samme løn for arbejde af samme værdi, sundhed og sikkerhed, høring og deltagelse af fagforeninger, dataindsamling, overvågning og rapportering af resultater af ligestilling, lederes og medarbejderes roller og forventninger.
- Forklaringer på, hvordan politikkerne kan virke i praksis sammen med gode praktiske eksempler på de områder, der er dækket af politikken.
- Klare procedurer for iværksættelse af og tilsyn med politikken.
- Inddragelse af personale og fagforeningerne i arbejdet med at opstille virksomhedens politik. Det sikrer ikke alene, at politikken får det rigtige fokus, men den bliver også lettere at gennemføre. Desuden kan politikken nemmere udbredes til og accepteres af medarbejderne.

Gennemgå virksomhedens aktuelle politikker, procedurer og praksis for at finde frem til, hvor der bør foretages ændringer.

- Har virksomhedens politikker utilsigtede negative konsekvenser for visse grupper af ansatte?
- Fremmer virksomhedens politikker folks værdighed og respekt?

Er politikkerne i overensstemmelse med de ansattes forskellige behov?

Følgende er et eksempel på en mangfoldighedserklæring fra Empower Training Services Ltd., som tilbyder undervisning til el-branchen i UK. Mangfoldighedserklæringen skal vise, at virksomheden tilbyder tjenesteydelser, der fremmer og er tilpasse mangfoldighed.

Empower Training Services Ltd.
Mangfoldighedserklæring

Hovedformål

- At udvikle en organisationskultur, der fremmer og byder ligestilling og mangfoldighed velkommen.
- At udvikle forventninger og attituder blandt medarbejdere på alle niveauer, der afspejler værdierne i et mangfoldigt samfund.
- At sikre, at alle aktiviteter positivt vil bidrage til, fastholde og afspejle organisationens mangfoldighed.
- At sikre, at ligestilling og mangfoldighed afspejles i alle vores partners politikker og strategier, både rent operationelt og strategisk.

Fremme åbenhed og en større deltagelse

- At kommunikere vores høje forventninger ud til partnere og andre, og gøre det klart, at en ringe opfyldelse ikke accepteres.
- At indgå aftale om succesfaktorer og om vores mål med partnere og andre, samt om, hvordan det skal måles.
- Udvikle og indgå aftale om fremgangsmåder for revision af en åben undervisning, bred deltagelse og livslang læring, således at der kan foretages en upartisk bedømmelse.
- Etablere kontakt til andre lokale agenter for at kortlægge og nå ud til underrepræsenterede grupper og enkeltpersoner.
- Søge at opstille klare fremgangsmåder for registrering af diskrimination, chikane og mobning.

Værdighed i arbejdet og anerkendelse af folk

- Fremme en rigtig god praksis for folk med indlæringsproblemer, folk der er anderledes og har handicaps.
- Fremme et arbejdsmiljø, hvor alle enkeltpersoner, uanset baggrund, føler sig godt tilpas, og sørge for undervisning uden unfair eller unødigt indblanding.
- Fremme et klima, hvor folk med handicap værdsættes og inddrages i beslutningstagningsprocessen.
- Gennemføre en regelmæssig revision af støtten til folk med indlæringsproblemer, vanskeligheder og handicaps.

Anerkendelse, måling og påskønnelse

- Udvikle og vedtage målinger af de fremskridt, der gøres.
- Etablere et monitoreringssystem for at se, i hvor stort omfang man imødekommer de forskellige gruppers behov.
- Indhente lokale data for at kortlægge huller i indlæringen til brug for planlægningen.
- Offentliggøre god praksis og individuelle succes historier i organisationen.

Ligestillings- og mangfoldighedspolitikker i el-industrien

Der har været en række forskellige tilgange til ligestillings- og mangfoldighedspolitikker i denne sektor. Hovedtilgangene er følgende:

- Integrering af ligestilling og mangfoldighed i personalepolitikken, nogle gange som et særligt afsnit eller kapitel om ligestilling og mangfoldighed.
- Isolerede politikker for ligestilling og mangfoldighed, som eventuelt kan være knyttet til den overordnede personalepolitik.
- En tilgang baseret på mainstreaming, der uddelegerer ansvaret for mangfoldighed til de enkelte afdelinger.

Følgende eksempler fra Endesa, Energi E2, Vattenfall, Enel og ESB viser de forskellige tilgange. Et gennemgående træk er den betydning, der tillægges en strategisk udvikling af ligestillingen i organisationen.

ENERGI E2

Det danske energiselskab E2 har indført en personalepolitik, der omfatter ligestilling og mangfoldighed, herunder rekruttering, forfremmelse og karriereplanlægning. Der er et særligt kapitel vedrørende ældre medarbejdere og bestemmelser om fleksible arbejdstider, for medarbejdere, der nærmer sig pensionsalderen. Det er blevet ændret for nylig, således at der er fleksible arbejds muligheder for hele personalet.

Politikken er blevet indført i alle virksomhedens forretningsenheder. Ledere fra hver forretningsenhed har modtaget undervisning og vejledning i, hvordan man skal gennemføre politikken, og det blev godt modtaget af lederne. Ved et halvdagsmøde for alle lederne, blev der givet praktiske råd og vist eksempler på, hvordan man skal gennemføre politikken. I dag er virksomheden tilfreds med de fremskridt, der er gjort i forbindelse med gennemførelse af politikken.

Politikken afspejler virksomhedens generelle holdninger og værdier for alle medarbejderrelaterede områder. Formålet med personalepolitikken er "at bidrage til at opstille rammerne for en inspirerende og attraktiv arbejdsplads, der skal kunne tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere". Ligestilling og mangfoldighed er integreret i politikker, som blev vedtaget af et samarbejdsudvalgsmøde mellem fagforeningerne og ledelsen i 2001.

Formand og administrerende direktør i virksomheden erklærer, at politikken "er baseret på den grundlæggende opfattelse, at hver medarbejder skal behandles som et helt menneske, og den skal bidrage til at sikre et godt liv både inden for og uden for E2. For os er en ansættelse hos E2 en samarbejdsaftale mellem arbejdstageren og E2, hvor begge parter viser hensyn til hinanden i en konstruktiv dialog.

Personalepolitikken må sikre, at alle medarbejdere, uanset alder, køn, uddannelse, osv., har samme muligheder og arbejdsbetingelser. Holdningerne og værdierne i vores politik skal bruges med omhu og ansvarlighed”.

Politikken omfatter:

- Kerneværdier baseret på forretnings- og virksomhedskultur
- Hvordan vi vil have, at vores arbejdsplads skal være?
- Forventninger til lederen
- Medarbejdernes forventninger
- Rekruttering og ansættelse af nye medarbejdere
- E2 tilbyder: Vilkår og betingelser for ansættelse (dækker arbejdstid, ikke-diskrimination, intern rekruttering, pensioner og forsikring, fra junior til senior, barsels- og forældreorlov, ansættelsesophør og overflytning)
- Udvikling og uddannelse
- Socialt ansvar
- Velfærd
- Kommunikation og samarbejde

Politikken blev udarbejdet i fællesskab af virksomheden og samarbejdsudvalget, der repræsenterer fagforeninger for både ufaglærte, faglærte, funktionærer og akademikere i virksomheden. Fagforeningerne var glade for samarbejdet og resultatet af politikken. Disse politiske rammer er vigtige, fordi virksomhedens hovedoverenskomst, der dækker forhold som løn og arbejdstid, ikke indeholder noget specifikt om ligestilling.

Vattenfall

Mangfoldighed ses i stigende grad som værende en del af forretningsmålene og kompetenceudvikling i virksomheden. For et par år siden modtog Vattenfall en national præmie som værende den virksomhed i Sverige, der havde den bedste ligestillingspolitik. Virksomheden har opstillet en række retningslinjer og vejledninger om mangfoldighed i forbindelse med rekruttering, balance mellem arbejdsliv og privatliv og kompetenceudvikling.

Virksomhedens personalestrategi er, at Vattenfall skal være den virksomhed, som potentielle nye medarbejdere vælger, og den position skal opnås gennem et attraktivt arbejdsmiljø, ved at tiltrække kompetence udefra og udvikle intern kompetence. Mangfoldighed skal være en del af virksomhedens dagligdag ud fra den betragtning, at medarbejderne skal afspejle det omgivende samfund med hensyn til køn, etnicitet eller kulturel baggrund. Politikken fokuserer på kultur og organisation: “For Vattenfall betyder mangfoldighed og lige muligheder, at alle medarbejdere skal have samme muligheder og rettigheder uanset køn, alder, etnisk oprindelse, race, handicap, religion eller overbevisning, seksuel observans eller andet. Ingen form for stødende adfærd eller chikane accepteres, alle behandles med respekt”.

ESB

For 16 år siden tog ESB et større initiativ med hensyn til kønsligestilling, som førte til en række ligestillingspolitikker og udpegning af en ligestillingsleder og tilhørende personale. Kontoret havde i starten fokus på kønsrelaterede emner, men i de senere år har man fokuseret bredere på mangfoldighed. I dag har ESB en lang række politikker vedrørende ligestilling med udgangspunkt i de ni ligestillingspunkter, der er opstillet i den irske ligestillingslov. Politikkerne er integreret i virksomhedens personalestrategi og afspejles i virksomhedens progressive holdning til personaleledelse. Politikkerne omfatter en *ligestillings- og mangfoldighedsstrategi* med fokus på kunder og personale med udgangspunkt i de ni punkter, og dækker respekt og værdighed på arbejdspladsen, rekruttering og udvælgelse, karriereudvikling, arbejdstid og ligeløn. Nye medarbejdere modtager en kopi af virksomhedens politik, og man har produceret en DVD/video til undervisning i ligestillingsspørgsmål.

Andre politikker omfatter *en strategi for kulturel mangfoldighed*, der fokuserer på tværkulturalitet på arbejdspladsen for at bekæmpe racisme, *en kodeks for behandling af folk med handicaps*, en strategi for *respekt og værdighed for enkeltpersoner i ESB*, der omhandler forebyggelse af mobning, chikane og sexchikane, en *guide vedrørende adgang til barselsorlov* og en strategi vedrørende balance mellem arbejdsliv og privatliv. Politikken vedrørende chikane og sexchikane gennemføres ved udpegning af kontaktpersoner, ledelsestræning,

publikationer og bevidstgørelse. Alle politikkerne vedrørende ligestilling kan studeres på en intranet side, som hele personalet har adgang til. ESB er i færd med at udvikle en særlig ligestillingsstrategi, som vil være en sammenfatning af alle politikkerne, og hvor de ni punkter skal være indarbejdet i alt, hvad virksomheden foretager sig.

Bilag 3 indeholder en tjekliste for ligestilling, som kan bruges til at kortlægge hovedprioriteringerne, når der skal opstilles en ligestillingspolitik eller – strategi.

Aim Brogi, manager med ansvar for kvalitetskontrol i infrastrukturen, Enel, Italien

Ana blev ansat som biolog i virksomheden i 1982 og arbejdede 10 år i kernekraftafdelingen som ekspert i arbejdsmiljøkontrol på kernekraftanlæg. Efter den italienske folkeafstemning om atomenergi i 1988, flyttede hun til varmekraftafdelingen som miljøekspert med ansvar for autorisationer af varmekraftanlæg. Efter syv år på den post, havde hun en række stillinger inden for arbejdsmiljø og sikkerhed og herefter som manager med ansvar for kvalitet, sikkerhed og miljø med særligt ansvar for energieffektivitet. I dag er hun leder for 60 ingeniører. Hun har i de senere år oplevet, at flere kvinder søger ind i ingeniørfaget, selvom antallet stadig er meget lavt. Ana siger, at kvinder i utraditionelle fag “må være mere opmærksomme på sig selv og må være lige så gode eller bedre end mænd på de tekniske områder; kvinder må være seje”. Hun har nogle kvindelige ingeniører under sig med små børn, og som kvindelig leder mener hun, at hun er mere opmærksom på sine kvindelige ansattes behov, især i forhold til at forene arbejdsliv med familieliv. Ana mener, at det vil være en gevinst for virksomheden at få flere kvinder i utraditionelle stillinger i fremtiden, men det er nødvendigt at ændre virksomhedskulturen, så den afspejler kvinders behov og værdier.

b) Rekruttering og udvælgelse

Arbejdsgivere, der er opmærksomme på ligestilling og mangfoldighed, sørger for en god praksis i rekrutteringen. Det giver dem ikke alene adgang til de bedste medarbejdere, men hjælper dem også til at forbedre virksomhedens image i offentligheden.

Organisationer, der har undersøgt, hvordan deres rekrutterings- og udvælgelsesprocedurer påvirker ligestilling og mangfoldighed, finder derfor nemmere nye medarbejdere med færdigheder, erfaringer og kvalifikationer. De bedste folk vil blive tiltrukket organisationer med gennemskuelige, systematiske og retfærdige rekrutterings- og udvælgelsesprocedurer.

Det er værd at overveje en rekrutteringsstrategi, der opstiller mål for rekruttering af kandidater fra underrepræsenterede grupper. Kortlægning, rekruttering, udvikling og uddannelse er emner, der bør behandles.

Vattenfall

At udvikle en transparent og åben rekruttering kræver den rigtig ansøgningsformular, så man undgår stereotyper. En åben rekrutteringsproces er opnået gennem kravet om, at interviewererne skal gennemgå uddannelse i ligestilling, således at principperne om lige muligheder indarbejdes i procedurerne. En anden strategi, som finder anvendelse, er at sikre, at der er mindst en kvindelige kandidat til alle lederstillinger. Derved er det muligt at styrke den kvindelige profil blandt potentielle ledere i fremtidige stillinger.

British Telecom har forsøgt at tiltrække flere kvindelige ingeniører ved at fjerne ordet “ingeniør” fra stillingsbetegnelsen til praktikanter til servicejobs og bruger i stedet betegnelsen ‘kundeserviceteknikere’, ligesom man i jobannoncer har lagt mere vægt på kundeserviceaspektet. Resultatet er, at man har modtaget flere ansøgninger fra unge kvinder end i de foregående år. De ledere, der forestår interviewene, bruger en formular for at strukturere og måle ansøgenes færdigheder og sikre et retfærdigt og objektivt interview.

Tjekliste: Forhold, der bør tages i betragtning i forbindelse med rekruttering og udvælgelse

Forud for rekruttering

- Gennemgå rekrutterings- og udvælgelseskriterier for at sikre, at de ikke indeholder forældede, snævre eller irrelevante kriterier, som måtte udelukke eller tage modet fra visse grupper.
- Undervis lederne eller andre, der er involveret i rekrutteringen, i ligestilling og mangfoldighed for at sikre, at de er opmærksomme på virksomhedens business case for mangfoldighed og er i stand til at træffe upartiske beslutninger.
- Overvej hvordan og hvor fleksible arbejdstider kan indføres i organisationen for at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere af begge køn.
- Vær proaktiv i rekrutteringen, f. eks. ved at have strategier for positiv særbehandling for at anspore ansøgere fra underrepræsenterede grupper.
- Overvej kampagner for at rekruttere flere kvinder til utraditionelle stillinger, f.eks. ved at annoncere i dameblade og gennem lokale kvindegrupper.
- Sikr, at ansættelsesbureauer og headhuntere stiller med kvindelige ansøgere.

Kortlægning af talent og udvikling

- Opstil strategier til kortlægning og udvikling af talenter i organisationen. At identificere potentielle nye stillinger ud fra en større gruppe af kandidater kan medføre besparelser til rekruttering.
- Udvikl et særligt træningsprogram for kvinder og mænds forfremmelse i organisationen og spot potentielle kvindelige ledere.
- Udvid gruppen af kvindelige kandidater til ingeniørstillinger gennem pr og information.
- Sæt fokus på nye kilder til at finde medarbejdere ved at søge bredere efter potentielle nye medarbejdere.

Udarbejdelse af jobbeskrivelser

- Forud for rekrutteringen bør det sikres, at man er klar over, hvilke færdigheder der efterlyses. Den bedste måde at gøre det på er ved at være systematisk og have en klar færdigheds- eller personbeskrivelse (som angiver hovedansvarsområder og færdigheder, der efterlyses).
- Sikr, at de krav der stillet til jobbet er i overensstemmelse med det arbejde, der skal udføres.
- Sikr, at jobbeskrivelsen er kønsneutral.
- Tænk på, hvordan jobbet præsenteres og andre måder, jobbet kan udføres på.
- Hvordan kan jobbet gøres attraktivt, f.eks. ved tilbud om fleksible arbejdstider, flekstid, mulighed for at arbejde hjemme eller opspare timer.

Annoncering af stillinger

- Vis positive billeder af kvinder i utraditionelle stillinger og lederposter i virksomhedens annoncer.
- Undgå uformelle procedurer og mund-til-mund-metoden. Annoncer bredt i blade og aviser, som læses af kvinder.

- Undgå et kønsbetinget ordvalg, der associerer jobbet til det ene eller det andet køn.
- Fjern enhver utilsigtet kønsbestemt stereotype i jobbeskrivelse og annoncering.

Rekruttering og interview af kandidater

- Ligestillingsikr virksomhedens rekrutterings- og udvælgelsesprocedure. Er der ting, der kunne være en ulempe for kvindelige kandidater?
- Sikr en ligelig repræsentation af begge køn i interviewerpanelet. Hav et panel af erfarne kvindelige interviewere i hver organisation og eksterne kvindelige HR-konsulenter at trække på. Det kan bidrage til at sikre, at interviewpanelet ikke automatisk ansætter nogen, der ligner dem selv.
- Sikre, at beslutninger om ansættelse er så objektive som muligt ved at opstille udtrykkelige udvælgelseskriterier og vedtage en struktureret tilgang til interviewene og notater om resultaterne af dem, f. eks. ved at bruge et karaktersystem og tage notat om beslutningerne.
- Sørg for uddannelse til interviewpanelet for at sikre en rimelig og gennemskuelig procedure og for at overvinde eventuelle holdningsbestemte forhindringer.
- Undgå at gisninger om folks alder og fysiske evner som f.eks. styrke, højde, udholdenhed, mulighed for fuldtidsarbejde, osv.
- Sikr, at rekrutteringsprocedurerne omhandler færdigheder og egnethed. Undgå brug af stereotyper eller vurdering af individuelle evner på basis af køn.
- Det er altid vigtigt at give kandidaterne mulighed for feedback. Det kan bidrage til at skabe et godt miljø for kvindelige kandidater til ledelsesposter eller utraditionelle jobs.

Kontrol

- Kontroller virksomhedens annoncering, rekruttering og udnævnelsesmetoder.
- Kontroller antallet af kvinder, der bliver ansat eller forfremmet. Afdæk eventuelle forhindringer.

Planlægning af jobovertagelser

- Integrer ligestilling og mangfoldighed i planlægning af jobovertagelser og personaleplanlægning.

c) Værdighed i arbejdet, sexchikane, chikane og mobning

At fremme værdighed i arbejdet og bekæmpe sexchikane, chikane og mobning er en del af ligestillingen og mangfoldigheden. I nogle virksomheder i el-branchen tackles dette gennem separate politikker, mens andre inddrager det i den overordnede personalepolitik.

Tjekliste for sikring af værdighed i arbejdet

- Kør efter eksempler på alle niveauer i organisationen ved at skabe en kultur, der fremmer værdighed, og hvor personale og kunder behandles med respekt.
- Udvikl og iværksæt en værdighedspolitik på arbejdspladsen; offentliggør politikken og sørg for undervisning til ledere og fagforeningsrepræsentanter om, hvordan man behandler formelle og uformelle klager.
- Giv mulighed for fortrolige kontakter, der kan give råd og information i alle afdelinger i organisationen.
- Indfør en "nultolerance" for chikane og mobning.

d) Samme løn for arbejde af samme værdi

Generelt er der en kønsforskel (dvs. forskel mellem kvinders og mænds løn) på 15%. Det skyldes en række processer og en adfærd på arbejdspladsen, samt den måde, hvorpå lønnen for bestemte jobs fastsættes. I praksis er undervurderingen af kvinders arbejde og færdigheder en af de største forhindringer for ligestilling i arbejdet.

Det kan være en gevinst for en virksomhed at sikre, at lønningssystemerne ikke diskriminerer og ikke undervurderer det arbejde, der udføres af kvinder. I særdeleshed må man være opmærksom på kvindernes større forventninger og krav om ligestilling og en fair behandling, hvis ansættelse i el-industrien skal være potentielle medarbejderes første valg.

Både mænd og kvinder vil finde en stilling attraktiv, hvis beslutninger om lønninger træffes på et objektivt og fair grundlag. Det kan være stærkt motiverende at belønne medarbejderne for deres færdigheder, mens det modsatte kan have en negativ indvirkning.

Arbejdsgivere, der betaler kvinder en løn, der er i overensstemmelse med deres værdier, kan have en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Det kan bidrage til at højne produktiviteten, nedbringe fravær og sygeorlov og skabe et positivt image over for kunderne. Det er vigtigt for arbejdsgiverne at undgå retssager, hvorfor det er en god ide at have et fair og gennemskueligt lønningssystem og sikre, at ligestilling tages alvorligt i de kollektive overenskomstforhandlinger.

Tjekliste i forbindelse med kvinders løn

- Tal med kvinderne på arbejdspladsen og find ud af, hvad der optager dem, hvordan de vurderer deres arbejde og om de oplever forskelsbehandling mht. lønnen.
- Foreslå metoder til at sikre et mere synligt lønningssystem med tilgængelig information og data om løn og indplaceringer.
- Forøg den værdi, der tillægges kvindejobs gennem jobevaluering. Dermed kan man undgå forskelsbehandling i indplaceringer og afsløre skjulte formodninger om værdien af kvinders og mænds færdigheder og jobs.
- Undgå kønsopdeling i ansættelsen, hvor kvinder placeres i kvindedominerede og lavtlønnede jobs.
- Let adgangen til højere lønnede jobs, som typisk udføres af mænd, gennem uddannelse og karriereudvikling for kvinder.
- Frem ligestilling i de kollektive overenskomster og sikr, at kønsperspektivet indgår i forhandlingerne mellem arbejdsgivere og fagforeninger.
- Kortlæg ethvert lønspækt, som måtte diskriminere kvinderne, f.eks. bonusordninger, frynsegoder, lønforhøjelser, kriterier for præstationsbetinget løn, osv.
- Undersøg, om særlige grupper af medarbejdere diskrimineres mht. løn, f.eks. ansatte på deltid eller i midlertidig ansættelse eller kontraktansættelse.
- Sikr, at der løbende indsamles statistiske data, og at der føres tilsyn med, om lønforskellen mellem kønnene mindskes.

Bilag 4 indeholder en model for en ligelønspolitik, som kan anvendes og tilpasses de enkelte virksomheder.

Jobevaluering uden kønsforskel

Jobevalueringsskemaer sammenligner jobs ved at se på opgaver og ansvar i jobbet. Jobevaluering kan bruges til at styrke den værdi, der tillægges kvinders job, rette op på forskelle i indplaceringer og afdække skjulte fordomme mht. værdien af kvinders og mænds færdigheder. Det er vigtigt, at de også tager højde for beskæftigelsesopdeling, hvor kvinder samles i kvindedominerede og lavtlønnede jobkategorier eller indplaceringer. Hvis evalueringerne ikke håndteres kønsmæssigt rigtigt, kan de bidrage til at forstærke eksisterende diskriminerende fordomme og stereotyper.

De bedste jobevalueringssystemer er baseret på en analytisk metode med fire grundlæggende faktorer.

- **Færdigheder:** Den erfaring, øvelse, uddannelse og evne, der er nødvendig for at udføre arbejdet, herunder mentale og fysiske færdigheder under hensyntagen til variabler som kompleksitet, vanskelighed og hastighed.
- **Anstrengelse:** Den fysiske eller mentale anstrengelse, der skal til for at udføre arbejdet, herunder den intellektuelle og fysiske indsats. Variablerne er frekvens, varighed, anstrengelse, belastning, osv.
- **Ansvar:** Det omfang medarbejderne er ansvarlige for det arbejde, de udfører, og arbejdets betydning eller vigtighed for organisationen. Der refereres til betydningen af visse elementer i jobbet og dets indflydelse på organisationen. Det omfatter menneskelige, tekniske og finansielle ressourcer og varierer alt efter vigtighed, størrelse, værdi og ansvarlighed.
- **Arbejdsbetingelser:** De fysiske omgivelser og farer forbundet med arbejdet. Det refererer til det arbejdsmiljø, hvorunder medarbejderen skal udføre jobbet. Det omfatter fysiske og psykiske betingelser. Variablerne er fare, uforudsigelighed, negative forhold, varighed og frekvens.

Mange organisationer mener, at værdien af det arbejde, der udføres af kvinder, ofte ignoreres i forbindelse med fastsættelse af lønnen. Typiske kvindelige færdigheder er f.eks. de manuelle færdigheder eller evnen til at håndtere stress i forbindelse med kontakt med kunder og det offentlige. Gode jobevalueringsskemaer er kønsneutrale og frie for stereotyper mht. værdien af kvinders arbejde.

e) Udvikling af en strategisk indsats for ligestilling og mangfoldighed

At udvikle en ligestillingsstrategi med langsigtede og kortsigtede mål kan bidrage til bæredygtige ligestillingspolitikker på sigt og til at sikre en løbende udvikling i ligestillingen. Det er en effektiv vej til at sikre, at der er en fælles tilgang til ligestilling og mangfoldighed i organisationen.

En ligestillingsstrategi kan også opstille mål om f.eks. at få flere kvinder ind på lederstillinger, i virksomhedens bestyrelse, at få kvinder ind på utraditionelle områder som f.eks. ingeniørfaget eller øge antallet af kvinder, der indkaldes til jobsamtale i virksomheden.

Endesa, Spanien

Endesas personaleafdeling anerkender, at mangfoldighed er en integreret del af virksomhedens kultur og et nøglepunkt i virksomhedens sociale ansvar. Målet er, at håndtering af nøgleområder som f.eks. en balance mellem arbejdsliv og privatliv bliver en automatisk del af virksomhedens operationer. Udgangspunktet for udvikling af en mangfoldighedsstrategi har været indsamling af data om arbejdsstyrkens sammensætning og kvindernes repræsentation, koordinering og integration af aktiviteter, der allerede bidrager til at sikre mangfoldighed, udarbejdelse af kurser i ligestilling og mangfoldighed for ledere og initiativer til at skabe opmærksomhed om virksomhedens business case for mangfoldighed og forståelse af konceptet.

Ifølge Endesas mangfoldighedsmanager, Arantxa Balson Yarritu, må alle politikker og praksis have rod i personaleafdelingens tilgang til mangfoldighed. "Jeg er vild med mangfoldighed. Det er fremtiden. Det handler ikke om en kortsigtet plan, den er langsigtet og må udvikles gennem en proces. Vi må holde fokus og fastholde motivationen blandt folk".

Endesa er ved at opstille de hovedprincipper, som skal vedtages af koncernens personaleafdeling og gennemføres på alle niveauer, således at mangfoldighed udbredes til alle personaleafdelingerne i Europa, Spanien og Latinamerika. Mangfoldighed ses som værende både et ledelsesmål og et strategisk mål, som skal være proaktivt og integreres i de daglige operationer. Med ændringer i befolkningssammensætningen, et mere konkurrencebaseret marked og mangel på arbejdskraft anerkender Endesa, at mangfoldighed vil give konkurrencefordele, fordi man når ud til nye markeder ved at tiltrække, udvikle og fastholde de bedste folk.

Det første skridt i fastlæggelse af en strategi er at forstå begrebet mangfoldighed i organisationer, blandt vores kunder, leverandører og samarbejdspartnere. Det betyder, at man må forstå de risici og muligheder, der kan ligge i mangfoldighed. Den strategiske opbakning fra virksomhedens ledelse er afgørende for, at strategien slår an.

I Endesas mangfoldighedspolitik erklæres det, at virksomheden "respekterer og værdsætter mangfoldighed og forskelle mellem folk som værende et positivt element og en kilde til organisatorisk rigdom, som vi ønsker at håndtere med respekt og opmuntring inden for rammerne af vores værdier og organisationskultur". I henhold til politikken skal håndtering af mangfoldighed omfatte en række elementer som personale og uddannelse af medarbejderne, mulighed for læring og større muligheder for, at de ansatte kan være produktive, innovative og kreative. Andre elementer dækker Endesas relationer til aktionærer, kunder og bredt til samfundet gennem socialt ansvar for kvinder og etniske minoriteter. Principperne for mangfoldighedspolitikken angiver, at mangfoldighed er en positiv værdi og en kilde til organisationens rigdom, og at Endesa anerkender og respekterer forskelle mellem folk, og at en effektiv håndtering giver mulighed for maksimal udvikling af folk og deres engagement i virksomhedens mål. Politikken fokuserer på tre strategiske områder: kultur, køn og alder. Politikken udstikker to aktionsformer: integrering af personaleledelsesprocesser og udvikling af særlige programmer eller projekter. Politikken fremhæver behovet for, at virksomhedens ledelse engagerer sig i at omsætte politikken til praksis. Specifik kommunikation og uddannelsesplaner skal understøtte den samlede indsats på området.

Strategien omfatter i korte træk:

- Et vedtaget sæt principper vedrørende ligestilling og mangfoldighed, som deles af hele organisationen. Det vil være basis for den politik, der vil blive gennemført i hele organisationen.
- Et sæt værktøjer, der skal skabe opmærksomhed om ligestilling og mangfoldighed, og hvorfor det er vigtigt at kæde mangfoldighed sammen med ligestilling.
- En virksomhedsstrategi, med en business case for et højt diversificeret marked. Det indebærer nedsættelse af et team med repræsentanter fra forskellige afdelinger.
- Et mangfoldighedsobservatorium, der skal fremme refleksion og god praksis.

f) Ligestillingsstrukturer: Ligestillingskonsulenter og -udvalg

Mange virksomheder har indført mekanismer for fremme af ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen. I nogle virksomheder har man udpeget ligestillings- og mangfoldighedskonsulenter for at fremme ligestillingen og mangfoldigheden i hele virksomheden. I andre har man nedsat et ligestillingsudvalg.

En engageret ligestillingskonsulent eller ligestillingsudvalg kan også styrke mainstreaming (denne fremgangsmåde diskuteres i afsnit 6). I nogle virksomheder er ligestillings- og mangfoldighedsudvalg blevet erstattet af mainstreaming, selvom der ofte også er en form for fællesudvalg (mellem fagforeninger og ledelse) med henblik på at fremme ligestillingen. I Vattenfall i Sverige har man for eksempel erstattet ligestillingsudvalget med en decentraliseret indfaldsvinkel til sikring af ligestilling i de enkelte enheder. Organisationen opstiller ligestillingsplaner årligt, og et fællesorgan for fagforeninger og ledere tilser gennemførelsen af og kontrol med planerne.

ESB Ligestillingskontor og -manager

I 1991 åbnede ESB et ligestillingskontor, som fik tildelt de nødvendige ressourcer, og man udpegede en manager, der rapporterede direkte til personalechefen. Virksomheden har konstateret gevinsten af ligestillingskontoret og manageren, især i forbindelse med proaktivt at gennemføre programmer for ændringer og innovation af ligestillingsinitiativer. Det var vigtigt, at der var en person med et overordnet ansvar for overholdelse af ligestillingslovgivningen og for at fremme virksomhedens indsats for ligestilling i opstartsfasen. Ligestillingsmanagerens hovedopgave er at sikre, at politikker og procedurer anvendes korrekt, herunder især at sikre, at organisationen ikke alene overholder ligestillingslovgivningen, men også er proaktiv og fremsynet og finder modeller for god praksis, der kan udvikles i ESB. Oprindeligt var det managerens og ligestillingskontorets opgave at skabe større kønligestilling, men i dag er fokus meget bredere med udgangspunkt i det ni-punkts program for bekæmpelse af diskrimination, der er opstillet i den irske lovgivning, der også omhandler ligestilling for både ansatte og kunder. En væsentlig del af ligestillingsmanagerens rolle er at støtte ledelsen og personalet, at sikre, at ligestilling og mangfoldighed følger planen og at støtte personalechefen, så denne er engageret og bliver inspireret. Aktiviteterne omfatter godkendelse af alle kollektive aftaler, opstilling af nye politikker, sikring af opmærksomhed om emnet, tæt samarbejde med fagforeninger og ligestillingsudvalget.

Freida Murray, der har været ligestillingsmanager i de sidste elleve år, siger, at hun finder sit job "overordentligt tilfredsstillende, men det kan dog også være frustrerende ind imellem; nogle gange føler jeg mig som en ombudsmand, fordi personalet kan henvende sig her og ofte kontakter os, hvis de føler, at der ikke er andre, der lytter til deres klager. Kontoret skal være uafhængigt af det almindelige daglige arbejdet i virksomheden, og derfor er medarbejderne mere tilbøjelige at tilkomme til os med deres bekymringer. Hvis vi kan hjælpe med at finde en løsning, før det kommer til diskrimination eller mobning, så er vi glade for det, og det er meget berigende. Ligestilling er et langsigtet initiativ, det er en rejse og ikke et endemål, og derfor er det vanskeligt at vurdere fremskridtene. Jeg tror, at vi nogle gange farer vild og kun fokuserer på mangfoldighed, for det er vigtigt at huske, at kønligestilling kommer først. Det skal være udgangspunktet, og derefter kommer så alle de andre elementer af mangfoldighed, der har indvirkning på mænd og kvinder. Det er vigtigt at huske på dette, især i et mandsdomineret arbejdsmiljø. Udpegning af en ligestillingsansvarlig har været vigtigt for at sikre, at der sker fremskridt i virksomheden mht. ligestilling og mangfoldighed og få det ført ud i praksis". Især har fokus på kønligestilling i de seneste år "bidraget til at tiltrække kvinder til virksomheden og har afbødet det "machos" image, som denne meget mandsdominerede organisation har haft. Det accepteres nu på alle niveauer, at mænd også kan bede om fri for at være sammen med familien".

Et ligestillings- og mangfoldighedsnetværk (EDN) er blevet etableret af offentlige virksomheder i Irland (public service organisationer, telekommunikation, statslige virksomheder, banker, transport, sundhedssektoren, osv.), hvor man kan udveksle erfaringer og netværke med andre ligestillingskonsulenter og medarbejdere i personaleafdelinger. Netværket har været nyttigt på landsplan for at fremme ligestilling og mangfoldighed i Irland.

Enel

Enel nedsatte et ligestillingsudvalg i 1989. Det var det første af sin art i Italien og blev etableret i henhold til den italienske lovgivning, der krævede, at virksomhederne etablerede sådanne. Udvalget bidrog til at forbedre virksomhedens profil og sendte vigtige signaler til potentielle og allerede ansatte kvindelige medarbejdere om, at virksomheden tog ligestilling alvorligt. Lovteksten har også styrket ligestillingspolitikken i virksomheden.

Udvalgets formål er at samle repræsentanter for virksomheden og fagforeninger, så de kan rådgive virksomheden og følge fremskridtene mht. ligestilling og mangfoldighed. Der er to repræsentanter for hver af virksomhedens tre fagforeninger. Udvalget fremkommer med forslag til ligestillingspolitikker og procedurer i virksomheden og fører tilsyn med gennemførelsen af ligestillingspolitikkerne. En af udvalgets hovedopgaver er at sikre, at lovgivningen efterleves mht. fleksible arbejdstider, balance mellem arbejdsliv og privatliv, efteruddannelse, barselsorlov og forældreorlov. I 2006 førte udvalget tilsyn med implementering af den nye lov om forældreorlov og lavede en folder til personalet om deres rettigheder i henhold til EUs forældreorlovsdirektiv. Udvalget har desuden gennemført en undersøgelse af personalets mulighed for at skabe balance mellem arbejde og fritid, og man har indført en ny politik, så kvinder bedre kan forene arbejde og familieliv.

Af andre initiativer kan nævnes planer for etablering af børnepasningsfaciliteter for personale med børn, etablering af en særlig parkeringsplads for gravide kvinder, så de er sikre på at kunne komme af med bilen. Udvalget har også igangsat og ført kontrol med andre projekter vedrørende balance mellem arbejdsliv og privatliv og ledertræning for kvinder. Udvalget har sikret, at ligestilling er en gennemgående del af de kollektive overenskomster. Indledningsvis vedtog man en ligestillingserklæring i form af en protokol, som virksomheden ikke var tvunget til at implementere. Men i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2001 og 2006 fik man indført, at det nu er obligatorisk. Man har planlagt, at der skal udpeges en person med ansvar for ligestilling, og at der skal nedsættes ligestillingsudvalg i hver region. Man forventer, at det nationale udvalg derved vil være mere åbent over for regionerne.

Enel er med i et landsdækkende ligestillingsnetværk for rådgivere og er desuden medlem af de obligatoriske ligestillingsudvalg, der koordineres af arbejdsministeriet. Derfor har Enel kunnet være ajour med udviklingen i lovgivningen og har lært af andre sektorer gennem udveksling af praktiske erfaringer.

Afsnit 3: En arbejdspladskultur, der fremmer ligestilling og mangfoldighed

Introduktion

Formålet med dette afsnit er at give praktiske forslag, tips og retningslinjer til, hvordan en arbejdspladskultur kan bidrage til at fremme ligestilling og mangfoldighed. Der er bred enighed om, at kvinder er værdifulde for og kan tilbyde el-sektoren meget. At rekruttere og fastholde dygtige kvindelige medarbejdere er tegn på en ansættelsespraksis, der også bygger på ligestilling og mangfoldighed, og som underbygger ønsket om, at organisationen skal være den arbejdsplads, som potentielle nye medarbejdere vælger.

I dette afsnit vil vi se nærmere på en række vigtige veje til, hvordan el-selskaber kan skabe en støttende arbejdspladskultur:

- a) En ligestillings- og mangfoldighedskultur på arbejdet, der fremmer ligestilling og mangfoldighed
- b) Ligestilling og mangfoldighed i videreuddannelsen
- c) Ledere og overordnede, der kan ændre traditionelle opfattelser om kønsbalance og skabe forandring i organisationen
- d) Opbakning til kvinder, så de påtager sig lederstillinger eller stillinger i sektorer, hvor kvinder er underrepræsenterede
- e) Mentorordninger og lignende systemer
- f) Støtte til og synliggørelse af kvinder i lederstillinger
- g) Tiltrækning af forskelligartede medarbejdere
- h) Integrering af ligestilling og mangfoldighed i virksomhedens kundeservice
- i) Sikring af, at kønligestilling integreres i overenskomsterne og i samarbejdet mellem fagforeninger og arbejdsgivere

a) En arbejdskultur for ligestilling og mangfoldighed

Det er vigtigt at ændre arbejdskulturen, når man skal indføre ligestilling og mangfoldighed for at forbedre balancen mellem kønnene og lette kvinders adgang til utraditionelle jobs. Mange virksomheder undersøger, hvordan kvinders tilstedeværelse på områder, hvor de er underrepræsenterede, kan ændre virksomheden og kundernes syn. En af måderne er at spørge kvinder og mænd i virksomheden, hvad der kunne medvirke til at skabe et positivt arbejdsmiljø.

Statkraft

Virksomheden mener, at denne tilgang har skabt en virksomhed med en arbejdskultur, der respekterer og fremmer mangfoldighed, og det har igen bidraget til et positivt omdømme for virksomheden. En undersøgelse af en årgang af netop færdige universitetsuddannede i Norge viser, at Statkraft er blevet en af de foretrukne virksomheder (nummer 28 af 120 virksomheder i 2005 sammenlignet med 81 af 120 virksomheder i 2001). En gradvis stigning i antallet af kvindelige medarbejdere og ledere over de sidste ti år har bidraget til en positiv arbejdskultur og et positivt omdømme.

En ændret arbejdskultur kan gøre virksomheden mere attraktiv for kvinder og andre ikke-traditionelle praktikanter og medarbejdere. I bestræbelserne herpå har nogle virksomheder gennemført nogle programmer til ændring af arbejdskulturen for at fremme rekruttering og fastholdelse af dygtige kvinder.

Her følger nogle eksempler på tiltag på arbejdspladsen, som kan bidrage til at skabe en støttende organisationskultur:

- Ligestilling og mangfoldighed integreres i virksomhedens praksis. Det kræver, at der er systemer til måling af opnåede mål og fremskridt og vurdering af indførelsen af nye politikker.
- Støtteforanstaltninger for at sikre, at hele personalet har adgang til faglig udvikling og karriereudvikling.
- Strukturer til sikring af, at hele personalets potentiale udnyttes maksimalt, fokus på kvinders fremskridt og udvikling, herunder karriereudvikling og adgang til udviklingssamtaler for hele personalet.
- Systemer til benchmarking og udvikling af ligestilling og mangfoldighed i kvalitetsstandarder eller akkrediteringssystemer.
- Adgang til rimelige børnepasningsordninger og/eller støtte til børnepasning eller andre pasningsordninger.
- Adgang til fleksible arbejdstider uden at det går ud over anciennitet eller karriere.
- Foranstaltninger til fremme af samarbejdet mellem fagforeninger og ledere om f.eks. fleksibilitet og en ny tilgang til arbejdstid. For virksomheder med ældre ansatte kan arbejdstidsfleksibilitet være en vej til at fastholde personalet og udnytte deres færdigheder og erfaringer.
- Vægt på folks færdigheder og kundeservice på ikke traditionelle områder for at fremme positive aspekter ved ikke traditionelle jobs og den gevinst, der ligger i kvinders færdigheder og potentiale.
- En positiv opfattelse af kvinder både inden for og uden for organisationen, f.eks. i jobs som ingeniør, tekniker, leder og bestyrelsesmedlem.

Arbejdsgivere og fagforeninger spiller en vigtig rolle og har meget at vinde ved at hjælpe kvinder og mænd til jobs i brancher, hvor de er underrepræsenteret og sikre færdigheder og kvalifikationer i disse brancher. I den forbindelse er mindskelse af kønsopdelingen på arbejdspladsen ikke alene vigtig for ligestilling, men også for virksomhederne som sådan og for deres konkurrencedygtighed.

UK Skills Alliance: At skabe en organisationskultur, der proaktivt fremmer ligestilling

I UK har en gruppe ledende arbejdsgivere, fagforeninger og uddannelsessteder etableret en såkaldt færdighedsalliance, Skills Alliance, der har undersøgt den erhvervsmæssige kønsopdelings betydning ikke alene for ligestillingen, men også for virksomheden og dens produktivitet.

Forslag:

- Tilbud om mindst én utraditionel praktikplads.
- Oplæring, rekruttering, fastholdelse og omskoling af kvinder i utraditionelle fag.
- Tiltrækning af en større mangfoldighed af ansøgere til stillinger gennem bedre kontakter til skoler og uddannelsessteder, information, opbygning af rollemodeller, præsentationsdage og praktikpladser.
- Udarbejdelse af en business case for ligestilling som et bidrag til at skabe en konkurrencedygtig og produktiv arbejdsstyrke.
- Skabe bevidsthed om og debattere udfordringer og ændre negative forhold.
- Undersøge visse arbejdsgivers holdning - især i mandsdominerede fag - til kvinders potentielle bidrag og deres evne til at påtage sig jobs, der f.eks. kræver løft og fysisk anstrengelse.
- Afholde samtale med mindst en kvindelig ansøger, der opfylder udvælgelseskriterierne.
- Interne uddannelsesprogrammer for medarbejdere, der vil skifte til utraditionelle jobs inden for organisationen.
- Bruge voksenlærerpladser for at få omskolet kvinder til utraditionelle jobs.
- Indføre god praksis gennem fleksible arbejdstider.
- Opstille og udbrede god praksis i mangfoldighedspolitikkerne, rekrutteringen og uddannelse af medarbejderne.
- Fagforeninger kan spille en aktiv rolle i forbedringen af virksomhedskulturen for utraditionelle praktikanter og medarbejdere, og sikre, at fagforeninger og uddannelsesrepræsentanter giver praktisk støtte og optræder som mentorer.

ESB

En nyligt gennemført ligestillingsrevision anbefalede, at man mainstreamede ligestilling og mangfoldighed, således at den enkelte forretningsenhed indlemmede ligestilling og mangfoldighed i deres forretningsplanlægning. I øjeblikket fungerer det sådan, at en leder, normalt personalechefen, har ansvar for ligestilling og mangfoldighed i de enkelte enheder, og de udarbejder hvert år handlingsplaner. Handlingsplanerne og rapporterne over udviklingen fremlægges for personalelederen. Der er stor fleksibilitet mht. planernes indhold, og der er stor valgfrihed i den enkelte enhed. Virksomhedens ligestillingskonsulent og den overordnede personaleafdeling tilbyder assistance. Ifølge Freida Murray, ESBs ligestillingsmanager, er ”dette ejerskab på forretningsniveau et meget vigtigt aspekt i hele mainstreamingsprocessen, og det betyder, at ligestilling og mangfoldighed ikke blot betragtes som et anliggende for den øverste ledelse. Nu er det en del af deres egen planlægning, og det tvinger hver enhed til at se nærmere på, hvad der sker på deres eget område og får dem til at undersøge, hvordan man kan finde frem til brugbare initiativer”.

Der er i øjeblikket fokus på at sikre en positiv arbejdskultur for kvinder ved at etablere et netværkssystem, hvor kvinder i lederstillinger mødes og diskuterer deres udvikling og fremskridt i ESB. Alle anliggender, som måtte kræve videre behandling, tages om nødvendigt op med personalelederen. Personalet støttes gennem veludbyggede uddannelsesprogrammer og 50 fuldtidsstipendier til fuldtidsstudier (med fuld løn og studieafgifter betalt) med henblik på kvalificering på højeste niveau. Der er blevet taget et nyt initiativ til ansættelse af folk med handicaps, og i 2006 ansatte man elleve personer med handicaps i praktikprogrammer for en seks måneders periode.

b) Ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen: Uddannelse af personale og ledere

Undervisning kan være en effektiv vej til organisatoriske forandringer i virksomhedskulturen, til at vække interesse og ændre opfattelser. Det er vigtigt at fremme ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen, hvis arbejdsgivere og medarbejdere skal forstå, hvad man vil med politikkerne til

fremme af ligestilling og mangfoldighed. Det kræver også en forståelse for de forhindringer og den adfærd, der findes i organisationen i forhold til indføring af mangfoldighed, og for hvad der bør gøres for at sikre etablering af et åbent arbejdsmiljø.

Mange organisationer tilbyder undervisning til medarbejderne i hele organisationen og indlemmer ligestilling og mangfoldighed i undervisning, kundeservicekurser og anden undervisning i udvikling.

Tjekliste: Emner, der bør indgå i undervisning i ligestilling og mangfoldighed

- Fjern forhindringerne på arbejdspladsen for opnåelse af ligestilling og mangfoldighed.
- Indfør begreber for ligestilling og mangfoldighed, herunder en business case for ligestilling og mangfoldighed.
- Diskuter, hvordan adfærd påvirkes af holdninger, hvordan negative stereotyper kan skabe mere diskrimination, og hvordan upassende stereotyper kan have en negativ indvirkning på organisationen..
- Vis, hvordan en god arbejdspraksis kan styrke resultaterne af ligestilling og mangfoldighed.
- Find frem til, hvilket arbejde og hvilken god praksis i lignende organisationer, der kan bidrage til ligestilling og mangfoldighed.
- Giv konkret information om de skridt, der kan tages for at indføre og gennemføre en ligestillingspolitik på arbejdspladsen, hvordan medarbejderne kan holdes underrettet, og hvordan man kan overvåge politikkerne.

c) Ledelsen og overordnede om ligestilling

En vigtig del af arbejdet med kønligestilling er at sikre, at der er overordnede ledere og en virksomhedskultur, der arbejder for ligestilling og mangfoldighed oppefra. Ved at opmuntre ledere til at blive fortalere for ligestilling og mangfoldighed kan man lettere få ændret fastgroede opfattelser om kønsroller, og det kan igen hjælpe til at få ændret organisationen og arbejdskulturen.

For eksempel kan ledelse og de overordnede:

- Klart vise deres engagement og opbakning ved at blåstemple og igangsætte ligestillingsinitiativer og synligt bakke op om planer for fremme af kønsbalance og mangfoldighed.
- Udvikle en strategi til sikring af, at kvinder er repræsenteret i større tal i ledelsen og bestyrelsen (det kan gøres ved at fastsætte en tidsramme for opnåelse af større kønsbalance i forhold til antallet af kvinder i virksomheden eller gennem en kvoteringsordning).
- Forbedre data, så der dannes et klart billede af kvindernes repræsentation på alle niveauer i organisationen, og på hvilke områder de klart er underrepræsenteret i forhold til deres samlede antal.

ESB

For to år siden nedsatte man en gruppe, der skulle rådgive om mangfoldighed, som bestod af personalelederen, to medlemmer af direktionen og andre ledere. Gruppen er en vigtig hjælp for direktøren i forbindelse med arbejdet for ligestilling og mangfoldighed, så det får en central rolle. Den har også bidraget til at vække opmærksomhed om betydningen af at have en bedre kønsbalance på ledelsesplan og har aktivt støttet initiativer til at fjerne hindringer for fremskridt.

Der afholdes netværksmøder for kvindelige ledere to gange årligt, som støttes aktivt af gruppen. Virksomheden anerkender, at kvinder har færre muligheder for at netværke indbyrdes og ofte kan føle sig isoleret i en mandsdomineret branche. Man indbyder eksperter til at holde oplæg for gruppen, og ved det første møde talte den administrerende direktør. Emner, der behandles på netværksmøderne vil om nødvendigt blive forelagt direktionen. Man håber med tiden, at denne netværksmodel for kvinder vil udbredes til alle virksomhedens enheder, således at der vil være netværk gennem hele organisationen.

Vattenfall

Et internationalt netværk for kvindelige ledere fra Finland, Tyskland, Polen og Sverige mødes to gange årligt. Formålet med netværket er at identificere kvindelige ledere og gøre kvinder mere synlige. Virksomheden tillægger dette netværk stor betydning, og det blev formelt åbnet af den administrerende direktør. Mindst en repræsentant fra ledelsen deltager i møderne. På netværksmøderne tages forskellige emner op, og talerne er inviterede oplægsholder og eksperter på områder som f.eks. køn, ligestilling, strategiudvikling, osv.

d) Støtte til kvinder, der ønsker at påtage sig lederjobs og stillinger, hvor kvinder er underrepræsenterede

Der findes en række måder hvorpå man kan ansøre kvinder til at tage ledelsesposter og jobs, hvor kvinder er underrepræsenterede.

Tjekliste over emner, man kan overveje for at ansøre kvinder til at påtage sig lederstillinger og utraditionelle jobs

- Opmuntring til kvinder og andre underrepræsenterede grupper til at søge forfremmelse for at øge deres repræsentation i ledelsen.
- Karriereudvikling, ledelsestræning og udviklingsprogrammer for kvinder og mænd med et identificeret potentiale. Overvej opstilling af mål for at sikre, at der er kønsbalance i programmerne.
- Specifikke målprogrammer for kvinder, inkl. assertionstræning og opbygning af selvværd, støtte til opbygning af færdigheder i forbindelse med jobansøgninger og ansættelsessamtaler.
- En mere systematisk tilgang til afdækning af karrieremuligheder og forfremmelse gennem årlige karrieresamtaler, vurdering af undervisningsbehov og individuelle planer.
- Udvikling af netværk, der kan støtte kvinderne og afhjælpe den isolation, som nogle kvindelige ledere oplever.

Energi E2, Danmark

Kvinder udgør ca. 18% af arbejdsstyrken i E2 og 8% af ledelsen. Der er to overordnede kvindelige ledere og 30 mænd, mens der ikke er nogen kvinder i virksomhedens bestyrelse. En af de vanskeligheder, som virksomheden står overfor er, at selvom der er kommet flere kvindelige ingeniører, er tallet fortsat meget lille. For at råde bod på dette har virksomheden blandt andet opsøgt handels- og ingeniørhøjskoler og taget kontakt til kvindeorganisationer for at ansøre kvindelige ingeniører til at ansøge om job i virksomheden. Det begynder at slå positivt igennem.

Erika Appelgren, Vicedirektør for forretningsenheden for nordiske distributionsnetværk, Vattenfall, Sverige

Erika er kemiingeniør og har en ledende stilling i Vattenfall. Hun siger: “Jeg nyder at sidde i en stilling, hvor jeg virkelig har mulighed for at øve indflydelse. Jeg nyder også at interagere med mange folk og stå for forandringsprocesser. Jeg synes ikke, at jeg møder særlige vanskeligheder i min stilling pga. mit køn. Men som ene kvinde må du dog være opmærksom på, at du altid er meget synlig, og det er jo som regel positivt, men det kan dog være en ulempe ind i mellem”.

Hun har arbejdet for virksomheden i to perioder siden 1982. Hun er nu vicedirektør for forretningsenheden for nordiske distributionsnetværk, Sverige. Hun har haft en række utraditionelle stillinger og blev vicedirektør for Eldistribution AB i 2003, hvor hun fik ansvaret for operationerne i den svenske afdeling af Vattenfalls el-distributionssystem, med ansvar for 180 medarbejdere i fem byer. Hun har tidligere arbejdet som leder af andre virksomheder i Vattenfall Gruppen og var medlem af ledelsen for Göteborgs Gatu AB med ansvar for rådgivningsdivisionen, trafikudredning og konstruktion. Forud herfor arbejdede hun som sikkerheds- og forskningsingeniør og i projektledelse og strategisk planlægning. Ud over sine hovedarbejdsopgaver har hun været bestyrelsesmedlem i fem svenske el-selskaber, som helt eller delvist er ejet af Vattenfall. Siden 2004 har hun været bestyrelsesmedlem i to svenske energiselskaber. Hun har desuden været underviser på Vattenfalls seminarer for udvikling af unge ledere og været mentor for unge ledere i mentorprogrammer både inden for og uden for Vattenfall Gruppen.

Erika mener, at “det er vigtigt at støtte kvinder gennem ledelsesprogrammer, for der er mange kvinder, der har potentialet, men har brug for forsikring om, at det er muligt og kan lade sig gøre at kombinere et lederjob med et familieliv. Selvfølgelig er dette netop et problem for mange yngre mennesker, men det er min erfaring, at kvinder er mere tøvende, og at der stadig er for få rollemodeller”. Erika siger, at det er hendes erfaring, at det er vigtigt, at organisationskulturen støtter op om det. “I det meste af mit arbejdsliv har jeg haft det held at have haft ledere, der aktivt har støttet mig og givet mig mulighed for at prøve nye jobs og nye stillinger. I dag har Vattenfall også et rigtig godt ledelsesplanlægningsprogram”. Erika siger, at el-branchen vil ændre sig i fremtiden i takt med, at arbejdsstyrken ændres. I dag er der en ældre arbejdsstyrke bestående af mænd, som snart går på pension, det vil åbne op for en masse interessante jobs for kvinder.

e) Mentorordninger og andre støtteforanstaltninger

Etablering af en mentorordning eller andre støtteforanstaltninger for praktikanter og medarbejdere kan bidrage til at bryde isolationen. Mentorordninger kan hjælpe kvindelige medarbejdere til at tale om de problemer, de oplever. Man bør så vidt muligt sørge for, at mentor har samme køn. Hvis der ikke er mentorer til rådighed, f.eks. for kvindelige ledere, bør man søge uden for virksomheden.

Tjekliste i forbindelse med etablering af støtteforanstaltninger

- Det skal sikres, at lederne har fornødne samarbejdsevner og rådgivningsfærdigheder til at kunne afdække og yde den hjælp, som måtte blive efterspurgt af lærlinge og praktikanter med ikke traditionel baggrund. Det kan sikres gennem kurser for ledere i ligestilling og mangfoldighed, hvor man stiller spørgsmålstejn ved stereotyper og holdningsmæssige forhindringer og fremhæver virksomhedens business case for ligestilling og diversitet.
- Man bør overveje etablering af et system, hvor kvindelige medarbejdere arbejder sammen om opgaver, hvor det er muligt.
- Man bør etablere et mangfoldighedsnetværk for at sikre, at kvinder eller andre folk i utraditionelle stillinger har regelmæssig kontakt med kolleger i lignende stillinger.
- Der kan etableres et kvindenetværk eller en støttegruppe for kvindelige ledere eller praktikanter, der måtte føle sig isolerede på en mandsdomineret arbejdsplads.

Enel

I henhold til italiensk lov skal alle virksomheder årligt aflægge rapport om i hvor høj grad kvinder er repræsenteret i virksomhederne. (Lov nr. 125 kræver, at virksomhederne indsamler data om kønsfordelingen blandt personalet og fremlægger en rapport hvert andet år). En årlige afsluttende bæredygtighedsrapport viser de fremskridt, der måtte være gjort mht. ligestilling med en specificering af kvindelige medarbejdere i ledende stillinger, som supervisorer, funktionærer og arbejdere. Årsrapporten afspejler også andre initiativer, der måtte være blevet iværksat for at fremme lige muligheder, f.eks. for at kunne forene arbejdsliv og familieliv og personalepolitik.

Enel har i øjeblikket ca. 60.000 ansatte, hvilket er det laveste tal i virksomhedens historie. Men kvinderne udgør i dag en større del af arbejdsstyrken end tidligere, og der er flere kvinder både i utraditionelle jobs og i lederstillinger. I 1990 udgjorde kvinderne omkring 9% af de ansatte, og i 2005 var deres antal steget til 15% (hvilket svarer til det europæiske gennemsnit). Antallet af supervisorer er steget betydeligt fra 3,5% i 1990 til 16,5% i 2005, mens antallet af kvindelige ledere er steget fra 3% i 1990 til 8% i 2005.

Virksomheden rekrutterer omkring 100 nyuddannede fra universiteterne hvert år og heraf er ca. 70% ingeniører; kun mellem 6 - 10 af dem er kvinder. For at rette op på denne ubalance har virksomheden indført positiv særbehandling for at rekruttere flere kvindelige ingeniører. Et stort antal kvinder har indtaget funktionærstillinger i virksomhedsdivisioner og marketingafdelingen, men færre i infrastruktur og produktion. Det har været vanskeligt for kvinderne at trænge ind på produktionsområdet. For nyligt udpegede virksomheden en ung kvinde til en stilling som direktionsassistent. Det ses som et gennembrud i virksomheden og som en særlig anerkendelse af værdien af at få unge dygtige kvinder ind i virksomhedens ledelse.

Enel har introduceret et ledertræningskursus for kvinder. Der er nedsat en mentorordning til udveksling af erfaringer mellem kvinder og mænd på forskellige niveauer og steder og mellem forskellige virksomheder. Et undervisningsprogram har også gjort mænd og kvinder mere opmærksomme på forskelle i ledelsesstil og fået dem til at reflektere over erfaringer og fremtidige planer. Man har lagt særlig vægt på at anerkende kvinders færdigheder og evner og på at gøre virksomheden mere åben over for kvindelige medarbejdere. Det har været ting, der i væsentlig grad har bidraget til at få kvinder op gennem virksomheden og søge om forfremmelse.

Vattenfall

Lederudvikling er et nøgleelement i ledelsesplanlægningen, herunder identificering af kvindelige kandidater og unge potentielle ledere, tilbud om ledelsesudviklingsprogrammer, videreuddannelsesprogrammer og andre foranstaltninger, som f.eks. coaching og mentorordninger. Et andet mål har været at sikre et mere gennemskueligt og retfærdigt rekrutteringssystem gennem monitorering af nyligt ansatte medarbejdere og af rekrutteringsprocessen mht. mangfoldighed i f.eks. annoncering og udvælgelseskriterier.

Vattenfall tilbyder kvindelige ledere, der netop har indledt deres professionelle karriere, mulighed for at deltage i mentorprogrammer. Det kan være som en del af et almindeligt ledelsesprogram, som f.eks. Vattenfalls avancerede ledelsesprogram (VAMP) eller mentorordninger, som er for både mænd og kvinder. Det er virksomhedens erfaring, at det er den bedste måde, hvorpå man kan udvikle og udbrede bevidstheden hos kvindelige og mandlige deltagere i mentorordningerne. I begge programmer diskuteres emner vedrørende mangfoldighed og virksomhedskultur. Ændringen i virksomhedskulturen har gjort, at man fokuserer arbejdsrelaterede og ikke operationelt, f.eks. med hensyn til balance mellem arbejdsliv og privatliv.

f) Støtte til og synliggørelse af kvinder i lederstillinger

Kvindelige ledere kan have behov for at føle sig anerkendte og bakket op, og at man synliggør kvinder i ledelsen for at få etableret flere kvindelige rollemodeller.

Nedenstående tjekliste indeholder nogle eksempler på, hvad der kan gøres for at bakke op om og synliggøre kvinder i lederstillinger:

Tjekliste: Foranstaltninger, der kan fremme synligheden af kvinder i lederstillinger

- Fremstil kvinder i lederstillinger positivt, f.eks. i virksomhedsrapporter og propaganda.
- Vis engagement fra ledelsesniveau i forhold til kvindelige ledere.
- Identificer og bak op om kvinder med potentiale til at blive ledere.
- Tilbyd professionel coaching til kvinder med potentiale, så de kan forfølge deres mål, og hjælp dem med at søge lederstillinger.
- Spørg kvindelige ledere, hvilke barrierer de møder og udvikl politikker og procedurer for at håndtere sådanne problemer.
- Etabler netværk for kvindelige ledere, hvor de kan udveksle erfaringer, identificere mål og høste erfaring.

Eksempler på foranstaltninger til sikring af flere kvinder på ledelsesposter

Statkraft

I 2005 udgjorde kvinde ca. 21% af de ansatte i Statkraft. I de seneste år er antallet af kvindelige ledere steget, og kvinderne udgør i dag 19,8% af lederne (tallet er lavere i den samlede Statkraft koncern, inklusive datterselskaber, hvor 16% af lederne er kvinder). På ledelsesniveau har kvinderne gjort indhug på det seneste, to ud af syv medlemmer af Statkraft koncernens ledelse er kvinder (29%), og fire ud af ni bestyrelsesmedlemmer er kvinder (44%). Der er tre fagforeningsrepræsentanter i bestyrelsen, og mindst en skal være kvinde.

Et af bestyrelsens mål er at øge antallet af kvindelige medarbejdere og ledere. Dette mål deles af fagforeninger, ledelsen og bestyrelsen. Det er virksomhedens mål at rekruttere kvindelige ledere som minimum i forhold til det samlede antal kvinder i arbejdsstyrken (pt. 21%) for at sikre 'mangfoldighedskompetence'. Det er i overensstemmelse med virksomhedens principper, hvoraf et er kompetenceopbygning. Statkraft har forpligtet sig til at evaluere og opbygge alle ansattes kompetencer. Desuden ønsker virksomheden at skabe en bedre kønsbalance i bestyrelserne i dattervirksomheder, i de virksomheder, hvor Statkraft har en stor aktiebeholdning. Det sker på følgende måde:

- Ved at opstille politikker, der fremme lige behandling ved rekruttering, ansættelse og personalepolitik ved at præsentere kvinder positivt i deres reklamer, annoncer, virksomhedsbrochurer og nyhedsbreve, og ved at træffe foranstaltninger til at sikre og opmuntre til et miljø, hvor kvinder kan udvikle sig gennem forskellige former for praktikperioder og ledelseskurser.
- Man har indført et praktiksystem med det mål at rekruttere det samme antal kvinder og mænd. Det gør det muligt for virksomheden at arbejde med unge mennesker med udgangspunkt i, at det bidrager til at tilføre ny energi og talent til virksomheden.
- Et særligt praktikprogram skal tiltrække omkring 10 nyuddannede hvert år, og formålet er, at der skal rekrutteres et lige antal mænd og kvinder.
- Et årligt lederkursus - NEXT - har særligt været en opmuntring for potentielle kvindelige ledere, hvor man har satset på at identificere kommende ledere. Det har ikke været noget problem at få kvinder med i programmet, og i 2005 gennemført 18 ansatte programmet, og heraf var 44% kvinder. Programmet har haft en positiv indvirkning med hensyn til at identificere og ansprende nye kvindelige ledere og indeholder undervisning i og forståelse for management og personlig og social udvikling.

Vattenfall

I Vattenfall har man et strategisk mål om at rekruttere flere kvinder til lederposter. Virksomheden ønsker, at der skal udpeges kvindelige ledere i et omfang, der afspejler antallet af kvindelige medarbejdere. Alle virksomhedens enheder skal indføre denne ligestillingspolitik. De skal aflægge årsrapporter og bidrage til planlægning og udvikling for året. Antallet af kvindelige medarbejdere og ledere er gradvist steget. I 1986 var 20% af de ansatte kvinder, og 5% af lederne var kvinder. I 2005 var tallet steget til henholdsvis 25% af de ansatte og 18% af lederne. Der er en kvinde og 10 mænd i direktionen (10% kvinder og 90% mænd), og to kvinder og 12 mænd i virksomhedens bestyrelse (11% kvinder, 89% mænd).

Man har i to år kørt med en *særlig plan for unge nyuddannede* og sigter mod at tilbyde midlertidige "praktikpladser" for unge nyuddannede. Det giver dem ikke alene en fod inden for på arbejdsmarkedet, men giver også Vattenfall adgang til ny viden og nye ideer. Man har forpligtet sig til at sikre, at der er en ligelig fordeling af kvinder og mænd. I 2005 deltog 23 kvinder i projektet ud af et samlet antal på 45 personer, og 37 af dem fik efterfølgende fast ansættelse hos Vattenfall.

g) Sikring af mangfoldighed blandt medarbejderne

Mange virksomheder må finde nye veje for at tiltrække en mangfoldig medarbejderstab.

Tjekliste i forbindelse med at tiltrække en mangfoldig medarbejderstab

- Giv information og skab opmærksomhed om ansættelse i el-industrien med særlig fokus på information til kvinder og piger.
- Præsenter et mangfoldigt udsnit af enkeltpersoner i marketingmateriale, annoncer og reklame. Brug f.eks. kvindelige ingeniører som positive rollemodeller i marketing- og reklamemateriale.
- Find ud af, hvordan man kan styrke interessen blandt underrepræsenterede grupper på skoler og højere læreanstalter, f.eks. ved at lave præsentationer på skoler og højere læreanstalter og på karrieremesser.
- Arbejd med ansættelsesbureauer, universiteter, skoler og lignende for at oplyse unge mennesker om karrieremuligheder, samtidig med, at det understreges, at virksomheden meget gerne modtager ansøgninger fra en bred og mangfoldig gruppe af mennesker.
- Afhold rekrutteringsdage og gennemfør udadrettede aktiviteter. Det kan gøres i samarbejde med lokale organisationer og kvindeorganisationer.
- Tilbyd unge mennesker korte forløb eller arbejds erfaringer, f.eks. praktisk for underrepræsenterede grupper, hvilket kan styrke selvværd og afdække nye færdigheder og samtidig ændre holdningen til utraditionelle ansættelser.
- Spørg praktikanter og elever i virksomheden, hvad de mener, der kan gøres for at tiltrække en mere mangfoldig gruppe af medarbejdere.

Statkraft

Statkraft åbner i stigende omfang sine døre for en bredere og mere diversificeret gruppe af potentielle medarbejdere. Især har virksomhedens ekspansion på det internationale marked samt krav fra regeringen ansporet til rekruttering og integration af grupper af etniske minoriteter, der omfatter 1., 2. og 3. generationsindvandrere, ført til, at man har taget en lang række initiativer, herunder bred annoncering og foranstaltninger til at støtte etniske minoritetsgrupper i virksomheden. Virksomheden skal rapportere til regeringen om fremskridt med integrering af indvandrere i arbejdsstyrken.

Empower Training Limited

Empower er en erhvervsfaglig uddannelsesorganisation i UK, som tilbyder undervisning til energisektoren, og som har udviklet en række initiativer og uddannelsesmodeller for ligestilling og mangfoldighed og har spillet en

rolle i forbindelse med at opmuntre flere piger og kvinder til at tage utraditionelle jobs. Aktiviteterne omfatter særlige karrieredage alene for piger og smagsprøver for at vise pigerne forskellige karrieremuligheder på alle niveauer, fra elevpladser til akademiske uddannelser. Empower har også et særligt skoleprogram for de 12-14-årige. Programmet løber over seks uger og skal skabe begejstring blandt de unge for ingeniør- og el-sektoren. Det gennemføres sammen med lokale professionelle fodboldklubber og har været meget populært blandt både piger og drenge.

British Gas Engineering

British Gas Engineering Academy har identificeret skoler, forældre og andre meningsdannere som hovedmål for at skabe opmærksomhed gennem virksomhedens ligestillings- og mangfoldighedsstrategi. Man har nedsat en uddannelsesgruppe på fire personer (tre kvinder og en mand) til at gå i spidsen for dette arbejde. Deres hovedmålgruppe er elever på omkring 9 år, dvs. i den alder, hvor man begynder at tale om valg og karriere. Det er en langsigtet investering i at opmuntre unge mennesker til at overveje ingeniørfaget alvorligt (og i den forbindelse gas-industrien). British Gas tager også emner som ligestilling og mangfoldighed op med underviserne for at sikre, at man i undervisningen opmuntrer pigerne til at deltage.

h) Integrering af ligestilling og mangfoldighed i kundeservice

At ansætte kvinder eller underrepræsenterede grupper i den direkte kundeservice kan bidrage til at forbedre virksomhedens kundekontakt, især i forhold til ældre mennesker og enlige kvinder. Det er godt for virksomhedens image.

Vattenfall

Virksomheden mener, at arbejdsstyrken i større omfang bør afspejle kunderne. I Vattenfalls kundeservicecenter i Berlin, Tyskland, har man ansat personale med særlige sprog- og kulturkendskaber, således at man kan give kunder med mange forskellige baggrunde en god service.

Tjekliste for at sikre, at ligestilling og mangfoldighed er et gennemgående træk i kundeservice

- Foretag en vurdering af kundeservice, herunder service til kvinder, handicappede, etniske minoriteter og ældre kunder.
- Tjek, om den service, virksomheden udbyder, imødekommer forskellige kundegruppers behov.
- Sikr, at personale med direkte kundekontakt har opbakning, så de kan styrke ligestilling og mangfoldighed.

i) Etablering af sociale partnerskaber

Fagforeninger kan spille en mere proaktiv rolle i arbejdet med at fremme ligestilling og en balance mellem kønnene. Ved at finde frem til fælles løsninger kan man tilgodese både virksomheden og personalet.

Tjekliste til udvikling af en tilgang baseret på sociale partnerskaber

- Informer fagforeninger og skab opmærksomhed i fagforeningerne om ligestillingspolitikker i fagforeningerne og i deres forbund.
- Sikr at kvinder er repræsenteret i fagforeningernes beslutningstagende organer, især når der er tale om større programændringer og omlægninger i det organisatoriske arbejde.
- Fagforeninger og ledelse bør studere EUs handlingsplan fra 2005 om ligestilling, der er blevet vedtaget af arbejdsmarkedets parter. Der skal iværksættes initiativer på fire overordnede områder: kønsroller, fremme af kvinder i beslutningstagningen, støtte til etablering af balance mellem arbejdsliv og privatliv samt afskaffelse af lønforskelle mellem kønnene.

- Tilbyd ligestillingskurser for tillidsrepræsentanter for at påpege, hvordan eksisterende strukturer, politikker eller en stærkere tilstedeværelse af fagforeningerne på arbejdspladsen kan udbygges for at støtte kvinder.

Afsnit 5 indeholder en mere detaljeret beskrivelse af den rolle, arbejdsmarkedets parter spiller.

Astri Botten Larsen, ingeniør og medarbejderrepræsentant i bestyrelsen i Statkraft, Norge

Astri er medarbejderrepræsentant i bestyrelsen i Statkraft, Norge. Hun er en af tre valgte repræsentanter i bestyrelsen. Hun er ledende ingeniør og arbejder i Statkraft Energi, hvor hun har ansvar for ledelsen af kraftværker. Det er et område, der pr. tradition er mandsdomineret, og kvinderne udgør 18% af personalet i den afdeling af virksomheden. Astri har to børn, og det er lykkedes hende at finde en god balance mellem arbejde og familieliv, selvom hun indrømmer, at det at være væk fra arbejdsmarkedet pga. barselsorlov kan være en ulempe i forhold til karrieren, i det mindste på kort sigt. Hun er bevidst om den store konkurrence i energisektoren, og at det påvirker arbejdsintensiteten og -presset.

Astri blev udpeget af sin fagforening, Tekna, som organiserer ingeniører, til at være medarbejderrepræsentant i bestyrelsen. Hendes fagforening er en ud af tre (de andre er EI & IT og NITO), som har et tæt samarbejde i et samarbejdsudvalg. Fagforeningerne mødes mindst to gange årligt med den øverste ledelse i virksomheden, og de har ansvaret for på virksomhedsplan at indgå aftaler om nøgleområder så som løn- og arbejdsbetingelser. Astrid mener, at kvinder spiller en væsentlig rolle som tillidsrepræsentanter, især fordi mange fagforeninger er mandsdominerede, hvorfor kvinderne kan bidrage med et andet perspektiv. Hun siger, at kvinderne i virksomheden i dag tager det for givet, at der vil blive lige muligheder for alle.

Afsnit 4: Balance mellem arbejde og privatliv og fleksible arbejdstider

Introduktion

At finde en balance mellem arbejde og andre familiemæssig eller personlige aktiviteter er ofte arbejdstagernes førsteprioritet. Det kan være afgørende for fastholdelse af medarbejdere, for at sikre opfyldelse af virksomhedernes mål og for at have et produktivt, motiveret og tilfreds personale. En ordning, der giver adgang til fleksible arbejdstider er vigtig for at styrke kvinders adgang til beskæftigelse på alle niveauer (også på ledelsesniveau), samt for at sikre flere muligheder og en arbejdskultur, der imødekommer mænds ønske om at tilbringe mere tid med deres familie.

Virksomheder med fleksible arbejdstider har mindre sygefravær og har bedre og mere engagerede medarbejdere, hvilket styrker produktiviteten og konkurrencedygtigheden. Der er vægtige beviser fra undersøgelser af virksomheder og medarbejdere i hele Europa på, at en balance mellem arbejdstid og fritid, herunder især mulighed for at forene familieliv og arbejdsliv, er det vigtigste mål for et stort antal arbejdstagere. At skabe en kultur, der åbner mulighed for at forene arbejdsliv og privatliv kræver, at organisationerne er positive over for fleksible arbejdstider.

a) Fordelene for arbejdsgiverne og for arbejdstagerne

For **arbejdsgiverne** styrker de fleksible arbejdstider mulighederne for en bedre udnyttelse af ressourcerne og de ansatte:

- Det kan have en positiv indvirkning på virksomhedens serviceydelser og konkurrencedygtighed at indføre fleksible arbejdstider.
- Hvis medarbejderne føler sig værdsatte, er de mere motiverede, og arbejdsmiljøet bliver mindre stressende. Det betyder mindre fravær og færre sygedage samt en større produktivitet.
- Ved at tilbyde forskellige arbejdstidsordninger, som f.eks. deltid, delejob, osv., kan man tiltrække en bredere gruppe af kandidater til nye stillinger. Det kan bidrage til, at virksomheden bliver en af de mest eftertragtede at arbejde for.
- Det kan være en konkurrencefordel for en virksomhed at kunne tilbyde bedre arbejdstidsbestemmelser end konkurrentens, fordi man derved kan rekruttere og fastholde de bedste folk - især eftertragtede kvindelige arbejdstagere.
- Fleksible arbejdstidsordninger kan spare virksomheden tid og ressourcer, når der skal rekrutteres og uddannes nye medarbejdere, især kvinder, som i så tilfælde vil vælge at blive i virksomheden efter en barselsorlov.
- Virksomheder kan bruge fleksible arbejdstider til at udvide produktionstiden og dermed opnå en bedre udnyttelse af udstyr og forlænge åbningstiderne.
- Fravær kan håndteres mere effektivt, og det kan bidrage til at mindske fravær, især når forældre må tage fri for at passe syge børn.
- Når personalet arbejder på deltid eller i delejobs, kan virksomheden trække på to medarbejders erfaringer og kunnen, og det giver også en bedre dækning i ferieperioder eller under spidsbelastning.

For **arbejdstagerne** kan fleksible arbejdstider forbedre valg af og kontrol med arbejdstid og arbejdsliv. Et samarbejde om fleksible arbejdstider kan føre til bedre relationer mellem ledelsen og personalet, forbedre selvværd, sundhed og selvtillid, loyalitet og engagement, jobtilfredshed og skabe et bedre arbejdsklima. Arbejdstager, der opnår at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv, oplever mindre stress og et lavere arbejdspress.

Chris McElhinney, Manager, ESB, Irland

Chris McElhinney arbejder hos ESB i Irland. Da hendes fire børn begyndte i skolen, blev det stadig sværere for hende at forene arbejde og familieliv. Derfor bad hun om nedsat arbejdstid, og arbejdede fem dage om ugen til klokken 14. Hun kunne således klare sine daglige forpligtelser på arbejdet, fordi hun var der hver dag, og samtidig havde hun tid til at være sammen med sine børn.

Hun indrømmer, at der er ledelser, der har problemer med, at nogle af deres ledere går på nedsat tid, men understreger, at hun har været heldig og har fået opbakning fra ESBs ledelse. De opgaver, hun har påtaget sig efter at hun er gået på nedsat tid, blev tidligere varetaget på fuldtid, og hun indrømmer, at det af og til har været vanskeligt, især fordi der ikke er så meget tid til at netværke, osv. Hun mener, at organisationen accepterer behovet for at fastholde medarbejdere med særlige færdigheder i tider, hvor der - ud fra et personligt synspunkt - kan være stor efterspørgsel på deres tid. Hun mener, at ESB har taget skridtet, og i takt med, at flere ledere går over til fleksible arbejdstider (især mænd), vil organisationen opleve fordelene ved det. Balance mellem arbejde og privatliv er ikke længere kun for kvinder eller eneforsørgere, og ESB forsøger at opstille en politik og praksis, der kan tilgodese de forskellige grupper.

Desuden er virksomheder, der bakker op om deres medarbejders behov for omsorg for børnene, også gode til at fastholde deres ansatte. Det kan være dyrt at lave en vuggestue i forbindelse med virksomheden, men det kan være værdifuldt, hvis man vil tiltrække flere kvinder. Det er dog værdt at overveje at udnævne en børnepasningskoordinator på arbejdspladsen, der kan hjælpe med at finde børnepasningssteder og løsninger i lokalsamfundet.

Facts om fleksible arbejdstider

- En europæisk undersøgelse af arbejdsbetingelser, der blev offentliggjort i 2000, fandt, at arbejdsintensiteten er steget i de sidste 10 år. Mere end halvdelen af arbejdstagerne svarede, at de arbejdede under et højere pres og med kortere deadlines i 25% af deres arbejdstid (European Foundation, 2000).
- 94% af arbejdstagerne mener, at man arbejder bedst, hvis der er balance mellem arbejde og privatliv (DTI, 2003). 71% af arbejdstagerne på fleksibel arbejdstid svarer, at denne mulighed har forbedret forholdet mellem ledelsen og medarbejderne, de ansattes motivation, engagement og effektivitet (DTI, 2003).

b) Hvad kan der gøres for at skabe balance mellem arbejde og privatliv?

Hvis der skal skabes en balance mellem arbejde og fritid må organisationerne være proaktive, kreative og innovative i forhold til medarbejdernes behov og præferencer og organisationens behov og præferencer. Det er yderst vigtigt, at ledelsen har tillid til, at der er en gevinst i at skabe en sådan balance. Hvis de har det, vil de opfordre til det og gennemføre det.

Nogle forslag hertil:

- Følg eksempler og sikr, at der fra ledelsens side kommer et klart budskab om støtte, herunder hvordan man tackler lange arbejdstider ved at planlægge arbejdet fornuftigt.
- Tilbyd undervisning og støtte til ledere, så de effektivt kan håndtere fleksible arbejdstider og komme med løsninger på, hvordan man kan forene arbejde og privatliv.
- Lav en undersøgelse blandt personalet for at afdække, hvad deres arbejdstidspræferencer er. Det kan følges op gennem fokusgrupper og møder med personalet for at undersøge, hvordan man bedst kan tilgodese både medarbejdernes og virksomhedernes behov.

For ledere, der skal håndtere fleksible arbejdstider:

- Vær åbensindet og undersøg alle muligheder. I nogle tilfælde betyder fleksible arbejdstider nedsat tid, mens det i andre kan betyde, at arbejdstiden kan omlægges, så den imødekommer den ansattes behov.
- Tænk på, hvordan jobbet kan udføres i stedet for at tænke på antallet af timer, der arbejdes. Træf foranstaltninger, der tager udgangspunkt i resultater i stedet på, hvor mange timer, der arbejdes eller alene på fremmøde.
- Hvis man er usikker på, hvordan ordningen vil fungere, så afprøv den i en kort periode før den indføres permanent.
- Undersøg og diskuter virkningen af fleksible arbejdstider med personalet, og find i fællesskab frem til de bedste løsninger.
- Ved at tilbyde fleksible arbejdstider til alle, kan man bidrage til, at alle føler sig værdsatte, og lade folk på fuldtid vide, at de har den mulighed, hvis der skulle ske ændringer i deres situation. Det kan også bidrage til at ændre arbejdskulturen, da man sender et budskab om, at fleksible arbejdstider er noget, man opmuntrer til.
- Tilbyd personale på flekstid undervisning, personlig udvikling og teammøder. Tror ikke, at folk på flekstid eller deltid er mindre engagerede i deres arbejde.

c) Arbejdsmarkedets parter og deres rolle

Et samarbejde mellem ledelsen og fagforeningerne kan hjælpe organisationen til at iværksætte og udvikle en kultur og en praksis baseret på ligestilling og mangfoldighed og skabe balance mellem arbejde og privatliv. Et sådant partnerskab kræver et fælles engagement i at sikre organisationens mål og succes. Et af de væsentligste resultater af et sådant partnerskab er, at man finder frem til fælles løsninger gennem fælles diskussioner, projekter og initiativer. En af måderne er at nedsætte en gruppe bestående af medarbejderrepræsentanter, personale og ledelse.

- Frem partnerskabet og oplev, hvordan samarbejdet mellem fagforeninger, personale og ledelse kan føre til fælles løsninger. Det kan bidrage til at etablere en organisationsstil, der er baseret på diskussioner i stedet for på forhandlinger.
- Hvis man tager sig tid til at høre ledelsen, de ansatte og fagforeningerne, kan man sikre opbakning til at ændre arbejdsmønstre og en lempelig indførelse af ændringer.

Hvilke arbejdstidsmuligheder har de ansatte?

Der findes en lang række forskellige arbejdstidsmuligheder for de ansatte. De mest almindelige fleksible ordninger beskrives nedenfor.

Arbejdstid/antallet af arbejdede timer: Fuldtid, deltid, delejobs, kontraktansættelse, fleksibel tilbagetrækning og overtid.

Arbejdstid/når folk arbejder: Flekstid, koncentrerede timer, timer fordelt over året, skift, ændrede tider, egne vagtskemaer, overtid og timebank

Arbejdstime/når folk arbejder: På arbejdsgiverens præmisser, distancearbejde, arbejde hjemmefra.

Orlovsordninger: Korte og lange orlover (betalt og ikke betalt), karriereafbræk, ferier, barselsorlov og forældreorlov, familie- og omsorgsorlov.

Andre ordninger i forbindelse med balancen mellem arbejde og privatliv: Orlov til pasning af børn og ældre, sundhed, fitness- og sportsfaciliteter, livslang læring, personlig udvikling og uddannelse.

d) Udvikling af en politik, der skaber balance mellem arbejde og privatliv

En politik, der sikrer balance mellem arbejde og privatliv kan være nyttig, når der skal opstilles klare regler og rettigheder, og samtidig viser det, at organisationen er synligt engageret i at skabe en balance mellem arbejde og privatliv, hvilket kan være nyttigt i forbindelse med rekruttering af personale. Det er vigtigt, at en sådan politik aftales i fællesskab mellem fagforeninger og personale, da det er et område, der direkte påvirker medarbejdernes arbejdsliv.

Forslag til, hvad der bør indgå i en politik for balance mellem arbejde og privatliv:

- Identificer mulighederne for fleksibel arbejdstid. Hvis f.eks. alle medarbejdere har ret til at arbejde på flekstid, er organisationen så i stand til at omsætte det til praksis? I de fleste tilfælde anføres det i disse politikker, at anmodning om fleksibel arbejdstid vil blive imødekommet i det omfang, det ikke har en negativ indflydelse på behovet for service. (I nogle lande, især i UK, Tyskland og Nederlandene har man ret til at anmode om ændring i arbejdstiden).
- Udstik hvilke muligheder medarbejderne har for fleksibel arbejdstid, og orienter kort om rettigheder, f.eks. hvor mange timer, der kan overføres til flekssystemet, hvor meget tid, der kan opspares i en timebank, eller hvor mange timer om dagen, der kan presses ind i en kompakt arbejdsuge. Det er vigtigt, at disse rettigheder er i overensstemmelse med lovgivningen om arbejdstid.
- Henvis til ligestilling i politikken, f.eks. specifikke punkter vedrørende fleksible arbejdstider for ældre medarbejdere, medarbejdere med handicaps, forældre og omsorgspersoner.
- Hør medarbejdergrupper og fagforeninger, og sikr, at de er fuldt involveret i opstillingen af politikken.
- Sikr, at kendskab til politikken når ud til alle medarbejdere. En medarbejderhåndbog eller en folder, der beskriver politikken og valgmulighederne for personalet er en god idé.

Bilag 5 indeholder en model for politikker til fremme af fleksible arbejdstider og en balance mellem arbejde og privatliv.

e) Høring af personalet

En høring af personalet kan være en effektiv vej til at finde ud af, hvordan personalet ser på organisationen, og hvilke behov og forventninger de har. Der findes mange metoder til at gøre det, f.eks.:

- Spørgeundersøgelser af personalet, hvor analyse af resultaterne meddeles fagforeninger, personale og ledere.
- Fokusgrupper med forskellige personalegrupper for at få indsigt i deres holdninger, forståelse og opfattelser, som ikke måtte kunne afspejles i en spørgeundersøgelse eller i direkte interviews. En fokusgruppe kan bidrage til at få en diskussion og flere opfattelser og meninger.
- Medarbejderseminarer eller diskussionsgrupper, f.eks. i frokosten med en inviteret oplægsholder til at sætte gang i diskussionen.

Tjekliste over emner, der bør tages i betragtning i forbindelse med en spørgeundersøgelse om balance mellem arbejde og privatliv i virksomheden

- Hvordan er den aktuelle arbejdstid (fuldtid, deltid, osv.)?
- Har medarbejderne adgang til fleksibel arbejdstid, og hvis ja, hvordan?
- Hvad er det gennemsnitlige antal arbejdstimer? Arbejder medarbejderne ofte mere end det? Strækker møder sig ud over almindelig arbejdstid og skaber problemer for forældre?
- Hvilke muligheder for at skabe balance mellem arbejde og privatliv ønsker medarbejderne at kunne vælge imellem (f.eks. flekstid, kortere arbejdstid, længere arbejdstid, arbejde fra hjemmet, osv.)?
- Hvis medarbejderne ændrer deres arbejdsmønster, hvordan vil det så påvirke kolleger og servicen?
- Hvad ville være hovedformålet med ændrede arbejdstider (f.eks. mere tid til familien, fritid, hobby, personlig udvikling, bedre sundhed og velvære, deltagelse i politisk eller socialt arbejde, osv.)?
- Hvordan er medarbejdernes tilfredshed med den aktuelle balance mellem arbejde og privatliv?
- Hvad er hovedårsagen til manglende balance mellem arbejde og familieliv (f.eks. lang arbejdstid, arbejdspress, omsorgsansvar, stress i hjemmet, osv.)?
- Hvad kunne arbejdsgiverne gøre for at forbedre balancen mellem arbejde og privatliv?

Statkraft

Statkraft tilbyder mulighed for flekstid og for at opspare timer i op til tre måneder. En positiv tilgang til at bakke op om arbejdende forældre gennem forældreorlov og fleksible arbejdstider, f.eks. hjemmearbejde, har været nogle af de ting, der har sat kvinder i stand til at kombinere arbejde og familieliv. Lederne har en fleksibel tilgang baseret på tillid og anerkendelse af, at der er tidspunkter, hvor virksomheden kan støtte forældrene. I Norge har man ret til 42 ugers forældreorlov med fuld løn og yderligere 10 uger med 80% af lønnen, som kan deles af begge forældre. Derudover har hver forældre ret til yderligere 10 dage om året ind til barnet fylder 10 år. Bekymringen over en aldrende arbejdsstyrke og behovet for at fastholde de bedste medarbejdere har foranlediget virksomheden til at beskæftige sig med en aldersrelateret mangfoldighed. Man har indført en innovativ livsforløbspolitik for medarbejdere på 62 år og derover for at skabe større fleksibilitet og flere muligheder for ældre medarbejdere, så de kan nedsætte arbejdstiden i etaper og opnå mere orlov med fuld løn, uden at det er gået særligt ud over lønnen. Det fungerer sådan, at medarbejdere fra de fylder 62 år har ret til at nedsætte deres arbejdstid med 10%, fra de er 63 år med 20%, fra de er 64 med 30% og fra de er 65 med 40%. Dermed kan virksomheden fastholde ældre medarbejdere (der tidligere plejede at forlade virksomheden, når de fyldte 62 år) samtidig med, at man giver de ældre medarbejdere flere muligheder for at arbejde længere på nedsat tid.

Enel

Virksomheden gennemførte en personaleundersøgelse gennem deres egen avis og online. Der var 830 respondenter, heraf 57% kvinder. Et af de vigtigste resultater af undersøgelsen var, at man indførte en ny strategi for håndtering af arbejdstiden. Virksomheden har anerkendt, at der er belæg for at indføre fleksible arbejdstider. Enel har erklæret, at man ikke ønsker, at kvinder skal stå ufordelagtigt, fordi de arbejder kortere tid. Selvom deltidsarbejde er reguleret gennem lovgivningen og overenskomster, har hovedproblemet været at sikre, at lederne er fuldt rustede til at håndtere forespørgsler om deltidsarbejde eller nedsat arbejdstid. Det har været afgørende at sikre, at deltidsarbejde også er tilgængeligt for ledere og akademisk uddannede. 2,4% af virksomhedens kvindelige ansatte arbejder på deltid mod kun 0,3% af mændene.

Et eksempel er en kvindelig fuldtidsarbejdende supervisor, som ønskede at nedsætte sin arbejdstid og arbejde fra kl. 09.00 til 15.00. Hun aftalte med sin leder, at hun ville organisere sit arbejde og sine møder inden for disse arbejdstider, og hendes kolleger har indpasset det sådan, at der kun holdes møder om formiddagen. Hendes arbejde er ikke blevet påvirket af det, og virksomheden har vundet ved det ved at fastholde en medarbejder og sikre hende en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

Enel har lavet en håndbog om familieorlov med oplysninger om de muligheder, loven og virksomheden giver for arbejdende forældre. I forbindelse med barselsorlov får ansatte hos Enel, der er dækket af de landsdækkende overenskomster for ansatte i el-industrien, flere økonomiske goder (fuld løn under barsel mod 80% i henhold til loven, og større tilskud i seks måneder efter den lovbestemte barselsorlov).

Ligestilling og mangfoldighed er blevet fremmet gennem et program, der hedder "People Care", som blev skabt i 2005. En undersøgelse af personalets prioriteter og behov viste, at de kvindelige ansatte især nød godt af de initiativer, der var taget til at skabe en bedre balance mellem arbejde og privatliv, indførelse af flekstid, tilskud til brug af offentlig transport samt bedre muligheder for forflytning mellem forskellige afdelinger i virksomheden. Den næste fase bestod i fokusgrupper med personale på de regionale kontorer rundt i landet for at kortlægge personalets behov. De vigtigste emner, der blev afdækket, var transport til og fra arbejde samt børnepasning. Virksomheden er ved at udarbejde en plan for at finde en løsning på disse problemer for personalet gennem en udvidet adgang til fleksible arbejdstider, f.eks. ved at indføre en timebank.

ESB

Fleksible arbejdstidsordninger er en del af virksomhedens ligestillingspolitik ud fra det synspunkt, at fleksibilitet på arbejdspladsen gør det muligt for folk at kombinere deres arbejde med familieliv og andre aktiviteter, og dermed hjælper virksomheden dem med at nå deres fulde potentiale som værdsatte medarbejdere. En ekstern ligestillingsundersøgelse i ESB i 2002 viste, at størstedelen af de ansatte mente, at ESB var en af de bedste virksomheder at arbejde for i Irland, især pga. muligheden for at forene arbejdsliv og privatliv.

Som en del af denne politik mødes virksomhedens ligestillingsudvalg med repræsentanter for både ESB koncernens fagforeninger og ledelsen for at hjælpe med at videreudvikle af disse politikker og rådgive om praktiske anliggender i virksomheden. Virksomheden har flere politikker til forening af arbejde og privatliv, som blandt andet omfatter flekstid, ekstra forældreorlov ud over det lovbestemte med fem måneders orlov uden løn, i hvilken periode arbejdsgiveren fortsat indbetaler pensionsbidrag, så der ikke er afbræk. Andre ordninger vedrørende fleksible arbejdstider er dejobs, nedsat arbejdstid, karriereafbræk, en vuggestue til over 65 børn af de ansatte, uddannelsesstøtte og uddannelsescentre. Man har indført et nyt program, der hedder *Life Balance Time*, der er ESBs svar på nedsat arbejdstid i bestemte perioder. Fordelen er, at det henvender sig til alle ansatte og ikke alene småbørnsforældre, og det giver samtlige medarbejdere mulighed for at tage 20 ugers orlov om året, under bestemte betingelser, og såfremt der gives et rimeligt varsel. Den reducerede løn spredes ud over det år, hvor der tages orlov.

Afsnit 5: Ligestillingsværktøjer

Introduktion

Dette afsnit beskriver nogle praktiske værktøjer for tilpasning og håndtering af ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen.

Det drejer sig om følgende:

- a) Undersøgelse og gennemgang af ligestilling
- b) Tilsyn med ligestilling og mangfoldighed samt dataindsamling
- c) Mainstreaming af ligestilling og indføringen af kontrolprocedurer for ligestilling, politikker og aktiviteter

a) Undersøgelse af ligestilling og handlingsplaner

I el-industrien som i andre brancher er kønsligestillingsplaner blevet mere almindelige. I praksis plejer disse planer at blive indført i el-industrien de steder, hvor der er en national lovgivning, der kræver at arbejdspladserne har kønsligestillingsplaner, f.eks. i Sverige, Finland, Frankrig og Belgien. I nogle lande indgår de som en del af virksomhedsoverenskomsterne, og normalt er det nødvendigt, at fagforeningerne deltager for at der bliver udarbejdet planer og ført tilsyn med dem.

Ligestillingsplaner, der er forankret i virksomhedens overordnede personalepolitik er som regel veludviklede og dækker medarbejdere i hele organisationen. Gennemførelse af handlingsplaner for ligestilling kan hjælpe virksomhederne med at overholde lovgivningen og ændre egne politikker og strukturer for at tage hensyn til og styrke mangfoldigheden. Det er vigtigt, at handlingsplanerne kan indgå som en del af den samlede virksomhedsplanlægning i stedet for at blive betragtet som en separat aktivitet.

Ligestillingsundersøgelser og handlingsplaner indeholder en række fordele: man kan drage nytte af en mangfoldig arbejdsstyrke, styrke virksomhedsoperationer, forbedre virksomhedens omdømme, udnytte alle medarbejders fulde kapacitet, afdække og afhjælpe mangler i personalehåndtering samt opnå konsensus på arbejdspladsen med hensyn ligestilling i ansættelsen.

Ligestillingshandlingsplaner

I visse lande kræver lovgivningen, at der findes ligestillingsplaner (både i den offentlige og i den private sektor).

- Australien: Lov om ligebehandling af mænd og kvinder i den offentlige sektor tager højde for særbehandling i ansættelse, behandling, fremmelse og uddannelse af kvinder (gennem kønskvotering).
- Belgien: Arbejdsgivere i den private sektor kan frivilligt opstille ligestillingshandlingsplaner, selvom det dog er obligatorisk i forbindelse med virksomhedsomlægninger. Alle offentlige arbejdsgivere skal have handlingsplaner for ligestilling.
- Danmark: Loven kræver, at den offentlige sektor, statslige institutioner og statsejede virksomheder indarbejder ligestilling i planlægning og administration, og der skal aflægges rapport hvert andet år for foretagender med mere end 50 ansatte.
- Finland: Arbejdsgivere med mere end 30 ansatte inden for både den offentlige og den private sektor skal i henhold til loven udarbejde ligestillingsplaner for arbejdspladsen og inddrage kønsligestilling i de årlige personale- og uddannelsesplaner.

- Frankrig: Lovgivningen fra 1983 opstiller rammer for frivillige ligestillingsplaner, og i henhold til lov indført i 2001 skal virksomheder med mindst 50 medarbejdere udarbejde årsrapporter over kvinders og mænds stilling; der kræves særlige ligestillingsforhandlinger på virksomhedsplan.
- Tyskland: I henhold til lov vedtaget i 2001 skal den offentlige sektor opstille ligestillingsplaner, som åbner mulighed for særbehandling af kvinder på områder, hvor de er underrepræsenteret, herunder foranstaltninger til at sikre kønsmainstreaming.
- Ungarn: Lovgivningen kræver af statsejede virksomheder med mere end 50 ansatte, at der udarbejdes kønsligestillingsplaner.
- Italien: Virksomheder kan ansøge om støtte til planer for positiv særbehandling, mens de er obligatoriske i den offentlige sektor.
- Norge: Virksomhederne har pligt til at fremme kønsligestilling; virksomheder skal rapportere om ligestillingsaktiviteter i deres årsrapporter.
- Slovenien: Offentlige myndigheder skal udarbejde planer og rapporter hvert andet år om implementering af det nationale program for ligestilling mellem mænd og kvinder.
- Sverige: I henhold til lovgivningen skal alle arbejdsgivere med mindst 10 ansatte udarbejde årlige ligestillingsplaner.

Den irske ligestillingsmyndighed

Håndtering af kønsligestilling og forskel mellem kønnene har været genstand for tre tværfaglige landsdækkende aftaler. Som et konkret resultat af dette etablerede man "National Framework Committee for Equal Opportunities at the Level of the Enterprise" – den nationale komité for ligestilling på virksomhedsniveau. Et af de vellykkede initiativer var udvikling af en ligestillingsrevision af arbejdspladser i henhold til den nationale udviklingsplan for 2000 – 2006 (*National Development Plan 2000-2006*). Ligestillingsmyndigheden har opstillet et program for ligestillingsundersøgelse og handlingsplaner, som tager udgangspunkt i de ni ligestillingspunkter for at afspejle mangfoldighed. Det er et frivilligt system for ligestillingsundersøgelser, og der er blevet udarbejdet en model for gennemførelse af undersøgelser, der angiver strategiske områder, undersøger arbejdsmiljø og organisationskultur, samt hvad politikker, praksis, procedure og opfattelser betyder for arbejdspladsen i forhold til at sikre ligestilling.

Virksomheder kan få tilskud til ekstern revision fra ligestillingsmyndigheden, der finansieres af regeringen som en del af den nationale udviklingsplan. Undersøgelser kontrolleres af styringsudvalget for ligestilling, der er sammensat af repræsentanter for ledere, personale og fagforeninger.

ESB

I 2003 iværksatte ESB en ekstern revision, der førte til opstilling af den ligestillingsdagsorden, som man i dag arbejder med. Man sammenholder hvert år fremskridtene med handlingsplanerne. Fremskridt og resultater forelægges ESBs bestyrelse i 4. kvartal hvert år. ESB har tilstræbt, at ligestilling og mangfoldighed ikke blot er et emne, der hører ind under personaleledelsen og har udpeget ledere med ansvar for ligestilling og mangfoldighed i hele organisationen.

Vattenfall

I Sverige, opstiller lovgivningen rammerne for udvikling af ligestilling i virksomhederne. Som en svensk virksomhed skal Vattenfall i sin årsrapport offentliggøre information om kvinderne i arbejdsstyrken. I henhold til ligestillingslovgivningen er Vattenfall forpligtet til at gennemføre årlige ligestillingshandlingsplaner sammen med fagforeningerne. Planen skal kontrolleres, og der skal fremlægges bevis for de skridt, der er taget for at afhjælpe de uligheder, man har fundet. En af fordelene ved ligestillingslovgivningen er, at den kræver, at der opstilles klare og målbare mål. Det påvirker medarbejderne positivt, at de kan se, at virksomheden handler og høster positive resultater, f.eks. mht. løn. Hver forretningsenhed skal udarbejde egne ligestillingshandlingsplaner.

Endesa

Som en del af virksomhedens mangfoldighedsstrategi fremlægges en årlig handlingsplan med en matrix for indikatorer og målinger, som vil gøre det muligt for virksomheden at måle fremskridt i forhold til de opstillede mål. Man har foreslået nedsættelse af en kontrolgruppe fra alle ledelsesområder, afdelinger og selskaber under ledelse af koncernens vicepræsident. Man vil gøre brug af et såkaldt observatorium for etablering af og tilsyn med politikken, og man vil skabe og dele viden og forståelse. Gennem analyser af oplysninger fra andre virksomheder, der er ledende inden for mangfoldighed, og mekanismer til at dele og overføre information kan man finde støtte til at finde frem til metoder og opstille årlige prioriteter.

Det kan være nyttigt at opstille ligestillingshandlingsplaner til indsamling af data og beviser for, hvordan ligestilling og mangfoldighed indføres i organisationen. Dataindsamling er afgørende for planen og giver de oplysninger, som organisationen har brug for til at opstille sin egen handlingsplan for at tackle de problemer eller uligheder, der måtte være blevet identificeret. Ligestillingsplaner afslører ofte diskrimination eller ulighed i lønningerne, f.eks. hvor en kvinde eventuelt vil blive udnævnt til en stilling, men med en lavere løn end en mand, eller hvor kvinder får en lavere timebetaling end mænd, selvom de udfører de samme jobs. Det er ofte jobbene og graderne der gør forskellen.

Trin i forberedelsen af ligestillingsplaner:

Trin 1: Hvordan er kønssammensætningen på arbejdspladsen?

Beregn procentdelen af kvinder og mænd i hver faggruppe eller på hvert trin. Hvilke jobs er mandsdominerede (med mere end 70% mænd) og hvilke er kvindedominerede (med mere end 70% kvinder). Fremhæv emner som f.eks. mønster for fordeling af arbejdstid, f.eks. fuldtid, deltid, midlertidige og faste stillinger, lønniveau, karriereudvikling og uddannelsesmuligheder for kvinder og mænd.

Trin 2: Afdæk de steder, hvor der er ulighed:

Fra virksomhedens stamoplysninger burde det være muligt at finde frem til særlige områder med ulighed, f.eks. lønulighed som følge af bonusudbetalinger til medarbejdere, der arbejder et bestemt antal timer eller i særlige stillinger, ringe adgang til forfremmelse, undervisning og uddannelse hos deltidsansatte eller i kvindejobs.

Trin 3: Opstil løsningsmodeller for de uligheder, der er blevet afdækket:

Det kan være handlingsplaner, som understreger politikker, som må gennemføres, prioriteter, områder, hvor man skal sætte ind, en tidsramme for iværksættelse af foranstaltninger, hvem der er ansvarlig og de ressourcer, det vil kræve at iværksætte foranstaltningerne.

Trin 4: Høring af personalet:

Afhold fokusgrupper, foretag en undersøgelse eller interview af personalet for at afdække holdninger eller opfattelser af ligestilling og mangfoldighed og erfaringer med diskrimination eller ulighed på arbejdspladsen.

Trin 5: Tilsyn med fremskridt:

Regelmæssig undersøgelse af fremskridt med gennemførelse af handlingsplaner og sikring af, at der findes et årligt rapporteringssystem, f.eks. til direktion og/eller bestyrelse.

Bilag 6 indeholder en skabelon til en ligestillingsplan.

b) Kontrol med ligestilling og mangfoldighed samt indsamling af data

Det er vigtigt at have adgang til passende data (kvantitative og kvalitative) for at sikre ligestilling og mangfoldighed i praksis. Data udgør en væsentlig del af ligestillingshandlingsplanerne og giver mulighed for at opbygge et grundlag, spore fremskridt og opfange tendenser og ændringer. Data kan også bidrage til at ændre stereotyper og forkerte opfattelser af kvinders arbejde ved at gøre deres bidrag til den økonomiske udvikling mere synligt

Kontrol med gennemførelsen af ligestillings- og mangfoldighedsprogrammer er vigtigt for at kunne måle politikkerne og initiativernes effekt.

Data tjekliste

- Udvikl datahåndteringsprogrammer til indsamling af kvantitative data om kvinders og mænds stilling i organisationen, herunder en årlig analyse af disse data (det kan være en del af den ovenfor beskrevne handlingsplan for ligestilling).
- Sammenkæd mål for ligestilling og mangfoldighed med resultatstyring og evalueringssystemer.
- Opstil indikatorer for resultater med hensyn til ligestilling og mangfoldighed og undersøg dem løbende.
- Sikr, at data er omfattende og dækker alle aspekter af kvinders beskæftigelse, løn og arbejdstidsordninger.
- Indhent sammenlignelige data, så arbejdsstyrkens sammensætning kan kontrolleres og sammenlignes over perioder.
- Opdater data regelmæssigt og indsaml dem over en periode, således at man kan kontrollere fremskridt i ligestillingen.
- Fremlæg data på en tilgængelig og klar måde, således de er gennemskuelige for både medarbejdere og fagforeninger.
- Udbred data, så de kan bruges som et redskab til at fremme ligestilling.
- Hør medarbejderne regelmæssigt gennem fokusgrupper og undersøgelser for at få feedback om organisationen og dens politikker. Kvalitative data indhentet gennem fokusgrupper, interviews og case studies kan også bidrage til at afdække diskrimination mod kvinder, især indirekte og skjult diskrimination.
- Inddrag fagforeningerne i udformning og implementering af datasystemer.
- Opstil realistiske tidsrammer for dataindsamling og afrapportering.

Statkraft skal, ligesom andre norske virksomheder, aflægge rapport om kvindernes stilling i virksomheden med beskrivelse af forhold som løn og anciennitet. Virksomhedens årsrapport indeholder et afsnit med data og fremskridt mht. ligestilling og mangfoldighed. Et andet vigtigt område, der skal evalueres, er den årlige personaleundersøgelse med deltagelse af op til 94% af personalet. Undersøgelsen behandler forhold som ledelse, virksomhedsudvikling, arbejdsorganisering, kompetence, personalets deltagelse i afdelingens og virksomhedens mål og en lang række emner, herunder chikane på arbejdspladsen. Personalet har været yderst tilfreds med områder som arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Medarbejderne er generelt tilfredse med deres job, og miljøet er stort set frit for chikane. For eksempel er 86% dybt engageret i deres arbejde (sammenlignet med 70% for hele Norge), og de kvindelige medarbejdere er mere tilfredse med virksomheden end de mandlige medarbejdere. Andre emner end chikane på arbejdspladsen, ligestilling og mangfoldighed er ikke specifikt dækket af undersøgelsen.

Den norske kønsligestillingslov (ændret i 2003) pålægger samtlige arbejdsgiver at fremme kønsligestilling. Ligestillingsombudsmanden opstiller retningslinjer for fremme af ligestilling, og virksomhedernes årsrapporter skal indeholde beskrivelse af deres ligestillingstiltag. De emner, der behandles, er løn og lønforskelle mellem kønnene, arbejdsbetingelser, rekruttering, karriereudvikling og anciennitet. Det har krævet, at virksomhederne må indsamle data om kvindernes stilling, opstille mål og måle fremskridt mod ligestilling. Loven kræver desuden, at mindst 40% af bestyrelsen er kvinder (*Statkraft* har i øjeblikket mere).

c) Mainstreaming af ligestilling og mangfoldighed

Mainstreaming af ligestilling og mangfoldighed betyder, at man registrerer effekten af en politik eller aktivitet i forhold til bestemte grupper, og i visse tilfælde kræver det yderligere eller særlige aktioner, der afbøder en negativ virkning. Det betyder, at overvejelser om ligestilling inddrages i al beslutningstagning og sikrer, at politikker og praksis i organisationen bidrager til ligestilling og mangfoldighed, selvom de ikke som hovedformål er ligestillingsorienterede. Det vigtigste er, at der gennem mainstreaming åbnes mulighed for, at mangfoldighed styrkes, værdsættes og ses som en ressource.

En tilgang baseret på mainstreaming kræver:

- Klare ligestillingsformål, med mål og tidsrammer.
- En metode til evaluering af, hvordan en politisk beslutning kan sikre ligestillingsmålene og fremme mangfoldighed.
- Deltagelse af de grupper, der berøres af beslutningerne i forbindelse med vurdering af indvirkning.
- Kontrol med ligestillingsresultater, herunder indsamling og analyse af relevante data.

Både målretning af aktiviteter og mainstreaming bør arbejde sammen i en dobbelt tilgang. Det bør bemærkes, at de målstyrede initiativer også kan give oplysning om og forme mainstreamaktiviteter ved at gå ind og rette op på en situation, der er opstået pga. diskrimination på et tidligt tidspunkt.

Bilag 7 indeholder en kontrolskabelon for ligestilling.

Hvordan indfører man kønsmainstreaming

Det er enkelt at indføre kønsmainstreaming.

- Hvor mange kvinder og mænd påvirkes af denne foranstaltning, og hvor mange kvinder og mænd deltager i det?
- Hvordan fordeles ressourcer mellem kønnene (økonomiske, adgang til information og uddannelse, anvendelse af tid, osv.)?
- Hvad er gevinsten ved særlige foranstaltninger for hhv. mænd og kvinder?
- Hvad er baggrunden for det aktuelle kønsopdelte mønster for repræsentation og allokering af ressourcer?
- Hvordan er mulighederne for ændringer, og hvordan kan de gennemføres?

Kønsmainstreaming burde også betyde, at vi ikke blot finder ud af, hvad vi ønsker, der skal ske, men at vi også kontrollerer og evaluerer resultatet af foranstaltningerne. Når man gør det, kan man overveje følgende:

- At definere de ønskede resultater af en handling
- At vurdere, hvor kønsrelevant et forslaget emne er
- At opstille valgmuligheder i håndtering af kønsligestilling
- At fremlægge anbefalinger til ændringer i indførelse af kønsligestilling
- At iværksætte foranstaltninger, der kan føre til kønsligestilling
- At kontrollere og evaluere effekten af initiativer til fremme af kønsligestilling

Afsnit 6: Ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen: Arbejdsmarkedets parters rolle

Introduktion

Arbejdsmarkedets parter spiller en vigtig rolle i forbindelse med sikring af ligestilling og mangfoldighed, og der er mange gode eksempler på, hvordan deres indsats bringer nye ideer og dynamik i forhold til personalet.

I dette afsnit præsenteres praktiske forslag og eksempler på samarbejde om ligestilling og mangfoldighed. Der gives nogle praktiske retningslinjer til, hvordan man kan opstille en aftale, og hvordan arbejdsmarkedets parter i fællesskab kan fremme og styrke ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen.

Samarbejde for at øge kvinders tilstedeværelse inden for videnskab, ingeniørfaget og teknologi

I UK anbefalede man i en rapport fra regeringens kvinde- og arbejdsudvalg (offentliggjort i februar 2006) en række foranstaltninger til at forbedre kvinders tilstedeværelse i sektorer og fag, hvor de er underrepræsenterede. Som et resultat af dette har regeringen besluttet at finansiere en række partnerskabsprojekter for at rette op på kvinders underrepræsentation. Prospect, fagforeningen for ansatte inden for videnskab, ingeniørfaget og teknologi, er i gang med at forberede en ansøgning om et partnerskabsprojekt sammen med UK Science Engineering and Manufacturing Sector Skills Council for at bidrage til udvikling af karriereplaner og fremme beskæftigelsen for kvinder i sektoren. Man er ved at udvikle et projekt for livslange karrierefremmeplaner for kvinder i sektoren. Projektet sigter mod at fremme en kulturændring i virksomheder for at sikre, at kvinders færdigheder anerkendes, og at de får muligheder for at gøre fremskridt gennem hele deres karriere. Virksomhederne, som kommer med i projektet, skal fungere som ambassadører og vejledere for andre virksomheder fremover. De vil blive anmodet om at viderebringe vigtige informationer til deres fødekæde og dele god praksis mht. udvikling af kvinder og styrkelse af deres færdigheder.

a) Arbejdsmarkedets parters rolle i forhold til kønsligestilling

Arbejdsmarkedets parters rolle i forhold til kønsligestilling

De nationale og europæiske parter på arbejdsmarkedet har medvirket til at forhandle aftaler om kønsligestilling, herunder direktiver om deltidsarbejde og forældreorlov, og til rapporten om aktioner for kønsligestilling, "Framework of Actions on Gender Equality" fra 2005. Det europæiske forbund af fagforeninger for offentligt ansatte (EFPSU) og Den Europæiske Faglige Samarbejdsorganisation (EFS) har begge ligestillingshandlingsplaner, der understreger vigtigheden af at fremme kvinders deltagelse i fagforeninger og på arbejdspladser.

Handlingsplaner for kønsligestilling

I 2005 indgik arbejdsmarkedets parter EFS, CEEP og UNICE aftalen om handlingsplaner for kønsligestilling, som opstiller specifikke aktioner på fire områder:

- Kønsroller
- Fremme af kvinder i beslutningstagninger
- Støtte til etablering af en balance mellem arbejde og privatliv
- Udligning af lønforskelle mellem kønnene

Dette arbejde har bidraget til at understrege behovet for, at arbejdstagere, fagforeninger og regeringer iværksætter foranstaltninger for at sikre kønligestilling og efterleve Lissabon-strategien. Arbejdet understreger behovet for, at arbejdsmarkedets parter påtager sig ansvaret for at udligne forskelle og uligheder og fremme en mere afbalanceret deltagelse af kvinder og mænd i beslutningstagningen. Medlemsstaterne vil blive anmodet om at udarbejde årlige rapporter over iværksættelse af aktioner under disse fire hovedoverskrifter.

Fælleserklæring fra arbejdsmarkedets parter i el-industrien

En fælleserklæring mellem arbejdsmarkedets parter² i el-industrien vedrørende lige muligheder og mangfoldighed har bekræftet, at ligestilling og mangfoldighed i arbejdslivet er et af hovedmålene for arbejdet i den sociale sektors dialogudvalg for el-industrien. Arbejdsmarkedets parter anerkender, at industrien ikke må diskriminere ansatte på baggrund af alder, helbred, national eller etnisk oprindelse, køn, seksuelle præferencer, sprog, religion, overbevisning, familieband, faglige eller politiske aktiviteter eller andre lignende forhold. Erklæringer omhandler særlige aktiviteter for at få kvinder og mænd ind i utraditionelle roller, undervisning og udvikling, bekæmpelse af sexchikane, balance mellem arbejde og privatliv og samme løn for arbejde af samme værdi.

Man kan integrere ligestilling og mangfoldighed i de kollektive overenskomster og forhandlingerne mellem fagforeningerne og arbejdsgiverne på arbejdspladsen på forskellige måder, herunder:

- **Mainstreaming:** Kollektive overenskomster kan bruges til at mainstreame lige muligheder på arbejdsmarkedet.
- **Fleksibilitet** i forhandlingsprocessen tillader en mere specifik, ”skræddersyet” tilgang til ligestillingsspørgsmål. En skræddersyet tilgang betyder, at der er større chancer for, at de kollektive forhandlinger vil blive accepteret af begge forhandlingsparter.
- Denne bredere dagsorden giver **faglige aktiviteter** større relevans og tiltrækker nye medlemmer.
- **Kvindens valg:** Kvinder kan bibringe ekspertise og særlige erfaringer vedrørende særlige kvindespørgsmål og kvinders arbejdsbetingelser fra “egne erfaringer”, der kan præge forhandlingerne og føre til mere effektive kollektive overenskomster.
- **Modernisering** af det kollektive overenskomstforhandlingssystem gennem bevidstgørelse og en større feminisering af den europæiske arbejdsstyrke.
- **Økonomiske fordele:** En mere effektiv udnyttelse af den kvindelige arbejdskraft styrker konkurrenceevnen.

Mange fagforeninger i Europa har lavet strukturer til styrkelse af kvindernes repræsentation, f.eks. gennem en aktiv rekrutteringsstrategi for kvindelige deltidsarbejdende, kvoter og en proportionel repræsentation af kvinder i fagforeningernes beslutningstagende organer og i forhandlingsstrukturene, målrettede kurser for kvindelige fagforeningsmedlemmer og strukturer, der repræsenterer kvinders interesser i form af udvalg og andre organer. Fagforeningerne bruger i stadig større grad kønsmainstreaming som en metode til at integrere kvindespørgsmål i fagforeningernes politik.

Direktivet fra 1976 om ligebehandling i ansættelsen, erhvervsfaglig uddannelse, forfremmelse og arbejdsbetingelser har lagt ekstra pres på arbejdsmarkedets parter for at få dem til at indføre bestemmelser om ligestilling. I direktivets reviderede udgave fra 2002 opstilles der rammer for dataindsamling, hvor arbejdsmarkedets parter opfordres til at tage ligestillingsspørgsmålet op. Man anbefaler en revision af ligestilling som et middel til indførelse af ligestilling på arbejdspladsen gennem en fælles tilgang fra arbejdsmarkedets parter. Det kan føre til en ligestillings- og mangfoldighedspolitik for virksomheden, som kan indgå i virksomhedens mission. Andre områder af EUs politik har været vigtige i forbindelse med at sætte fokus på kollektive aftaler om ligestilling. F.eks. krævedes det i EU-Kommissionens meddelelse fra 1996 om sexchikane på arbejdet, at arbejdsmarkedets parter træffer foranstaltninger til at bekæmpe sexchikane gennem kollektive aftaler.

² El-industriens faglige sammenslutning, EURELECTRIC og EPSU/EMCEF, der repræsenterer hhv. arbejdsgivere og fagforeninger.

Siobhan Browne, ligestillingskonsulent Officer, ESBOA, Irland

Siobhan er ligestillingskonsulent i sin fagforening, ESBOA, en valgt post, som hun har haft i to år. Hun er fritsat fra sit arbejde i ESB 1,5 dag pr. uge for at beskæftige sig med sine faglige forpligtelser, som kan være meget krævende. ESBOA repræsenterer ledere, kontorphonale, administrativt personale og teknikere i det irske el-selskab, ESB. Siobhan ser sin rolle som ligestillingskonsulent som værende meget vigtig for at fremme ligestillingen i ESBOA. Fagforeningen har et ligestillingsudvalg, og man er meget engageret i ligestilling, hvilket afspejles i den treårige strategiplan, der er blevet vedtaget på den årlige delegeretkonference. Siobhan arbejder med tillidsfolk og medlemmer om ligestillings- og mangfoldighedsspørgsmål, og i virksomheden repræsenterer hun sin fagforening i ESBs fælles ligestillingsudvalg. Siobhan repræsenterer også ESBOA, via EPSU, i det sociale sektordialogudvalg for el-industrien.

Når hun ikke beskæftiger sig med sit faglige arbejde, arbejder Siobhan som administrativ medarbejder i ESB. Sidste år afsluttede hun en BA i personaleledelse og arbejdsmarkedsforhold. Hun arbejder i øjeblikket i en midlertidig stilling i strategisk personaleledelse, og det arbejde passer fint sammen med hendes faglige aktiviteter. Hun siger, at "personaleledelse og faglige strategier har mange fællespunkter, selvom metoder og tilgange er forskellige". Siobhan anerkender også værdien af det partnerskab, der er blevet etableret med ESBOA og andre fagforeninger i virksomheden. Hun mener, at "den fælles tilgang til udvikling af ligestilling har været en gevinst både for virksomheden og for fagforeningerne. Det har givet større status til ligestillings- og mangfoldighedsspørgsmål, og de rangerer nu højere på dagsordenen". Hun tilføjer, at "det, som jeg holder mest af ved mit arbejde, er muligheden for at møde ligesindede på højeste niveau i ESB og andre organisationer og arbejde med dem på det niveau for at sikre ligestilling og mangfoldighed og at være i stand til at påvirke politikerne på flere niveauer. Det er et meget udfordrende og berigende arbejde".

En række fagforeninger har udviklet politikker om kønsmainstreaming. Det europæiske forbund af offentligt ansatte (EPSU) har en politik for kønsligestilling og understreger vigtigheden af en ligelig repræsentation af kvinder og mænd i beslutningstagningsstrukturer, lige fordeling af arbejde og familieliv og vigtigheden af at kønsmainstreame alle politiske processer og aktioner.

Aftale i den franske el-industri

I april 2004 indgik de vigtigste franske arbejdsgiverorganisationer og fagforbund en national tværgående aftale om kønsligestilling og kønsbalance i arbejdsstyrkens sammensætning. Den dækker områder som f.eks. en mindskelse af lønforskellen mellem kønnene, en afhjælpning af barselsorlovs negative indvirkning på kvinders karriere samt kønsopdeling af arbejdsmarkedet. Aftalen sigter mod at opstille rammer for forhandlinger på et lavere niveau og indeholder ikke konkrete mål eller sanktioner. En række nylige virksomheds- og brancheaftaler har behandlet lignende emner.

På brancheniveau underskrev to arbejdsgiverorganisationer, Union française de l'électricité, UFE, og Union nationale des employeurs de l'industrie du gaz, (UNEMIG) og fire fagforeninger inden for el- og gasindustrien, -CFDT, CFTC, CGT og CGT-FO, en aftale om at fremme kønsligestilling i ansættelsen med hensyn til løn, karriereudvikling, rekruttering, arbejdstid og uddannelse.

Vattenfall

Virksomheden har gode relationer til fagforeningerne og har fået en god dialog mellem medarbejdere, kolleger, interessenter og kunder. Der er fire store fagforeninger i virksomheden. Den landsdækkende overenskomst stiller rammer op for ligestilling og mangfoldighed for virksomheder i branchen, og fagforeningerne er aktivt engageret i at fremme ligestilling og mangfoldighed gennem høringer om de årlige ligestillingsplaner (hvor der holdes to formelle møder årligt). Ifølge Vattenfalls mangfoldighedsmanager, har ligestillingsloven "bragt os tættere på fagforeningerne, fordi det er et krav, at fagforeningerne deltager i arbejdet med at etablere og føre tilsyn med ligestillingshandlingsplanerne". Fagforeningerne mener også, at det er en positiv rolle at skulle fremlægge andre synspunkter og komme med nye ideer. Fagforeningerne kan især bidrage med at foreslå ændringer og lægge pres på virksomheden for at den finder nye løsninger.

Desuden har virksomheden ikke længere et ligestillingsudvalg, eftersom kønsmainstreaming er blevet indført for at sikre, at kønsspørgsmål indarbejdes i alle forhandlinger og diskussioner med fagforeninger i hver forretningsenhed (hvor der er samarbejdsudvalg). Dette afspejler den retning, ligestillingspolitikken og praksis har taget i Sverige, men fagforeningerne er noget bekymrede over, at kønsspørgsmålet ikke altid får tilstrækkelig opmærksomhed, da det ofte figurerer nederst på dagsordenen. I den forbindelse spiller fagforeningerne en afgørende rolle for at sikre, at kønsligestillingsspørgsmål stadig er med på dagsordenen ved møder og forhandlinger.

Fagforeningerne i virksomheden har også deres egne politikker, som har hjulpet dem til at skabe større opmærksomhed om og forståelse for kønsuligheder. Kønsigestilling er blandt førsteprioriteterne i alle faglige politikker og strategier, og der er sket fremskridt mht. kvinders repræsentation ved beslutningstagning gennem kønskvotering, indlemmelse af kønsigestilling i alle politikker og opstilling af ligestillingsstrategier.

Statkraft

På foranledning af fagforeningerne i energisektoren iværksatte Statkraft sammen med tre andre virksomheder et projekt for at rekruttere flere medarbejdere fra etniske minoritetsgrupper som faglærte og ufaglærte medarbejdere. Man udpegede i forbindelse med projektet fem praktikanter fra hver virksomhed og gav dem seks måneders indledende undervisning på et integrationskursus (undervisning i dansk (sic!), regnskabslære, færdighedsudvikling, køreundervisning og særlige færdigheder, der kræves for at arbejde på kraftværker). Undervisningen blev fulgt op af seks måneders arbejde i virksomheden. Takket være undervisningen oparbejdede praktikanterne flere færdigheder end flertallet af de folk, der blev rekrutteret af virksomhederne, og 65% er blevet ansat i fuldtidsstillinger i virksomheden. Projektet blev meget positivt modtaget af praktikanterne, og virksomheden overvejer at udvide projektet til andre underrepræsenterede grupper.

Selvom virksomheden ikke har indgået særlige ligestillingsaftaler, har ligestillingslovgivningen været et godt grundlag for udvikling af personalet og andre medarbejderrelaterede politikker, som altid opstilles med deltagelse og høring af fagforeningerne. Virksomhedens personalestrategi blev udarbejdet i samarbejde med fagforeningerne. Fagforeningerne mener, at virksomheden tager den faglige repræsentation alvorligt, og at de medarbejdervalgte repræsentanter i bestyrelsen har skabt et positivt miljø og en konsensusbaseret tilgang til relationerne mellem medarbejderne og ledelsen. Kvinder har også spillet en afgørende rolle som tillidsrepræsentanter og er ofte i stand til at inddrage et nyt perspektiv, baseret på deres egne erfaringer fra ulønnet arbejde, især i familien.

Enel

Fagforeningerne er stærkt repræsenteret i Enel. Det skyldes dels, at fagforeningerne er repræsenteret i ligestillingsudvalget og dels mainstreaming af ligestilling i de kollektive overenskomster. Der er bred opbakning til spørgsmål vedrørende ligestilling og mangfoldighed, og en anerkendelse af, at der er brug for flere kvinder i fagforeningernes ledelse, især i de landsdækkende forhandlinger. Fagforeningerne ser sig selv som vigtige brikker i en fælles problemløsning sammen med ledelsen. De så gerne mere ligestillingsundervisning i fagforeningerne, og at dette spørgsmål også blev en del af dagsordenen i Enels europæiske samarbejdsudvalg.

I Enel har parterne taget et initiativ kaldet FISDE, der handler om ekstra sundhedsydelse. Der er taget initiativ til at støtte handicappede folk i virksomheden og i samfundet. Der har været særlig undervisningsprogrammer på arbejdspladsen og indplacering af handicappede, og man har særligt arbejdet på at sikre handicappede mulighed for forfremmelser. Der er blandt andet et undervisningsprogram for blinde telefonister, der har fået mulighed for at blive computeroperatører ved hjælp af værktøjer i Braille og stemmestyring. Der er desuden givet støtte til børn med indlæringsproblemer, hvis forældre arbejder i Enel. Man har rehabiliteringsservice, særlige fridage og undervisningsprogrammer for unge handicappede.

ESB

Ligestillingsudvalget i ESB blev etableret for at sikre, at både medarbejderne og virksomheden blev opmærksomme på ligestillingen. Udvalget mødes hver anden måned, og der er en ligelig repræsentation af folk udpeget fra virksomhedens fem største fagforeninger og ledelsen. Ligestillingschefen deltager også i møderne, som ledes af en ekstern uafhængig person. Det har skabt en fælles forståelse for ligestilling, og alle medlemmerne skal fremme ligestillingen i deres respektive områder. I henhold til medlemmerne af ligestillingsudvalget er det et rigtigt godt eksempel på partnerskab, og det har medført, at der er en systematisk og planlagt tilgang til ligestilling. Desuden har det sat fagforeningerne og ledelse i stand til at arbejde sammen om at iværksætte, udvikle og føre kontrol med virksomhedens ligestillingsplaner, -politikker og -strategier, kontrol og undersøgelse af balance mellem arbejde og privatliv og dermed sikre en generel mainstreaming af ligestilling i hele virksomheden.

“Vi arbejder på at sikre god praksis i hele organisationen, og vores ligestillingsudvalg med repræsentation af fagforeningerne og ledelse er en særdeles vigtig del af denne plan. Vi arbejder tæt sammen med fagforeningerne, og det er et meget vigtigt forum for at sikre fremgang mht. til ligestilling og mangfoldighed. Personalet er vigtigt og afgørende for ESBs succes. Fagforeningerne har gennem udvalget gjort et stort arbejde i denne forbindelse. Mangfoldighed er et meget bredt emne; man får forskellige synspunkter på forskellige niveauer i organisationen. Det er vigtigt for at sikre, at alle føler sig anerkendte og som end del af organisationen og har mulighed for at få hørt deres synspunkter”. John Campion, personaleledende i ESB

b) Ligestilling og europæiske samarbejdsudvalg

Kvinder kan være et værdifuldt bidrag til de europæiske samarbejdsudvalg (ESU). Ved at være med i forhandlingerne kan kvinder gøre information, høring og forhandlingsprocessen mere menneskelig og kan repræsentere kvinders interesser i ESU. At mainstreame ligestillingen i ESUernes arbejde og funktioner betyder, at kønsligestilling kan have en positiv indvirkning på alle områder, det være sig forhandlinger, information eller høringer.

Ligestillingsinitiativer i ESU: Nogle eksempler

Der findes en række eksempler på god praksis i forbindelse med gennemførelse af ligestillingsinitiativer, især inden for kvindedominerede brancher eller sektorer. Nogle ESUere har udtrykkeligt forpligtet sig til at sikre en højere deltagelse af kvinder og at fremme ligestillings- og mangfoldighedsspørgsmål.

- Industriforbundet UN-Europa har vedtaget nogle retningslinjer for den finansielle sektor for at sikre, at flere kvinder deltager i ESUerne og i styringskomiteerne samt at give højeste prioritet til lige rettigheder for kvinder og mænd i virksomheden. Medlemmerne henstilles til at sikre, at sammensætningen af ESU afspejler kønsfordelingen blandt medarbejderne i den pågældende virksomhed. (UNI-Europa Finance *Guidelines on European Works Councils. E WC Guidelines — Achieving Best Practice*). UNI har også en kvindehandlingsplan: *Establishing Equality Between Women and Men and Eliminating All Forms of Racism and Discrimination (ligestilling mellem mænd og kvinder og udelukkelse af al form for racisme og diskrimination)*
- I forbindelse med en ligestillingsaftale i **Danone** blev det besluttet, at arbejdsgrupper bestående af arbejdsgivere og medarbejderrepræsentanter i hvert land/hver virksomhed skal undersøge, hvilke ulemper, der måtte være for kvinder, vedtage hvordan sådanne ulemper kan afhjælpes og regelmæssigt evaluere de trufne foranstaltninger både nationalt og i ESU.
- I **Nestlé** har man besluttet, at samtlige tilfælde, hvor princippet om lige løn for lige arbejde i praksis tilsidesættes, skal tages op på ESU-møderne.
- **Unilevers ESU** afholdt et mangfoldigheds-arrangement, hvor man skulle tale om ligestilling, herunder hvordan man kunne sikre ligestilling i hele organisationen i forhold til ansættelsesvilkår, personaleledelse og kultur. Unilever har iværksat en plan for at øge antallet af kvindelige ledere i organisationen. Ligestilling har været på dagsordenen i Unilevers ESU ved flere lejligheder. Unilever mener, at mangfoldighed kan øge organisationens potentiale. En mere mangfoldig arbejdsstyrke anses for at være vigtig for at afspejle kunderunderlaget, der i vid udstrækning består af kvinder. Det kan opnås ved at ændre organisationskulturen og indføre en plan for at karrierefremme, fleksible arbejdstider og andre politikker, der kan sikre flere kvinder i lederposter.
- **Ericsson** har udgivet en brochure, der beskriver kvinders arbejdssituation, deres faglige uddannelse og kvalifikationer, deres professionelle karriere, spørgsmål vedrørende barselsorlov og beskyttelse af moderskabet samt foranstaltninger til at fremme en balance mellem arbejde og familieliv i Ericssons datterselskaber i de enkelte lande. Kvindelige repræsentanter i ESU har bedt om, at man tager skridt til at afdække kvinders position i virksomheden, og at man gør noget for at fremme kønsligestilling, udpegning af en ekspert i kønsligestilling i udvalget, samt et årligt budget til ligestillingsaktiviteter og bedre netværksarbejde mellem medlemmerne af udvalget.

Suez' europæisk samarbejdsudvalg: Ligestilling og mangfoldighed

Suez' ESU er et godt eksempel på indarbejdning af ligestilling og mangfoldighed i virksomhedens aktiviteter, herunder opstilling af en politik for ligestilling og mangfoldighed. Det er vigtigt, fordi der er store forskelle i koncernen fra land til land, hvor nogle har udviklet ligestillingsplaner i samarbejde med fagforeningerne, herunder sanktioner for manglende efterlevelse, mens andre ikke har gjort det. Ved at udvikle en sammenhængende og klar tilgang til ligestilling og mangfoldighed i alle ESUere, kan Suez gå hen og blive et mønstereksempel for andre virksomheder, både med hensyn til processen som til indholdet.

Suez' politik for socialt ansvar har dannet grundlag for dets ligestillings- og mangfoldighedspolitik. Der er tre grundliggende principper: Engagement, ydelse og ansvar. Ligestilling indgår som et princip i Det Internationale Sociale Charter (1998), Det Ethiske Charter (1998), i forpligtelsen til at sikre livslang læring og uddannelse (2004) og i Mangfoldigheds Charteret (2004). Der har været en lang række debatter i Suez om den videre udvikling af charteret om ligestilling og mangfoldighed og/eller ligestillingspolitik, som skal dække samtlige ligestillingsspørgsmål, og som skal beskrive, hvordan virksomheden kan fremme mangfoldighed og ligestilling.

Fagforeningerne i ESU presser på for at få indført konkrete og bindende aftaler i form af en ligestillingsplan og en aftale om ligestilling og mangfoldighed.

For at fremme ligestillingsspørgsmål gennem ESU har Suez nedsat tre udvalg, herunder et fælles udvalg om ligestilling og mangfoldighed. De øvrige to udvalg er reserveret ledere i virksomheden, hvor det ene fokuserer på mangfoldighed, mens det andet består af kvindelige ledere fra Frankrig og Belgien. Ligestillings- og mangfoldighedsudvalget har både kvindelige og mandlige medlemmer fra virksomheden og faglige repræsentanter fra ESU fra Tyskland, Nederlandene, Spanien, Norge, Belgien og Frankrig. En kønsligestillingsekspert fra EPSU rådgiver udvalget. Udvalget har fokuseret på indsamling af data for at se, om der er lige behandling af mænd og kvinder.

En *handlingsplan vedrørende kønsligestilling, 2005-2006*, vedtaget af ligestillings- og mangfoldighedsudvalget opstiller nogle veje til at fremme og opnå kønsligestilling i grupperne, herunder opstilling af en række fælles principper om kønsligestilling, indsamling af kønsbaserede data, udbredelse af information, etablering af et netværk for kønsligestilling i Suez og en foreslået ligestillingskonference. Det er foreslået, at virksomheden gennemfører en kontrol af ligestillingen og en kvalitativ undersøgelse af kønsligestilling i virksomheden.

Som en del af handlingsplanen har arbejdsgiver og medarbejdere udarbejdet en *tjekliste for dataindsamling*. Målet er, at man kan få mere kønsspecificerede data i virksomheden. Dataindsamling ses som et vigtigt skridt i retning af at sikre ligestilling i arbejdet og et meget vigtigt instrument til at afdække kønsforskelle på arbejdspladsen. Tjeklisten dækker spørgsmål som ansættelse og rekruttering, ansættelseskontrakter, adgang til forfremmelse og uddannelse, arbejdstid, orlov, spørgsmål vedrørende organisering af arbejdet samt løn.

Foreslået politik til fremme af ligestilling og mangfoldighed i virksomheden

Ledelsen har fremlagt et udkast til en ligestillings- og mangfoldighedspolitik med udgangspunkt i resultaterne fra de tre udvalg. Denne politik skal diskuteres nærmere og vedtages sammen med fagforeningerne i ESU. Den foreslåede politik vil dække alle ligestillingsspørgsmål og vil beskrive virksomhedens forpligtelse til at fremme ligestilling og mangfoldighed på områder som rekruttering, forfremmelse, adgang til undervisning samt mekanismer for tilsyn med politikken gennem et mangfoldighedsnetværk og en årsrapport. Faglige repræsentanter skal deltage i tilsynet med implementering af denne politik.

Nadja Salson, ligestillingsekspert for personalet i ESU siger: "Suez topartsudvalg for ligestilling og mangfoldighed er det helt rigtige for at sikre en bedre ligestilling i Suez. Det er afgørende, at fagforeningerne er med i diskussionen fra starten, så man kan varetage alle medarbejders interesser og ikke alene ledelsens interesser. At opstille en rigtig politik er kun det første skridt. Fagforeninger, både på EU-niveau, nationalt og lokalt, har på denne måde en afgørende indflydelse på udbredelse af kendskabet til trufne foranstaltninger og på iværksættelse og forbedring af dem".

Når man inddrager kønsligestilling i alle ESUs aktiviteter, anlægger man en ligestillingsvinkel på alt hvad der er på dagsordenen, selvom det oprindeligt måske ikke ser ud til at have noget med ligestilling at gøre. Her er der nogle eksempler på spørgsmål, som ofte figurerer på ESUs dagsorden, og hvordan de kan undersøges for deres indflydelse på ligestilling:

- *Undervisning:* Hvem har adgang til undervisning? Har kvinder lige adgang? Hvis ikke, hvordan kan virksomheden så rette op på det? Deltager deltidsansatte i undervisning? Afholdes undervisningen på tidspunkter, der passer kvinder?
- *Rekruttering:* Hvilke grupper af arbejdstagere henvender man sig til? Hvilke fastholdelsesforanstaltninger er planlagt? Er de tilpasset kvinders situation?
- *Sundhed og sikkerhed:* Hvilke forhold har indflydelse på kvinder og hvilke på mænd? Behandles særlige sundheds- og sikkerhedsaspekter vedrørende gravide eller ammende kvinder?

- *Omlægning af arbejde eller arbejdsmetoder:* Hvordan påvirker det de kvindelige medarbejdere? Vil det fremme eller hindre kvinders deltagelse? Hvordan inddrages kvinder i diskussionen om organisering af arbejdet?
- *Nedlukning eller nedskæringer:* Hvilken betydning forventes det at have for kvinder? Hvem bliver værst ramt? Er der særlige forholdsregler, der kan træffes for at støtte den faglige uddannelse af de kvinder, der vil blive ramt?
- *Timing og sted for afholdelse af møder:* Hvilke hovedspørgsmål afspejler kvinders bekymringer? Er spørgsmål som børnepasning og tidspunkt for afholdelse af møder taget i betragtning, så det passer kvinder? Er kvinder blevet undervist i deltagelse i ESU?

Tjekliste for praktiske forslag til fremme af ligestilling i ESUerne

- Opstil et undervisningsprogram for kønsligestilling for potentielle fremtidige kvindelige ESU-medlemmer.
- Etabler et system for tilsyn med antallet af kvinder og mænd i ESUer og særlige forhandlingsorganer.
- Afhold et møde om ligestilling for ESU-møderne.
- Reserver særlige pladser til kvinder i ESU, eller opstil mål for at sikre kvindelige repræsentanter inden for en fastsat frist; det bør være proportionelt med antallet af kvinder og mænd i den industri eller branche, der dækker det enkelte ESU.
- Indfør en kønsmainstreamet tilgang, således at kønsaspektet kan indgå som en del af de kollektive overenskomster og således, at man kan indføre og diskutere prioriteter mht. aktioner for kønsligestilling.
- Udvikl metoder til evaluering og opfølgning på implementering af beslutninger vedrørende kønsligestilling.

Fagforeninger:

- Nedsæt et ligestillingsudvalg på niveau med Det Europæiske Industriforbund for at sikre, at kønsligestillingsspørgsmål tages op.
- Sikr, at hvis en mand vælges som repræsentant, er hans suppleant en kvinde; det kan især være nyttigt for at få kvinder med erfaringer til at deltage i ESU.
- Udpeg en ligestillingsrådgiver til ESU.
- Indfør regler for fremgangsmåde ved nedsættelse af udvalg og sikr, at der er tid til forberedende møder og udpegning af faglige eksperter.

Bilag 1: EUs politik for ligestilling og ikke-diskrimination

Forbud mod diskrimination på grund af køn og fremme af kønsligestilling er indeholdt i artikel 21 og 23 i EUs Charter for grundlæggende rettigheder. Artikel 3(2) i Traktaten opstiller mål om fjernelse af forskelsbehandling af mænd og kvinder. De særlige initiativer i relation til kønsligestilling omfatter direktiver, kønsmainstreaming og rammer for aktioner vedrørende kønsligestilling med en samlet tilgang og handlingsprogrammer vedtaget af arbejdsmarkedets parter (EFS, CEEP og UNICE), handlingsprogrammer for at skabe opmærksomhed og opbygge kapacitet. Der satses særligt på samarbejde med arbejdsmarkedets parter for at undgå et kønsopdelt arbejdsmarked og for at formindske lønforskellen mellem mænd og kvinder, for at drage omsorg for børnepasning, forene arbejde og familieliv, pensionsystemer i fremtiden, større andel af kvinder på arbejdsmarkedet, fremme af beskæftigelsen blandt indvandrerkvinder og fremme af foranstaltninger til at bekæmpe vold mod kvinder (CEC 2005).

Direktiver

a) Lige behandling af kvinder og mænd

75/117/EØF om indbyrdes tilnærmelse af medlemsstaternes lovgivninger om gennemførelse af princippet om lige løn til mænd og kvinder.

76/207/EØF om gennemførelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder for så vidt angår adgang til beskæftigelse, erhvervsuddannelse, forfremmelse samt arbejdsvilkår.

79/7/EØF om gradvis gennemførelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til social sikring.

86/378/EØF om gennemførelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder inden for de erhvervstilknyttede sociale sikringsordninger.

86/613/EØF om anvendelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder i selvstændige erhverv, herunder i landbrugserhverv, samt om beskyttelse af kvinder i selvstændige erhverv i forbindelse med graviditet og barsel.

92/85/EØF om iværksættelse af foranstaltninger til forbedring af sikkerheden og sundheden under arbejdet for arbejdstagere som er gravide, som lige har født, eller som ammer.

96/34/EF om rammeaftale vedrørende forældreorlov.

96/97/EF om gennemførelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder inden for de erhvervstilknyttede sociale sikringsordninger (ændret ved Dir. 86/378).

Direktiv 96/34/EF om den rammeaftale vedrørende forældreorlov, der er indgået af UNICE, CEEP og EFS.

97/80/EF om bevisbyrden i forbindelse med forskelsbehandling på grundlag af køn.

2002/73/EF om gennemførelse af princippet om ligebehandling af mænd og kvinder for så vidt angår adgang til beskæftigelse, erhvervsuddannelse, forfremmelse samt arbejdsvilkår.

b) Race

2000/43/EF om gennemførelse af princippet om ligebehandling af alle uanset race eller etnisk oprindelse.

c) Religion eller tro, handicap, alder eller seksuel observans

2000/78/EF der opstiller generelle rammer for lige behandling i ansættelse og beskæftigelse (religion eller tro, handicap, alder eller seksuel observans).

Bilag 2: Kilder til anden information

a) Kontaktinformation vedrørende case studies over virksomheder beskrevet i værktøjerne

ESB, Irland: Freida Murray, Equality Officer, ESB. Freida.Murray@esb.ie

End, Italien: Cristina Cofacci, Industrial Relations Manager cristina.cofacci@ene1.it Paola Raffaella Giannone, Diversity Manager paolaraffaella.giannone@ene1.it

Endesa Spanien: Arantxa Balsón Yarritu, Diversity Manager, arantxabalson@endessa.es

Vattenfall, Sverige: Lena Ohlsson, Diversity Officer, Vattenfall. lena.ohlsson@vattenfall.com

Statkraft Norge: Erik Norberg, Human Resources Director. erik.norberg@statkraft.com

Energi E2 Danmark: Lars P Breusch, Human Resources Manager, lpb@e2.dk

Empower Training Ltd UK: Elaine Clarke, Director. elaine.clark@empower-training.com

EON Ungarn: Gazdag Ildikó, Manager. ildiko.gazdag@eon-hungaria.com

DEMÁSZ Ungarn: Toth József, Director of Human Resources, tothj@demasz.hu

b) Organisationer

EURELECTRIC <http://www.eurelectric.org/>

EPSU www.epsu.org

EMCEF www.emcef.org

European Women's Lobby (English and French) <http://www.womenlobby.org>

Den Europæiske Union (alle officielle EU-sprog) <http://europa.eu.int/>

EU Kommissionen Ligestilling (alle officielle EU-sprog) http://europa.eu.int/pol/epuopp/index_en.htm

European Observatory on Industrial Relations <http://www.eiro.eurofound.eu.int/>

Europæiske Faglige Samarbejdsorganisation (på engelsk og fransk) <http://www.etuc.org>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <http://www.eurofound.ie> (Engelsk og fransk)

Women into Science and Engineering - WISE www.wisecampaign.org.uk

The GERI (Gender Equality and Race Inclusion) project www.geriproject.org

c) Publikationer

Joint Declaration of EURELECTRIC and EPSU/EMCEF on Equal Opportunities and Diversity, Download fra www.eurelectric.org

Equal Opportunities and Diversity: Changing Employment Patterns in the Electricity Industry. 2005. Af P. Fairbrother, Cardiff University. Publiceret af EURELECTRIC. Download fra www.eurelectric.org

Brug forskelle. Stop diskriminationen. EU-Kommissionens information og ressourcer om anti-diskrimination: (tilgængelig på alle officielle EU-sprog, offentliggjort af EU-Kommissionen. <http://www.stop-discrimination.info>)

Business Case for mangfoldighed: God praksis på arbejdspladsen. Alle officielle EU-sprog, offentliggjort af EU-Kommissionen. Download fra <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

Mangfoldighed som ledetråd – hvad kan erhvervslivet få ud af det? Alle officielle EU-sprog, offentliggjort af EU-Kommissionen. Download fra <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

Hvad kan arbejdsgivere gøre for at håndtere diskrimination og fremme mangfoldighed? Alle officielle EU-sprog, offentliggjort af EU-kommissionen. Download fra <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

Good Practices in the Workplace (offentliggjort af EU-kommissionen, oktober 2005. Kun på engelsk. Download fra <http://www.stop-discrimination.info/2851.0.html#32660>)

Promoting gender equality in the workplace. 2002. Offentliggjort af European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Kun på engelsk. Download fra <http://www.eurofound.europa.eu/Dublications/htmlfiles/ef0161.htm>.

Quality of Women's Work and Employment - Tools for Employment (af European Foundation. 2002. Offentliggjort af Office for the Official Publications of the European Communities: Luxembourg)

Time for Equality at Work. 2002. Offentliggjort af International Labour Organisation: Geneva. Download fra http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var_language=EN&var_PublicationsID=116&var_ReportType=Report)

Working to our Advantage: A National Workplace Strategy. Report of the Forum of the Workplace of the Future. 2005. Offentliggjort af NCPP: Dublin.

Promoting Gender Equality in the Workplace af Olgiati, E. and Shapiro, G. 2002. Offentliggjort af Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg

The Female FTSE Index 2005 af Singh V and Vinnicombe S. 2005. Offentliggjort af Cranfield School of Management: London

Women in Leadership Positions: Practitioners Report af CSR Europe, B2B Working Group, CSR Europe: Bruxelles

Managing Equality and Diversity in the Workplace: An Employer's Guide to Resources, offentliggjort af TRED Equal Project Dublin. www.tred.ie

Women at Work: Improving the representation of women in workplaces where they are under-represented, af Jane Pillinger. 2006. Offentliggjort af Dublin Bus, An Post og Ianrod Eireann, Dublin

Challenging Times: Innovative ways of organising working time: the role of trade unions. 2006. Offentliggjort af ETUC, Bruxelles

Bilag 3: Ligestillings-tjekliste

Hvordan skaber man ligestilling i organisationen?

- Har virksomheden en ligestillingserklæring, hvor organisationen forpligter sig til at fremme ligestilling og styrke mangfoldigheden i de forskellige strukturer, politikker og serviceydelser?
- Har virksomheden en ligestillings- og mangfoldighedspolitik med udgangspunkt i køn og andre ligestillingsgrunde som f.eks. race, handicaps og alder?
- Er virksomhedens ledelse indstillet på at fremme ligestilling og mangfoldighed i organisationen?
- Er ligestilling og mangfoldighed et mål for virksomheden?
- Er ligestillings- og mangfoldighedsaktiviteter indregnet i virksomhedens budgetlægning?
- Er der effektive processer til håndtering af ligestilling og mangfoldighed i organisationens strukturer?
- Har virksomheden en politik for ligestilling og mangfoldighed i kundeservice?
- Kender personalet til politikkerne til fremme af ligestilling og mangfoldighed?
- Er der mekanismer til at sikre, at ligestillings- /mangfoldighedsspørgsmål klart meddeles personalet?
- Er personalet blevet undervist i spørgsmål vedrørende ligestilling og mangfoldighed?
- Deltager fagforeninger og personalet i de aktiviteter, organisationen gennemfører for ligestilling og mangfoldighed?
- Har virksomheden overvejet at gennemføre en revision af ligestilling eller en gennemgang af den interne beskæftigelsesstruktur og af serviceydelser?

Mainstreaming af ligestilling i serviceydelser

- Hvordan evaluerer organisationen, hvordan man bedst betjener kunderne, herunder kvinder, forældre, handicappede, ældre mennesker og etniske minoriteter?
- Er ligestilling indarbejdet i visioner og planlægning og ydelse af service?
- Er ligestilling og mangfoldighed indarbejdet i den direkte kontakt med kunderne og kundeservice?
- Ydes service i overensstemmelse med et diversificeret klientels behov?
- Er dem, der har direkte kontakt til kunderne bevidste om, hvor der kan forekomme diskrimination?
- Har servicepersonale ressourcer og støtte til at fremme ligestilling og mangfoldighed?

Data

- Bliver rekruttering og eksisterende stillinger i virksomheden kontrolleret mht. køn, alder, handicaps og etnicitet?
- Foregår dataindsamling på en ordentlig måde og i overensstemmelse med personalet?
- Bliver data om præstation videregivet til personalet?
- Anvendes data til at evaluere ligestillingspolitikker og resultater?

Bæredygtig ligestilling

- Har man etableret kort- og langsigtede mål for fremme af løbende programmer for forbedring?
- Er der tilstrækkelige midler og personale til at sikre bæredygtighed i ligestillingsprogrammet?
- Har virksomheden tilstrækkelig ekspertise mht. fremme af ligestilling?

Bilag 4: Model for en ligelønspolitik

(tilpasset fra UKs ligestillingskommission, *kodeks for ligestilling*)

Ligelønserklæring

Denne organisation støtter princippet om lige muligheder, og som en del af vores principper mener vi, at kvindeligt og mandligt personale bør modtage samme løn for samme eller stort set samme arbejde, for arbejde, der anses for at være af samme karakter og for arbejde af samme værdi. Det er i virksomhedens interesse og en god virksomhedspraksis, at lønnen tildeles på rimelige og ensartede vilkår. Virksomheden anerkender, at vi, for at sikre lige løn for lige arbejde, bør anvende et lønningssystem, der er gennemsigtigt og baseret på objektive kriterier.

Aktioner for indførelse af ligeløn

For at sikre vores tilsagn om ligeløn vil vi:

- Undersøge eksisterende og fremtidige lønsystemer for samtlige medarbejdere, herunder folk der ikke sidder i standardstillinger, og folk der er fraværende pga. barsels- og forældreorlov
- Gennemføre en regelmæssig overvågning af resultaterne af vores praksis
- Informere medarbejder om, hvordan praksis fungerer og om hvordan deres egen løn beregnes
- Tilbyde undervisning og vejledning til ledere og tilsynsførende personale, der deltager i beslutninger vedrørende løn og goder
- Diskutere og aftale en ligelønspolitik med medarbejdere, fagforeninger eller medarbejderrepræsentanter, hvor det vil være rimeligt

Gennem disse aktiviteter vil vi stræbe mod at undgå urimelig diskrimination, belønne færdigheder, erfaringer og potentiale hos alle medarbejdere på en rimelig måde og dermed øge effektiviteten, produktiviteten og konkurrencedygtigheden samt styrke organisationens omdømme og image.

Bilag 5: Model for en fleksibel politik til at skabe balance mellem arbejde og privatliv

1. Politikerklæring

Organisationen arbejder for at sikre så stor fleksibilitet som muligt mht. medarbejdernes arbejdstider for at fastholde en anset, engageret og dygtig medarbejderstab. Organisationens anerkender værdien af at sikre medarbejderne balance i arbejde og privatliv, så de bedre kan forene arbejdet med deres ansvar for familie og omsorg, så de har tid til personlige fritidsinteresser, så de kan deltage i det lokale liv, og at sikre, at de har adgang til personlig udvikling og livslang læring. Organisationens anerkender, at det er vigtigt, at der er balance mellem arbejde og privatliv for at sikre et godt helbred og velfærd. Organisationens arbejder for at undgå lange arbejdsdage.

2. Principper

Politikken giver alle medarbejdere ret til fleksible arbejdstider og til at foretage ændringer i arbejdstiden i forhold til ansættelseskontrakten. Enhver anmodning vil blive overvejet nøje, og ethvert afslag vil blive motiveret med en detaljeret forklaring og meddelt skriftligt.

Politikken omfatter lige muligheder og vil hverken direkte eller indirekte medføre diskrimination pga. køn, race, etnisk eller national oprindelse, seksuel observans, ægteskabelig status, religion eller religiøs overbevisning, alder eller handicap.

Alle medarbejdere har ret til en fagforeningsrepræsentant eller kollega ved deres side i hver fase i denne procedure.

Politikken vil periodisk blive revideret i overensstemmelse med eventuelle ændringer i lovgivningen.

3. Eksempler på fleksibelt arbejde

Som tillæg til eksisterende ordninger vedrørende helligdage, barsels- og forældreorlov, omsorgs- og støtteorlov, kan medarbejderne gøre brug af enhver af nedenstående fleksible arbejdsordninger:

- Deltidsarbejde
- Deling af job med andre
- Nedsat arbejdstid i forbindelse med skoleferier
- Flekstid, herunder varierede start- og sluttider
- Uddannelsesorlov
- Ikke betalt orlov og karriereafbræk
- Fordeling af timer ud over året
- Komprimeret arbejdstid

4. Procedure

En anmodning om fleksible arbejdstider skal fremsættes af medarbejderen skriftligt med angivelse af:

- Ændringer i timetal, tidspunkter eller arbejdssted og foreslået starttidspunkt
- En beskrivelse af, hvad det vil kunne komme til at betyde for organisationen, og hvordan arbejdsteamet kan håndtere det.

Bilag 6: Skabelon til kontrol af ligestilling

Aktivitet eller aspekter ved den organisation, der er udvalgt til ligestillingskontrol	Formål	Er der forskelle mellem målgruppe(r) og den almindelige befolkning?	Hvordan påvirker den foreslåede aktivitet ligestillingen?	Er repræsentanter for personalet fra målgruppe(r) blevet hørt?	Forslåede aktiviteter til at fjerne evt. afdækkede uligheder?	Hvilke ressourcer er påkrævede?	Resultater i forhold til ligestillingsmål	Hvordan kontrolleres disse aktiviteter?

Bilag 7: Skabelon til handlingsplaner for ligestilling

Handlingsplan for ligestilling og mangfoldighed

Prioritet	Aktivitets- område	Handlinger	Tidsramme	Ansvar	Ressourcer	Kontrol/ undersøgelse
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Kort beskrivelse af områder, der kræver handling	Kort beskrivelse af planlagte aktioner
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

