

# Ligestilling og mangfoldighed

- en guide til god praksis for  
arbejdsmarkedets parter

AOF-varenr.: V930950



**Tekst:**  
Anette Wolthers  
**på basis af:**  
*“Equal Opportunities and Diversity Toolkit/Best Practise Guide  
A Report for  
EURELECTRIC, EPSU and EMCEF”  
By Jane Pillinger, December 2006*

**Udgivet af 3F/FIU-ligestilling**

Distribueres af AOF  
AOF varnr. V930950

**Kan bestilles hos:**  
[www.AOF-Danmark.dk](http://www.AOF-Danmark.dk)  
Teglværksgade 27  
2100 København Ø  
Tlf. 3929 6066  
[AOF@AOF-Danmark.dk](mailto:AOF@AOF-Danmark.dk)

Trykt i 2000 eksemplarer  
*December 2007*

### Hvad virksomheden kan gøre for at fremme ligestilling og mangfoldighed \*)

- Lav en virksomhedsfortælling om ligestilling og mangfoldighed
- Sørg for, at der er engagement i ligestillingsopgaven på alle niveauer i organisationen (bestyrelse, mellem- og topledelsen, medarbejderne og fagforeningerne)
- Mainstream ligestilling og mangfoldighed gennem hele virksomheden og tænk i hele virksomheden, når der skal arbejdes med disse emner (også kunder og samarbejdspartnere)
- Udarbejd politikker, procedurer og programmer om ligestilling
- Udarbejd retningslinier for ledere om, hvordan de kan indføre ligestillingspolitikken i praksis og lede med ligestilling og mangfoldighed for øje
- Støt kvinder med potentiale
- Giv medarbejdere og ledelse træning og uddannelse i ligestilling og mangfoldighed for at ændre holdninger og adfærd
- Lav interne og eksterne kommunikationsstrategier i hele virksomheden om ligestilling og mangfoldighed
- Indsaml data, der er relevante for ligestillings- og mangfoldighedsarbejdet, led, overvåg og evaluér fremskridtene
- Lav tiltag, der inddrager medarbejdere og fagforeninger i dialoger om virksomhedens politikker og praksis

\*) alle opfordringerne her er egentlig lavet til virksomheder i el-sektoren – men vi lader os gerne inspirere

# Indhold

<b>Forord</b>	Side	5
<b>Indledning</b>	Side	6
<b>1. Fordelene for den enkelte virksomhed</b>	Side	7
Konkurrencefordele	Side	8
Hvad mener vi med ligestilling og mangfoldighed?	Side	9
<b>2. Vurdér arbejdspladsen</b>	Side	10
<b>3. Lav procedurer for ligestilling og mangfoldighed</b>	Side	11
Rekruttering og udvælgelse	Side	12
Nye veje?!	Side	14
<b>4. Skab en ligestillings- og mangfoldighedskultur</b>	Side	15
Træning af medarbejdere og ledelse	Side	16
Topledelsen som forkæmpere	Side	16
Støtte til udvikling af kvindelige ledere	Side	17
Støtteprogrammer for underrepræsenterede lærlinge	Side	18
Kundeservice	Side	19
Gør fagforeningerne kønnere!	Side	19
<b>5. Skab balance mellem arbejdsliv og familieliv</b>	Side	20
Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen	Side	20
Fordelene for arbejdsgivere og arbejdstagere	Side	21
Balance	Side	23
Parternes rolle	Side	24
Udvikling af balancepolitik	Side	24
<b>6. Lav en handlingsplan for ligestilling</b>	Side	26
Datagrundlaget	Side	27
Mainstreaming, ligestilling og mangfoldighed	Side	28
<b>7. Samarbejde: Virksomhed, medarbejdere og fagforening</b>	Side	29
EU-direktiv	Side	30
De europæiske samarbejdsudvalg	Side	30

## Forord

Når vi har valgt at udgive denne publikation, så er det fordi det er en god og omfattende guide til at sikre ligestilling og mangfoldighed i den enkelte virksomhed, da stort set alle aspekter af et sådant arbejde bliver beskrevet her.

Guiden henvender sig til både ledere og medarbejdere og har til hensigt at skabe ligestilling og plads til mangfoldigheden på alle arbejdspladser.

Guiden er oprindeligt udarbejdet til og af el-sektoren, som har gennemløbet meget store forandringer de senere år f.eks. med udvikling fra nationale, forbrugerejede monopoler til transnationale selskaber på konkurrencevilkår. Denne udvikling har betydet store omvæltninger for medarbejderne. Erfaringen her er, at sektoren har brug for at forny sin tankegang og praksis omkring de medarbejdere, der kan arbejde i sektoren. Den peger på de store muligheder der ligger i at aktivere de mangedannede grupper medarbejdere, som endnu ikke er særligt godt repræsenteret i sektoren, da sektoren traditionelt har haft flest mænd ansat.

Endvidere peger rapporten på, at der er behov for et nybrud mht. fleksibel arbejdstilrettelæggelse, hvad der kan tiltrække mange nye grupper til den enkelte virksomhed - herunder kvinder. Rapporten peger også på, at den nytækning i forhold til sektoren, som f.eks. kvinder repræsenterer, kan blive en væsentlig konkurrencefordel

for den enkelte virksomhed, da denne nytækning også vil præge relationerne til kunderne og omverdenen.

Endelig peger rapporten på EU's særlige rolle – dels som et område med fri bevægelse af varer og arbejdskraft og dels som et område, hvor der gælder særlige og fælles EU-politikker og retsregler på f.eks. ligestilling og mangfoldighedsområdet.

Britta Thomsen, der er medlem af Europaparlamentet, har været anledning til at jeg "fik øje på" guiden. Jeg fandt den så interessant, at vi blev enige om at lave en konference og synliggøre den, samt at lave en kortere og mere læsevenlig udgave. Til dette søgte vi oplysningsmidler fra Europa-Kommissionen. Tak til Britta og Europa-Kommissionen for at de har medvirket til, at guiden er tilgængelig for danske arbejdspladstillidsvalgte.

Guiden kan bruges som inspiration til alle arbejdspladser – også arbejdspladser, hvor flertallet af medarbejdere er kvinder, og hvor f.eks. flere mænd ønskes. Den kan bruges i såvel private som offentlige og små som store virksomheder, når der skal laves et fornyende og udviklende ligestillings- og mangfoldighedsarbejde. Jeg håber, at I har lyst til at gå i gang med det samme - og ønsker god arbejdslyst!

Jane Korczak  
Næstformand i 3f

# Indledning

I 2003 fremsatte arbejdsmarkedets parter i el-sektoren i Europa - EURELECTRIC, EMCEF OG EPSU<sup>1</sup> - en fælleserklæring. I erklæringen stod der, at de ville arbejde for: *“Et demokratisk, mangfoldigt og åbent Europa med respekt for alle menneskers værdighed og selvbestemmelse”*.

Parterne anerkendte ligeledes princippet om at *“ingen diskrimination må forekomme mod ansatte på baggrund af alder, helbred, national eller etnisk oprindelse, køn, sexuel præference, sprog, religion, holdninger, familietilhørsforhold, fagforeningsaktivitet, politisk aktivitet eller andre lignende forhold”*.

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU har lige siden fortsat med at arbejde for ligestilling og mangfoldighed.

El-sektorens parter fulgte 2003-udtalelsen op med flere projekter, og i 2004 udsendtes rapporten: *“Ligestilling og mangfoldighed – ændring af beskæftigelsesmønstret i den europæiske el-sektor”* Rapporten fokuserer på *“en mulig stigende marginalisering af visse grupper af arbejdere i den europæiske el-sektor”* Rapporten indeholder en kortlægning af arbejdskraften i den europæiske el-sektor og en beskrivelse af ligestillingspolitikker på et

overnationalt, nationalt og virksomhedsmæssigt niveau og giver hermed et grundlag for udvikling af politikker og læringsstrategier.

I 2006 blev et nyt projekt sat i gang på baggrund af ovennævnte rapport: *“Værktøjer til ligestilling og mangfoldighed - værktøjskasse/guide til god praksis”*. Det blev den første håndbog i el-sektoren om disse emner med henblik på praktisk anvendelse. (Denne håndbog er grundlaget for denne publikation).

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU har besluttet sig for at arbejde for ligestilling og mangfoldighed. De anbefaler, at repræsentanter for virksomheder og fagforeninger bruger værktøjerne på de områder og niveauer, som de passer til, når de arbejder med ligestilling og mangfoldighed. Erfaringerne bag værktøjerne giver nyttige forslag til, hvordan man kan forbedre tingenes tilstand i el-sektoren.

EURELECTRIC, EMCEF og EPSU vil gerne takke alle deltagere fra el-virksomhederne, som har deltaget i udvikling af cases på virksomhederne, videregivet information og forsynet værktøjerne med værdifulde ideer<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> EURELECTRIC – The Union of Electricity Industry – brancheorganisation for el-sektoren i Europa samt enkelte organisationer fra andre verdensdele. Missionen er at bidrage til udvikling af el-sektorens konkurrenceevne og fremme elektricitetens rolle i samfundsudviklingen. Dansk medlem er DONG Energy A/S.

EMCEF – European Mine, Chemical and Energy Workers' Federation – en sammenslutning af uafhængige og demokratiske fagforeninger, der på europæisk niveau vil støtte og fremme samarbejde og kollektive aktioner for at beskytte og udvikle rettigheder og interesser for mandlige og kvindelige arbejdere i råstof, energi og affalds- og miljøvirksomheder. Danske medlemmer er CO Industri, Dansk El-Forbund og Dansk Funktionærforbund.

EPSU – European Federation of Public Service Unions – en sammenslutning af europæiske forbund for offentligt ansatte. Opgaverne er fokus på den offentlige sektor i EU – såvel i forhold til betjening af borgerne som de ansattes arbejdsbetingelser. Danske medlemmer er StK, COII, 3F, Dansk Metal, HK, DJØF, FOA, Dansk Sygeplejeråd, Teknisk Landsforbund, Dansk Socialrådgiverforening, Foreningen af Yngre Læger, Socialpædagogernes Landsforbund, Hærens Konstabel- og Korporalforening, DKK, Dbio, FAS, DÅSW, Dansk Funktionærforbund og PEU.

<sup>2</sup> Jane Pilling, Dublin, der har skrevet den rapport, som nærværende guide er baseret på, understreger, at formuleringerne i den oprindelige rapport er hendes, og arbejdsmarkedets parter derfor ikke kan stå til regnskab for, hvad rapportens informationer bruges til. El-sektorens projekt er blevet gennemført med støtte fra Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Beskæftigelse, Sociale Anliggender og Ligestilling

# 1. Fordele for den enkelte virksomhed

El-sektoren i Europa har gennemgået hurtige forandringer og omstruktureringer – forvandlingen fra nationale monopoler til en virksomhedsmodel, baseret på markedsvilkår. Denne udvikling har medført nye udfordringer og nye muligheder for at fremme ligestilling og mangfoldighed og integrere disse tilgange i den strategiske personaleplanlægning.

Mange el-forsyningsvirksomheder i Europa har gjort store fremskridt mht. ligestillings- og mangfoldighedsprojekter og udvikling af politikker og procedurer på området. Erfaringerne viser, at selv om arbejdsmarkedets parter udvikler et godt samarbejde på feltet, så er det nødvendigt at arbejde med det langvarigt og vedvarende for at opnå resultater.

Værktøjerne retter sig mod kønsaspekterne inden for ligestillings- og mangfoldighedsarbejdet, men der er også et behov for en bred og differentieret tilgang til dette arbejde på basis af race eller etnisk baggrund, handicap, alder, sexuel orientering, religion eller overbevisning – helt i tråd med den europæiske anti-diskrimineringslovgivning, der forbyder chikane og forfølgelse af ansatte.

*”Et stadigt større antal europæiske virksomheder har indført strategier for mangfoldighed og ligestilling, ikke kun af etiske eller lovgivningsmæssige grunde, men også af forretningsmæssige grunde. Det giver dem et større rekrutteringsgrundlag af højt kvalificerede medarbejdere, udvikler virksomhedens image og er kilde til større innovation og markedsmuligheder”.*

Europa-Kommissionen 2006

Værktøjerne i denne guide giver praktiske råd og metoder til arbejdsgivere, ledere, medarbejdere og fagforeninger om at nyttiggøre ligestillings- og mangfoldighedsprojekter og initiativer på arbejdspladsen med følgende begrundelser:

- **Forretningsfordelene** ved ligestilling og mangfoldighed
- **Integrering** og mainstreaming af ligestilling og mangfoldighed i **personale- og virksomhedspolitikker**
- Udvikling, nedskrivning og nyttiggørelse af ligestillings- og mangfoldighedspolitikker og strategier indenfor områderne: **Rekruttering, fastholdelse, familie- og arbejdspladsbalance, sexuel chikane, uddannelse og kurser osv.**
- Præsentation af praktiske værktøjer og ressourcer, f.eks. hvordan man laver **en ligestillingsplan** på arbejdspladsen og hvordan **lønpolitikken** kan ophøre med at undervurdere kvinders færdigheder
- Råd og vejledning om, hvordan man **leder, overvåger og evaluerer** ligestillings- og mangfoldighedsarbejde på arbejdspladsen

## Konkurrencefordele

I dag er nøglen til blomstrende virksomheder at udvikle en særlig konkurrencefordel på det globale marked. Fremtidig succes for el-sektoren - og andre virksomheder - ligger i dens arbejdsstyrkes kvaliteter og kvalifikationer. Her kan f.eks. kvinder blive den særlige konkurrencefordel. Der er en sammenhæng mellem ligestillingsbestrebelse i virksomhederne og samfundsudviklingen, og samarbejdet mellem parterne anses for den bedste måde at opnå ligestilling på.

En undersøgelse, som Europa-Kommissionen lavede i 2003, og som omfattede 200 virksomheder i fire EU-medlemslande, viste, at mangfoldighedspolitik kunne styrke den organisatoriske og menneskelige kapital, hvilket gav konkurrencefordele for den enkelte virksomhed:

- 69 procent mente, at deres omdømme var blevet forbedret gennem mangfoldighedspolitikken
- 62 procent mente, at de bedre var i stand til at rekruttere meget talentfulde mennesker
- 60 procent mente, at mangfoldighedspolitik havde forøget motivation og effektivitet
- 57 procent mente, at de havde udviklet større innovation
- 57 procent mente, at kundernes tilfredshed var blevet forøget
- 57 procent mente, at de var kommet ud af flaskehalsproblemer

Endelig mente virksomhederne generelt, at mangfoldighedspolitikken gav dem:

- Stærkere "kulturelle værdier"
- Mindre personaleomsætning
- Lavere fraværprocenter
- Forbedret adgang til nye markedssegmenter
- Færre udgifter til retssager
- Større global ledelseskapacitet

Alle ovennævnte forbedringer og forretningsmæssige gevinster var at finde, selv om man tog udgifterne til mangfoldighedsarbejdet med. Dog fandt undersøgelsen også kraftige interne barrierer i form af vanskeligheder ved at ændre forretningskulturen samt mangel på opmærksomhed og bevidsthed om mangfoldighed - og fordelene herved.

## Hvad mener vi med ligestilling og mangfoldighed?

**Ligestilling** drejer sig om at skabe et mere retfærdigt samfund, hvor alle kan deltage på lige fod, og hvor enhver har mulighed for at realisere sit personlige potentiale. EU's ligestillingslovgivning er udformet for at imødegå unfair diskrimination, der er baseret på personens tilhørsforhold til en bestemt gruppe. Kønligestilling betyder, at kvinder og mænd i hele det offentlige liv får lige adgang til at være synlige, bruge deres evner og at deltage. Ligestilling kan der arbejdes for på to måder, der understøtter og kompletterer hinanden:

- Positiv handling<sup>3</sup>: Udvikling af specifikke politikker til at imødegå ulige forhold for kønnene og udvikling af lige muligheder
- Mainstreaming: Aktive skridt i retning af at integrere kønligestilling inden for alle politikområder, i alle handlinger og på alle niveauer

**Mangfoldighed** drejer sig om anerkendelse og værdsættelse af forskelligheder i bred betydning. Det vil sige, at skabe en arbejdspladskultur og praksis på arbejdspladsen,

som anerkender, værdsætter, respekterer og benytter alles bidrag og talenter både til gavn for det enkelte individ og for organisationen. At have en mangfoldig arbejdsstyrke kan forbedre el-sektorens – og andre virksomheders - image, forbedre produktiviteten og tilfredsstillelsen ved arbejdet; ydermere kan de menneskelige ressourcer udfoldes til deres fulde potentiale, når medarbejderne bliver værdsat. Endelig kan det at lukke mangfoldigheden ind på arbejdspladsen betyde, at man opbygger en vigtig forudsætning for at udvikle passende og relevante serviceydelser.

Ligestilling og mangfoldighed kan ikke erstatte hinanden. De skal udvikles samtidigt, da der ikke kan opnås lige muligheder, hvis forskellighederne ikke bliver konstaterede og værdsat.

<sup>3</sup> Positive Action – især brugt i UK om ligestillingsarbejdet. I USA taler man om Affirmative Action. I Danmark vil man blot sige ligestillingsarbejde

## 2. Vurdér arbejdspladsen

På flere arbejdspladser, hvor mænd har været det store flertal af ansatte gennem mange år, kan der have udviklet sig en kultur, der kun er tilpasset mænds behov. Andre grupper kan derfor have vanskeligt ved at komme ind, blive accepteret og bidrage til hovedkulturen på arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt, at der på sådanne arbejdspladser (og i øvrigt alle andre énkønnede - og fælleskønnede arbejdspladser for den sags skyld også) bliver lavet en vurdering af de barrierer, der findes for, at underrepræsenterede grupper kan få adgang til fag, job og virksomhed

### Checkliste : Hvordan evaluerer vi barrierer mod kvinder på arbejdspladsen

- Hvad er de største barrierer, der hindrer kvinder og andre underrepræsenterede grupper i at tage lederstillinger eller andre jobs, hvor de ikke tidligere har været repræsenteret
- Er kvinderne blevet spurgt om deres erfaringer mht. hovedbarriererne
- Har kvinder lige muligheder for karriereudvikling og forfremmelse, sammenlignet med mænd
- Er der en balance mellem kønnene på alle niveauer i organisationen, og er kvinder ansat i alle typer af jobs
- Kan medarbejderne lave en hensigtsmæssig balance mellem arbejdsliv og familieliv, og har alle ansatte adgang til fleksibel arbejdstid
- Er virksomhedens rekrutteringsprocedurer blevet undersøgt med ligestillingsøjne
- Har virksomheden redskaber til at få flere jobansøgninger, inklusive til den øverste ledelse, fra kvinder
- Kvinder, der kommer tilbage fra barselsorlov, oplever de degradering og forflytninger til jobs, der ligger under deres kvalifikationsniveau
- Har kvinder, der arbejder på fleksibel tid eller deltid adgang til kurser, træning, forfremmelser og karriereudvikling på lige fod med andre ansatte

### 3. Lav procedurer for ligestilling og mangfoldighed

Når man skal have succes med at forbedre kønsbalancen på en arbejdsplads, så kræver det, at man udvikler såvel politikker som handlinger på baggrund af de muligheder, der findes i og for den pågældende organisation.

Fordelene ved at have formelle personalepolitikker er, at de synes at have en positiv virkning på medarbejdernes holdning til arbejdet og på deres helbredstilstand (eks. mindre stress, mere arbejdstilfredsstillelse og bedre funktion på arbejdet). Ved at have en formel ligestillingspolitik, kan man signalere, at diskrimination ikke tolereres på virksomheden. Denne politik kan også udbredes til kontrakter med underleverandører og samarbejdspartnere.

#### **Chekliste: Hvad bør en formel ligestillingspolitik indeholde?**

- En udmelding om kerneværdier og principper på ligestillingsområdet:
  - Hvordan og hvorfor ligestilling og mangfoldighed er et vigtigt mål for organisationen
  - Ligebehandling af medarbejderne mht. køn, race, etnicitet, religion, holdninger, alder, sexuel orientering og handicap
- Præsentation af virksomhedens politikker og særlige handlinger med henblik på ligestilling og mangfoldighed:
  - Virksomhedens strategi på ligestilling og mangfoldighed, og hvordan man vil arbejde med den i praksis
- Personalepolitikken præsenteres og inkluderer:
  - Rekruttering, udvælgelse, fastholdelse, karriereudvikling, uddannelse og kurser
  - Fleksible arbejdstider
  - Løn, bonus, personalegoder, ligeløn for arbejde af samme værdi
  - Mobning og sexuel chikane
  - Sundhed og sikkerhed
  - Samarbejde mellem virksomhed og fagforening
  - Statistikindsamling og håndtering

- Rapportering om ligestillingsresultater
- Roller for og forventninger til ledere og medarbejdere
- Eksempler på, hvordan politikken kan udføres i praksis
- Fastlæggelse af klare procedurer for at udføre og overvåge politikken
- Skriv politikken ned i et samarbejde mellem ledere, medarbejdere og fagforeninger
  - Det sikrer retning og fokus i politikken
  - Den bliver lettere at udføre i praksis
  - Den bliver formidlet og får opbakning fra medarbejderne

Når ligestillingspolitikken er vedtaget og sat i gang, er det vigtigt at evaluere den med henblik på eventuelle justeringer:

- Har politikken en skadelig effekt, som kan være utilsigtet, på bestemte grupper af medarbejdere
- Fremmer politikken folks værdighed og respekt
- Er politikken tilpasset medarbejdernes forskellige behov

## Rekruttering og udvælgelse

Det er vigtigt at lave en rekrutteringsstrategi, der sætter mål og udvælger sig målgrupper med henblik på at rekruttere personer fra underrepræsenterede grupper. Argumenterne ligger naturligvis i virksomhedens strategi og ligestillings- og mangfoldighedspolitik; begrundelserne er, at virksomheden får adgang til nye talentmasser, får inspiration til innovation og nye uddannelsesbaggrunde hos medarbejderne.

### Checkliste: Revision og fornyelse af rekrutteringsprocedurer

#### Før rekrutteringsarbejdet sættes i gang

- Undersøg rekrutterings- og udvælgelseskravene med henblik på at, at de ikke indeholder forældede, snævre eller irrelevante kriterier, som kan udelukke eller afskrække nogle grupper
- Lav ligestillings- og mangfoldighedstræning for de ledere, der er involveret i rekruttering, for at sikre, at de lever op til virksomhedens politikker og er i stand til at tage beslutninger, der ikke er baseret på fordomme
- Overvej hvordan og hvor fleksibel arbejdstid kan indføres med henblik på at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere af begge køn
- Vær proaktiv i rekrutteringen – f.eks. ved at opfordre underrepræsenterede grupper til at ansøge
- Overvej kampagner for at rekruttere flere kvinder til de arbejdsområder, som hidtil kun har været besat af mænd – f.eks. ved at annoncere i ugeblade eller gennem kvindeforening

- Sørg for, at rekrutteringsvirksomheder og headhunters sørger for, at også kvinder kommer til ansættelsessamtale

#### Talenter

- Lav strategier for at finde og udvikle talenter i virksomheden. Ved at finde dem "indendørs" og nye steder kan virksomheden spare udgifter til rekruttering
- Lav specielle træningsprogrammer for kvinder og mænd med henblik på karriereudvikling og find potentielle kvindelige ledere
- Udvid antallet af kvindelige ingeniørstuderende gennem målrettet oplysning og publicity
- Udvid kendskabet til nye typer af mennesker, der kunne tænkes ansat i virksomheden

#### Udformning af jobbeskrivelsen

- Før rekrutteringsprocessen sættes i gang, så vær opmærksom på, hvilke færdigheder, der søges. Den bedste måde at gøre det på, er at være systematisk og have en

specifikation på jobansvar og de krævede færdigheder

- Vær sikker på, at jobbeskrivelsen faktisk relaterer til det job, der skal besættes
- Vær sikker på, at jobbeskrivelsen er kønsneutral
- Overvej på hvilke måder jobbet kan beskrives og andre måder, jobbet kan udføres på
- Hvordan kan jobbet gøres tiltrækkende, f.eks. gennem fleksibel arbejdstid, hjemmearbejde eller ved opsparing og senere afspadsning af arbejdstid

### **Annoncering**

- Sæt positive billeder ind af kvinder i utraditionelle jobs og i lederstillinger i opslaget
- Undgå uformelle procedurer og kun mundtlig information om den ledige stilling; annoncer i blade og magasiner, der læses af kvinder
- Brug et neutralt sprog, så jobbet ikke forbindes med et bestemt køn
- Fjern uønskede stereotyper i jobbeskrivelser og opslag

### **Ansættelsessamtale**

- Er der elementer i rekrutteringsprocessen, som måske vil udelukke kvindelige kandidater, så skal sådanne elementer fjernes
- Sørg for, at der er lige mange kvinder og mænd i de grupper, der skal gennemføre ansættelsessamtalerne. Sørg også for at have et antal øvede kvindelige interviewere inden for hver virksomhed og eksterne HR-konsulenter at trække på. Det kan sikre, at interviewgrupperne ikke automatisk indstiller nogen, der ligner dem selv
- Sørg for, at beslutninger om ansættelse er så objektive som muligt ved at udvælgelseskriterierne baserer sig på de faktiske krav – f.eks. ved at bruge et scoringssystem og tage noter om den enkelte ansøger
- Sørg for, at ansættelsesudvalg bliver trænet i ligestilling og mangfoldighed for at sikre, at rigtige og gennemskuelige procedurer bliver indøvet, så eventuelle fordomme tilsidesættes
- Lad være med at komme med fordomme om menneskers alder, fysiske

udseende (eks. styrke og højde), erfaring og deres ønsker om arbejdstid

- Sørg for, at rekrutteringsproceduren drejer sig om dygtighed og talent. Undgå stereotype vurderinger om et individs evner på baggrund af køn
- Det er altid vigtigt at give ansøgere mulighed for at få feedback. Det kan udvikle klimaet i gunstig retning for kvinder, der søger utraditionelle jobs eller lederstillinger

### **Kontrol og evaluering**

- Evaluér annoncering, rekruttering og udvælgelsesmetoder
- Opgør antallet af kvinder, der ansøger, kommer til interview eller overvejes til ansættelse og forfremmelse. Opgør antallet af ansatte kvinder og mænd. Find de barrierer, der måtte være

### **Generationskifte**

- Lad ligestilling og mangfoldighed indgå i planlægning af medarbejderstyrken og i generationsskifteovervejelser, når de ældre går på pension

## Nye veje?!

Som led i sine bestræbelser for at rekruttere medarbejdere med utraditionel baggrund, må en virksomhed gå nye veje – hvis man gør som man altid har gjort, får man sikkert samme resultat! Eller måske værre: Virksomheden får intet resultat, hvis den vante pulje af medarbejdere enten er udtømt eller ikke eksisterer mere.

Der må altså både ses på egen intern praksis og på den måde, virksomhed spiller sammen med omverdenen.

### Checkliste: Sådan tiltrækkes mange slags medarbejdere

- Giv information om og inspiration til at arbejde i el-sektoren – og andre virksomheder med overvejende mandlig arbejdsstyrke – med særlig information til kvinder og piger
- Præsenter mange slags mennesker i foldere, annoncer og publikationer. F.eks. brug kvindelige ingeniører som positive rollemodeller i materialet
- Find veje til øge interessen hos de grupper, der er underrepræsenterede i virksomheden, f.eks. gennem møder på skoler og uddannelsesinstitutioner og gennem vejledningsarrangementer
- Lav et samarbejde med jobcentre og andre, der formidler arbejdskraft, universiteter, skoler og vejledere om karrieremuligheder for unge mennesker, og fortæl, at virksomheden gerne vil have ansøgninger fra alle slags mennesker
- Afhold rekrutteringsmøder og åbent hus arrangementer. Disse aktiviteter kan afholdes i samarbejde med lokale kræfter, fagforeninger og kvindeorganisationer
- Tilbyd besøg og erhvervspraktik til unge mennesker. Praktik kan hjælpe til med at opbygge selvtillid for unge med en utraditionel baggrund i forhold til virksomheden og ændre holdninger både hos de unge og i virksomheden
- Spørg de lærlinge, der allerede er i virksomheden om, hvad der kan gøres

## 4. Skab en ligestillings- og mangfoldighedskultur

Formålet med dette afsnit er at give praktiske forslag, tips og råd om, hvordan arbejdspladskulturen kan udvikles til at understøtte ligestilling og mangfoldighed.

Der er stor enighed om, at kvinder udgør en værdifuld ressource i el-sektoren – og andre virksomheder med overvejende mandlig arbejdskraft; de kan tilføje nye synsvinkler på måden at drive virksomhed på og give ny service over for kunderne. Derfor er det vigtigt, at kvinder føler sig godt tilpas og er i et venligt miljø, når de bliver ansat i jobs, hvor de er i mindretal.

### Checkliste: Udvikling af en ligestillings- og mangfoldighedskultur

- Ligestilling og mangfoldighed bør integreres i de almindelige forretningsgange. Det betyder, at der skal udvikles systemer, der kan måle resultaterne, evaluere fremskridt og vurdere nyttiggørelse af politikkerne på feltet
- Der bør etableres støttesystemer til de medarbejdere, der vil udvikle sig som specialister og ledere
- Der bør være strukturer, der sikrer, at alle medarbejders potentiale bliver udnyttet og udviklet. Dette indebærer fokus på kvinders udvikling og karriererådgivning til alle medarbejdere
- Det bør være muligt at benchmarke ligestillingsarbejdet ud fra kvalitetsstandarder eller akkrediterings-systemer – eller sammenligning med andre virksomheder
- De ansatte bør have adgang til børnepasning, som de kan betale og eller støtte til børnepasning eller andre foranstaltninger
- Der skal være mulighed for at have fleksibelt arbejde uden at miste anciennitet eller karrieremuligheder
- Ledere og fagforeninger skal i for- ening sørge for, at der forskellige

former for fleksibilitet og nye tiltag i rammerne omkring arbejdstid. For ældre medarbejdere kan fleksibel arbejdstid være et middel til fastholdelse og gøre brug af deres færdigheder og erfaring

- Der skal lægges vægt på menneskelige talenter og kundeservice i de virksomheder, hvor teknik og faglighed måske tidligere har været i højsædet; ved at synliggøre og vægte disse strategisk vigtige retninger, kan virksomheden få glæde af kvinders færdigheder og potentiale på området
- Positive billeder af kvinder må fremstilles til brug såvel inden for som uden for organisationen, f.eks. i jobbene som ingeniør, tekniker, leder eller bestyrelsesmedlem

Arbejdsgivere og fagforeninger har vigtige roller og meget at vinde ved at støtte kvinder og mænd i jobs, hvor det ene køn er underrepræsenteret. Gennem at mindske kønsopdelingen på arbejdspladsen støtter man også konkurrenceevnen for virksomheden.

## Træning af medarbejdere og ledelse

Træning, kurser og uddannelse kan være en effektiv måde at ændre organisationskulturen på, øge bevidstheden og ændre opfattelse. Derfor er det vigtigt at udvikle træning i at omsætte virksomhedens ligestillings- og mangfoldighedspolitik til praksis. Gennem undervisning og træning kan det også blive klart, hvilke barrierer og adfærdsformer, der eksisterer, og hvordan de skal tackles for at skabe et arbejdsmiljø, der er åbent og inkluderende.

### Checkliste: Træning af medarbejdere og ledelse

- Sørg for at arbejde med de barrierer, der forhindrer udvikling af ligestilling og mangfoldighed
- Introducér begrebet om ligestilling og mangfoldighed med udgangspunkt i virksomhedens egne forhold
- Diskutér hvordan adfærd er påvirket af holdninger, og hvordan negative stereotyper kan forstærke diskrimination og have negativ indflydelse på arbejdspladsen
- Vis hvordan intelligente arbejdsmetoder kan forstærke ligestilling og mangfoldighed
- Find ud af, hvad der virker godt på andre arbejdspladser af samme type
- Giv konkret information om de skridt, der kan tages, når man skal introducere og udføre ligestillingspolitik på arbejdspladsen, hvordan medarbejderne kan blive informeret og inddraget, og hvordan politikken kan styres

## Topledelsen som forkæmpere

En vigtigt element i at opnå balance på kønsområdet er, at der er forkæmpere på topledelsesplanet, og at virksomhedskulturen på ligestillings- og mangfoldighedsområdet er topstyret. Når topledere bliver forkæmpere, så kan der ske et skifte fra de traditionelle opfattelser om kønsrollerne til udvikling af en ny virksomhedskultur. F.eks. kan topledere:

- Vise synligt engagement og støtte gennem at bakke op om eller selv komme med ligestillingsinitiativer og give plads for mangfoldighed
- Udvikle strategier, der sikrer, at kvinder er repræsenteret i større tal i den øverste ledelse og i bestyrelsen (dette kan opnås ved at sætte en tidsfrist for, hvornår balancen mellem kønnene er opnået, afhængigt af antallet af kvinder i virksomheden eller gennem kvoteringsordninger)
- Forbedre datagrundlaget, så der kan dannes et klart billede af kvinderepræsentationen på alle områder i virksomheden, og hvor de for tiden er underrepræsenteret eller i overensstemmelse med det relative antal kvinder i virksomheden

## Støtte til udvikling af kvindelige ledere

Der er mange måder man kan støtte kvinder på, så de kan komme ind på ledelsesposter, hvor de er underrepræsenterede. Erfaringen har vist, at det altid giver resultater, når der laves specielle programmer for kvinder med det formål – og at virksomheden i øvrigt også har en positiv holdning at ansætte dem bagefter.

### Checkliste: Udvikling af kvindelige ledere

- Giv opmuntring til kvinder og andre underrepræsenterede grupper til at søge advancement og forbedre deres repræsentation i den øverste ledelse
- Lav karriereudvikling, leder- og udviklingsprogrammer for kvinder og mænd, som har lederpotentiale. Medtænk kønsbalancen og målsætningen for virksomheden, når disse programmer etableres
- Specielle programmer for kvinder bør etableres, indeholdende assertionstræning, opbygning af selvtillid samt træning i at skrive ansøgninger og gå til ansættelsessamtaler
- Lav en systematisk kortlægning af karrierestier og måling af fremskridt gennem årlige karriereinterviews, behov for efteruddannelse og træning samt individuel planlægning
- Giv hjælp til at udvikle kvinders netværk for at afhjælpe den isolation, som nogle kvindelige ledere oplever som minoritet i ledergrupperne

Kvindelige ledere har ofte behov for at føle, at de er værdsat og støttet i virksomheden – på den ene side. På den anden side har virksomheden behov for at udvikle kvindelige rollemodeller med udgangspunkt i de kvinder, der faktisk er i ledelsen.

### Checkliste: Synlig kvindelig ledelse

- Præsenter positive billeder af kvinder i øverste ledelseslag – f.eks. i virksomhedens rapporter og publikationer
- Vis topledelsens opbakning til kvinder i øverste ledelseslag
- Find og støt kvinder, som har potentiale for lederstillinger
- Giv professionel coaching til kvinder med lederpotentiale, så de bliver i stand til at realisere deres mål og støt dem i at søge lederstillinger i toppen
- Få en dialog med kvindelige ledere om, hvilke barrierer, der er på færde og udvikl politikker og procedurer, der kan håndtere disse problemer
- Lad kvindelige ledernetværk udvikle sig, så de kan dele erfaringer og udstikke mål

## Støtteprogrammer for underrepræsenterede lærlinge

Ved at opbygge et mentor- eller et makkerskabsprogram til støtte for underrepræsenterede medarbejdere (dvs. medarbejdere, der har en anden baggrund end den vanlige i jobbene på virksomheden) på vej ind i et lærlinge eller læreforhold, så kan deres følelse af isolation i forhold kollegerne afhjælpes. Mentorprogrammer kan hjælpe kvindelige lærlinge med samtaler om de udfordringer, de møder. Hvor det er muligt, sørg for en mentor af samme køn for den kvindelige lærling. Hvis ikke det er muligt med en intern mentor i virksomheden, vil det være nyttigt med en ekstern mentor.

### Checkliste: Støtte til lærlinge

- Sørg for, at ledere kan kommunikere på en menneskelig måde og har færdigheder i coaching, så de kan se og opfylde de støttebehov, som deres lærlinge fra ikke traditionelle baggrunde har (f.eks. kvinder eller etniske minoriteter). Disse kompetencer kan udvikles ved at træne ledere i ligestilling og mangfoldighed; herved udfordres stereotyper og holdningsmæssige barrierer – og disse aktiviteter kan i det hele taget hjælpe med at udvikle virksomhedens politikker på området
- Overvej at etablere et makkerskabssystem, hvor de kvindelige lærlinge eller ansatte, der tilhører minoriteter på arbejdspladsen, arbejder sammen to og to, hvor det er muligt
- Lav et netværk, hvor kvindelige lærlinge og andre med en ikke vanlige baggrund kan få regelmæssig kontakt med kolleger i lignende position
- Der kan også laves et kvindenetværk i virksomheden, hvor alle kvinder mødes – lige fra lærlingen til lederen – til afhjælpning af følelsen af isolation på en mandsdomineret virksomhed

## Kundeservice

Ved at ansætte kvinder eller andre underrepræsenterede grupper i frontfunktioner kan man få forbedrede relationer til virksomhedens kunder, som jo i de fleste tilfælde er mangfoldige og repræsenterer mange grupper af mennesker med forskellige alder, køn, etnicitet, uddannelses- og beskæftigelsesniveauer osv. Nogle kunder behøver måske en særlig imødekommenhed, fordi de kan føle sig usikre mht. henvendelser til virksomheden. Især ældre mennesker har måske et sådant behov. Det er godt for virksomhedens image, at medarbejdere i front har indlevelsesevne og venlighed

### Checkliste: Kundeservice

- Evaluér kundeservicen, især den service, som kvinder, handicappede, etniske minoriteter og ældre kunder får
- Find ud af, om servicen dækker de forskellige kundegrupperes behov
- Sørg for, at frontpersonalet har fået træning og instruktion i at imødekomme kunderne med holdninger, der afspejler ligestilling og mangfoldighed

## Gør fagforeningerne kønnere!

Fagforeninger kan spille en mere proaktiv rolle i at fremme ligestilling og balance mellem kønnene. Ved at finde fælles løsninger mellem virksomhed, medarbejdere og de faglige organisationer kan der skabes en win-win situation for såvel virksomheden som medarbejderne – og succeser skaber lyst til yderligere samarbejde.

### Checkliste: Ligestillingstiltag i fagforeningerne

- Det er vigtigt, at de lokale fagforeninger er informeret om deres forbunds, landssammenslutningers og europæiske samarbejdsorganers ligestillingspolitikker
- Det er uomgængeligt, at kvinder er repræsenterede i fagforeningernes besluttende organer, især hvor der er diskussioner om større ændringsprogrammer, skift i mønstre og i organisering af fagforeningsarbejdet
- Fagforeninger og ledelse kunne undersøge EU's ligestillingspolitikker og f.eks. blive opmærksom på, hvor arbejdsmarkedets parter har udtalt sig og støttet ligestillings- og mangfoldighedspolitikker
- Specielle tiltag i det faglige arbejde kunne udvikles under fire brede overskrifter:
  - Kønsroller
  - Forfremmelse af kvinder til beslutningstagende stillinger og organer
  - Arbejde- og familielivsbalancer
  - Angreb på løngabet mellem kvinder og mænd
- Sørg for, at der bliver træning i ligestilling for valgte og ansatte i fagforeningerne med henblik på at fokusere på, hvordan de eksisterende strukturer kan udvikles yderligere med henblik på at støtte kvinder.

## 5. Skab balance mellem arbejdsliv og familieliv

De fleste lønmodtagere ønsker at skabe en for hver enkelt god balance mellem arbejdet, familiens liv og personlig tid. Denne balance kan være en nøgelfaktor i fastholdelse af medarbejdere, i at nå virksomhedens mål og få en produktiv, motiveret og tilfreds medarbejderskare. Fleksible ansættelses- og arbejdstider er vigtige for kvinders muligheder for at arbejde på alle niveauer (inklusiv det øverste ledelseslag). Samtidig kan sådanne flere muligheder for tilrettelæggelse af arbejdet også opfylde mænds ønsker om at tilbringe mere tid sammen med familien.

Virksomheder med fleksibel arbejdstilrettelæggelse har ofte mindre sygefravær og en mere dygtig og loyal arbejdsstyrke; herved forøger virksomheden sin produktivitet og konkurrencedygtighed. Mange undersøgelser fra virksomheder i hele Europa viser, at fleksible ansættelses- og arbejdstider, der kan sikre en god balance mellem arbejds- og familielivet, er nøglespørgsmål for medarbejderne. For at kunne etablere sådanne arbejdsforhold for de ansatte, er det vigtigt, at den enkelte virksomhed har en positiv og kreativ holdning til disse ønsker.

### Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen

Hvilke valg er mulige for medarbejdere, der ønsker fleksibel arbejdstilrettelæggelse?

Fleksibel arbejdstid kan være **antallet af timer, der arbejdes**, f.eks. fuld tid, deltid (forskellige brøker af fuldtid), jobdeling (hvor to eller flere deler et job), sæsonarbejde, fleksibel tilbagetrækning (seniorordninger, hvor man kan gå ned i tid – og kun arbejde fire dage om ugen eller lignende) og endelig overtid (hvor man arbejder mere end fuld tid på én dag).

Fleksibel arbejdstid kan også være **hvornår arbejdet udføres**, f.eks. flextid, hvor man selv kan bestemme start- og sluttidspunkter for arbejdet inden for en given ramme; komprimeret arbejdstid (hvor man f.eks. har lange vagter, efterfulgt af længere frihed<sup>4</sup>, antal timer om året, skiftehold og bytning af skiftehold, selvtilrettelagte vagter, ekstra timer og tidsbanker, hvor man arbejder ind til en pulje af tid ("har overskydende timer på flexen")<sup>5</sup>

Fleksibel arbejdstid kan endelig være **hvor arbejdet udføres**, f.eks. i arbejdsgiverens lokaler, distancearbejde

<sup>4</sup> Den svenske arbejdstidsmodel blev drøftet og indført flere steder inden for FOA's arbejdsområder i 2001-02 f.eks. på plejehjem. Her arbejder man 3 dage og har 3 dage fri hele året uanset om det er weekender eller højtider. Derudover skal der arbejdes på f.eks. 15 såkaldte flexdage. Medarbejdere på 3-3-modellen arbejder mindre end fuld tid. Se [www.foa.dk/SW8001.asp](http://www.foa.dk/SW8001.asp)

<sup>5</sup> I Danmark er den meste almindelige arbejdstid 37 timer, oftest aftalt mellem arbejdsmarkedets parter. Der er ingen dansk lov om arbejdstid, men EU har bestemt, at arbejdstiden på nogle områder højst må være 48 timer om ugen i en periode på fire måneder

(en decentral arbejdsplads i forhold til hovedarbejdspladsen) eller arbejde i ens eget hjem.

**Orlovsordninger** er også udtryk for fleksibilitet. De kan være korte eller lange (betalte eller ubetalte), afbrydelser i arbejdsforløbet (for at lave noget andet, eks. studere eller afprøve et andet arbejdsfelt), længere ferier, mødre- og fædreorlov, familieorlov (hvor familien har særlige behov – enten ved ferie eller sygdom), kariereorlov, hvor man f.eks. træder ud af sin lederstilling for en tid. Endvidere er der orlov eller fridage til pasning af (syge) børn eller ældre,

En form for fleksibilitet – her forstået som personalegoder og omsorg for medarbejderne – er arbejdspladsens støtte til faciliteter, der fremmer sundhed (f.eks. kantine, virksomhedssportsklubber, medarbejdermedlemskab af helsecentre osv.).

Endelig er lifelong learning (tilbagevendende og livslang uddannelse), personlig udvikling, efteruddannelse og kurser meget vigtige tilbud til medarbejdere, der skal kunne klare sig et arbejdsmarked, der er globalt og under konstant forandring.

## Fordelene for arbejdsgivere og arbejdstagere

For **arbejdsgiverne** betyder fleksibilitet, at ressourcerne og ansattes talenter bedre anvendes:

- Ved at introducere arbejdsfleksibilitet kan det få en positiv virkning på servicen over for kunderne og dermed større konkurrencefordele
- Hvis medarbejderne føler sig mere værdsat, vil de blive mere motiverede, og det vil skabe mindre stress, der igen vil skabe mindre fravær og større produktivitet
- Tilbuddene om mange slags arbejdstider, deltid, jobdeling, tidsbegrænsede ansættelser osv., kan tiltrække en større pulje af mulige personer til nye stillinger i virksomheden. Det kan betyde, at den virksomhed, der har disse tilbud, bliver en attraktiv arbejdsplads og første valg hos ansøgerne.
- Når en virksomhed tilbyder større fleksibilitet end dens konkurrenter gør, kan betyde større konkurrencefordele, fordi den virksomhed kan tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere – og især de værdsatte kvindelige medarbejdere
- Fleksible arbejdsvilkår kan spare virksomheden for tid og ressourcer med at skulle rekruttere og træne nye medarbejdere; de eksisterende medarbejdere ønsker at blive i virksomheden, fordi de dér kan få de arbejdsvilkår, de har behov for, når eller hvis deres livssituation har ændret sig. Det kan f.eks. være kvinder, der efter endt barselsorlov ønsker at udføre samme arbejde, men på nedsat tid. Det kan også være seniorer eller mennesker med sygdom eller handicap

- Virksomheder kan bruge fleksibel arbejdstid til at udvide deres produktionstid, og dermed gøre bedst brug af maskiner, teknik og andet udstyr samt udvide åbningstiden for kunder
- Fravær kan håndteres mere effektivt og nedbringes gennem fleksibilitet, f.eks. når forældre er nødt til at blive hjemme for at passe syge børn
- Hvor medarbejderne arbejder på deltid eller deler et job, kan virksomheden drage nytte af flere menneskers kunnen og erfaring: det er også nemmere at have folk på arbejde på helligdage og flere på arbejde på de travle tidspunkter i løbet af året

For **arbejdstage** betyder fleksibilitet, at de kan udvide deres valg af og egen kontrol med arbejdstiderne og tilrettelægge deres arbejdsliv som sådan. Gennem et samarbejde om at udvikle aftaler om fleksible arbejdsarrangementer kan arbejdsgivere og arbejdsta-

gere (ledelse, medarbejdere og fagforeninger) få bedre relationer med og tillid til hinanden; der udvikles et godt arbejdsmiljø; medarbejderne kan få større selvtilid, bedre helbred, større motivation og jobtilfredshed. Ansatte med balance mellem arbejdsliv og familieliv får mindre stress og føler mindre arbejdspress, da de gældende aftaler med arbejdsgiverne også afspejler netop deres behov for fleksibilitet.

Hertil kommer, at virksomheder (i nogle lande i Europa) støtter deres medarbejders behov for børnepasning og dermed er gode til at holde på deres medarbejdere. At etablere en vuggestue eller børnehave på en arbejdsplads kan være dyrt, men værdifuldt, når det drejer sig om at tiltrække kvinder. En anden model er at ansætte en børnepasningskoordinator på virksomheden, som kan hjælpe med at finde børnepasning og udvikle løsninger i lokalsamfundet<sup>6</sup>

<sup>6</sup> | Danmark er pasning af børn en kommunal opgave, idet kommunen bestemmer, hvilke pasningstilbud, der skal være og har ansvaret for at oprette, drive og føre tilsyn med pasningstilbuddene. Se: [www.borger.dk](http://www.borger.dk) – børnepasning.

At få passet børn, hvis forældre har ubekvem arbejdstid – dvs. arbejde før kl. 6 om morgenen og efter kl. 18 om aftenen, arbejde i weekender og på helligdage – kan være vanskeligt. Derfor startede DSB v/ Anette Wolthers, i 1990 "Projekt Børnepasning", der har til formål at få etableret udvidede åbningstider i dagtilbud for børn samt og aften- og natpasning. Projektet inddrog hurtigt andre arbejdspladser med døgnarbejde, og enkelte steder i landet blev der åbnet natinstitutioner samt udvidede åbningstider i dagplejen. Forældrenes arbejde på et arbejdsmarked med døgnarbejde (f.eks. hospitaler, produktionsvirksomheder, politi, transport, dagligvarer, oplevelsesindustrien osv.) er udtryk for lønmodtagernes fleksibilitet. Den blev ikke imødekommet med samme fleksibilitet mht. udvikling af børnepasningstilbudene. I dag har Danske Daginstitutioners Landsorganisation ansvar for at føre projektet videre. DLO gennemfører regelmæssige undersøgelser af åbningstiderne i pasningstilbuddene for børn og vil påvirke kommuner mv. til at stille pasning til rådighed. Oplysninger findes på [www.dlo-kbh.dk/boernepasning/default.asp](http://www.dlo-kbh.dk/boernepasning/default.asp) på denne hjemmeside kan man også downloade en rapport om natpasning fra 2005

## Balance

Hvis man ønsker at skabe en kultur i virksomheden med mulighed for balance mellem arbejdsliv og familieliv, så er det vigtigt at være proaktiv, kreativ og innovativ, når behovene hos medarbejderne og hos virksomheden skal afbalanceres. Det er meget vigtigt, at ledere, især ledere på det øverste niveau, er overbeviste om fordelene ved denne gode arbejdslivsbalance. Hvis de er, så vil de også sørge for at udvikle og indføre den i virksomheden.

### Checkliste til ledere: Balance mellem arbejdsliv og familieliv

- Led gennem eksempler og sørg for, at der er forkæmpere på øverste ledelsesniveau, som synligt støtter en bedre balance – bl.a. ved at nedsætte den lange arbejdstid gennem at få arbejdet gjort mere rationelt og "intelligent" med kortere tidsanvendelse
- Giv træning og støtte til ledere, så de effektivt kan lede fleksibel arbejdstilrettelæggelse og dermed finde løsninger for gode balancer mellem arbejde og familie
- Lav en undersøgelse blandt medarbejderne og find ud af, hvilken arbejdstid, de ønsker. Dette kan følges op med fokusgruppemøder, hvor de drøfter, hvad der bedst kan gøres for at tilgodese medarbejderne og virksomheden på dette punkt
- Vær åben og udforsk alle muligheder. Det kan også hjælpe med at ændre kulturen i virksomheden
- Tænk på, hvordan arbejdet kan udføres frem for, hvor mange timer, der skal arbejdes. Indfør målinger, der er baseret på resultater frem for arbejdstimer eller tilstedeværelse på arbejdspladsen
- Ved usikkerhed om arrangementet vil falde heldigt ud, lad det da afprøves i en kortere periode, før det gøres permanent
- Undersøg og drøft resultaterne af fleksibel arbejdstid med medarbejderne og find de bedste løsninger gennem fælles drøftelser
- Tilbyd fleksible arbejdstider til alle medarbejdere, så kan alle føle sig værdsatte; lad de ansatte på fuld tid vide, at de har et valg i fremtiden, hvis deres livs omstændigheder ændrer sig. Det kan også hjælpe at ændre til med at ændre kulturen i virksomheden, når man sender sådanne signaler
- Husk at inkludere de medarbejdere, der har fleksibel arbejdstid, i uddannelse, kurser, faglig udvikling og team- og medarbejdermøder. Lad være med at antage, at de, der arbejder fleksibelt er mindre engagerede i deres job

## Parternes rolle

Et godt partnerskab mellem ledelse og fagforeninger kan hjælpe virksomheder til at indføre og udvikle kultur og praksis om ligestilling, mangfoldighed og balance mellem arbejdsliv og familieliv. At få samarbejdet til at virke kræver, at der skabes et fælles forpligtende engagement over for målene og for at få succeserne i land i virksomheden. Det kræver fælles diskussioner og samarbejde om projekter, initiativer og løsninger. En måde et fremme sagen på er at lave en initiativgruppe, bestående af repræsentanter fra fagforeninger, medarbejdere og ledere:

- Støt partnersamarbejde og undersøg, hvorledes partnerskaber mellem fagforeninger, medarbejdere og ledelse kan fremme løsninger. Dette kan hjælpe til med at skabe en dialogstil frem for en forhandlingsstil i virksomheden
- Ved at tage sig tid til at drøfte forhold med ledelsen kan ansatte og fagforening få opbakning til at ændre arbejdsmønstre og lettere få ændringer igennem

## Udvikling af balancepolitik

At have en formel politik om at skabe en bedre balance mellem arbejde og familie kan være nyttigt, når den skal føres ud i livet, og der skal skabes regler på feltet. At politikken er synlig er vigtigt, når man skal rekruttere nye medarbejdere. Det er også vigtigt at have aftaler mellem virksomhed, medarbejdere og fagforening, da det er et område, der har en dyb indflydelse på medarbejdernes liv.

### Checkliste: Udvikling af balancepolitik i virksomheden

- Lav en måling af de eksisterende fleksible arbejdsarrangementer. F.eks. om alle medarbejdere har ret til fleksibelt arbejde ifølge kutyme eller aftaler, og om virksomheden er i stand til at føre principperne ud i livet. I de fleste tilfælde udtrykker politikker om fleksibelt arbejde, at det er muligt, hvis det ikke er i konflikt med arbejdspladsens behov for produktion eller kundeservice osv. Det er altså ikke en rettighed, som medarbejderen har (bortset fra UK, Tyskland og Holland, hvor medarbejderen har ret til at kræve ændring i arbejdstiderne).
- Beskriv de fleksible arbejdstider, som medarbejderne kan benytte sig af, og giv kort information om, hvad man er berettiget til – f.eks. hvor meget tid, der kan bruges i flexsystemet, hvor mange timer, man må spare op på flexen, hvor mange timer, man må arbejde dagligt i en komprimeret arbejdsuge osv.. Disse muligheder for medarbejderne skal selvfølgelig overholde rammerne for arbejdstider i overenskomsterne og i lovgivningen<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Den mest almindelige arbejdstid i Danmark for fuldtidsarbejde er 37 timer, bestemt gennem overenskomsterne. Vi har også en 11-timers regel, der siger, at den ansatte skal have en sammenhængende hvileperiode på 11 timer mellem arbejdsdagene. Den kan dog sættes ned til otte timer ved holdskifte i virksomheder med flerholdsdrift. I sektorer, hvor man er afhængig af "sæson" – f.eks. landbrug og gartneri, er der undtagelser.

- Lav henvisninger til lige muligheder i politikken. Det kan være eksempler om fleksible arbejdstider for ældre medarbejdere, medarbejdere, der er syge og/eller handicappede, forældre og medarbejdere, der har syge familiemedlemmer, de skal tage sig af.
- Sørg hele tiden for, at medarbejderne og fagforeningerne er inddraget i dialog og fastlæggelse af bestemmelserne i politikken
- Sørg for, at politikken bliver kommunikeret ud til alle medarbejdere. En medarbejderhåndbog, der beskriver politikken og de muligheder, den giver, er en god idé

Dialog med medarbejderne er selvfølgelig en vigtig aktivitet, når deres synspunkter på virksomheden, sammenlignet med deres behov, skal tages i betragtning. Denne dialog kan udføres på mange måder:

- Undersøgelser af medarbejdernes holdninger og behov, hvor resultaterne bliver offentliggjort til medarbejderne selv, ledelsen og fagforeningerne
- Fokusgrupper med medarbejderne for at få indsigt i holdninger og opfattelser på området. Her kan man få synspunkter frem, som nødvendigvis ikke kommer frem gennem spørgeskemaundersøgelser eller interviews med enkeltpersoner; en gruppe kan hjælpe med at frembringe diskussioner samt mange variationer af oplevelser og tolkninger
- Medarbejderseminarer eller diskussionsgrupper, f.eks. i frokostpausen, hvor en gæstetaler kan stimulere diskussionen

### Checkliste: Undersøgelse af fakta om balancen mellem arbejde og familie

- Hvad er de faktiske arbejdstider (fuld tid, deltid osv.)
- Bruger medarbejderne mulighederne for fleksibelt arbejde – hvis ja, på hvilke måder
- Hvad er normalarbejdstiden gennemsnitligt. Arbejder medarbejderne regelmæssigt over normal arbejdstid. Holdes møderne i arbejdstiden eller uden for, så det kan være vanskeligt for forældre at deltage
- Hvilke valgmuligheder ville medarbejderne benytte sig af, hvis de kunne (f.eks. flextid, sæsonarbejde, kortere arbejdstid, længere arbejdstid, arbejde derhjemme)
- Hvis medarbejderne skulle ønske at ændre deres arbejdsmønstre, hvordan ville disse nye mønstre influere på kolleger og produktion og service
- Hvad kunne hovedgrundene være for, at den enkelte medarbejder vil ændre sin arbejdstid (f.eks. tilbringe mere tid sammen med sin familie, have mere fritid, hobbies, personlig udvikling, uddannelse, forbedre sit helbred og velbefindende eller deltage i politisk eller frivilligt arbejde)
- Hvad er den enkelte medarbejders tilfredshed med sin nuværende balancetilstand mellem arbejde og livet uden for arbejde
- Hvad er hovedgrundene til ubalancer mellem arbejde og familieliv (f.eks. lange arbejdstider, arbejdspress, at man har syge og gamle, man skal tage sig af, stress på hjemmefronten)
- Hvad vil den enkelte medarbejder kunne gøre for at forbedre sin balancetilstand

## 6. Lav en handlingsplan for ligestilling

Flere virksomheder udvikler ligestillingsplaner. Dog hyppigst de steder, hvor den nationale lovgivning kræver sådanne planer på arbejdspladserne, eller hvor de kollektive overenskomster kræver indførelse af sådanne.

Ligestillingsplaner, der er en del af virksomhedens generelle personalepolitik, dækker ofte alle medarbejdere i alle dele af arbejdspladsen. Ved at arbejde med ligestillingshandlingsplaner kan arbejdsgiverne efterkomme ligestillingslovgivningen og de kollektive aftaler samt på denne baggrund foretage ændringer i deres politik og strukturerne for at udvikle mangfoldighedspraksis. Det er også vigtigt, at ligestillingshandlingsplanerne bliver integreret i forretningsplanerne i stedet for kun at være separate aktiviteter.

Ligestillingsundersøgelser og –handlingsplaner har en lang række fordele: At få udnyttet arbejdsstyrkens fulde potentiale; udvidelse af de arbejdsfunktioner, som virksomheden kan udføre; forbedret image for arbejdsgiveren; få alle medarbejdere til at arbejde sammen på nye måder; manglerne i personalepolitikken kan blive klarlagt og ændret; udvikling om konsensus og enighed om, at ligestilling i ansættelses- og arbejdsforhold er noget, som alle i virksomheden ønsker.

### Checkliste: Forbered grundlaget for en handlingsplan for ligestilling

1. *Hvordan er kønssammensætningen på arbejdspladsen*  
Find ud af procentsatserne for kvinder og mænd i hvert fagområde, team og ansættelsesniveau. Hvilke jobs er domineret af mænd – og hvilke af kvinder ("domineret" betyder over 70 procent af det ene køn). Sæt fokus på temaer som arbejdstidsmønstre – f.eks. fuld tid, deltid, kortvarige eller permanente ansættelser, lønniveauer, muligheder for kurser/uddannelse og karriereudvikling for hhv. kvinder og mænd

#### 2. *Find ud af, hvor der er uligheder*

Fra de grundlæggende dataoplysninger i virksomheden skulle det være muligt at kunne finde særlige områder, hvor der er ulige vilkår, f.eks. ulige løn, måske fordi bonuser bliver udbetalt til medarbejdere, som arbejder i bestemte jobfunktioner; eller dårlig adgang til forfremmelse, uddannelse og kurser, som nogle medarbejdere på deltid eller kvindelige ansatte kan opleve

#### 3. *Udvikl en række handlemuligheder til at løse ulighederne*

Dette kan tage form af en aktionsplan, som sætter lys på de behov, der trænger til at blive udviklet; prioritetsområder, hvor der skal handles; en tidsramme for at føre handlingerne ud i livet; hvem, der er ansvarlige og de nødvendige ressourcer, der skal bruges til det

#### 4. *Dialog med medarbejderne*

Hold fokusgruppemøder, lav undersøgelser eller interviews for at få adgang til holdninger og tolkninger om ligestilling og mangfoldighed på arbejdspladsen - herunder om der finder diskrimination sted

#### 5. *Mål fremskridtene*

Lav regelmæssige evalueringer om hvad der er sket, og om målene er nået; sørg for, at der bliver lavet en årlig status f.eks. til den øverste ledelse og/eller bestyrelsen

## Datagrundlaget

Det er helt afgørende vigtigt at have statistikker og data – såvel kvantitative som kvalitative – der kan belyse hele feltet for ligestilling og mangfoldighed i virksomheden. Når man udarbejder en ligestillingsplan, er det vigtigt at have et statusudgangspunkt for tilstanden, så man kan måle fremskridt og ændringer i tal og holdninger. Når man har datagrundlaget i orden, kan det ofte være en hjælp til f.eks. at ændre stereotype og ukorrekte antagelser om kvinders arbejde, da man på denne måde kan gøre deres bidrag til produktion og service mere synlige gennem at underbygge med faktiske oplysninger.

### Checkliste: Sørg for relevante data, statistik og informationer

- Sørg for at udvikle systemer i virksomheden, der gør, at man kan indsamle kvantitative data om kvinders og mænds positioner rundt omkring i organisationen; sørg for, at der bliver lavet en årlig analyse, som kan indgå i ligestillingshandlingsplanen
  - Sørg for at forbinde ligestillings- og mangfoldighedsmål til målene for ledelsens indsats og vurdering af ledelsen
  - Sørg for at udvikle indikatorer for ligestilling og mangfoldighed og evaluér dem regelmæssigt
  - Sørg for, at statistik og data er dækkende og inddrager alle dele af kvinders beskæftigelse, aflønning og arbejdstidsforhold
  - Sørg for at fremstille data, der kan sammenlignes år for år til måling af udvikling i sammensætningen af medarbejdere
  - Opdatér virksomhedens data regelmæssigt, så fremskridtene i ligestillingsbestrebelse kan måles og overvåges
- Præsenter data og informationer så tilgængeligt og klart, at de kan forstås af de ansatte og deres fagforeninger
  - Sørg for at udbrede disse data så vidt omkring som muligt for at fremme ligestilling – også i virksomhedens omverden
  - Få medarbejdernes synspunkter frem om virksomhedens politik på området gennem fokusgrupper og medarbejderundersøgelser. Kvalitative data, der opnås gennem fokusgrupper, interviews og case studier, kan også hjælpe til med at identificere kvinders oplevelser af diskrimination, enten direkte eller skjult
  - Lav et samarbejde med fagforeningerne om udvikling og brug af datasystemerne
  - Sæt realistiske mål for indsamling af data og afrapportering af disse

## Mainstreaming, ligestilling og mangfoldighed

Disse tre begreber betyder, at det resultat, der opstår gennem en politik eller aktivitet, der er rettet mod særlige grupper, nogle gange kræver yderligere handlinger for at hindre en uheldig påvirkning på andre grupper. Derfor er overvejelser om ligestilling placeret lige i centrum af al beslutningstagen og sikrer, at politik og praksis i en virksomhed yder bidrag til resultater på ligestillings- og mangfoldighedsfeltet; dette sker også selv om ligestilling måske ikke er emnet for eller fokus for en bestemt beslutning. Derfor er mainstreamingstankegangen en forudsætning for, at mangfoldighed kan rummes, værdsættes og tildeles ressourcer.

Mainstreamingstilgangen kræver derfor at der er:

- Klare ligestillingsmål med tidsplaner
- En metode til at vurdere, hvordan en politisk beslutning kan føre til målopfyldelse for ligestilling og rumme mangfoldighed
- Deltagelse af de grupper, der berøres af vurderingen
- Ledelse og overvågning af de ligestillingsresultater, der opnås, inklusive indsamling og analyse af relevante data

Både målsætning, aktiviteter og mainstreaming skal arbejde gensidigt sammen. Det er også vigtigt at notere sig, at målsatte initiativer også kan indbefatte information om og skabelsen af mainstreamsinitiativer, der gør op med historiske diskriminationer.

### Checkliste: Arbejde med kønsmainstreaming som led i handlingsplanen for ligestilling

Der er nogle simple skridt, som kan tages, når man vil arbejde med mainstreaming:

- Hvor mange kvinder og mænd er omfattet af denne politik, og hvor mange mænd og kvinder deltager aktivt
- Hvordan bliver ressourcerne fordelt på de to køn (penge, adgang til information, uddannelse, tidsforbrug mv.)
- Hvordan er personalegoderne fordelt mellem kvinder og mænd
- Hvad er grundene til de eksisterende kønsmønstre i de repræsentative organer, og fordeling af ressourcerne i virksomheden
- Hvad er mulighederne for at lave forandringer, og hvordan kan arbejde for dem

Kønsmainstreaming bør også betyde, at vi ikke kun identificerer, hvad der sker, men at vi også overvåger og evaluerer resultaterne på de handlinger, der foretages. Når man gør det, kan følgende temaer overvejes:

- Definér de ønskede resultater af en handling
- Bedøm kønsrelevansen af et dagsordensforslag
- Udvikl valgmuligheder, som kan hjælpe til med at udvikle kønsligestilling
- Foreslå anbefalinger til ændringer, der kan bevirke kønsligestilling i praksis
- Nyttiggør de handlinger, som kan fremme kønsligestilling
- Led, overvåg og evaluér handlingers betydning for kønsligestilling

## 7. Samarbejde: Virksomhed, medarbejdere og fagforening

Arbejdsmarkedet parter har en vigtig rolle at spille for at fremme ligestilling og mangfoldighed, og der er mange gode eksempler på, hvordan de i en fælles tilgang kan bringe nye ideer og dynamik ind i personalepolitikken.

Arbejdsmarkedets parter har på såvel nationalt som på europæisk plan været vigtige aktører, når der skal forhandles ligestilling mellem kønnene; f.eks. direktiverne om deltidsarbejde, forældreorlov og Rammehandlingsprogram for Ligestilling mellem Kønnene fra 2005<sup>8</sup>. Det sidste er en fælleserklæring med udgangspunkt i EU's Lissabonstrategi<sup>9</sup> fra parterne i Europa, der indeholder fire hovedtemaer:

- Arbejde med kønsroller og stereotyper
- Fremme kvinders adgang til besluttede organer
- Støtte balance mellem arbejde og familieliv
- Angreb på det kønsbestemte løngab

Arbejdsmarkedets parter er vant til at lave aftaler med hinanden. Det kan de også gøre om ligestilling og mangfoldighed. Det kan såvel gøres som en del af de kollektive overenskomster som i andre aftaler mellem arbejdsgivere og arbejdstagere. F.eks.:

- **Mainstreaming** – kollektive overenskomster kan give retningslinier for at mainstreame for lige muligheder på arbejdsmarkedet
- **Fleksibilitet** - man kan finde "skræddersyede" løsninger på specifikke ligestillingsspørgsmål med accept af begge parter. (F.eks. aftaler om at tiltrække det underrepræsenterede køn til en sektor eller et fag).

- **Kønnenes valg** - såvel kvinder som mænd kan bibringe ekspertise på baggrund af egne arbejdsbetingelser og egne erfaringer, hvad der kan føre til mere effektive aftaler. Hvert af kønnene ved hvor "kønsskoen" trykker hhv. hos kvinder og hos mænd (eks. uligeløn hos kvinderne og manglende adgang til betalt barselsorlov hos mændene)
- **Modernisering** – det kollektive forhandlingssystem skal erkende, at den europæiske arbejdsstyrke skifter karakter, blandt andet gennem en omfattende feminisering (kvinders antal på arbejdsmarkedet forøges betydeligt i disse år)
- **Økonomiske fordele** – større brug af kvindelig arbejdskraft forøger konkurrencedygtigheden
- **Disse udfordringer** forøger relevans og nødvendigheden af fagforeninger, der kan tiltrække nye medlemmer

Mange europæiske fagforeninger har udviklet særlige tiltag til styrkelse af kvinders repræsentation i de faglige organisationer. Det gælder f.eks. aktiv rekruttering af kvindelige deltidsarbejdende eller kvoteringsordninger for kvinder i de besluttede organer i de faglige organisationer, forhandlingsudvalg eller andre udvalg; der bliver lavet særlig uddannelse og træning for kvindelige medlemmer; der bliver lavet kvindeudvalg og ligestillingsudvalg, der kan repræsentere kvinders interesser. Mainstreaming bliver brugt i større omfang til at integrere kvinders særlige interesser i den faglige politik.

<sup>8</sup> Framework of Actions on Gender Equality 22. marts 2005. En fælleserklæring mellem ETUC (European Trade Union Confederation), UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe), UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises) og CEEP (European Centre of Enterprises with Public Participation). Erklæringen kan downloades fra:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2005/mar/gender\\_equality\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf)

<sup>9</sup> Lissabonstrategien fra 2000 udtrykker økonomisk vækst, flere og bedre jobs, social sammenhængskraft, ligebehandling af kvinder og mænd

## EU-direktiv

Direktivet fra 1976<sup>10</sup> om ligebehandling ved ansættelse, erhvervsfaglig uddannelse og arbejdsbetingelser har lagt pres på arbejdsmarkedets parter for at få dem til at indføre bestemmelser og politikker om ligestilling på arbejdspladserne. Direktivet blev revideret i 2002 og opstiller rammer for dataindsamling og opfordring til arbejdsmarkedets parter om at tage ligestillings-spørgsmålet op gennem politikker og praksis. Dette kan betyde, at den enkelte virksomhed udvikler ligestillingspolitik, og at denne kommer med i missionen og strategien for virksomheden.

Andre dele af EU's politikker har været vigtige ved at fokusere på kollektive forhandlinger og ligestilling. F.eks. bestemte 1996-Kommunikatet om sexuel chikane på arbejdspladserne<sup>11</sup>, at parterne skulle indføre foranstaltninger til at bekæmpe sexuel chikane gennem den kollektive forhandlingsproces.

Et antal fagforeninger har udviklet politikker om køns-mainstreaming. EPSU<sup>12</sup> har udviklet en politik om ligestilling mellem kønnene, som understreger vigtigheden af ligelig repræsentation af kønnene i beslutningstagende organer, lige deling af arbejds- og familielivet og vigtigheden af kønsmainstreaming i alle politiske processer og handlinger.

## De europæiske samarbejdsudvalg

Kvinder kan tilføre værdi til arbejdet i ESU'erne<sup>13</sup>. Ved at være til stede som forhandlere, kan kvinder hjælpe med at sætte fokus på de menneskelige aspekter gennem informationen, konsultationerne og forhandlingsprocesserne og også repræsentere kvinders interesse i dem. At se dagsordenerne gennem kønsbriller, er meget vigtig for udviklingen på området. Vigtige temaer er her:

- Undervisning – hvem har adgang til undervisning og kurser som led i et arbejdsforhold. Har begge køn lige adgang. Hvis ikke, hvordan kan virksomheden rette op på det. Deltager f.eks. deltidsansatte i undervisningen. Afholdes undervisningen på tidspunkter, der også passer kvinder
- Omstruktureringer – hvilke grupper af mulige medarbejdere vil blive berørt. Hvilke tiltag er planlagt. Er disse tiltag, tilpasset kvinders situation
- Sundhed og sikkerhed – hvilke arbejdsforhold (såvel fysiske som psykiske) har indflydelse på hvert af kønnene. Har man på virksomheden udviklet særlige sundheds- og sikkerhedsaspekter vedrørende gravide og ammende kvinder
- Omlægning af arbejde eller arbejdsmetoder – vil en omlægning berøre det ene køn i særlig grad – og er det kvinderne. Vil omlægningen fremme eller hindre kvinders deltagelse. Hvordan inddrages begge køn i drøftelser om organisering af arbejdet.

<sup>10</sup> Dette direktiv udløste den første danske lov om ligestilling i 1978. Se en oversigt over EU-direktiverne på ligestillingsområdet og dansk lovgivning på [www.lige.dk](http://www.lige.dk)

<sup>11</sup> I 1996 udsendte Kommissionen en meddelelse om, at parterne på arbejdsmarkedet bør bekæmpe sex-chikane gennem kollektive aftaler

<sup>12</sup> The European Federation of Public Service Unions

<sup>13</sup> Europæiske Samarbejdsudvalg (European Work Councils), som virksomheder kan etablere på tværs af landegrænserne i EU, så ledelse og medarbejdere inden for hele EU-området kan have dialoger og lave aftaler med hinanden.

- Nedlukning eller nedskæringer – hvem bliver ramt ved reducere af medarbejderne. Bliver kvinderne særligt ramt. Kan der laves specielle foranstaltninger til støtte for kvinders efteruddannelse, hvis de berøres specielt
- Tid og sted for møder – Hvilke temaer afspejler mest kvinders arbejdsforhold. Er emnerne f.eks. børnepasning, mødetidspunkter, der passer kvinder. Er kvinder f.eks. blevet trænet i at deltage i det europæiske samarbejdsudvalg for virksomheden

#### Checkliste: Praktiske forslag til ligestilling i De Europæiske Samarbejdsudvalg (ESU'erne)

- Organisér træningsprogrammer om ligestilling for de fremtidige kvindelige medlemmer af ESU'erne
- Sørg for udvikle systemer, så både kvinder og mænd kommer med i ESU's specielle forhandlingsorgan
- Lav møder om ligestilling før ESU-møderne
- Lav specielle pladser for kvinder eller sæt mål for at opnå et bestemt antal kvinder på en bestemt dato; målet bør være sat i forhold til antallet af kvinder og mænd i virksomheden eller sektor i ESU
- Introducér mainstreamingstilgangen, så ligestillingsdimensionen kan blive integreret i den kollektive forhandling, og så handlinger på ligestilling mellem kønnene kan blive prioriteret og diskuteret
- Udvikl metoder til at evaluere og følge op på udførelsen af beslutningerne om ligestilling

#### Specielt til fagforeningerne

- Lav et ligestillingsudvalg i European Industry Federation (EIF) for at sikre, at ligestillingsspørgsmål bliver rejst
- Sørg for, at der er en kvindelig suppleant til den mandlige, der har fast sæde i ESU: det kan være særdeles nyttigt at give nogle kvinder erfaring i at forberede og deltage i møderne
- Udnævn en ligestillingskonsulent i ESU
- Indfør forretningsorden i de nedsatte udvalg og sørg for, at der er tid til formøder for de udnævnte eksperter (eks. ligestillingskonsulenten) og de fagforeningsvalgte ESU-medlemmer



**FIU**

KØNSLIGESTILLING

