



Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans

Instrument avsedda för konsulter
och ledare som sysslar med
personalresurser inom små och
medelstora företag



Utarbetat av det Internationella utbildningscentrum som finns hos ILO i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES) inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("Öka företagens medvetenhet vad gäller bekämpning av könsfördomar") på uppdrag av Europeiska kommissionen, Generaldirektionen för sysselsättning, sociala frågor och jämställdhet.



Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans

Instrument avsedda för konsulter
och ledare som sysslar med
personalresurser inom små och
medelstora företag



Utarbetat av det Internationella utbildningscentrum som finns hos ILO i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES) inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("Öka företagens medvetenhet vad gäller bekämpning av könsfördomar") på uppdrag av Europeiska kommissionen, Generaldirektionen för sysselsättning, sociala frågor och jämställdhet.



Denna publikation stöds genom EU:s program för sysselsättning och social solidaritet (2007–2013). Programmet administreras av Europeiska kommissionens generaldirektorat för sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter. Det inrättades för att ge ekonomiskt stöd till förverkligandet av EU:s social- och sysselsättningspolitiska mål enligt den sociala agendan i syfte att bidra till att förverkliga målen i Lissabonstrategin på dessa områden.

Programmet löper under sju år och riktar sig till alla aktörer som kan hjälpa till att utforma lämplig och effektiv lagstiftning och politik när det gäller sysselsättning och socialpolitik i de 27 EU-länderna, Efta/EES-länderna, EU:s kandidatländer och de länder som ännu inte är kandidatländer.

Syftet med Progress-programmet är att stärka EU:s stöd till medlemsstaternas åtaganden och insatser för att skapa fler och bättre arbetstillfällen och bygga ett samhälle som präglas av ökad sammanhållning. Progress kommer därför att vara viktigt när det gäller

- (1) att ge analyser och policyrådgivning inom de områden som programmet omfattar,
- (2) att övervaka och rapportera om genomförandet av EU:s lagstiftning och politik inom de områden som programmet omfattar,
- (3) att främja överföring av strategier, lärande och stöd mellan medlemsstaterna avseende EU:s mål och prioriteringar, och
- (4) att vidarebefordra synpunkter från berörda aktörer och samhället i stort.

Mer information:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Denna publikation har utarbetats på uppdrag av den Europeiska kommissionen inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("Öka företagets medvetande vad gäller bekämpning av stereotyper beträffande kön") som leds av det Internationella träningscentrum som finns hos den Internationella arbetsorganisationen (ITC-ILO) i förening med sammanslutningen av de Europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES).

Innehållet i det här dokumentet återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska kommissionens övertygelse eller åsikt. Kommissionen eller andra personer som handlar för dess räkning ska inte heller hållas ansvarig för hur informationen i detta dokument används.

ISBN 978-92-9049-498-0

© Europeiska gemenskaperna, 2008

Reproduktion är tillåten under förutsättning att källan citeras.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ÄNDAMÅL OCH AVSIKT MED DESSA INSTRUMENT	1
SEKTION ETT: ÖKA RESULTATEN	2
Kapitel 1: Ge begåvningen en chans: Jämställdhet – en affärsfråga	2
1.1 Sammanfattning	2
1.2 Jämställdhet – en affärsfråga	3
1.2.1 Kön är en affärsfråga, inte en kvinnosaksfråga.	3
1.2.2 Sex utmärkta skäl för ökad jämställdhet inom affärsverksamheten.....	4
1.3 Affärsverksamhet: könsfrågor	8
1.3.1 Forskningsstudien ”Women in the Executive Suite correlate to High Profits” (Adler, 1998).....	8
1.3.2 Studien ”The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”, (Catalyst, 2004).....	10
1.3.3 ”Women Matter” (McKinsey, 2007).....	12
Kapitel 2: Har jobb ett kön?.....	14
2.1 En kort översikt.....	14
2.2 Den aktuella situationen	14
2.3 Horisontell och vertikal könsåtskillnad i arbetsmarknaden och ”metafördomarna”	16
2.4 Dekonstruktionen av fördomar.....	19
2.4.1 ”Fysiska skillnader”	20
2.4.2 ”Män och kvinnor har olika kompetenser och förmågor”	21
2.4.3 ”Män är naturliga ledare”	23
2.4.4 ”Kvinnor har begränsad tid och mindre flyttbarhet”	25
Kapitel 3: Spelreglerna.....	27
3.1 Sammanfattning	27
3.2 EU:s värderingar i en globaliserad värld	27
3.2.1 Jämställdhet – ett plus för Europas konkurrenskraft	27
3.2.2 Små och medelstora företag i centrum av Lissabonstrategin	30
3.3 EU och principen om jämställdhet	32
3.3.1 EU-kartläggningen angående jämställdhet mellan män och kvinnor	33
3.3.2 Europeiska arbetsmarknadens parter ”Referensram för åtgärder för jämställdhet mellan könen (2005-2010)”	35
3.3.3 EU-lagstiftningen angående jämställdhet mellan män och kvinnor	35
3.4 Den internationella aspekten.....	36
3.4.1 Avtalet om eliminering av diskrimineringen mot kvinnor (CEDAW)	36
3.4.2 Pekingplattformen för vidtagande av åtgärder	37

3.4.3	Målsättningarna för Millennium-utvecklingen	37
3.4.4	ILO-programmet om anständigt arbete för män och kvinnor.....	38
Kapitel 4: Bygga in jämställdhet i företagsmodellen		40
4.1	Sammanfattning	40
4.2	Jämställdhet – åtgärdsplaner	40
4.2.1	Konstruera en god åtgärdsplan för jämställdhet	41
4.2.2	Träning och ökat medvetande för att hjälpa var och en att spela den avsedda rollen	42
4.2.3	En klar policy för jämställdhet	43
4.3	Åtgärder i åtgärdsplanen – Konkreta steg	44
4.3.1	Anställning och val av rätt person för jobbet	44
4.3.2	Intern anställning – Befordran	47
4.3.3	Utbildning och utveckling.....	47
4.3.4	Klassifikation och värdering av jobb – samma lön	48
4.3.5	Positiva åtgärder	49
4.3.6	Balans i arbetslivet – bra för livet, bra för arbetet!	49
4.3.7	Slutsatser.....	50
4.4	Referenser till initiativ som innehåller instrument för planer om jämställdhet i företagen.....	51
BIBLIOGRAFI		53

ÄNDAMÅL OCH AVSIKT MED DESSA INSTRUMENT

Instrumenten är avsedda för utbildare och konsulter, personalchefer och allmänt sett för alla som arbetar för en kvalitetshöjning och en ökad konkurrenskraft inom små och medelstora företag.

Här ges information och praktisk vägledning om hur små och medelstora företag ska kunna dra nytta av ett undanröjande av könsfördomar, genom att optimera personalhanteringen och utnyttja de anställdas fulla potential för både män och kvinnor.

Innehållet kan användas på olika sätt: genom att upprätta en arbetsgrupp som ska främja ett ökat medvetande, genom att utöka och integrera utbildningsprogram för personalhantering och företagsorganisation samt genom att ge praktiska idéer om hur små och medelstora företag ska kunna vidta jämställdhetsåtgärder och rationalisera deras arbetsorganisationssystem.

Sektion 1, Öka resultaten, består av 4 kapitel och behandlar diskussioner, styrkande underlag, tips och exempel på god praxis.

Sektion 2 är en **Handbok** som ger en vägledning om hur den information som ges här kan användas för att upprätta utbildnings- och konsultationssessioner eller införa nya personalhanteringsrutiner för att övervinna könsfördomar.

Dessa instrument har utarbetats inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("*Öka företagens medvetenhet vad gäller bekämpning av könsfördomar*") på uppdrag av Europeiska kommissionen till det internationella utbildningscentrum som finns hos Internationella arbetsorganisationen (ITC-ILO) i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES).¹

Ytterligare upplysningar och resurser på 14 officiella EU-språk finns tillgängliga på webbplatsen <http://www.businessandgender.eu>.

¹ Länderna som ingår i denna verksamhet är de följande: Bulgarien, den Tjeckiska republiken, Estland, Frankrike, Tyskland, Grekland, Ungern, Irland, Italien, Malta, Polen, Portugal, Rumänien, Slovenien och Spanien

SEKTION ETT: ÖKA RESULTATEN

Kapitel 1: Ge begåvningen en chans: Jämställdhet – en affärsfråga

1.1 Sammanfattning

”Kvinnor har blivit den kanske mest försummade resursen inom affärslivet, både marknadsmässigt sett (i egenskap av konsumenter) och produktivt sett (i egenskap av anställda). (...) Det är en grundläggande svaghet hos affärsmodellerna som planerats för en mansdominerad värld. (...) Vi behöver revolutionera tänkandet.”

Financial Times – 26 februari 2008

Alla nyckelpersoner inom den ekonomiska och politiska världen betonar idag kvinnornas betydelse som relevanta ekonomiska aktörer. Deras roll och status som medborgare, konsumenter, chefer och anställda utgör en indikator av välstånd, mogenhet och ekonomisk vitalitet.

I Europa ger den ökande sysselsättningen av kvinnor en viktig lösning på problemet med den åldrande arbetskraften, sjunkande födelsetal och brist på yrkesutbildade personer.² Länder och företag har ett trängande behov av en konkret policy som ger kvinnorna möjlighet att uppfylla sin kapacitet.

Ledande investeringsbanker, som till exempel Goldman Sachs, har börjat använda uttrycket ”womenomics” för att hänvisa till kvinnorna som en av de viktigaste tillväxtmotorerna. Många nationalekonomer säger att kvinnorna är en av de tre framflyttande krafterna som kommer att ge form åt det 21:a århundradet, kallat de tre ”W” på engelska: ”Weather, Women and the Web” (dvs väder, kvinnor och webben).³

Trots det förblir affärsverksamheterna i hög grad en värld som skapats av män och för män.⁴ Endast 10 % av styrelsemedlemmarna är kvinnor hos de största börsnoterade företagen, en siffra som sjunker till 3 % för kvinnor på högsta beslutsnivå hos dessa företag.⁵

I det här kapitlet redovisas att jämställdhet är en affärsfråga. Här framställs argument och stödjande forskning som bevisar att en bättre uppdelning av sysselsättningen mellan män och kvinnor och en förbättrad balans mellan könen när det gäller beslutsfattande inom små och medelstora företag kan ge konkurrensfördelar, förbättra personalens produktivitet och kreativitet samt attrahera flera kunder.

² Carone, C., Costello, D., ”Can Europe Afford to Grow Old? ”, *Finance and Development*, September 2006, No. 43.

³ Citation i: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Enligt hävdande av Jeremy Isaacs, verkställande direktör, Lehman Brothers i Europa och Asien, vid det inledande talet hos Lehman Brothers Centre for Women in Business, London Business School, Januari 2006. Mer information på: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Uppgiftskälla: Europeiska kommissionen, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. Hittas på: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf

Ge begåvningen en chans:
Jämställdhet – en affärsfråga

1.2 Jämställdhet – en affärsfråga

1.2.1 Kön är en affärsfråga, inte en kvinnosaksfråga.

”Optimeringen av kvinnors begåvning kommer att öka företagets prestation. För att uppnå det krävs starkt mod och engagemang från dagens företagsledare. Det är ett gyllene tillfälle som man inte får missa. Nu måste alla VD:ar ta könsfrågan på allvar”

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008 (Varför kvinnor betyder pengar)⁶

Om vi nu för ett ögonblick lägger de tillbörliga iakttagelserna om lika villkor för alla åt sidan, kan man fråga sig varför man radikalt ska förbättra integrationen av kvinnorna i affärsvärlden, både i ledande positioner och i icke-konventionella jobb.

Anledningen är att företagets konkurrenskraft står på spel.

Små och medelstora företag är den viktigaste drivkraften i Europa, med avseende på tillväxt och sysselsättning, och de har en enorm potential när det gäller nya jobb. Det finns 23 miljoner små och medelstora företag i Europa, vilka ger 75 miljoner jobb, och i vissa sektorer uppgår sysselsättningen till över 80 %, t ex inom textil-, byggnads- och möbelindustrin.⁷

Globalisering, omorganisering av värdeskedjan, ökad konkurrens, avreglering av marknaderna, befolkningsändring, fortsatt ökat behov av bättre yrkeskunnande och kvalifikationer utgör några av de drivkrafter som små och medelstora företag måste kunna ge sig i kast med.

Dessa är viktiga utmaningar för små och medelstora företag i dagens läge och det gäller särskilt för de mindre företagen, som har begränsade finanser och personalresurser. Små och medelstora företag behöver, i högre grad än alla andra organisationer, anställa personal med ett yrkeskunnande som motsvarar just deras krav på bästa sätt och som karakteriseras av produktivitet och anpassningskapacitet, vilket främjar ökad innovation och konkurrenskraft.

Könsfördomar är helt enkelt förutfattade generaliseringar om kvinnors och mäns antagna mindre eller högre yrkeskapacitet eller ambition. Vissa arbetsgivare kan känna sig trygga när de förlitar sig på könsfördomar vid nyanställning, omstrukturering eller när de beslutar om en befordran.

Men verkligheten är annorlunda: många av de ”gamla” myterna om kvinnornas antagna olämplighet för vissa jobb, brist på ledarskap, låga tekniska kompetens eller låga arbetslojalitet kan bevisas vara helt felaktiga och gammalmodiga.

Tvärtom är kvinnorna idag:

- **en stor del av begåvningen** – 60 % av de som har en akademisk examen i Europa är kvinnor
- **en stor del av marknaden** – kvinnorna fattar 80 % av besluten när det gäller inköp av konsumtionsvaror, även vad gäller ”traditionellt manliga” varor, t ex bilar
- **en ingrediens för lönsamhet** – företag med en bättre könsbalans i ledningsstrukturen uppvisar bättre resultat än de som har färre kvinnor i toppen

⁶ Källa: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008).

⁷ Källa: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, utgåva 2007*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2007. Tillgänglig på: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

- **avgörande för frågan om befolkningstalet** – länder med en politik som stödjer kvinnoarbete visar en tendens av högre födelsetal och större tillväxt.

I nästa sektion redovisas att en bättre könsbalans, både när det gäller jobb på ledningsnivå och bland vanliga anställda, är affärsmässigt logiskt.

1.2.2 Sex utmärkta skäl för ökad jämställdhet inom affärsverksamheten⁸

Skäl 1. Tillgång till hela begåvningsgruppen

Det första skälet som gör att små och medelstora företag nogra ska ta hänsyn till könsfrågan är i deras eget intresse: hur ska man kunna vinna den hårda konkurrensen om begåvade personer.

“Små och medelstora företags förmåga att förnya sig och uppnå framgång beror på ett stort urval av yrkeskunskaper, nätverk och processer. Mer än någonsin behöver små och medelstora företag nu samla sina resurser, skapa nätverk och samarbeta på lokal nivå eller branschnivå för att upprätta effektiva riktlinjer som möjliggör en utveckling av deras mänskliga kapital” – sade EU-kommissionens representant Vladimir Spidla under ett forum för europeiska små och medelstora företag.⁹

Bristen på arbetare i Europa förväntas stiga under de kommande decennierna, särskilt när det gäller de mest högkvalificerade jobben. Europa kan vänta sig att den aktiva arbetskraften minskar med 24 miljoner personer fram till 2040. Men om den kvinnliga andelen av arbetsdeltagandet å andra sidan skulle kunna stiga till samma nivå som den manliga kommer den förutsedda minskningen att bara bli 3 miljoner.¹⁰

Under de senaste åren har tendensen varit att flickor uppnått bättre resultat i utbildningen jämfört med pojkar och allt fler unga kvinnor har en akademisk examen i tekniska och naturvetenskapliga ämnen. Vid studier av ledarskapsuppförande har det upptäckts att trots vissa skillnader mellan män och kvinnor i stil och utövande av ledarskapet har skillnaderna mellan könen ingen inverkan på ledarskapet totalt sett när det gäller dess effektivitet.¹¹

Användning av den underutnyttjade gruppen yrkesutbildade kvinnor (och även äldre personer) kan därför spela en viktig roll i ”begåvningskriget”. Genom att anställa kvinnor som chefer eller i icke-traditionella befattningar kan företagen utnyttja hela befolkningens kunskaper, erfarenhet och kreativitet, i stället för bara hälften.

Skäl 2. Investera i skillnaderna mellan könen

Den gamla föreställningen om att det bästa sättet att integrera kvinnorna är att behandla alla på samma sätt ifrågasätts nu: företagen inser att en bristande förståelse av skillnaderna utgör en risk som är alltför kostsam att ta.

⁸ Klassifikationen i sex skäl kommer från resultaten i projektet ”Women to the Top” (W2T) utarbetat av den Europeiska kommissionen inom ramen för EU-programmet avseende Gemenskapens struktur: Strategy on Gender Equality (2001-2005). Mer info: <http://www.women2top.net>.

⁹ ”Adaptation of SMEs to change”. – Tal fört av Vladimír SPIDLA, medlem av den Europeiska kommissionen med ansvar för sysselsättning, sociala frågor och jämställdhet, under ”Restructuring” Forum: Bryssel, 26 november 2007 (SPEECH/07/746). Mer information på: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Kan hämtas från: <http://www.mckinsey.com>

¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. Kan hittas på: <http://www.mrg.com>.

Ge begåvningen en chans:
Jämställdhet – en affärsfråga

De fördelar som skillnaderna mellan kvinnliga och manliga anställda kan ge har alltför ofta förbisetts. Det är ett välkänt faktum att man nog måste planera och implementera investeringar inom affärsverksamheten och sedan kontrollera och bedöma resultatet. Arbetsgivare som vill få avkastning på deras investering i ”mänskligt kapital” kommer att försöka att skapa en kultur som värderar och uppskattar skillnaderna mellan könen.

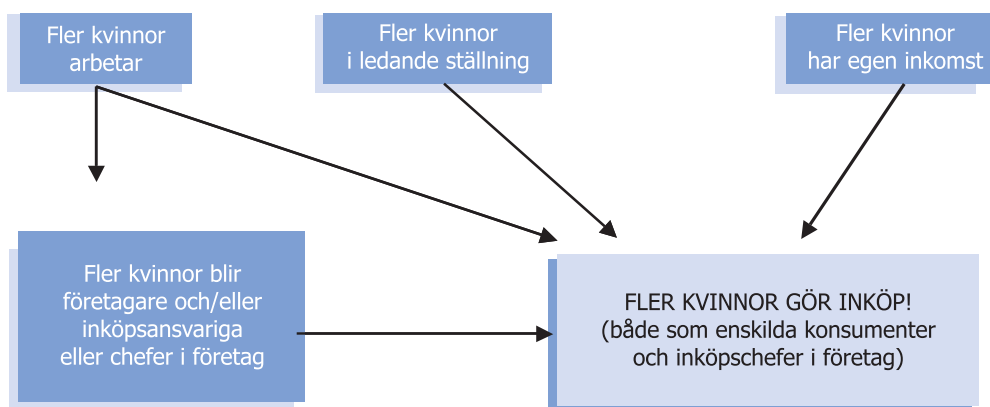
Värdering av skillnader betyder att det erkänns att män och kvinnor har olika sociala roller och arbetar inom olika sociala områden och positioner och att de därför har olika erfarenheter, värderingar och perspektiv som affärsverksamheten kan dra nytta av.

Små och medelstora företag utövar sin affärsverksamhet i en mångkulturell, heterogen och oberäknelig värld och har behov av en hög kreativitet och yrkeskunnande. Korrekt hantering av skillnaderna mellan könen kan främja kreativt intresse och en öppen kultur som är bättre lämpad att ta sig an nya utmaningar. Forskning har visat att det uppnås mycket enklare om kunnandet hos personalen är av olika slag.¹²

Skäl 3. Kundperspektiv

För att kunna anpassa sig till ständigt föränderliga sociala trender och konsumtionstrender behöver företagen i en allt högre grad integrera kvinnorna i deras beslutsfattningsprocesser.

Kvinnorna har nu ett stort inflytande i köpbesluten: i Europa utgör de den drivande kraften bakom över 70 % av inköpen i hushållen, medan de utgör endast 51 % av befolkningen.¹³ Även i de branscher där köparna traditionellt sett är män utgör kvinnorna en ökande andel av konsumentunderlaget: kvinnorna påverkar till exempel 60 % av köpen av nya bilar i Japan och utgör ungefär 47 % av datoranvändarna i Europa. Trots det känner sig kvinnorna underrepresenterade och negativt framställda i marknadsföringen och reklamen.¹⁴



På samma sätt betyder den avsevärda ökningen av kvinnor inom den högre utbildningen och arbetskraften en motsvarande ökning av de inkomster som finns till förfogande.

En undersökning utförd av den brittiska reklambyrån Saatchi & Saatchi beräknade att tillverkarna och återförsäljarna av konsumtionselektronik förlorade 600 miljoner pund

¹² Lehman Brothers Centre for Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, London, 2007.
Den här forskningen undersöker könsrollerna i innovativa team och erbjuder nyttiga råd om hur företag ska kunna bygga upp och förbättra deras förnyelseförmåga genom sammansättningen av könen i teamet.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ För att veta mer om marknadsföring till kvinnor: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

under 2007 på grund av "utebliven kontakt" med kvinnliga kunder. De upptäckte att nästan var tredje kvinna ansåg att reklamen för tekniska produkter inte hade något med dem att göra. Endast 9 % ansåg det viktigt att apparaten såg kvinnlig ut (på något stereotypt sätt). "Det stöds av kvalitativ feedback från opinionsledare och konsumenter som känner sig behandlade på ett "mjäkigt" sätt och "förolämpade" av överflödet av de rosa produkter som finns till förfogande, i stället för de eleganta och vackert utformade och förpackade produkter som de vill se".¹⁵

Företagen måste inse att kvinnorna i dag representerar ett stort antal olika marknadssegment. Kvinnornas status har undergått så stora och dramatiska förändringar under de senaste 30 åren att det inte längre finns något speciellt "kvinnosegment" på konsumentmarknaden. Många kampanjer och produkter riktade till kvinnor framställer fortfarande kvinnorna i en mycket mer begränsad roll än vad som motsvaras av verkligheten i dag, snarare än att erkänna och visa de många roller som kvinnor faktiskt har i dagens värld.

Företag som försöker att vara innovativa genom att vända sig till kvinnor (och följaktligen göra större förtjänster) måste förstå kvinnorna som de är nu i dag, under varje ålder och stadium, bortom de vanliga fördomarna.

Skäl 4. Minimera risker och kostnader

Brist på jämställdhet kan ses som en del av ett företags riskprofil.

Enligt vad som utpekades i Kingsmill-rapporten¹⁶ utsätter en utebliven korrekt användning eller hantering av mänskligt kapital företaget för samma typ av risker, och i samma omfattning, som en utebliven kontroll över ekonomiska tillgångar eller andra resurser. Nyckelområdena när det gäller företagsrisker och kostnader utgörs av:

- risk och kostnad på grund av skadat anseende, vilket medför:
 - Förlust av investerare eller aktieägarnas förtroende
 - Förlust av kundbas
- risk och kostnad vid potentiell tvist om ojämlika löner eller orättvisa anställningsprocedurer
- risk och kostnad vid oförmåga att anställa personal med stort yrkeskunnande, på grund av att arbetsgivaren fått ett dåligt rykte.

Poängen är att små och medelstora företags förmåga att få stöd från finansiella institutioner och attrahera investerare är nyckeln till att kunna överleva och växa. Jämställdheten mellan könen kan också bli en tillgång, speciellt för mellanstora företag, eftersom kapitalmarknaden och investerare ägnar allt mer uppmärksamhet på företagsresultaten när det gäller könsfördelningen. Investeringsfonder som t ex Calpers i USA eller Amazone i Europa innefattar till exempel denna indikator bland deras investeringskriterier, medan olika kreditvärderingsinstitut (Core Rating, Innovest, Vigeo) nu håller på att utveckla instrument som ska kunna mäta könsbalansen.

¹⁵ "Detaljhandeln får besked: kvinnliga nördar nonchalerar man på egen risk", september 2007. Resultat av en undersökning på Internet utförd i Storbritannien av reklambyrån Saatchi and Saatchi år 2007. Artikeln finns tillgänglig på: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, London, 2001.

Skäl 5. Bli ”den föredragna arbetsgivaren”

Att bli känd som en arbetsgivare som tar hänsyn till frågorna om jämställdhet kan attrahera den viktigaste konkurrenskraftiga fördelen: människor. För att kunna bli konkurrenskraftig är det ytterst viktigt att rätt personer anställs och att man kan behålla dem.

Studier¹⁷ av unga chefer visar att både män och kvinnor är kritiska när det gäller den moderna ledningens begrepp och villkor. De förväntar sig både flexibla arbetsmöjligheter och familjevänliga regler. De tillhör ”**Generation Y**”, och, i enlighet med forskarnas förutsägelser:¹⁸

- de kommer inte bara att byta jobb, utan även byta yrke under sitt arbetsliv och återupptäcka sig själva flera gånger
- för dem är tekniken inte ett instrument utan en del av vad de är (vilket man kan se genom deras användning av sociala nätverk och web 2.0-tekniker)
- de vill ha ett arbete med utmaningar och utvecklingsmöjligheter, men som också innehåller valmöjligheter och flexibilitet så att det kan anpassas till deras privatliv
- de uppskattar arbetsgivare som visar en ansvarsfull attityd gentemot samhället och omgivningen

De små och medelstora företag som anpassar sig till kvinnor och får dem att verkligen känna sig välkomna, kommer att kunna attrahera den största begåvningspoolen från alla tillgängliga källor. För att kunna göra det måste de:

- förstå att en persons arbetslivsprioriteringar undergår en förändring under olika skeden i livet
- erkänna att den linjära, oavbrutna karriärmodellen inte längre är tillämplig
- utvidga snäva definitioner av karriärvägen mot toppen
- upphöra med åldersbegränsningar för upptäckt av personer med hög potential
- behandla flexibilitet och balans i arbetslivet som frågor som gäller för alla
- mäta prestation efter resultat, inte i timmar.

¹⁷ Olika fall citeras av Kingsmill, a.a.

¹⁸ ”Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, NAS introspektioner, 2006. Tillgänglig på: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.
Healy, R., ”10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, May 23rd, 2008.

Tillgänglig på:
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace>.

Balderrama, A., ”Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. Tillgänglig på:
<http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.

Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – Tillgänglig på:
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

Skäl 6. Jämställdhet står i relation till lönsamhet

NUTEK (verket för näringslivsutveckling) har funnit att det finns ett samband mellan jämställdhet och lönsamhet.¹⁹ Främjandet av kvinnor är också ett viktigt steg när det gäller att **få den rätta ledningsgruppen**, eftersom allt fler studier visar att det finns ett samband mellan större jämställdhet inom ledarskapet på hög nivå och företagets lönsamhet.²⁰

En finsk studie²¹ visade att företag med kvinnlig VD är i genomsnitt något lönsammare än företag med manlig VD. I en separat studie²² omfattande de 100 största företagen på Londonbörsen visade det sig att 18 av de 20 företagen med den högsta marknads-kapitaliseringen (2003) hade minst en kvinnlig chef.

Dessa resultat betyder inte att det finns ett orsaksförhållande mellan kvinnligt ledarskap och lönsamhet, men de hjälper oss att klargöra att ledarskap inte nödvändigtvis är ett manligt privilegium.

Annan forskning²³ visar att det finns en länk mellan könsbalansen inom ledningsgruppen och innovationsförmågan. Och resultaten ökar ytterligare när en "viss andel" kvinnor ingår i styrelsen.

Genom att ta kvinnliga anställda med i beräkningen får företagen hjälp att förstå och reagera på de kommande förändringarna i hur vi arbetar: från de gradvis förändrade förväntningarna på männens roll, till den flexibilitet och anpassning som behövs för den åldrande arbetskraften och som krävs av den generation som nu träder in i arbetslivet.

1.3 Affärsverksamhet: könsfrågor

Nedan ges exempel på viktiga forskningar inom detta område, vilka bekräftar vad som framställdes i den första delen av det här kapitlet. En mer utförlig lista över nyttigt referenslitteratur ges i avsnittet "Mer referenslitteratur" i slutet av detta dokument.

1.3.1 Forskningsstudien "Women in the Executive Suite correlate to High Profits" (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, docent i marknadsföring vid Pepperdine University, utförde en forskningsstudie under 20 år (1980-1998) av **Fortune 500-företag**. Han upptäckte ett

¹⁹ Den svenska affärsutvecklingsbyrån (NUTEK) har under år 1996 utfört en studie vars ändamål var att undersöka om det fanns en klar förbindelse mellan könsjämställdhet och lönsamhet i företagen. Texten finns tillgänglig på svenska – "Jämställdhet och lönsamhet" på <http://www.nutek.se>. Ett utdrag på engelska: "Gender and profit" finns tillgängligt på: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Adler, Roy D., Women in the Executive Suite Correlate to High Profits, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine Universitetet, 1998. Tillgänglig på: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. Denna information har blivit möjlig tack vare Roy D. Adler, verkställande direktör hos Glass Ceiling Research Center. Prof. Adler är en Fulbright-stipendiär och docent i marknadsföring vid Pepperdine University och är en av de ytterst få personer som fått hedersutnämmandet Designated Fellow från Academy of Marketing Science.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, No.3, September 2007. Tillgänglig på: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Tillgänglig på: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbld/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), citat. Se även Kapitel 1.3.2.

²⁴ Adler, Roy D. (1998), citat.; sammanfattningen av studien som ges i det här kapitlet har tagits från: Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling". – Finns på: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>.

Ge begåvningen en chans:
Jämställdhet – en affärsfråga

starkt samband mellan kvinnor i verkställande befattning och en hög lönsamhet. Faktum är att för de 25 Fortune 500-företagen som uppvisar det bästa resultatet gällande befordringar av kvinnor till hög ledarställning var faktiskt vinsten mellan 18 % och hela 69 % högre än genomsnittet för andra Fortune 500-företag inom samma branschsektor!

Eftersom olika branscher mäter lönsamheten på olika sätt innefattade studien tre sätt att mäta lönsamheten för att kunna värdera varje enskilt företags lönsamhet uttryckt i ett procenttal av:

- intäkter
- tillgångar
- eget kapital.

Intäkter

Med avseende på vinsten angiven som ett procenttal av intäkterna visade det sig att de 25 företagens resultat var 34 % bättre än de motsvarande branschmedianerna. De kvinnovänliga företagen uppgick i genomsnitt till 6,4 % medan genomsnittet hos branschmedianerna var 4,8 %. Nästan två tredjedelar av dessa företag uppvisade bättre resultat än medianen i respektive bransch.

Tillgångar

Med avseende på vinsten angiven som ett procenttal av tillgångarna visade det sig att de 25 företagens resultat var 18 % bättre än medianen för branschen. De kvinnovänliga företagen uppvisade i genomsnitt en ökning med 6,5 % medan genomsnittet för medianerna var 5,5 %. På individuell basis uppvisade 62 % av företagen betydligt bättre resultat än medianen i respektive bransch.

Eget kapital

Med avseende på vinsten angiven som ett procenttal av det egna kapitalet visade det sig att de 25 företagens resultat var 69 % bättre än branschmedianerna. De kvinnovänliga företagen uppvisade i genomsnitt en ökning med 26,5 % medan genomsnittet hos branschmedianerna var 15,7 %. På individuell basis uppvisade 68 % av företagen bättre resultat än medianen i respektive bransch.

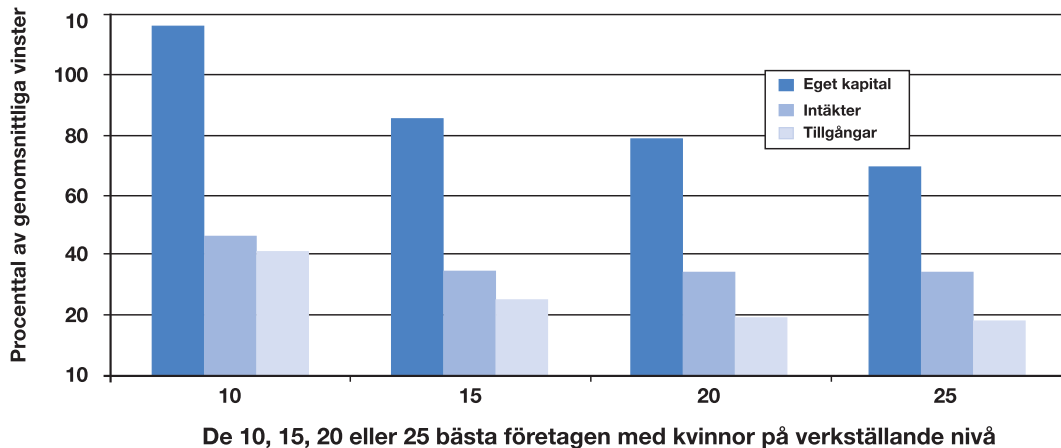
Uppdelning av data

Dessa resultat blir ännu mer intressanta när dataurvalet ändras från de 25 bästa företagen till de 10 bästa företagen eller de 15 bästa företagen, enligt vad som visas i nedanstående tabell:

Det procenttal med vilket kvinnovänliga företag överstiger branschmedianen med avseende på ...			
Vinst som procenttal av >	Intäkter	Tillgångar	Eget kapital
De 10 bästa företagen	46	41	116
De 15 bästa företagen	35	25	85
De 20 bästa företagen	34	19	78
De 25 bästa företagen	34	18	69

Med andra ord är resultaten för de ”25 bästa företagen” som visas i den här studien ganska konservativa. Resultaten blir mer dramatiska när en mindre ”delmängd” som endast innefattar de mest kvinnovänliga företagen granskas.

- Procenttal med vilket kvinnovänliga företag överstiger branschmedianerna när det gäller vinst som procenttal av eget kapital, intäkter och tillgångar



Källa: Adler, Roy D., "Women in the Executive Suite Correlated to High Profits", *Harvard Business Review*, November 2001, s. 30

"Samband" betyder eller bevisar naturligtvis inte ett "orsaksförhållande". Det kan finnas många anledningar till att resultaten av studien är som de visas.

Trots den personliga tolkningen av uppgifterna finns det däremot inga tvivel om att det finns ett verkligt förhållande mellan förekomsten av flera kvinnor på ledande nivå och en högre lönsamhet än genomsnittet inom en viss bransch.

1.3.2 Studien "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst arbetar globalt med affärsföretag och yrkesgrupper för att skapa integrerade miljöer och ge ökade möjligheter för kvinnor i affärsföretag. År 2004 presenterade Catalyst studien *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, sponsrad av BMO Financial Group. I studien analyseras fem år av data från 353 Fortune 500-företag.

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. Finns på: <http://www.catalyst.org>.

Ge begåvningen en chans:
Jämställdhet – en affärsfråga

Metod:

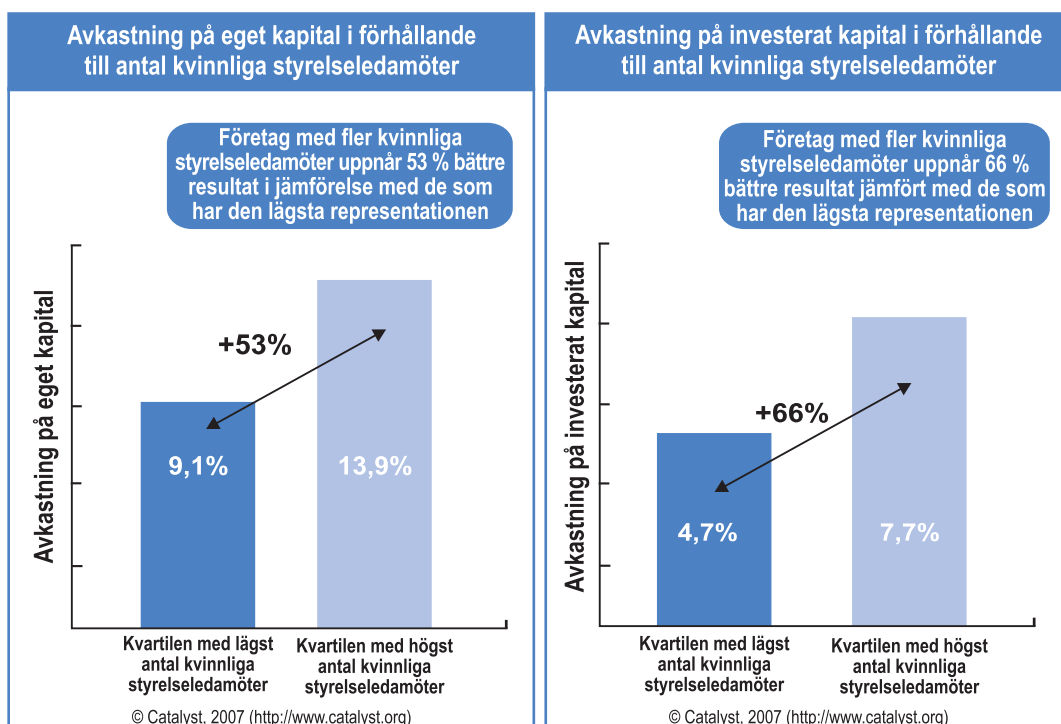
- En lista över samtliga företag som omfattats i Fortune 500²⁶ från 1996 till 2000 upprättades (med justeringar för namnändringar, fusioner och förvärv). Denna lista bantades ner så att endast de företag där det fanns minst fyra års uppgifter om ekonomiska resultat (avkastning på eget kapital och totalavkastning för aktieägare), liksom könsförhållandet i ledningsgruppen. Det slutliga urvalet bestod av 353 företag.
- De 353 företagen delades in i kvartiler – med ungefär ett lika stort antal företag i varje enskild kvartil – grundat på representationen av kvinnor i ledningsgruppen.
- Man jämförde de ekonomiska resultaten mellan företagen i kvartilen som låg högst upp och den som låg längst ner.
- De 353 företagen delades in i 11 branschsektorer, vilket gjorde det möjligt för forskarna att jämföra den ekonomiska prestationen mellan företagen i kvartilen som låg högst upp och den som låg längst ner efter typen av bransch. Bland de 11 typerna av branscher som ingick i denna studie fanns det tillräckligt med uppgifter (tillräckligt med företag inom en viss typ av bransch) för att utföra en analys inom fem olika branscher – njutningsvaror, stapelvaror, finansiella tjänster, tillverkningsindustri och it-/telekomtjänster.

Vad som upptäcktes:

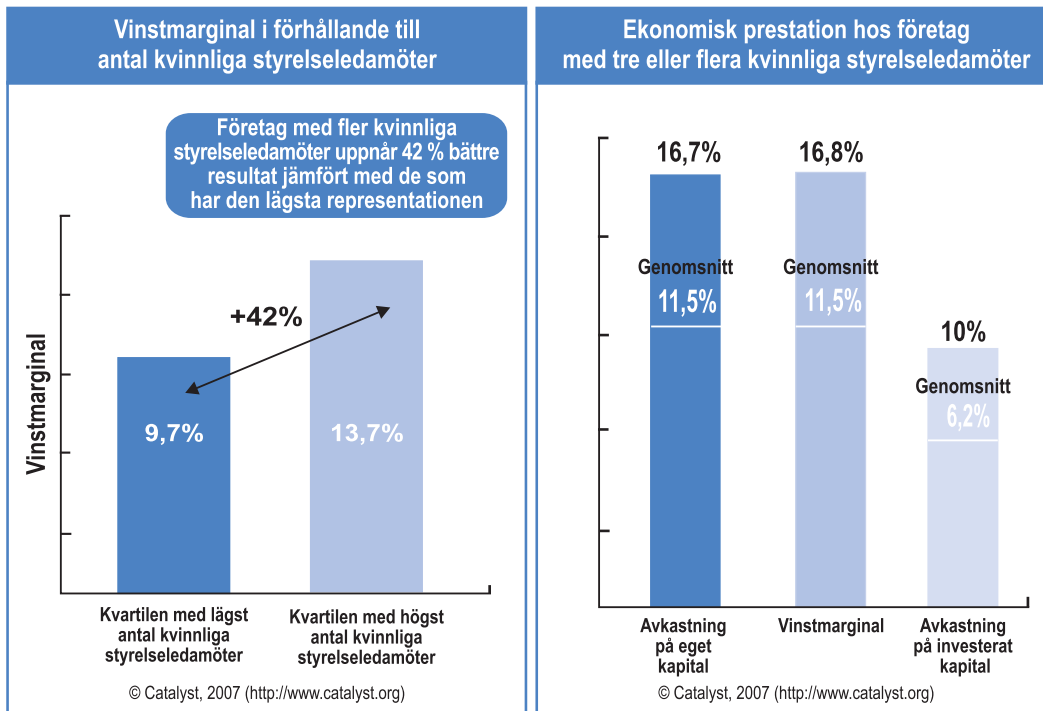
Företagen med den högsta representationen av kvinnor i ledningsgruppen visade sig uppnå bättre ekonomiska resultat än företagen med den lägsta representationen av kvinnor. Dessa upptäckter gäller för båda mätmetoderna som analyserades: avkastning på eget kapital (som är 35 % högre) och totalavkastning för aktieägare (som är 34 % högre). I var och en av de fem branscher som analyserades visade det sig att företagen med den högsta representationen av kvinnor i ledningsgruppen hade en högre avkastning på eget kapital än företagen med den lägsta representationen av kvinnor. I fyra av de fem branscherna visade det sig att företagen med den högsta representationen av kvinnor i ledningsgruppen hade en högre totalavkastning för aktieägare än de med den lägsta representationen av kvinnor.

Källa: Catalyst, 2004 (<http://www.catalyst.org>)

- "The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards", (Catalyst, 2007)



²⁶ "Fortune 500" är en lista som upprättas och publiceras varje år av Fortune magazine som klassificerar 500 amerikanska aktiebolag i enlighet med deras bruttointäkt. Finns på: <http://www.fortune.com>.



1.3.3 "Women Matter" (McKinsey, 2007)²⁷

I *Women Matter* presenteras resultatet av en undersökning i två steg som utförts av McKinsey i syfte att värdera vilken effekt könsskillnaden har på företagets resultat. *Women Matter* bevisar att de företag där kvinnorna är mer representerade i styrelsen eller i ledningsgruppen är de som uppnår de bästa resultaten, både vad beträffar organisation och finansiella bedömningar.

Undersökningen utfördes i två påföljande steg.

För det första användes ett särskilt McKinsey-instrument för diagnostik (Organisational Performance Profile) för att mäta **företagets förträfflighet när det gäller organisation i förhållande till nio kriterier**: ledarskap, ledning, ansvarighet, samordning och kontroll, innovation, extern inriktning, kapacitet, motivering, arbetsmiljö och värderingar.

McKinsey-experterna undersökte med hjälp av det här instrumentet utvärderingarna av 115 000 anställda i aktiebolag och familjebolag, samt i ideella organisationer och bevisade att det fanns ett förhållande mellan ett företags förträfflighetsnivå inom dessa nio organisationsdimensioner och dess ekonomiska resultat. Företagen som låg högst i klassificeringen i enlighet med dessa organisationskriterier visade en tendens att ha dubbelt så stora rörelsevinster och marknadskapitalisation jämfört med de företag som hade lägst klassificering.

De valde sedan ut 101 företag som offentliggör sin sammansättning av deras styrelseorgan (huvudsakligen företag i Europa, USA och Asien) inom ett antal branscher från energi till distribution och finansiella institutioner.

De analyserade svaren från 58 240 personer och jämförde sedan resultaten för dessa företag i förhållande till andelen av kvinnor i styrelseorganen.

²⁷ McKinsey (2007), sid. 12-14.

Ge begåvningen en chans:
Jämställdhet – en affärsfråga

Det visade sig att **”företag med tre eller fler kvinnor i ledarfunktioner har i genomsnitt större framgång med avseende på varje enskilt organisationskriterium jämfört med de företag där inga kvinnor finns på toppen”**. Resultaten ökade i själva verket anmärkningsvärt så snart det fanns minst tre kvinnor i en styrelse med cirka tio personer.

Ett samband är inte nödvändigtvis ett orsaksförhållande, men sambanden mellan organisationsförträfflighet och kvinnors deltagande i ledarorgan är icke desto mindre slående.

I det andra steget skulle man fastställa om företag med kvinnliga chefer också uppnådde bättre resultat ur ekonomisk synpunkt. McKinsey-experterna ledde med denna målsättning en studie tillsammans med Amazone Euro Fund. De valde de 89 europeiska företagen i listan som hade det bästa könsförhållandet i ledande positioner. Företagen valdes bland alla europeiska företag på listan som hade mer än 150 miljoner euro i aktiekapital, baserat på följande kriterier: antalet och proportionen av kvinnor i verkställande kommittén, deras funktion (en verkställande direktör eller finansdirektör har större vikt vid företagsbesluten än en IT-chef) och, i mindre utsträckning, förekomsten av mer än två kvinnor i styrelsen, eller statistik om könsförhållanden i årsrapporten.

McKinsey analyserade sedan dessa företags ekonomiska resultat i förhållande till genomsnittet för deras respektive sektor. **Det finns inga tvivel om att dessa företag, i genomsnitt, uppnår högre resultat än genomsnittet inom deras respektive sektor när det gäller avkastning på eget kapital (11,4 % mot ett genomsnitt på 10,3 %), rörelseresultat (11,1 % mot 5,8 %) och aktieprisets tillväxt (64 % mot 47 % under perioden 2005-2007).**

Dessa statistiskt sett betydelsefulla studier visar att företagen med en större andel av kvinnor i deras ledningskommittéer också är de som uppnår de bästa resultaten. Medan studierna inte bevisar något orsaksförhållande ger de oss däremot en ögonblicksbild som utan tvekan får oss att dra slutsatsen att en ökad jämställdhet ska främjas.

Slutligen, efter att ha identifierat arbetsmiljön och förändrade personliga ambitioner som de viktigaste barriärerna mot kvinnlig representation i styrelseorganen, ger *Women Matter* förslag på hur man kan *”bygga om modellen”*, baserat på beprövade system, och öka kvinnornas deltagande i affärsverksamheten, även på verkställande toppnivåer.

Kapitel 2: Har jobb ett kön?

2.1 En kort översikt

I det här kapitlet ges information om könsåtskillnad och hur det har en effekt på resultaten inom affärsverksamheten.

Först presenteras den aktuella situationen att män och kvinnor är olika fördelade på den europeiska arbetsmarknaden och det avslöjas hur denna situation kan tillskrivas kvarvarande könsfördomar. Sedan visas hur dessa fördomar inte alls representerar dagens verkliga individuella begåvningar, förmåga och ambitioner hos både män och kvinnor. Det ges några exempel på hur dessa fördomar kan övervinnas genom praktiska åtgärder inom företagen, vilket sedan kan innebära fördelar, inte bara för kvinnorna, utan också för männen samt för företagets produktivitet.

2.2 Den aktuella situationen

Kön och anställningskvot inom EU-27²⁸

- Genomsnittlig sysselsättningsnivå under år 2007: 71,6 % för män och 57,2 % av kvinnor.
- Genomsnittlig arbetslöshetsnivå under år 2007: 9 % för kvinnor och 7,6 % för män, med en genomsnittlig skillnad på 1,4 %.
- Genomsnittlig andel deltidarbete under år 2007: 31,4 % för kvinnor och 7,8 % för män.

- Den europeiska strategin för jobb och tillväxt har som målsättning att uppnå sysselsättningsnivån 60 % för kvinnor under år 2010. Under de senaste åren har anställningen av kvinnor uppvisat en kontinuerlig tillväxt, och hela tiden med ett högre procenttal för kvinnor jämfört med män, och genomsnittet var 57,2 % för EU27 under 2007.
- Trots denna positiva trend kommer sysselsättningsnivån för kvinnor fortfarande att ligga under den nivå som gäller män i alla EU-länder, även om det finns stora variationer. Under 2007 varierade skillnaden mellan män och kvinnor när det gäller procenttalet för anställning mellan mindre än 5 procent i Sverige och Finland till mer än 25 procent i Grekland och Malta.
- Den genomsnittliga arbetslöshetsnivån uppvisar en tendens att vara högre bland kvinnor. Under 2007 fanns de största skillnaderna till kvinnornas nackdel i Grekland (8 %), Spanien (5,3 %) och i Italien (3,4 %). I sju länder var arbetslöshetsnivån för män högre än för kvinnor (Tyskland, Estland, Irland, Lettland, Litauen, Rumänien och Storbritannien).

²⁸ Europeiska kommissionen: Rapport om jämställdhet mellan kvinnor och män 2008, COM(2008)10 slutlig. Tillgänglig på: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

- Den övervägande andelen av deltidsarbetarna är kvinnor. Under 2007 var andelen kvinnlig personal med deltidsanställning i EU-27 31,4 %, medan motsvarande siffra för män var 7,8 %. Andelen kvinnliga deltidsarbetare var högre än 30 % i Frankrike, Irland, Danmark och Luxemburg, 40 % i Sverige, Österrike, Belgien, Storbritannien och Tyskland och uppnådde så mycket som 74,9 % i Nederländerna. Andelen av deltidsarbetare var följaktligen mycket låg i Bulgarien, Slovakien, Ungern, Tjeckien och Litauen.

Källa: Europeiska kommissionen, Rapport om jämställdhet mellan män och kvinnor 2008, COM(2008)10 slutlig. (Data Eurostat 2007)

Kön och personer med akademisk examen²⁹

- Männerna representerar endast 20-27 % av dem som har en akademisk examen i yrken inom socialtjänsten, vården och utbildningssektorn.
- Kvinnorna representerar mellan 60 % och 70 % av dem som har en akademisk examen som har att göra med utbildning av lärare och beteende samt samhällsvetenskap.
- Männerna utgör 70 % och 85 % av de som har akademisk examen i yrken som angår handel och förvaltning, tillverkning och behandling av material, matematik, statistik och transport.

Kön och anställningssektorer³⁰

- 77 % av de som är anställda i utbildnings- och socialtjänsten är kvinnor
- 62 % av de som är anställda inom jordbruk, jakt, skogsarbeten och fiske är män.
- 34 % av de som är anställda i fabriksindustrin är kvinnor.

Kön och samhällsklass-yrkeskategorier³¹

- Kvinnorna utgör 75 % av de fast anställda i förvaltningen och 65 % av personalen inom servicesektorn samt som försäljningsbiträden i affärer och på marknader.
- Männerna representerar det övervägande antalet (79 %) av de fast anställda när det gäller drift eller installation av maskiner och av monteringsarbetare samt 85 % av hantverksarbetare och de som är anställda i hantverksarbeten.
- Omkring 2,6 % av de anställda männen inom EU arbetar som datatekniker och dataoperatörer (ISCO kategorierna 213 och 312), nästan fyra gånger antalet kvinnor (0,7 %). Denna skillnad är mer än 3 mot 1 i nästan alla länder och över 5 mot 1 i Nederländerna, Österrike och Portugal.

²⁹ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008. Finns på: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>. sid. 36-37 (Källa: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008. Finns på: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> sid. 55-56. (Källa, Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008. Finns på: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> sid. 63-64. Uppgiftskälla: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 och 2006

- Överlag fortlever den sektoriella diskriminationen och har ökat inom EU.
- Alla medlemsstater uppvisar en stor analogi både när det gäller graden av koncentration när det gäller anställning och sammansättning inom de sex sektorerna på toppnivå med kvinnor anställda. I hälften av EU-medlemsstaterna utgör vård och socialt arbete det största anställningsområdet för kvinnor, och det gäller också i Island och Norge.
- Männerna dominerar i sektorer som byggnadsindustri, produktion och distribution av elektricitet, gas och vatten, landstransporter och i fabriksindustrin. Under 2005 utgjorde kvinnorna endast 8 % av arbetskraften inom byggnadsindustrin och endast 14 % inom den som angick transporter på land.
- Männerna är mycket mer representerade än kvinnorna inom industrisektorn, medan kvinnorna är mer representerade inom servicesektorn.
- Graden av koncentration i ett begränsat antal yrken är också mycket större bland kvinnor jämfört med män. Under 2005 var nästan 36 % av de arbetande kvinnorna i Unionen anställda inom bara sex av de 130 standardyrkeskategorierna medan de sex huvudkategorierna för män endast upptog 25 % av alla arbetande män. Yrkena i frågan var markant olika för män och kvinnor.
- Andelen kvinnor bland chefspersonalen är mycket lägre än den för män (endast en tredjedel) och ju högre upp man går inom hierarkin, desto större är skillnaden.

Källa: Franco, A. The concentration of women and men in sectors of activities. (Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2007.

2.3 Horisontell och vertikal könsåtskillnad på arbetsmarknaden och "metafördomarna"

Horisontell och vertikal könsåtskillnad på arbetsmarknaden kan hittas (fast i olika grad) i alla EU-länder.³²

Horisontell könsåtskillnad: Tendensen är att kvinnor finns i liknande sysselsättningsgrupper och ekonomiska sektorer, oavsett land och kultur. Samma sak gäller för män, men dessa är fördelade över ett större sysselsättningsområde.

Valet av studiefält har naturligtvis en inverkan på könsåtskillnaden inom arbetsmarknaderna. Det är däremot svårt att avgöra om det utgör en orsak eller en verkan: valet av studiefält bestämmer yrkesvalen, men den nuvarande uppdelningen av arbetet beroende på kön påverkar naturligtvis inriktningen ur anlags- och utbildningssynpunkt.

Vertikal könsåtskillnad: Kvinnor koncentreras vid de lägre eller mellanliggande nivåerna i hierarkier och yrken och representeras signifikativt mindre än män på ledningsnivå.

³² Europeiska kommissionen, *Report on Equality between women and men 2008*, a.a.

Vad än den specifika historiska, politiska och kulturella realiteten kan vara i Europeiska gemenskapen är det den horisontella och vertikala könsåtskillnaden som utgör de två mekanismerna som styr uppdelningen av arbete mellan män och kvinnor. Skillnaderna mellan män och kvinnor när det gäller lönen är ofta ett resultat av en kombination av denna dubbla könsåtskillnad.

Två ”metafördomar”

Könsfördomar är generaliseringar om vad som förväntas av män och kvinnor i en specifik social situation. Dessa är ytterst förenklade uppfattningar om skillnaderna mellan män och kvinnor, deras yrkeskunskaper, psykologiska anlag, ambitioner och beteende. Omdömen baserade på dessa generaliseringar kan till en början verka vara till hjälp för att spara tid och energi. I själva verket missar de möjligheten att utnyttja de enskilda personernas tillgångar när det gäller egenskaper och förmåga. EU har identifierat beständigheten av könsfördomar som en grundorsak till utebliven könsbalans och ineffektiv arbetsmarknad.³²

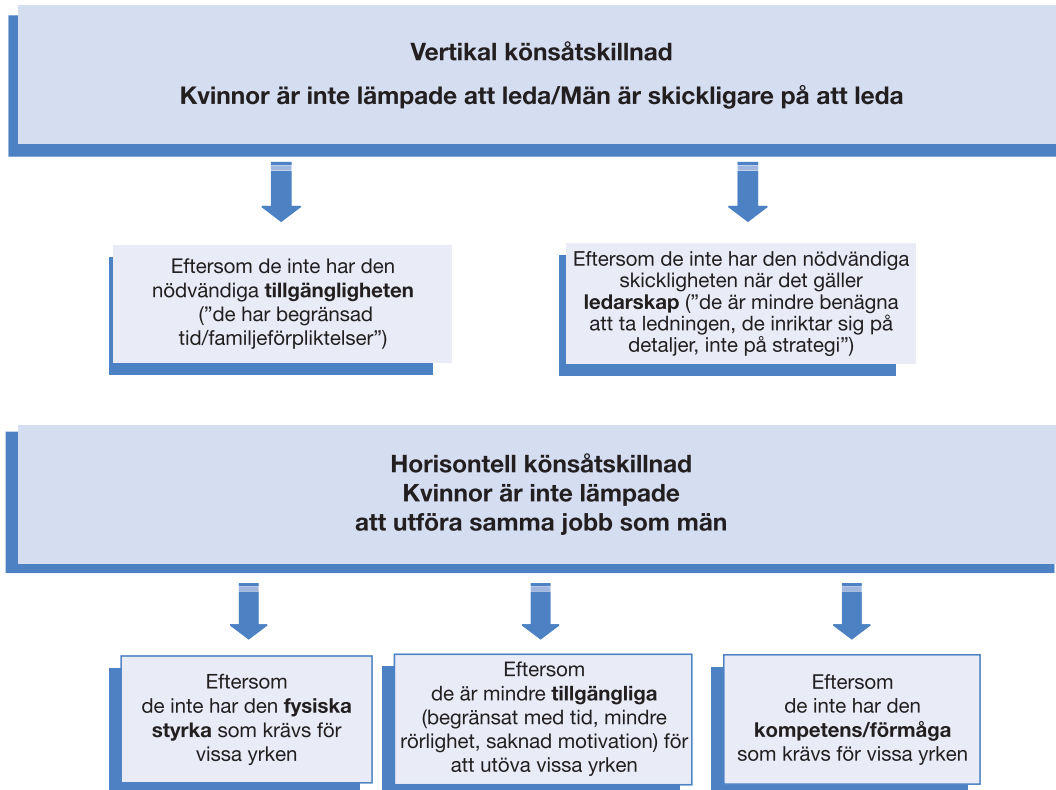
EU-projektet STERE/O³³ analyserade förbindelserna mellan könsåtskillnad inom yrken och beständigheten av könsfördomar i sex EU-länder. Slutsatsen är att vertikal och horisontell könsåtskillnad har ett dubbelsidigt förhållande till könsfördomar:

- det finns vertikal könsåtskillnad (dvs det finns många fler män i beslutsfattande ställning i jämförelse med kvinnor), kvinnor är alltså inte lämpade att leda och män är skickligare när det gäller ledning och ledarskap.
- det finns horisontell könsåtskillnad, kvinnor är alltså inte lämpade för samma jobb eller arbetsuppgifter som män och män är inte lämpade att utföra samma jobb eller arbetsuppgifter som kvinnor (t ex fler kvinnor än män är sjuksköterskor eftersom kvinnor är naturligt bättre lämpade för vårdarbeten).

Det faktum att män och kvinnor inte har samma status på arbetsmarknaden tenderar att förstärka dessa fördomar, vilka inte har någon verklighetsgrund, dvs de har inget med kvinnornas och männens verkliga skicklighet att göra.

³² Mer information finns i: *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006 - 2010* COM(2006)92.

³³ Källa : STERE/O : *Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie*. Se http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198 .



Den onda cirkeln av fördomar

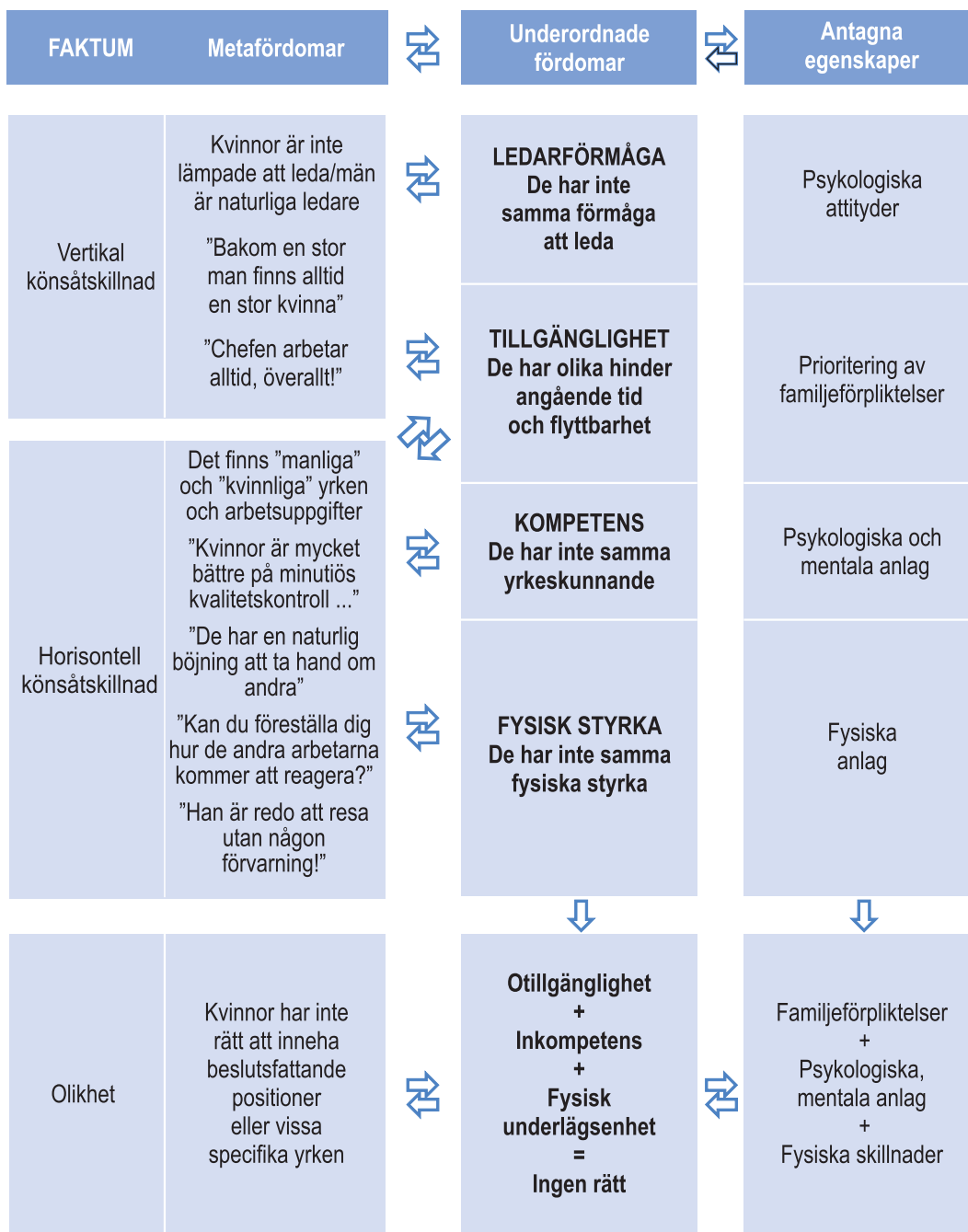
Uppfattningarna att kvinnor inte kan inneha en maktposition uppvisar samma schablonartade logik som de uppfattningar som hävdar att kvinnor inte kan anställas inom ett ganska stort antal specifika yrken.

Dessa omfattar åsikter som t ex: "kvinnor har begränsad tid medan män alltid är disponibla", eller "kvinnor är mindre engagerade i arbetet på grund av deras familjeförpliktelser, män är mer engagerade trots, eller just på grund av, deras ansvar för familjen" eller "män och kvinnor har psykiska eller mentala anlag som utestänger dem från vissa yrken eller vissa arbetsuppgifter inom det yrket".

Dessa fördomar uppstår eftersom vi lockas in i en självreferentiell logik. De åsikter som ligger till grund för den aktuella indelningen av arbetsuppgifter och yrken accepteras mekaniskt och är inte öppna för diskussion. Den nuvarande indelningen av arbetskraften enligt kön blir föremål för ett nästan fatalistiskt accepterande.

Har jobb ett kön?

I den följande tabellen visas "den onda cirkeln" av fördomar:



2.4 Dekonstruktionen av fördomar

I fig. 8 ovan visas hur de två "metafördomarna" baseras på ett visst antal underordnade generaliseringar om skillnaderna mellan män och kvinnor när det gäller:

- fysisk förmåga
- yrkeskunnande och kompetens

- attityd till ledarskap
- tillgänglighet och rörlighet.

I efterföljande avsnitt visas hur dessa fördomar kan identifieras, analyseras och till slut övervinnas, till fördel för kvinnor, män och företagen.³⁴

2.4.1 ”Fysiska skillnader”

Hur fördomen fungerar

Vissa yrken har varit oåtkomliga för kvinnor under en lång tid på grund av dess fysiskt krävande karaktär: graden av fysisk ansträngning eller den uthållighet som krävdes för att kunna utföra dessa yrken ansågs vara oförenligt med den kvinnliga fysiologin.

Analys av fördomen

Det stämmer att män i allmänhet är längre och tyngre och därför potentiellt starkare än kvinnor. Det är däremot inget annat än en statistisk skillnad: det finns klena män liksom starka kvinnor. Kvinnor har alltid utfört fysiskt krävande arbeten (i jordbruket, tvättinrättningar, fabriksstillverkning ...) och många typiskt kvinnliga yrken (sjuksköterska, hushållsarbete, barnmorska ...) kräver ofta fysisk ansträngning och uthållighet.

Men ännu viktigare är att den tekniska utvecklingen möjliggör mekanisering av ett visst antal uppgifter som tidigare krävde en stor fysisk ansträngning (bära och lyfta laster, borra, pressa ...). Kriterierna när det gäller fysiska svårigheter är därför inte viktiga för fördelningen av arbetet mellan män och kvinnor.

När det begärdes att domstolen inom Europeiska gemenskapen skulle fatta beslut om skillnaderna mellan behandlingen av män och kvinnor i yrkesklassifikationer med avseende på kriteriet om fysisk styrka, gavs följande yttrande den 1 juli 1986:

”Det faktum att värden som motsvarar den genomsnittliga prestationen hos arbetare av ett enda kön accepteras för att fastställa till vilken utsträckning ett jobb kräver kraftansträngning eller orsakar förslitning eller är fysiskt sett svårt är en form av könsdiskriminering”³⁵

Upphöra med diskrimineringen och skapa förmåner i affärsverksamheten

Fysiska skillnader har inte så stor betydelse som tidigare. I många situationer kan ergonomiska tekniker eliminera eller minimera den fysiska kraftansträngningen.

Att hitta ergonomiska lösningar som förbättrar effektiviteten genom att tillmötesgå fler arbetare är ett intelligent sätt att ta itu med produktivitetssutmaningar och kan minimera eller eliminera hälso- och säkerhetsriskerna.

Ergonomiska lösningar kan erhållas genom att rådfråga läkare som specialiserat sig på säkerhets- och hälsofrågor inom arbetslivet, arbetsinspektörer, den nationella myndighet som arbetar för att förbättra arbetsvillkoren eller konsulter inom säkerhets- och hälsofrågor.

³⁴ Uppföljningsrapporterna från *EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality* ombesörjer en massa information om de många initiativ som tagits av arbetsgivar- och arbetarorganisationer och företag för att ta itu med stereotyperna beträffande kön och befrämja könsjämsamhet på arbetsplatsen. Rapporterna finns tillgängliga på http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁵ Dom från domstolen (Femte kammaren) den 1 juli 1986. Målet 237/85 Gisela Rummler mot Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Finns tillgänglig på: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

Att uppfylla kraven i lagstiftningen om säkerhets- och hälsofrågor eller att vidta åtgärder för att förbättra arbetsvillkoren kan bli början till ett utplånande av könsfördomar och ett bredare urval av möjliga anställda.

Till exempel:

I plastindustrin har inställningen av formsprutningen alltid varit ett "jobb för män". Kvinnor gavs andra jobb, som till exempel pressare. Den fysiska kraftansträngning som behövs verkar berättiga denna uppdelning av arbetet eftersom den som utför inställningen måste lyfta mycket tunga pressformar med hjälp av en travers. Detta jobb är verkligen fysiskt krävande. Utvecklingen av ny teknik har möjliggjort tillverkning av nya typer av lyftanordningar, vilka kan manövreras med mycket mindre kraftansträngning. Genom att använda detta nya instrument blir det möjligt för industrierna att välja mellan en större grupp av arbetare, inklusive kvinnor, medan de ger en förbättrad arbets kvalitet för alla.

I Frankrike inkluderar lagstiftningen om jämställdhet en rad olika åtgärder för att främja jämställdhet och diversifiering på arbetsmarknaden. Den omfattar även ekonomiskt bistånd för att täcka en del av kostnaderna för företagen vid åtgärder som gör vissa jobb åtkomliga för kvinnor.³⁶ Åtgärderna möjliggör betalning för teknisk konsultering och inköp av ny utrustning. Vissa företag har med framgång utnyttjat dessa bistånd och genom att söka konsultering hos ANACT (den franska myndigheten för förbättring av arbetsvillkoren) har de förbättrat arbetsvillkoren för alla samtidigt som de har gett kvinnorna åtkomst till nya jobb.³⁷

2.4.2 "Män och kvinnor har olika kompetenser och förmågor"

Hur fördomen fungerar

Kontroll och användning av teknologin har under en lång tid ansetts som något för män. Denna kulturella miljö avgör studievalet för flickor och pojkar. Undersökningen OECD PISA 2006³⁸ visar mycket tydligt att det finns en skillnad mellan pojkarnas och flickornas uppfattning om dem själva och deras faktiska resultat i naturvetenskapliga och tekniska ämnen: "Medan skillnaderna mellan könen allmänt sett var små i naturvetenskapliga ämnen kan en avvikande attityd till naturvetenskap mellan könen potentiellt sett ha inflytande på om studenterna fortsätter studierna inom naturvetenskapliga ämnen och om de väljer en karriär inom dessa ämnen. (...) av attityderna som uppmättes i PISA noterades de största skillnaderna mellan könen hos studenternas uppfattning om sig själva med avseende på naturvetenskapliga ämnen. I 22 av de 30 undersökta OECD-länderna hade pojkarna en anmärkningsvärt högre tanke om sin naturvetenskapliga förmåga jämfört med flickorna."

Ett stort antal flickor väljer karriärer inom samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen (80 % av dem som anställts som psykologer, till exempel), medan de förblir en minoritet inom många naturvetenskapliga och tekniska yrken, inklusive informationsteknik och telekommunikationer.

³⁶ Dessa åtgärder och deras lagliga grund visas på den officiella webbplatsen för det franska arbetsdepartementet: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁷ Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Finns på: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Där visas många exempel på studier av fall i franska företag som lösts med framgång.

³⁸ OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. Finns på: <http://www.oecd.org>.

Kvinnorna utgjorde endast 29 % av dem som arbetade som vetenskapsmän och ingenjörer under 2004 och endast 18 % av dem som var forskare inom affärs- och företagssektorn.³⁹

Upphöra med diskrimineringen och skapa förmåner i affärsverksamheten

Yrkeskunnande är inte könsberoende. De branschsektorer som traditionellt sett har dominerats av kvinnor, till exempel textilindustrin, finansiella tjänster och hälsovården har gjort väldiga framsteg när det gäller det tekniska innehållet i arbetet. Kvinnorna har utan tvivel bevisat att de kan skaffa sig det yrkeskunnande som krävs när det tekniska innehållet i deras jobb ökar.

Men ”införandet av nya tekniker i utbildningen och på arbetet har ägt rum utan någon förändring av yrkesstatus och utan någon ändring av de anställdas status”.⁴⁰

Kvinnorna utgör majoriteten av dem som har akademisk examen i Europa (59 %) och deras närvaro i icke-traditionella ämnesområden stiger gradvis.⁴¹ ”Allmänt sett visar den statistiska tendensen när det gäller uppnådd utbildning ett minskande gap mellan män och kvinnor: (...) en betydande underrepresentation av män kommer att finnas i framtiden inom gruppen av personer med högre utbildning.”⁴²

Allt fler företag ser nu inträdandet av kvinnor i en ”manlig” värld som en positiv faktor av förändring och utveckling.

Till exempel

MuT är på tyska en beteckning för ”flickor inom teknik”, men ordet betyder även mod. Under år 2007 deltog företaget Stihl (en ledande tillverkare av motorsågar och motordrivna trädgårdsverktyg) i ett regionalt MuT-projekt i Tyskland. I samarbete med den lokala offentliga arbetsförmedlingen infördes ett utbildningsprogram för att inspirera flickor att söka karriärer inom tekniska yrken. Evenemang organiserades med information för att locka kvinnliga kandidater som gick på universitet och praktikantmässor. Företagen gick också med på att erbjuda kvinnliga praktikanter jobb av teknisk karaktär och inom mansdominerade yrken.”⁴³

Företagets webbplats framhäver: ”Det är tack vare våra anställda som vi tillverkar högkvalitetsprodukter” (www.stihl.com) och det kan vara en av orsakerna till beslutet att locka unga begåvade kvinnor att anmäla sig som kandidater till yrken som är mansdominerade.

Utbildning på jobbet och under hela arbetslivet inom företagen bör erbjudas till kvinnor såväl som män för att stärka deras kompetens inom naturvetenskapliga och tekniska områden. Lagstiftningen i många EU-länder ombesörjer speciella åtgärder för att ge

³⁹ Den Europeiska kommissionens generaldirektorat för Forskning, Natur- och Samhällsvetenskap, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Finns på: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴⁰ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., ”La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴¹ Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008. Can be found at: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴² Den Europeiska stiftelsen för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. sid. 3. Endast tillgänglig på elektroniskt format på: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

⁴³ Källa: EU Social Partners. Framework of Actions on Gender Equality. Den andra uppföljningsrapporten, 2007. sid. 30. Tillgänglig på: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

arbetarna skolning och omskolning. Organisationen European Social Fund (ESF),⁴⁴ som styrs av medlemsstaterna på nationell nivå, är avsedd att förbättra arbetarnas anpassningsbarhet till de förändrade kraven på arbetsmarknaden och ombesörjer specifikt stöd för yrkesutbildning så att skillnaden mellan män och kvinnor ska kunna minskas.

Under de senaste åren har initiativen ESF och EU-Equal gett stöd till yrkesorganisationer, yrkesskolor och arbetsgivarorganisationer för program som ger utbildning till kvinnor i icke-traditionella yrken och bistår samtidigt företag, i synnerhet små och medelstora företag, med att avlägsna hinder som skulle kunna hämma kvinnornas deltagande.⁴⁵

För att bekämpa bristen på yrkeskunniga personer har många åtgärder vidtagits för att öka kvinnornas närvaro inom byggnadssektorn. I Italien har till exempel det EU-stiftade projektet "A.CANT.O"⁴⁶ (arkitekter/byggnadsledare för jämställdhet) har upprättat ett nätverk för jämställdhetsresurser inom redan existerande institutioner för utbildning och stöd inom byggsektorn. Dessa center erbjuder specialistrådgivning till företagen som önskar locka till sig kvinnor och ge utbildningsmöjligheter för kvinnliga arkitekter och byggnadsledare.

EU Social Partners Framework of Action on Gender Equality och dess två uppföljningsrapporter⁴⁷ ger många exempel på åtgärder som vidtagits av branschorganisationer, samhällspartner och företag för att främja en bättre könsbalans inom olika yrken. Detta omfattar:

- kampanjer för att öka flickornas medvetande om de möjligheter som erbjuds genom tekniska yrken och underlätta deras kontakter med företag (t ex webbplatser för arbetsgivare och för kvinnliga arbetssökande, presentationer av karriärmöjligheter och "flickodagar" på företagen)
- utbildnings- och anställningsprogram (utveckling av särskilda lärlingsprojekt, utbildning av arbetslösa kvinnor i icke-traditionella yrken inom byggnads-, kommunikations- och transportsektorerna, stöd för männens inträde i vårdrelaterade yrken).

2.4.3 "Män är naturliga ledare"

Hur fördomen fungerar

Kvinnor är fortfarande mycket underrepresenterade i ledande ställning, särskilt på beslutsfattande strategisk toppnivå. Obalansen är särskilt märkbar inom den privata sektorn: 97 % av de verkställande direktörerna och 90 % av ledamöterna i de högsta beslutsfattande styrelseorganen i de största aktiebolagen i Europa är fortfarande män. Även i de sektorer där kvinnorna är i majoritet (hälsovård, socialt arbete, utbildning) är tendensen att männen dominerar på de högre ledningsnivåerna.⁴⁸

⁴⁴ European Social Fund är tillgänglig genom medlemsstaterna eller länen. Deltagarna i ESF projekt kan vara av olika slag: statsförvaltningen, NGO och samhällspartner som är aktiva i fältet för anställning och social inneslutning, företag och andra relevanta representanter. Mer information om ESF finns på http://ec.europa.eu/emplpå/enterpoyment_social/esf.

⁴⁵ EU-Equal "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007, ger en beskrivning av många initiativ i det här fältet. Dokumentet finns på: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁶ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁷ EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality och dess uppföljningsrapporter finns på: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁴⁸ Källa: *EC Database on women and men in decision making*. Finns på: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

Upphöra med diskrimineringen och skapa förmåner i affärsverksamheten

I många länder, särskilt där system för att riva barriärerna mot kvinnornas deltagande har införts, återfinns ett stigande antal kvinnor på de högsta beslutsfattande nivåerna i parlament, offentlig förvaltning och rättsväsendet.

”När Pekingplattformen (Beijing Platform for Action) lanserades under 1995 uppgick kvinnorna endast till 10 % av parlamentsledamöterna i hela världen. Sedan dess har det skett en stadig, om än långsam, förbättring och i juli 2007 uppgick andelen kvinnor globalt till 17 % av antalet parlamentsledamöter (...) Ett betydande framsteg har skett när det gäller främjandet av kvinnor inom den offentliga förvaltningen i EU-medlemsstaterna, där de för närvarande upptar nästan 33 % av befattningarna på de två högsta nivåerna i hierarkin, jämfört med cirka 17 % 1995.”⁴⁹

Kvinnornas deltagande stiger gradvis även inom den privata sektorn, särskilt på mellanliggande och biträdande ledningsnivå: under 2007 uppgick kvinnorna i EU 27 till 32 % av dem som ansågs vara företagschefer.⁵⁰

McKinsey-rapporten *Women Matter*⁵¹ visar att företagen med en högre andel kvinnor i ledarställning på toppnivå uppvisar en tendens av att ha högre rörelsevinster och bättre marknadskapitalisering än dem som har en lägre könsbalans.

Ledningsgrupper med god könsbalans har fördelen att kunna få bättre idéer och resultat, enligt många framsynta personalchefer.⁵²

Företag kan få stora fördelar om de direkt bekämpar fördomarna och barriärerna som hindrar det fulla utnyttjandet av kvinnornas ledarpotential. På grund av att männen dominerar på toppnivå kan det hända att informella nätverk och kommunikationskanaler utesluter kvinnorna. Det finns få mentorer och förebilder som är kvinnor. Företagskulturen kräver dessutom ambition och kontinuerlig tillgänglighet, medan kvinnorna alltför ofta uppfattas som passiva eller försagda och hämmade på grund av deras familjeansvar. Icke-transparenta urvalsmetoder, bristande karriärplanering och ett manschauvinistiskt uppförandet hos medarbetare kan också utgöra potentiella barriärer.

Innovativa lösningar och transparent ledningspraxis för att bekämpa dessa hinder kan ge förmåner inte bara till kvinnorna utan kan även förbättra arbetsorganisationen och personalens välbefinnande överlag.

Lagstiftningen i vissa EU-länder ombesörjer förhandling för en förbättrad yrkesjämsällhet på avdelnings- eller företagsnivå och omfattande av detta ämne vid förhandlingar om utbildning eller yrkesindelning. I Frankrike tillåter lagen till exempel att arbetsmarknadens parter vidtar åtgärder för att främja kvinnornas karriär och medverkar därmed till att en balanserad representation av män och kvinnor uppnås, särskilt på ledningsnivå. I Italien och Spanien kan företagen begära bidrag för att kunna implementera åtgärdsplaner för jämsällhet.⁵³

⁴⁹ Den Europeiska kommissionen, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. den Europeiska gemenskapens byrå för officiella publikationer, Luxemburg, 2008, sid. 5.

⁵⁰ Ibid. sid. 7. ”Heads of businesses” innefattar verkställande direktörer, direktörer och ledare i små företag.

⁵¹ McKinsey (2007), a.a.

⁵² Andrew Gould, koncernchef och verkställande direktör för Schlumberger (Tyskland) avslutade den grundläggande sessionen om ”Waking Up to the Need for Women in Science and Technology” på den internationella konferensen ”Women in Industrial Research – Speeding Up Changes in Europe” i Berlin, den 10-11 oktober 2003, och förde in en förpliktelse gjord av flera verkställande direktörer från forsknings- och utvecklingsföretag som är verksamma i Europa. Vad gäller studier som bevisar förbindelsen mellan kvinnligt ledarskap och positiv företagsprestation, se även kapitel 1.

⁵³ Exempel på god praxis vid kollektivavtal tillhandahålls på: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>. Uppföljningsrapporten nr 2 om Social Partners’ Framework of Actions on Gender Equality, 2007, a.a., ger andra exempel på god praxis som implementerats av samhällspartnerna eller av enskilda företag.

Vissa arbetsgivarorganisationer och företag har upprättat planer för att främja kvinnornas inträde i beslutsfattande ställningar. Kvinnorna har i dessa planer rätt till personliga konsulteringstjänster. Detta kan användas för att till exempel ge specifik information (coaching) om hur de ska förbereda sig inför en anställningsintervju, eller det kan också vara en mer långsiktig hjälp (handledning). Åtskilliga nätverk har upprättats för att dela med sig av erfarenheter mellan högre och lägre chefer, vilket hjälper kvinnor att utveckla ett självförtroende och lära sig hur de kan bedöma sin egen förmåga. Utbildningsprogram för att bygga upp ledarskicklighet och självförtroende för kvinnliga chefer, eller för att göra arbetsgivare och medarbetare mer medvetna, har också upprättats.⁵⁴

"I januari 2007 tillkännagav det brittiska industriförbundets vice ordförande att mer än 100 företag och organisationer hade undertecknat en plan om att bli en exemplarisk arbetsgivare. (...) Denna plan, under ledningen av intresseorganisationen Opportunity Now, samlar arbetsgivare med innovativt arbete för att bekämpa könsåtskillnaden samt arbeta för lika lön och samma möjligheter för kvinnor i arbetslivet."⁵⁵

2.4.4 "Kvinnor har begränsad tid och mindre flyttbarhet"

Hur fördomen fungerar

Enligt en undersökning som utfördes under år 2000 av Ipsos-Rebondir⁵⁶ "har nästan var femte kvinna fått frågan under en anställningsintervju om de hypotetiskt sett skulle "ha ett eller flera barn inom en snar framtid". En fråga som ställts till endast 9 % av männen. Samtidigt ombads 15 % av kvinnorna beskriva hur deras barn togs om hand, vilket är dubbelt så ofta jämfört med männen (7 %)."

Även i förhållande till geografisk flyttbarhet anses kvinnorna allmänt mindre tillgängliga för anställningar där flyttning krävs.

Det medges dessutom ofta att kvinnor normalt följer sin partner om det skulle krävas en flyttning, medan det omvända endast sker i undantagsfall. Colmou-rapporten upptäckte att "nödvändigheten att flytta ibland är ett krav för en befordran och att det utgör ett hinder för kvinnor. I praktiken är männen ofta ovilliga att säga upp sig och följa sin partner".⁵⁷

Upphöra med diskrimineringen och skapa förmåner i affärsverksamheten

Anpassningen av arbete och privatliv måste ses ur ett nytt och bredare perspektiv. Den familjestrukturer som utvecklas kräver att alla arbetare, både män och kvinnor, ska ha rätt att anpassa arbetet efter privatlivet. Kvinnorna är borta från arbetet på grund av mammaledighet under i genomsnitt endast två fyramånadersperioder under de 37-40 yrkesverksamma åren. Det är endast ledigheten på grund av graviditet och födsel som inte kan delas med fadern.

⁵⁴ EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Uppföljningsrapport nr 2 2007, a.a.

⁵⁵ Ibid. sid. 71. "Exemplar Employers' " God praxis och studier av fall presenteras på www.opportunitynow.org.uk.

⁵⁶ "Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche", undersökning utförd av IPSOS för Rebondir med en panel på nästan 500 personer i april 2000. Finns på: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁷ Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, sid. 52. Rapport på uppdrag av Minister for the Civil Service, State Reform and Decentralisation, 1999. Finns på franska på: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

De flesta EU-länder har fastställt nya rättigheter för fäder (utbildningsledighet, föräldraledighet) och nödvändiga åtgärder för att få en bättre balans när det gäller att dela ansvaret i familjen.

Männen begär allt oftare att få tillbringa mer tid med familjen, men de nekas ofta denna möjlighet. En undersökning⁵⁸ visar att män som önskar utnyttja full föräldraledighet måste övervinna de förutfattade meningarna från arbetsgivare och medarbetare. Bättre kännedom om dessa rättigheter bland arbetsgivare och anställda och en annorlunda attityd mot tillämpningen skulle göra det mycket lättare att kunna dela på socialt, professionellt och personligt ansvar samt familjeansvaret.

Nya, mer flexibla former av organisering av arbetet är också ett sätt för att uppfylla dessa nya krav

Laboratoires Boiron (Lyon),⁵⁹ en fransk koncern som tillverkar och distribuerar homeopatiska läkemedel, har implementerat ett system som ger större flexibilitet i arbetet. Genom ett flertal kollektivavtal har organisationen försökt uppnå en balans mellan företagets intressen och arbetarnas behov. Social hänsyn är särskilt påtaglig inom den arbetsorganisation som företaget har valt – en form vars tydliga målsättning är att anpassa flexibilitet och arbetarnas egna intressen. Företagets effektivitet beror huvudsakligen på arbetskraftens effektivitet, detta val är därför också helt rationellt: t ex friheten att växla mellan heltidsarbete och deltidsarbete garanterades med hänsyn till arbetarnas behov – särskilt viktigt med tanke på att 77 % av de anställda är kvinnor. Samma gäller de åtgärder som företaget har vidtagit för att minska arbetstiden.

Många företag har upptäckt att en investering i barnavård och andra tjänster för att hjälpa personalen att balansera arbete och privatliv är en god affärspraxis.

Vissa företag hyr externa tjänster för att kunna erbjuda barnavård, lekprogram under sommarlovet eller hjälp till åldriga släktingar. Andra upprättar daghem på arbetsplatsen eller ger stöd till upprättande av daghem i industriområden. Hushållstjänster (tvättning, strykning, matlagning osv) och stöd för flyttning och omplacering av familjen tas även med i beräkningen.

Certifiering för ”jämförbarhetsvänliga företag” finns i flera medlemsstater. I Ungern är det nationella priset ”Familjevänlig arbetsplats” allt mer populärt och antalet ansökningar stiger varje år (400 ansökningar togs emot under år 2006, inklusive många från flera små och mellanstora företag). De som redan har vunnit detta pris betraktar det som en affärsframgång.⁶⁰

Allteftersom anpassningsfrågorna i arbetslivet gradvis ges plats i programmen för arbetsmarknadens olika parter i kollektivavtalsförhandlingarna bör ett nytt perspektiv anläggas. Framsynta arbetsgivarorganisationer har börjat höja medvetenheten hos sina medlemmar om behovet av att inkludera anpassningsregler för både män och kvinnor, att familjevänliga arbetsplatser har en positiv effekt på affärsverksamheten och att vidta åtgärder så att de kvinnor som återvänder efter mammaledighet ska kunna utveckla hela deras produktiva och skapande potential.⁶¹ Att lägga fördomar som ”vem ska ta hand om familjen” åt sidan betyder att man skaffar sig en realistisk syn på dagens familjer och uppfyller samtliga arbetares behov, och därmed kan man behålla de bästa begåvningarna och skapa en bättre arbetsorganisation för alla.

⁵⁸ Se till exempel den Europeiska kommissionen, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luxemburg: Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, 2005, sid. 42.

⁵⁹ Källa: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶⁰ EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Uppföljningsrapport nr 2, 2007, a.a. sid. 43.

⁶¹ Till exempel, de tjeckiska arbetsgivarna och fackföreningsorganisationer och olika arbetsgivarorganisationer inom den kemiska sektorn i Tyskland. EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Uppföljningsrapport nr 2, 2007, a.a., sid. 18 och 34.

Kapitel 3: Spelreglerna

3.1 Sammanfattning

I dag är globaliseringen inte längre ett alternativ utan en verklighet. För att kunna bevara välståndsnivåerna måste EU se till att dess näringsliv är väl etablerat så att det går att dra nytta av de nya möjligheterna som erbjuds av den globala marknaden. EU:s Lissabonstrategi för tillväxt och jobb⁶² har som målsättning att ge EU en dynamisk och konkurrenskraftig roll globalt. I detta sammanhang är investeringen i ”mänskligt kapital” för att anpassa arbetare och företag till de nya utmaningarna en ytterst viktig fråga för EU.

EU främjar en modell där ekonomiskt och socialt framåtskridande har en ömsesidigt stödjande roll. Den Europeiska Unionens sociala program utgör en komplettering av Lissabonstrategin och identifierar åtgärder som ska kunna vidtas både på europeisk och nationell nivå för att kunna möta de nya utmaningarna som uppstår genom globaliseringen.

Jämställdhet mellan män och kvinnor inom arbetsmarknaden är en av stödpunkterna för den europeiska tillväxten och anställningsstrategin. För det första betraktar EU jämställdheten mellan män och kvinnor som en grundprincip, ett mål och en uppgift. Jämställdhet utan könsdiskriminering är grundläggande mänskliga rättigheter. För det andra är jämställdheten mellan män och kvinnor en förutsättning för en hållbar socialekonomisk utveckling. En ökning av kvaliteten och kvantiteten när det gäller kvinnornas anställningar är ett nyckelelement för ökad flexibilitet och anpassbarhet hos arbetsmarknaden när det gäller förändringar inom den globala ekonomin och den demografiska sammansättningen.

I det här kapitlet visas hur jämställdheten mellan män och kvinnor spelar en nyckelroll i den europeiska strategin för tillväxt och anställning, både ur ekonomisk och social synpunkt. Sedan ges en sammanfattning av de europeiska direktiv och lagar som främjar principen för jämställdhet inom arbetslivet. Slutligen ges information om den internationella gemenskapens åtaganden till förmån för jämställdhet i arbetslivet.

3.2 EU:s värderingar i en globaliserad värld

3.2.1 Jämställdhet – ett plus för Europas konkurrenskraft

Europa har historiskt sett befunnit sig på en hög välståndsnivå med social sammanhållning, miljöskydd och livskvalitet grundade på gemensamma värderingar av solidaritet och rättvisa. Ny teknik, flyttbarhet, en åldrande befolkning och global konkurrens innebär däremot verkliga utmaningar. Uppkomsten av nya ekonomiska jätteaktörer som Kina och Indien sätter den europeiska ekonomin på prov mer än någonsin med avseende på handel, investeringar, teknik samt energi- och tillverkningskostnader. EU måste försäkra sig om att dess näringsliv är väl framme för att kunna dra fördel av de möjligheter som erbjuds genom globaliseringen.

⁶² Mer information om Lissabonstrategin för tillväxt och jobb finns på http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

ÖKA RESULTATEN

Infrastrukturer och teknik är viktigt, men nyckelfaktorn för de europeiska företagens produktivitet utgörs av tillgången på arbetare med stort yrkeskunnande med god anpassbarhet.

Vid mötet i Lissabon i mars 2000 utarbetade den Europeiska Unionens ledare en ny strategi baserat på medlemsstaternas enighet om att göra Europa mer konkurrenskraftigt och eftersträvande en full sysselsättning. Detta gavs namnet Lissabonstrategin. Efter inledande blygsamma resultat förenklades Lissabonstrategin och lanserades på nytt under 2005.⁶³

Strategin vilar på tre stöttepelare för bestående utveckling:

- en ekonomisk stöttepelare som förbereder grunden för övergång till en konkurrenskraftig, dynamisk, kunskapsbaserad ekonomi.
- en social stöttepelare avsedd att modernisera den europeiska samhällsmodellen genom att investera i mänskligt kapital och bekämpa social uteslutning.
- en stöttepelare för miljön som uppmärksammar det faktum att ekonomisk tillväxt inte kan baseras på användningen av naturtillgångar.

Den ”förnyade” Lissabonstrategin som lanserades under 2005 riktar huvudsakligen uppmärksamheten **på tillväxt och jobb**.

Fler jobb krävs av två anledningar: för det första eftersom alltför många människors liv fortfarande spolieas av arbetslöshet, för det andra eftersom det är endast genom att sysselsätta fler personer som samhället kan hålla stånd mot de demografiska förändringarna. En äldre befolkning betyder högre pensions- och hälsovårdskostnader och dessa måste finansieras genom skatter och avgifter som betalas av den arbetande befolkningen och affärslivet. Detta är en av anledningarna till varför främjandet av **anställning av kvinnor** utgör ett viktigt mål i Lissabonstrategin.

Tillväxten är inte ett mål i sig, den är en förutsättning för att kunna bibehålla och öka Europas välstånd, och därmed bevara och förbättra EU:s samhällsmodell. Lissabonstrategin handlar slutligen om att garantera att Europa ska kunna bibehålla och förbättra livskvaliteten för alla dess medborgare – och deras barn och barnbarn – trots den utmaning som globaliseringen och de demografiska förändringarna och miljösituationen innebär.

Det är därför som det **Sociala EU-programmet**⁶⁴ på ett naturligt sätt kompletterar Lissabonstrategin. De sociala värderingarna utgör en del av EU:s svar på globaliseringen.

Det Sociala EU-programmets målsättning är att fortsätta att främja ett socialt Europa inom den globala ekonomin genom att skapa fler **möjligheter** för EU-medborgare och förbättra **åtkomsten till kvalitetstjänster** och att visa **solidaritet** med dem som påverkats negativt av förändringen. Det samlar ihop olika sorters EU-direktiv som ska implementeras av medlemsstaterna tillsammans med EU för att leda och stödja verksamheten inom sju prioriteringsområden:

- barn och ungdom.
- investering i människor: fler och bättre jobb, nya yrkeskunskaper.
- flyttbarhet.
- längre och friskare liv.
- bekämpning av fattigdom och socialt uteslutande.
- strid mot diskriminering och främjande av jämställdhet.

⁶³ Presidiets konklusioner i det Europeiska rådet i Lisbon, 23 och 24 mars 2000.
Presidiets konklusioner i det Europeiska rådet i Bryssel, 22 och 23 mars 2005.
Finns på: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.

⁶⁴ ”Renewed Social Agenda” COM(2008) 412 avslutning, upptagen av den Europeiska kommissionen 2 juli 2008.
Finns på: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

- möjligheter, åtkomst och solidaritet globalt.

Med avseende på jämställdheten erkänns i det sociala programmet att imponerande framsteg har uppnåtts inom EU under de senaste 50 åren. Det påpekas däremot att det fortfarande finns ojämlikheter, vilket visas genom löneskillnader mellan män och kvinnor och genom kvinnornas underrepresentation i de ekonomiska och politiska beslutsfattningsprocesserna.

För att åtgärda dessa skillnader kommer EG att:

- förstärka integrationen av könsperspektiv i alla EU-direktiv och alla åtgärder
- rapportera om implementeringen av EU:s plan när det gäller jämställdhet mellan män och kvinnor⁶⁵ och presentera en uppföljningsstrategi
- föreslå lagstiftning för vidtagande av mer effektiva åtgärder för att förbättra anpassningen av privat- och yrkesliv (genom att förbättra föräldraledigheten och förstärka skyddet för gravida kvinnor)
- ytterligare bekämpa löneskillnaden mellan könen⁶⁶ både genom att förbättra lagstiftningen och uppmuntra arbetsgivarna att betala jämlika löner
- utfärda en rapport om tillgången till barnvårdstjänster
- fokusera den öppna samordningsmetoden på behovet att minska fattigdomsrisken för kvinnor, i synnerhet för äldre kvinnor
- aktivera sig för att minska skillnaden mellan könen när det gäller egna företagare (för närvarande är 31 % av de egna företagarna i Europa kvinnor).

Ett av huvudinstrumenten för implementering av det sociala programmet utgörs av **den europeiska sysselsättningsstrategin (EES)**.⁶⁷

EES använder följande huvudåtgärder:

- ökning av anpassningsförmågan hos arbetare och företag
- locka fler personer att ta steget ut i och stanna kvar i arbetslivet
- investera mer, och mer effektivt, i arbetarna
- garantera verklig implementering av reformer genom bättre styrning.

I enlighet med Lissabonstrategin är de ledande principerna för framgång med den europeiska sysselsättningsstrategin:

- anställbarhet
- företaganda
- anpassningsbarhet
- **jämställdhet.**

Europeiska socialfonden (ESF) erbjuder resurser för nationella åtgärder som ska ge möjlighet att uppnå dessa mål. ESF är den strukturella EU-organisation vars målsättning är att hjälpa medlemsstaterna att se till att Europas arbetskraft och företag bättre kan möta nya, globala förändringar.

⁶⁵ "En EU-kartläggning för jämställdhet mellan kvinnor och män 2006-2010" (COM/2006/0092 slutlig). Se nedan i Kapitel 3.3.1.

⁶⁶ I enlighet med Kommunikationen "Tackling the pay gap between women and men" COM(2007) 424 slutlig, 18.07.2007. Finns på <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

⁶⁷ Mer information finns tillgänglig på http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

EES uppmärksammar i synnerhet **jobbens kvalitet** som en specifik produktiv faktor. Jobbkvalitet relateras till:

- hög hälso- och säkerhetsstandard på arbetsplatsen. Dåliga eller osäkra arbetsvillkor kostar EU omkring 3 % av bruttonationalprodukten
- flexibla arbetsmönster ger människor möjlighet att balansera arbete och hemliv
- tjänster som t ex daghem för att hjälpa arbetare med familj
- interna tjänster och fortbildning och omskolning
- lämpliga sociala skydd
- god dialog mellan arbetstagarnas och arbetsgivarnas ombud.

EU:s sysselsättningspolitiska riktlinjer (2008-2010)⁶⁸ ger medlemsstaterna specifik vägledning om hur full sysselsättning, jobb kvalitet, arbetsproduktivitet och social sammanhållning ska kunna uppnås. De understryker viktiga faktorer för jämställdhet, till exempel:

- Traditionella könsfrågor och främjandet av jämställdhet bör garanteras vid alla åtgärder som vidtas.⁶⁹ Särskild uppmärksamhet måste läggas på att betydligt reducera alla könsrelaterade skillnader på arbetsmarknaden, i linje med den europeiska överenskommelsen om jämställdhet.
- Politiska åtgärder ska bidra till att uppnå en genomsnittlig sysselsättningsnivå om minst 60 % för kvinnor inom EU. Särskild uppmärksamhet bör läggas på att betydligt reducera den ihållande sysselsättningskillnaden mellan män och kvinnor samt löneskillnaderna mellan könen (Riktlinje 17).
- En livscykelösning bör främjas genom en bättre anpassning mellan arbetet och privatlivet, åtgärder för barnavårdstjänster till överkomligt och skäligt pris och vård för andra som står under den anställdes ansvar. Målsättningen när det gäller barnavård är en täckning på minst 90 % av barnen mellan 3 år och de i skolåldern och minst 33 % av barnen under 3 år inom år 2010 (Riktlinje 18).
- Främjande och spridning av innovativa och anpassningsbara former av arbetsorganisering med avsikt att förbättra kvalitet och produktivitet på arbetet, inklusive hälsa och säkerhet (Riktlinje 21).
- Löneskillnaden mellan könen ska minskas kraftigt. Särskild uppmärksamhet bör läggas på att förklara och vidta åtgärder mot orsakerna till de låga lönenivåerna inom yrken och sektorer med ett övervägande antal kvinnor (Riktlinje 22).

3.2.2 Små och medelstora företag i centrum av Lissabonstrategin

Under Europarådets vårmöte 2006 kom medlemsstaterna överens om fyra prioriteringsområden för Lissabonstrategin, däribland skapandet av en mer dynamisk affärslivsmiljö genom att frigöra affärspotential, särskilt med avseende på små och medelstora företag.⁷⁰

Små och medelstora företag ligger i centrum i Lissabonstrategin när det gäller tillväxt och jobb.⁷¹ De flesta jobben inom EU finns inom företag med 250 anställda eller mindre. Små

⁶⁸ Employment Guidelines (2008-2010) tillgänglig på <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

⁶⁹ Den Europeiska kommissionen (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, ger vägledning ur denna synpunkt. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf.

⁷⁰ Presidiets konklusioner under det Europeiska rådet i Bryssel (23/24 Mars 2006). 18 Maj 2006. Tillgänglig på: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷¹ "Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment", COM(2005) 551 slutlig, 10.11.2005. Tillgänglig på: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

företag är en av de viktigaste drivkrafterna inom ekonomin, men de måste ofta hantera specifika problem med stora byråkratiska problem och hinder.

Dokumentet Small Business Act for Europe (SBA)⁷² har som målsättning att garantera att de europeiska små och medelstora företagen får fullt bistånd med att helt frigöra deras potential med avseende på långfristigt bestående tillväxt och skapandet av nya jobb. Dokumentet föreslår konkreta politiska åtgärder som ska vidtas både av Kommissionen och de enskilda medlemsstaterna.

SBA har som mål att främja företagsandan, upprätta SMF-vänliga lagar och hjälpa små och medelstora företag att växa. Den föreskriver tio principer som ska omfattas på högsta politiska nivå och konkreta åtgärder för att göra livet enklare för de små affärsverksamheterna.

Dokumentet Small Business Act framhäver återigen behovet att investera i kvinnornas begåvning och i deras potential som företagare som en outnyttjad tillgång för tillväxten av små och medelstora företag. Det stödjer även utvecklingen av en ny lagstiftning i de fyra områden som särskilt angår små och medelstora företag: startande av små och medelstora företag, momsprocedurer, betalningar och statlig hjälp.

I överensstämmelse med SBA antogs en ny allmän gruppundantagsförordning (GBER)⁷³ i augusti 2008 när det gäller statlig hjälp. GBER förenklar behandlingen av statliga hjälpåtgärder och främjar tydligt skapandet av jobb och en ökad konkurrenskraft (som var de mål som sattes i Lissabonprogrammet) samt åtgärder till förmån för små och medelstora företag. Förordningen auktoriserar hjälp till förmån för små och medelstora företags forskning, innovation, regionala utveckling, utbildning, sysselsättning och riskkapital. Den möjliggör olika typer av hjälp till små och medelstora företag för investering i maskiner eller anställning av extra personal, hjälp i form av riskkapital, hjälp till innovation och hjälp med kostnader i anslutning till immateriella rättigheter.



Mer information

Om tillväxt och jobb:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

SMF-portal

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

Om det sociala programmet:

<http://ec.europa.eu/social>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Om europeiska sysselsättningsstrategin (EES):

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Den Europeiska kommissionen (2007). Manual för integrering av jämställdhetsaspekter i sysselsättningspolitiken.

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Om löneskillnader

“Hantering av löneskillnaden mellan män och kvinnor” COM(2007) 424 slutlig, 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

⁷² "Think Small First" - A "Small Business Act" for Europe. Kommunikation från Kommissionen till Rådet, det Europaparlamentet, den europeiska ekonomiska och sociala kommittén och Regionkommittén - COM/2008/0394 slutlig, 25.06.2008. Tillgänglig på: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

⁷³ "General block exemption Regulation." Kommissionens förordning (EC) No 800/2008 den 6 augusti 2008. OJ No. L 214 den 09.08.2008. Tillgänglig på http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.

3.3 EU och principen om jämställdhet

Jämställdheten mellan män och kvinnor är en av de grundläggande värderingarna inom den Europeiska unionen. EG-traktatet⁷⁴ fastställer att jämställdhet mellan män och kvinnor utgör en princip och en plikt för Gemenskapen:

Artiklar från EG-traktatet (konsoliderad version 2002)

Artikel 2

Gemenskapen har som åtagande, genom upprättande av en gemensam marknad och en ekonomisk och monetär union och genom att implementera gemensamma politiska åtgärder eller verksamheter [...] en hög nivå av sysselsättning och socialt skydd, jämställdhet mellan män och kvinnor, bestående och icke inflationsdrivande tillväxt, [...]

Artikel 3.2

Gemenskapen ska i alla sina åtgärder ha som mål att eliminera olikhet och att främja jämställdhet mellan män och kvinnor.

Artikel 13

[...] får vidta lämpliga åtgärder för att bekämpa diskriminering baserade på kön, ras eller etniskt ursprung, religion eller tro, handikapp, ålder eller sexuell inriktning.

Artikel 141

1. Varje enskild medlemsstat ska garantera att principen av samma lön för män och kvinnor för samma arbete eller arbete av samma värde tillämpas [...]
3. Rådet [...] ska vidta åtgärder för att garantera tillämpningen av principen om samma möjligheter och lika behandling av män och kvinnor i anställnings- och sysselsättningsfrågor, inklusive principen om samma lön för samma arbete eller arbete av samma värde.
4. Med avsikten att garantera full jämställdhet i praktiken mellan män och kvinnor i arbetslivet, ska inte principen om likställd behandling utgöra ett hinder för någon av medlemsstaterna att bevara eller vidta åtgärder som ger specifika förmåner som gör det lättare för det underrepresenterade könet att utöva en yrkesverksamhet eller att förebygga eller kompensera nackdelar i yrkeskarriärer.

Principen har framhävts återigen i Europeiska unionens stadga om de grundläggande rättigheterna⁷⁵ från år 2000.

Artiklar från stadgan Europeiska unionens stadga om de grundläggande rättigheterna

Artikel 21 – Icke-diskriminering

All diskriminering oavsett grund (som t ex på grund av kön, ras, hudfärg, etnisk och social tillhörighet, genetiska egenskaper, språk, religion eller tro, politiska åsikter eller andra åsikter, medlemskap i en nationell minoritet, egendom, födsel, handikapp, ålder eller sexuell inriktning) skall vara förbjuden.

Artikel 23 – Jämställdhet mellan män och kvinnor

Jämställdhet mellan män och kvinnor måste garanteras inom alla områden, inklusive när det gäller sysselsättning och lön.

Principen om jämställdhet ska inte hindra bevarandet eller vidtagande av åtgärder som ger specifika förmåner till det underrepresenterade könet.

⁷⁴ Mer information på: http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325EN.000501.html och <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.htm>.

⁷⁵ 2000/C 364/01. Detta är en icke-bindande deklARATION som undertecknades under det Europeiska rådets möte i Nizza den 7 december 2000. Tillgänglig på: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf.

3.3.1 EU-utvecklingsplan för jämställdhet mellan män och kvinnor

EU-politiken om jämställdhet mellan män och kvinnor omfattar lagstiftning, jämställdhetsintegrering och positiva åtgärder. Ekonomiskt stöd är även tillgängligt genom programmet PROGRESS (se nedan).

Den 1 mars 2006 utarbetade Kommissionen inom det här nätverket en utvecklingsplan för jämställdhet mellan män och kvinnor för åren 2006-2010⁷⁶. Utvecklingsplanen representerar kommissionens politiska åtagande att driva programmet om jämställdhet vidare.

Utvecklingsplan för jämställdhet mellan män och kvinnor (2006-2010)

Utvecklingsplanen för jämställdhet mellan män och kvinnor ger huvuddragen för sex prioriteringsområden för EU-åtgärder beträffande jämställdhet:

1. Likställt ekonomiskt oberoende för kvinnor och män
2. Anpassning mellan privatliv och yrkesliv
3. Likställd representation vid beslutsfattande
4. Utrotning av allt slags könsbaserat våld
5. Eliminering av könsfördomar
 - 5.1. Eliminering av könsfördomar vid utbildning, fortbildning och kultur
 - 5.2. **Eliminering av könsfördomar på arbetsmarknaden**
 - 5.3. Eliminering av könsfördomar i massmedia
6. Främjande av jämställdhet inom extern politik och utvecklingspolitik.

I enlighet med planen godkändes den europeiska överenskommelsen om jämställdhet⁷⁷ av Europarådet den 23 och 24 mars 2006.

Överenskommelsen ger uttryck för Unionens och medlemsstaternas åtagande för att öka kvinnornas deltagande på arbetsmarknaden, särskilt när det gäller jobbqualität och främja åtgärder som ger balans i arbetslivet för män och kvinnor.

Den europeiska överenskommelsen om jämställdhet (2006)

Främjar åtgärder i medlemsstaterna och på unionsnivå inom följande områden:

- åtgärder för att eliminera könsskillnader och bekämpa könsfördomar på arbetsmarknaden (särskilt på de mest könsuppdelade arbetsmarknaderna och inom utbildningen)
- åtgärder för att främja en bättre balans i arbetslivet för alla
- åtgärder för att förstärka förvaltningen genom integrering av ett jämställdhetsperspektiv och bättre övervakning.

Alla dessa nya dokument identifierar könsfördomar och kulturella barriärer som en av de ursprungliga orsakerna till bestående diskriminering och ineffektivitet på

⁷⁶ Mer information i: COM (2006) 92 och på:
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html.
 Alla EU-dokument beträffande könsjämställdhet som omnämns i det här kapitlet finns på:
http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html.

⁷⁷ Mer information på: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

arbetsmarknaderna i EU. Alla sociala aktörer ombes att vidta åtgärder för att på allvar ta itu med detta problem och garantera frihet för alla europeiska medborgare, kvinnor och män, att utveckla deras individuella begåvningar och ambitioner.

EU-rapporten om jämställdhet mellan män och kvinnor 2008⁷⁸ hävdar på nytt följande:

Ta itu med könsfördomar

- Kulturbarrärer måste elimineras för att underlätta kvinnornas och mäns inträde i icke-traditionella yrken, inklusive beslutsfattande positioner, och att helt stödja individuella valmöjligheter.
- Verksamheter som har att göra med pågående utbildning, yrkesutveckling och yrkesvägledning ska inte ta någon hänsyn till någon av fördomarna. Fackmän som arbetar med utbildning och yrkesvägledning ska göras mer medvetna om dessa aspekter.

Programmet PROGRESS för åren 2007-2013⁷⁹ är EU:s program för sysselsättning och samhällssolidaritet. Programmet är indelat i fem politiska områden: sysselsättning (med stöd för implementeringen av Lissabonstrategin), arbetsvillkor, socialt skydd och social inneslutning, icke-diskriminering samt jämställdhet mellan könen.

Sektionen angående jämställdhet mellan könen stödjer implementeringen av kartläggningen angående jämställdhet mellan män och kvinnor.⁸⁰

I enlighet med artikel 2 ska integreringen av ett jämställdhetsperspektiv främjas i programmets alla åtgärder.

PROGRESS: ekonomiska resurser för jämställdhet (2007-2013)

- Sektionen om jämställdhet stödjer effektiv implementering av Kommissionens kartläggning av jämställdheten mellan män och kvinnor (2005-2010) genom att:
- Bidra till att uppnå jämställt ekonomiskt oberoende för kvinnor och män [...]
- Förbättra anpassningen mellan arbete, privatliv och familjeliv genom utbyte av erfarenheter och analys
- Främja jämställt deltagande för kvinnor och män vid beslutsfattande
- **Eliminera könsfördomar i samhället**
- Förbättra implementeringen av könslagstiftningen [...].

⁷⁸ Rapport om jämställdhet mellan kvinnor och män 2008, COM(2008)10. Se särskilt paragraf 3.3 "Ta itu med stereotyper, stöd för individuella val.

⁷⁹ Mer information: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

⁸⁰ Se även EQUAL-initiativet: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

3.3.2 Europeiska arbetsmarknadens parter ”Referensram för åtgärder för jämställdhet mellan könen (2005-2010)”⁸¹

År 2005 åtog sig europeiska arbetsmarknadens parter specifikt att förbättra jämställdheten mellan könen på arbetsmarknaden och på arbetsplatsen. Referensramen för åtgärder för jämställdhet mellan könen upprättat prioriteter för åtgärder under perioden 2005-2010:

- ta itu med könsroller
- främja kvinnors deltagande i beslutsprocessen
- stödja balans i arbetslivet
- åtgärda löneskillnaden mellan könen.

När det gäller att ta itu med könsroller föreslår dokumentet ett antal praktiska åtgärder som skulle kunna vidtas av arbetsgivare, fackföreningar och myndigheter för att komma över könsfördomarna. De årliga uppföljningsrapporterna⁸² om implementeringen av åtgärder som vidtagits i varje enskilt land med avseende på de fyra ovannämnda områdena ger en god överblick över vilka initiativ som har tagits och de fördelar som uppnåtts av alla de inblandade parterna.

3.3.3 EU-lagstiftningen angående jämställdhet mellan män och kvinnor

Principen om jämlik behandling av män och kvinnor, som fastställs i EG-traktaten sedan den Europeiska ekonomiska gemenskapen grundades 1957, har implementerats inom ett antal områden genom EU-lagstiftningen under de senaste 30 åren och har utvecklats till omfattande rättspraxis genom Europeiska gemenskapernas domstol.

Kommissionen övervakar tillämpningen av denna lagstiftning och lägger vid behov fram förslag på nya lagar.

Lagstiftningen när det gäller lika behandling av kvinnor och män innefattar för närvarande följande direktiv inom sysselsättning, social trygghet och varor och tjänster:⁸³

- Direktiv 2006/54/EG från Europaparlamentet och Rådet den 5 juli 2006 angående implementeringen av principen för lika möjligheter och lika behandling av män och kvinnor i anställnings- och sysselsättningsfrågor (omarbetad).
- Rådets direktiv 2004/113/EG den 13 december 2004 med implementering av principen för jämlik behandling av män och kvinnor vid åtkomst till och leverans av varor och tjänster.
- Direktiv 2002/73/EG från Europaparlamentet och Rådet den 23 september 2002 som förbättring av Rådets direktiv 76/207/EEC angående implementeringen av principen om jämlik behandling av män och kvinnor när det gäller åtkomst till sysselsättning, yrkesutbildning och befordran samt arbetsvillkor.
- Rådets direktiv 98/52/EG den 13 juli 1998 angående omfattningen av Direktivet 97/80/EG om bevisbördan i fallen av könsdiskriminering till Storbritannien och Nordirland.

⁸¹ http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

⁸³ Som tillägg till direktiven, kan de icke-bindande besluten, rekommendationer och kommunikationer som har tagits upp, liksom förslag till ny lagstiftning konsulteras på: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

- Rådets direktiv 97/80/EG den 15 december om bevisbördan i fallen av könsdiskriminering.
- Rådets direktiv 97/75/EG den 15 december 1997 förbättrar och utvidgar Direktivet 96/34/EG till Storbritannien och Nordirland inom ramen för avtalet om föräldraledighet som uppnått av UNICE, CEEP och ETUC.
- Rådets direktiv 96/97/EG den 20 december 1996 med en förbättring av Direktivet 86/378/EEC om implementeringen av principen angående lika behandling av män och kvinnor i system för social trygghet under sysselsättningen.
- Rådets direktiv 96/34/EG den 3 juni 1996 inom ramen för avtalet om föräldraledighet som uppnått av UNICE, CEEP och ETUC.
- Rådets direktiv 92/85/EEC den 19 oktober 1992 om införandet av åtgärder för att uppmuntra förbättringar när det gäller säkerhet och hälsa på arbetet för gravida arbetare och arbetare som nyligen har fött barn eller ammar (tio enskilda direktiv enligt innebörden av artikel 16 (1) i Direktivet 89/391/EEC).
- Direktiv 86/613/EEC den 11 december 1986 om tillämpningen av principen för lika behandling av män och kvinnor som egenföretagare, inklusive jordbruk, och om skydd av kvinnor med egen rörelse under graviditet och moderskap.
- Rådets direktiv 86/378/EEC den 24 juli 1986 om implementeringen av principen för lika behandling av män och kvinnor i system för social trygghet under sysselsättningen.
- Direktiv 79/7/EEC den 19 december 1978 om progressiv implementering av principen för lika behandling av män och kvinnor i socialförsäkringsfrågor.
- Rådets direktiv 76/207/EEC den 9 februari 1976 om implementeringen av principen för lika behandling av män och kvinnor när det gäller tillgång till anställning, yrkesutbildning och befordran samt arbetsvillkor.
- Rådets direktiv 75/117/EEC den 10 februari 1975 om tillnärmning av medlemsstaternas lagstiftning om tillämpningen av principen för lika lön för män och kvinnor.

3.4 Den internationella aspekten

EU ger fullt stöd till implementeringen av de jämställdhetsförpliktelser som antagits internationellt eftersom dessa ombesörjer en större och allmänt överenskommen ram för åtgärder på global nivå.

3.4.1 Avtalet om eliminering av diskrimineringen mot kvinnor (CEDAW)⁸⁴

Avtalet antogs 1979 av FN:s generalförsamling och är den mest omfattande och detaljerade internationella överenskommelsen angående kvinnors mänskliga rättigheter. Där fastställs rättigheter för kvinnor inom områden som tidigare inte varit föremål för förordningar om mänskliga rättigheter, då särskilt när det gäller det privatlivet och familjelivet.

CEDAW fastställer bindande principer angående kvinnornas jämställda deltagande och jämställda rättigheter på arbetsmarknaden, med specifik hänvisning till kravet på likställd lön och avsättning för jämställda möjligheter vid ingång i arbetskraften.

I februari 2008, deltar 185 länder – över 90 % av FN:s medlemmar – i avtalet, inklusive samtliga stater som är medlem i EU.

⁸⁴ Mer information: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>.

3.4.2 Pekingplattformen för vidtagande av åtgärder

Tillkännagivandet och plattformen i Peking för vidtagande av åtgärder (PfA)⁸⁵ var resultatet av den fjärde världskonferensen om kvinnor, vilken ägde rum i Peking i september 1995. PfA är ett uttryck av det överenskomna åtagandet från 189 regeringar och 2 100 ej statstillhörande organisationer som deltog i mötet att främja en förstärkning av kvinnornas roll.

PfA anger att den bestående olikheten mellan män och kvinnor är en av orsakerna till fattigdom och social kränkning för alla. Bestående och social utveckling måste vara grundad på likställd åtkomst till ekonomiska strukturer och produktiva verksamheter, likställt deltagande vid beslutsfattande på alla nivåer och besegrandet av könsfördomar.

Länder som är medlemmar i FN, inklusive samtliga staterna som är medlemmar i EU, har framställt nationella program för åtgärder (vilka är föremål för en övervakningsmekanism). Två speciella globala sessioner inom FN ägde rum under åren 2000 och 2005 för att utföra en global analys av det uppnådda framåtskridandet.

3.4.3 Målsättningarna för Millennium-utvecklingen⁸⁶

Tillkännagivelsen med namnet "Millennium Declaration and Development Goals" (MDGs) var resultatet av Millennium-mötet i september 2000, när världens ledare möttes vid FN i New York.

MDG-ramen beskriver vad som står i centrum för den globala gemenskapen – fred, säkerhet, utveckling, miljömässig hållbarhet, mänskliga rättigheter och demokrati – och innehåller en rad ömsesidiga förstärkande målsättningar för social utveckling.

De åtta MDG punkterna utgör ett målinriktat program som accepterats av alla länder i världen och alla världsledande utvecklingsinstitutioner för att reducera fattigdom och förbättra livet för hela världen.⁸⁷

Millennium Development Goals (2000)

1. Utrota extrem fattigdom och hunger
 - **Uppnå full och produktiv sysselsättning och ett anständigt arbete för alla, även kvinnor** och unga människor
2. Uppnå universell primär utbildning
3. **Främja jämställdhet och ge kvinnor större makt**
4. Minska barnens mortalitet
5. Förbättra mödrarnas hälsa
6. Bekämpa HIV/AIDS, malaria och andra sjukdomar
7. Garantera en miljömässigt hållbar utveckling
8. Utveckla globalt partnerskap för utvecklingen.

⁸⁵ Mer information: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

⁸⁶ Mer information: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

⁸⁷ Mer information: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>.

3.4.4 ILO-programmet angående anständigt arbete för män och kvinnor⁸⁸

Den internationella arbetsorganisationen (ILO) ägnar sig åt att reducera fattigdomen, uppnå rättvis globalisering och framåtskridande av möjligheterna för män och kvinnor att erhålla anständiga och produktiva arbeten i ett tillstånd av frihet, jämställdhet, säkerhet och människovärdighet. Som trepartsorganisation arbetar ILO med regeringar, arbetsgivare och arbetsorganisationer för att främja a) skapande av sysselsättning, b) rättigheter på arbetet, c) socialt skydd samt d) social dialog och trepartism.

ILO har sedan grundandet 1919 förpliktat sig att främja rättigheter för alla män och kvinnor på arbetet och uppnå jämställdhet mellan dessa, genom upptagande av ett flertal beslut från den internationella arbetskonferensen och internationella arbetsstandarder.⁸⁹

ILO-nyckelavtal för främjande av jämställdhet

- Nr 100 – Samma lön (1951)
- Nr 111 – Diskriminering (anställning och sysselsättning) (1958)
- Nr 156 – Arbetare med familjeansvar (1981)
- Nr 183 – Moderskapsskydd (2000)

Avtalen 100 och 111 är också bland de åtta grundläggande avtalen i ILO:s deklaration om grundläggande principer och rättigheter på arbetet (1998).

Ett beslut angående främjandet av jämställdhet, samma lön och moderskapsskydd togs också upp i juni 2004.

ILO vet att betydelsen av jämställdhet inte bara gäller som grundläggande människorättighet utan även är väsentlig för dess globala målsättning om "Anständigt arbete för alla". Främjande av jämställdhet är sunt förnuft ekonomiskt sett, eftersom det förbättrar effektivitet och produktivitet på arbetsmarknaderna och på arbetsplatsen. Mer makt till kvinnor innebär mer än bara ökat kvinnovärde och har en stor inverkan på familjer, samhällen och nationalekonomier.

Anständigt arbete utgör en sammanfattning av människornas strävan under deras arbetsliv. Det omfattar möjligheter för arbete som är produktivt, utfört frivilligt och som ger en rättvis inkomst, säkerhet på arbetsplatsen och socialt skydd för arbetaren och hans/hennes familj, bättre möjligheter för personlig utveckling och samhällsintegration, frihet för människor att ge uttryck för klagan, organisera och ta del i beslut som kan påverka deras liv och samma möjligheter och behandling för alla män och kvinnor.

EU har gett sitt fulla samtycke och är en av viktigaste förslagsställarna inom ILO-programmet för anständigt arbete både när det gäller interna och externa åtgärder. Ratificeringen av de internationella arbetsavtalen har i många länder stakat ut vägen mot en harmonisering och förstärkning av EU-förordningarna på nationell nivå.

⁸⁸ För mer information om ILO-programmet för anständigt arbete hänvisar vi till: <http://www.ilo.org>.

⁸⁹ Utöver dess standardverksamhet erbjuder ILO bistånd i arbetsfrågor till nationella och internationella organisationer. Programmet för samordning och icke-diskriminering av kön hos ILO:s utbildningscentrum i Turin (<http://www.itcilo.org>) bedriver regelbunden utbildning om könnens jämställdhetsintegrering i arbetsvärlden. Se även: <http://gender.itcilo.org>.

ILO-nyckeldokument om jämställdhet

Global rapport: "Jämställdhet på arbetet: Ta itu med utmaningen" (2007).

I rapporten markeras den roll som olikheten mellan kön spelar vid begränsning av produktivitet, tillväxt och välmående. Förbättringen av kvinnornas inkomster utgör ett nyckelelement för att ta itu med fattigdomen och uppnå Millennium utvecklingens målsättningar.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm

Kapitel 4: Bygga in jämställdhet i företagsmodellen

4.1 Sammanfattning

De anställda utgör företagets värdefullaste tillgångar. Men de medför ofta även de största kostnaderna. Löner och förmåner kan uppgå till mellan 35 % och 40 % av ett företags totala driftskostnader. De anställda håller kort sagt företagets framgång eller misslyckande i deras händer. När företagen kan förstå de olika behoven, kulturella bakgrunderna och förmågorna hos de anställda, och behandla dem rättvist, då kommer de att ha det bästa läget för att anställa och behålla personalen på en allt hårdare arbetsmarknad.

En nyligen utförd undersökning har upptäckt att könsfördomar fortfarande är ett stort hinder mot kvinnornas avancemang i företagens ledarskapshierarki och det ger kvinnliga chefer begränsade och motstridiga valmöjligheter. Rapporten framhäver att könsfördomar medför att kvinnornas ledarskapsbegåvning normalt undervärderas och underutnyttjas.⁹⁰

För att undvika att fångas i fällan med fördomar måste företagen:

- 1 utvärdera arbetsmiljön för att identifiera situationer som kan utgöra en risk för könsfördomar
- 2 ändra organisationskulturen och se till att samtliga anställda ges riktlinjer, utbildning, åtgärdsplaner, verktyg och resurser för att öka både kvinnornas och männens medvetenhet om deras förmåga och främja jämställdhet
- 3 främja arbetspraxis som inte tar hänsyn till förutfattade meningar, särskilt när det gäller anställning och resultatmättningsprocedurer.

I det här kapitlet ges praktiska råd till ägare av små och medelstora företag, personalchefer, utbildare och konsulter som arbetar med hur tillväxten ska skapas med hjälp av både männens och kvinnornas kompletterande starka sidor – utan fördomar.

Det ger råd om hur en enkel åtgärdsplan ska utvecklas för att vidta praktiska åtgärder i små och medelstora företag. Andra instrument ges i Sektion två – Enhet 4.

4.2. Jämställdhet – åtgärdsplaner⁹¹

En åtgärdsplan angående jämställdhet handlar om att garantera rättvisa villkor och möjligheter både för män och kvinnor så att affärsverksamheterna ska kunna förverkliga potentiella fördelar. Den visar behovet av:

- att fånga in och hålla kvar de bästa begåvningarna för arbetet som ska göras

⁹⁰ Catalyst, The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't, Catalyst, New York, 2007. Finns på: <http://www.catalyst.org>.

⁹¹ Initiativen EU Equal and PROGRESS kan ge exempel på god praxis eller möjligheter för att finansiera åtgärderna som identifierats genom åtgärdsplanen. Mer information finns på http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Externa konsulter angående HRS och könsjämställdhet, arbetsgivarorganisationer, byråer för stöd till företagen, handelskammare eller nationella institutioner för könsjämställdhet kan ombesörja tekniskt bistånd och utbildning.

- att förstärka kreativitet och innovation genom att främja bättre könsbalans och olika synpunkter och idéer i ledarteam
- att lösa brist på yrkeskunnig personal genom att öka antalet kvinnor i yrken där dessa är underrepresenterade
- att förbättra de kvinnliga och arbetsvillkoren för anställda kvinnor och anställda
- att försäkra sig om att de enskilda individerna är nöjda och mer produktiva i arbetet
- att följa landets lagar och undvika risken för klagomål och rättstvister
- för att locka fler män och kvinnor som kunder
- att förbättra lojaliteten hos kunderna
- att förbättra företagets allmänna image
- att förbättra företagets möjlighet att vinna kontrakt vid offentliga upphandlingar.

4.2.1 Konstruera en god åtgärdsplan för jämställdhet⁹²

En åtgärdsplan angående kön (PLAN) förklarar tydligt vad som ska göras, och av vem, för att främja jämställdhet i företaget, och den innefattar:

- fastställande av vem som ska ansvara för implementeringen av PLANEN
- värdering av arbetsmiljön, policy, procedurer och processer
- upprättande av en policy för jämställdhet, inklusive till exempel policy angående jämställdhet vid anställning och policy för att motarbeta ofredande, sexuellt ofredande och trakasserier
- uppställning av mål baserade på värdering av behov, till exempel:
 - ökning av antalet ledarställningar öppna till deltidsjobb så att en bättre balans mellan könen underlättas
 - intervjuer av fler kvinnor för ledarställningar
 - möjligheten att attrahera män och kvinnor till icke-traditionella yrken
 - möjligheten att attrahera kvalificerade kvinnor genom att ändra sättet att annonsera jobb, osv.
- ”positiva åtgärder”, för att vid behov attrahera flera kvinnor
- övervakning av överenskommelser och fastställande av hur succén ska mätas och hur och när resultatet av PLANEN ska värderas.

En god PLAN för små och medelstora företag kännetecknas av ett visst antal huvudelement:

- *Ledningen* – måste ha en klar vision och genom exempel leda och motivera de andra att implementera PLANEN
- *Inblandning* – konsultation med personalen för att värdera dess erfarenhet och uppfattning krävs för att bygga upp engagemang
- *Utbildning* – kompetens och förtroende är viktigt för att göra det möjligt att implementera PLANEN

⁹² Många riktlinjer och broschyrer specifika för landet i fråga finns tillgängliga. Till exempel har Myndigheten för könsjämställdhet i Irland utarbetat en omfattande vägledning för företag angående utveckling och implementering av en policy för jämställdhet vid anställningen. Information finns på: <http://www.equality.ie>. Mer information om andra länder tillhandahålls i paragraf 4.4.

ÖKA RESULTATEN

- *Data* – värderingar grundade på den verkliga situationen, dvs övervakning av ändringar vad beträffar könsproportionalitet är väsentlig för klar beslutstagning
- *Mätbara åtgärder* – inriktade på personal, arbetsorganisation och marknadsföringsfunktioner, samt
- Identifiering av länkar till affärsplaner.

All(a) personal, underleverantörer och leverantörer bör informeras om PLANEN.

God praxis för identifiering av en potentiell utökning av företagets begåvningsgrupp och möjlighet att attrahera mer arbetskraft med balans mellan könen innefattar:

- *En värdering av situationen inom företaget*

Beroende på företagets storlek och resurser, kan en räkning av de anställda identifiera kvinnornas och männens position inom organisationen och ställa upp en grundlinje för att finna frekvensen med vilken kvinnor rekryteras inom specifika affärsenheter, arbetsteam eller yrkesindelningar. Räkningen bör dessutom samla in kvalitativa data från personalen med avseende på dess uppfattning om fördomar och om både kvinnornas och männens möjligheter och förmåga att balansera arbetslivsfrågorna. Undersökningen bör även ta som målsättning att förstå hur och var annonser om interna jobb attraherar olika svar, och huruvida aktuell personalpraxis leder till jämställdhet eller ställer upp barriärer mot kvinnornas deltagande eller mot anställda med vårdansvar.

- *Partnerskap och samarbete med lokala partner*

En utvärdering i samarbete med lokala arbetsbyråer och organisationer för likställda möjligheter kan hjälpa till med att fastställa varför kvinnor eller män är underrepresenterade i särskilda sysselsättningsgrupper.

Partnerskap med universitet, tekniska skolor och yrkesskolor, centran för omskolning av arbetslösa samt frivilligorganisationer kan hjälpa till med att identifiera nya resurser

4.2.2 Utbildning och ökad medvetenhet för att hjälpa var och en att spela den avsedda rollen

Jämställdhet kan vara ett mycket nyttigt tillfälle för att förbättra yrkeskunnandet, särskilt för de som är ansvariga för kontroll av annan personal, och bör vara medvetna om den påverkan som fördomar kan ha både på kvinnornas och männens förmåga att utveckla sitt individuella kunnande.

Personal som rekryterar, väljer, utvärderar och kontrollerar bör få specialiserad utbildning angående upphörandet av könsfördomar och kunna tillämpa jämställdheten i praktiken.

Utbildning för befintlig och ny personal angående företagets policy om jämställdhet kan vara ett viktigt instrument för att garantera att var och en ska få veta vad som menas för dem i egenskap av anställda. Utbildningen, vare sig den ombesörjs av intern personal, personaladministratörer eller externa utbildare, bör ge en vägledning till deltagarna om:

- lagstiftning angående jämställdhet och vad detta betyder i praktiken
- personalens roller och ansvarighet vid utförandet av arbetet i anknytning till PLANEN

- relationer med arbetskamrater och hantering av ofredande och trakasseri
- möjligheten för hela personalen att ge uttryck för deras åsikter i frågan, liksom deras behov och bekymmer
- möjlighet att vid behov få könskänslig kundtjänstutbildning.

För att förstärka utbildningen bör personalen förses med skriftligt material för framtida referens.

4.2.3 En klar policy om jämställdhet⁹³

En policy om jämställdhet är hörnstenen för varje sorts PLAN. Ett mycket värdefullt dokument är det som:

- framhäver företagets värderingar i relation till jämställdhet och hur de ska visa sig i praktiken
- visar hela personalen, potentiell rekryterad personal, kunder och leverantörer att företaget tar rättvisheten på allvar och hjälper dem att förstå:
 - vilket uppförande man väntar sig och vad som inte är acceptabelt
 - vad de kan vänta sig av företaget.

En policy för jämställdhet fungerar bäst med stöd från alla inom organisationen. Hela personalen – eller personalombuden – bör konsulteras och få möjlighet att ge sina åsikter om denna policy.

Varje policy måste anpassa sig till företagets storlek och situation, men nyckelelementen för varje små och medelstora företag är:

- en framställning om företagets *synpunkt på jämställdhet*, t ex:
 - målsättningen att uppmuntra och värdera jämställdhet (och samma möjligheter för alla)
 - ett åtagande för att garantera jämställdhet för hela dess personal
- en framställning om företagets åtagande för att garantera en *arbetsmiljö där alla kan ge sitt bästa* och där alla beslut är grundade på merit.
- en framställning om företagets åtaganden för att bekämpa *sexuellt ofredande, ofredande, mobbning och trakasseri* – vissa företag har utarbetat en separat policy för ofredande och denna kan också variera i enlighet med nationella förordningar
- en framställning om åtgärderna, t ex:
 - i relation till personal och arbetsorganisation, med uppställande av klara och mätbara objektiva och målsättningar
 - en kommunikationsstrategi för att denna policy ska bli känd för alla arbetare och på alla ledningsnivåer
 - utbildning för hela personalen
 - övervakning och värdering.

⁹³ Broschyren "Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises" innehåller fler detaljer för små och medelstora företag. För mer information gå till: <http://www.stop-discrimination.info>.

4.3 Åtgärder i åtgärdsplanen – Konkreta steg

4.3.1 Anställning och val av rätt person för jobbet

Genom ett transparent och strukturerat närmande till anställningen förhindras att företaget ådrar sig två kostnader på grund av:

- Anställning av fel person och investering i utbildning av dessa och tvånget att stå ut med låg produktivitet, eventuellt avskedande och en ny anställningsprocess
- Tillämpning av diskriminerande anställningspraxis med överträdelse av lagstiftningen angående jämställdhet och riskera dispyter och rättstvister.

Ett strukturerat närmande kommer att hjälpa företagen att välja den bästa personen för jobbet grundat på meriter och göra det möjligt för beslutsfattaren att ge en tydlig förklaring angående hans/hennes val.

Tips – Förberedelse av en god beskrivning av jobbet och specifikation av den person som söks

En god beskrivning av jobbet är det första steget för att hitta den rätta personen för ett jobb. Den måste vara klar och koncis och ska beskriva:

- alla motiv och mål
- uppgifter, ansvar och rapportkrav
- den personliga profilen, dvs yrkeskunnande, kompetenser och anlag som verkligen krävs för att utföra jobbet på bästa sätt.

En god beskrivning av jobbet innehåller inga könsfördomar och:

- återspeglar de verkliga kraven för jobbet snarare än beskrivningen av personen som tidigare hade jobbet
- ger inga hypoteser om de förmågor som krävs utan beskriver uppgifterna som personen behöver kunna utföra
- *till exempel, i stället för "måste vara fysiskt lämplig" säger man "måste lyfta lådor och lasta dem på hyllor" eller "måste manövrera traktor"*
- innehåller inga personliga kriterier (*till exempel, i stället för "en mogen marknadsdirektör" säger man "har 5 till 10 års erfarenhet"*)
- skiljer mellan väsentliga kriterier (yrkeskunnande som krävs för jobbet) och önskvärda kriterier (yrkeskunnanden som kan förbättra jobbprestationen)
- innehåller kriterier som fysisk kapacitet eller utseende beroende på de verkliga kraven för jobbet, inte beroende på godtyckliga fördomar
- kräver formella kvalifikationer (dvs akademisk eller handel) endast om dessa verkligen är väsentliga för en lyckad jobbprestation
- tillåter de som ansöker om jobbet att värdera om deras jobb eller livserfarenhet kan hjälpa dem att uppfylla jobbkriterierna; *t ex en tidigare diskare med erfarenhet i skolkök kan ha förvärvat kunskaper och yrkeskunnande med avseende på hygien, drift och underhåll av maskiner, osv.*
- använder ett klart, icke-könsbetonat språk och uppmanar både män och kvinnor att lämna in sin ansökan

- kan nämna möjliga vägar för framtidskridande i karriären, utbildning och utveckling
- gör klart om jobbet måste utföras på standardmässig heltid, enligt arbetsplatsens modul eller om arbetsorganisationen och arbetstimmarna kan schemaläggas på ett flexibelt sätt
- värderar individuell begåvning, jämställdhet och inneslutning som huvudkompetenser.

Att konsultera tillsynsmän och medarbetare angående kraven för jobbet medan beskrivningen av jobbet förbereds kan vara en viktig övning för att garantera att den nyanställda tas emot med en positiv attityd. Detta kan visa sig vara särskilt viktigt när en kvinnlig eller manlig anställd kommer in på en icke-traditionell befattning eller i ett team som huvudsakligen består av personal av motsatt kön.

Tips – Annonsera om ledig plats

Lediga platser bör attrahera den största möjliga gruppen av kvalificerade kandidater. Om man använder företagets sedvanliga kontaktlista för att annonsera om ledig plats kan det hända att valet blir mycket begränsat och det kan vara olagligt i vissa länder. Lediga platser bör annonseras via ett flertal kanaler.

- offentliga arbetsförmedlingar, som känner till de lokala arbetsgivarnas behov och de lagenliga kraven angående icke-diskriminerande lagar
- nationell, lokal eller specialiserad press
- lokala skolor, yrkescentraler, tekniska skolor eller universitet
- privata arbetsförmedlingar
- ideella föreningar, grupper och skolnings- och omskolningsprogram för kvinnor som kommer tillbaka till arbetsmarknaden
- webbplats/internet.

En platsannons bör:

- innehålla huvudelementen angående jobbet och en personbeskrivning
- använda ett icke könsbetonat språk och undvika att använda ord som kan innebära begränsningar beträffande kön och ålder ("fri från familjeansvar", "unga med akademisk examen", "medelålders person" är olagliga formuleringar i många länder, användningen av pluralt pronomen eller "han/hon" är att föredra i stället för "han" eller "hon")
- framhäva att ansökan från personer av båda könen uppskattas
- ge klara instruktioner om hur ansökningsblanketten kan erhållas
- informera om företagets jämställdhetspolicy och PLAN.

Tips – Ansökningsblanketter

På blanketten ska begäras all nödvändig information för att snabbt kunna upprätta en kortlista över lämpliga kandidater. Frågorna bör:

- endast be om grundläggande personlig information: namn, adress och telefonnummer är tillräcklig information – personliga frågor som t ex civilstånd behövs ej för utvärderingen av en ansökan
- rikta sig direkt till information om den ansökandes förmåga att utföra jobbet

ÖKA RESULTATEN

- göra det möjligt för de ansökande att visa hur de fått det nödvändiga yrkeskunnandet vid sidan om den formella sysselsättningen och/eller utbildningen (t ex genom frivilligarbete eller avbrott i karriären)
- standardisera när det gäller de huvudkompetenser som hela personalen i företaget måste inneha (t ex förmåga att arbeta i ett team, kommunikation, osv), komplettera med ytterligare frågor avseende de tekniska kraven för arbetsuppgifterna.

Tips – Förbereda en kortlista över kandidater

Förberedelsen av en kortlista medför utvärdering av hur den information som angivits i ansökningsblanketten passar kraven för jobbet. För att minska risken för förutfattade omdömen gäller följande:

- mer än en person bör upprätta kortlistan
- alla de som gör urvalet ska känna till vad som krävs för jobbet och ska ha fått utbildning om, eller åtminstone gjorts uppmärksamma på, jämställdhetsfrågor
- om platsen traditionellt alltid har upptagits endast av män eller av kvinnor, bör en utvärdering göras beträffande anledningen till denna situation och om detta är berättigat på grund av de verkliga kraven för jobbet eller om det endast är ett resultat av fördomar
- ett enkelt utvärderingssystem ska användas för att mäta i vilken utsträckning kandidaterna uppfyller kraven för jobbet
- ansökningarna bör värderas individuellt i förhållande till varje specifikt jobbkrav, med ett kontrollmärke för var och en och i enlighet med betydelsen för jobbet; alla kontrollmärken ska ses över vid slutet av arbetet då man ska försäkra sig om att de bedömts grundat på innehållet i ansökningsblanketten.

I synnerhet:

- ska det inses att yrkeskunnande och förmåga "inte är könsbetonade" och att dessa också kan förvärfas vid sidan om arbetsplatsen och under avbrott i karriären
- ska utvärderingen vara konsekvent med de kriterier som identifierades i personbeskrivningen och kriterierna får inte ändras för att omfatta någon annan vid ett senare stadium (detta kan vara olagligt i vissa länder).

Tips – Intervjuer

Intervjuerna ska göras av en panel män och kvinnor med olika bakgrunder, med god skicklighet i att göra intervjuer och som väl förstår kraven för jobbet. Det är särskilt bra om de som gör intervjuerna gjorts uppmärksamma på och fått utbildning om könsfrågor.

Alla kandidater bör undergå intervjuer i enlighet med en allmän rad av frågor grundat på beskrivningen av jobbet och listan över kraven på yrkeskunnande och kompetenser.

Frågor om kandidatens privatliv ska inte ställas eftersom de inte har att göra med kraven för jobbet, t ex civilstånd, antal barn, avsikten att ha barn, sexuell inriktning.

Det är viktigt att intervjuaren förblir fokuserad på uppgiften – att hitta den bästa personen för jobbet.

Tips – Ta beslutet om anställning

När referenserna tas emot och kontrolleras är det tillrådligt att referenspersonen får en kopia av jobbeskrivningen och att man ber om ett bevis om ansökandes förmåga att uppfylla de specifika kraven för jobbet.

Justeringar med avseende på organiseringen av arbetet bör övervägas om detta bättre skulle göra det möjligt för högt önskvärda kandidater med begränsad flyttbarhet eller specifika behov att anpassa arbetet med familjen.

Alla kandidater bör informeras om resultatet av deras ansökan, även de som inte var framgångsrika.

4.3.2 Intern anställning – Befordran

Vid val för befordran ska samma principer som för extern anställning tillämpas. Annonser för interna jobb bör utformas på samma sätt som de externa annonserna, detta för att attrahera den bästa personen för jobbet. Platsen bör annonseras på ett sådant sätt att den blir tillgänglig för hela personalen, inklusive anställda som går på mammaledighet eller föräldraledighet.

Alla anställda, kvinnliga eller manliga, på deltid eller heltid:

- ska ha samma möjligheter att ansöka internt eller externt för lediga poster och att få vara med på kortlistan
- ska ha samma möjlighet till befordran
- ska få möjligheten att erbjudas platsen som tilldelning för utveckling
- ska förberedas för ansökan om interna ställningar genom:
 - lämplig planering för efterträdande
 - ska få tillgång till möjligheter att arbeta inom olika organisationsområden och få en omfattande arbetserfarenhet
- ska ges feedback om resultatet av urvalsprocessen och erbjudas självutvecklingsmöjligheter för en god placering vid framtida interna anställningsprocesser.
- Om de finns med i kortlistan tillsammans med externa kandidater ska samma frågor ställas även till dem. Användning av olika frågor för interna och externa kandidater kan användas som bevis för diskriminering.

4.3.3 Utbildning och utveckling

Det är viktigt att hela personalen har tillgång till utbildning oberoende av kön och oavsett om de är anställda på deltid eller heltid. All ny personal bör få vara med på en inledningskurs om affärsverksamheten inklusive information om företagets jämställdhetspolicy och procedurer, inklusive de anställdas.

Tiden och platsen för utbildningen är viktiga för att alla anställda, män och kvinnor, ska kunna få vara med, och det ska sedan ses till att närvaron och resultaten av utbildningen kontrolleras med inlägg av iakttagelser om könsfrågor. Alla anställda män och kvinnor bör uppmuntras att ansöka om utbildning vilket ökar deras yrkeskunnandepotential och anpassningsförmåga till förändringarna på marknaden.

4.3.4 Klassifikation och värdering av jobb – samma lön

Lagstiftningen om jämställdhet omfattar tillstånd och villkor inom anställningen och alla anställda har rätt till att få en rättvis lön. Att ge samma lön betyder att man ger samma lön och villkor för män och kvinnor som gör ett arbete som:

- är det samma eller ungefär av liknande typ
- har klassificerats som likställt under ett jobbvärderingsprogram *eller också*
- har samma värde när det gäller kraftansträngning, yrkeskunnande, erfordrade kunskaper och ansvar.

Att ge samma lön betyder också att de anställda bör veta hur deras lön är sammansatt. Därför, om ett företag till exempel betalar bonus, bör dess anställda veta vad de ska göra för att kunna tjäna en och hur den beräknas. Om lagstadgade förordningar finns kan en lönegranskning behöva göras för att visa att företaget uppfyller lagens krav.

Arbetsvärdering är ett system som jämför, klassificerar och värderar olika jobb inom en organisation. Den grundar värderingen och relaterad lönebestämningsmekanism på jobbet krav eller funktionen som utförs i stället för hur individen gör prestationen. Arbetsvärderingen är nyckelinstrumentet när det gäller att bestämma om två jobb har samma värde. Den möjliggör en systematisk analys av värderingarna för specifika jobb.

Det finns flera arbetsvärderingsprogram, men dessa är inte alltid fördomsfria beträffande kön. Detta är särskilt viktigt, eftersom fördomar tenderar att fungera till nackdel för jobb som görs av kvinnor. Till exempel kan-, faktorerna "risk" och "fysisk kraftansträngning" i portvaktsjobbet (manligt jobb) betraktas högre än riskerna och den fysiska kraftansträngning som krävs av en kontorsstädare på nattsift (kvinnligt jobb).

En arbetsvärdering som är fördomsfri beträffande kön avslöjar könsfördomar som stödjer jobbklassifikations- och värderingssystemet inom ett företag eller sektor genom att ta hänsyn till fyra grundläggande faktorer och underordnade faktorer:

- **Yrkeskunnande:** erfarenhet, utbildning, utbildning och förmåga (mental och fysisk) som krävs för att göra jobbet.
- **Ansträngning:** fysiskt eller mentalt utövande som behövs för att utföra jobbet.
- **Ansvar** för mänskliga, tekniska och ekonomiska resurser.
- **Arbetsvillkor:** arbetsmiljön, inklusive fysisk omgivning, psykologiskt tryck och risker på jobbet.

Normalt görs revideringar av jobbklassifikations- och värderingssystemet inom ramen för lönejämställdhetsprogrammen i de länder där lagstiftningen kräver att företagen bevisar att de inte diskriminerar kvinnorna vid bestämning av löner. Proceduren kan däremot medföra förmåner för arbetsgivarna eftersom en omvärdering av jobben möjliggör lämplig omplanering av yrkesutbildningsprogrammen och rationalisering av jobben. En nyligen utförd ILO-studie föreslår en jämförelsetabell av kostnader och förmåner som erhållits genom programmen för jämställd lön och markerar närvaron av ögonblickligen kvantifierbara förmåner som till exempel förbättrade anställningsprocesser, lägre rörlighet beträffande anställda och förbättring av produktionsprocesserna och kvalitetssystemen⁹⁴. Mer information om olika instrument för arbetsvärderingar som är fördomsfria beträffande kön ges i artikel 4.4 nedan.

⁹⁴ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genève, 2006, sid. 50 – 51.

4.3.5 Positiva åtgärder

Det är nödvändigt att könsfördomar upphör, men det medför inte nödvändigtvis och omedelbart jämställdhet. Om det vid övervakning visas att människor från vissa underrepresenterade grupper inte verkar lyckas så bra som andra inom företaget bör man fundera över om lagliga positiva åtgärder skulle vara lämpliga.

Positiva åtgärder kan garantera att ansökanden från grupper som ligger i underläge kan få hjälp med att lämna in en ansökan till organisationer eller företag och därmed utvidga tillgången på kandidater. Dessa lagstadgade förordningar gör det möjligt för företaget att uppmuntra ansökan till jobb eller befordran från specifika grupper inom gemenskapen som är underrepresenterade inom arbetskraften i stort eller på särskilda nivåer.

Åtgärderna kan omfatta:

- erbjudande av möjligheter till arbetserfarenhet
- öppna dagar.

Träningskurser kan också ombesörjas för att göra det möjligt för deltagarna att till exempel:

- utveckla yrkeskunnande till den nödvändiga nivån för att konkurrera om jobb- och befordringsmöjligheter
- fylla i ansökningsblanketterna med kompetens
- utveckla intervjutekniker
- utveckla förtroende och beslutsamhet
- ombilda de arbetare, inklusive kvinnor, vars yrkeskunnande har försvagats eller inte längre är aktuellt
- utveckla ledarskicklighet för att uppmuntra kvinnor att ansöka om befordran
- ge råd om karriärer och vägledning för arbetande kvinnor eller för de som önskar gå tillbaka till arbetet.

4.3.6 Balans i arbetslivet – bra för livet, bra för arbetet!

Många arbetsgivare som har utvecklat en familjevänlig policy säger att fördelarna för deras affärsverksamhet överstiger i hög grad de administrativa kostnaderna. Fördelarna omfattas av:

- kvarhållning av yrkeskunnig personal
- lägre kostnader för anställning och utbildning
- anställning från en större grupp med erfarenhet
- ökat antal mödrar som kommer tillbaka efter mammaledigheten
- färre sjuka och lägre frånvaro
- bättre tidshållning
- delade arbetslast
- förbättrad moral hos personalen
- förbättrad produktivitet
- lägre stressnivåer
- högre grad av lojalitet och åtaganden

- ett rykte som god arbetsgivare.

Balans mellan arbete och andra livsområden är sunt förnuft rent affärsmässigt. En flexibel syn på arbetsöverenskommelser kan ge fördelar till företaget och dess personal och skulle kunna hjälpa affärsverksamheten. Det är däremot viktigt att vara försiktig och inte bara förlita sig på informella överenskommelser. Klara kriterier är grundläggande för att kunna garantera att flexibiliteten är fördelaktig både för de anställda och företaget. Det är också viktigt att garantera att inte bara kvinnor utan också män får, och uppmuntras till att, fullständigt använda befintliga lagstadgade förordningarna och organisationsåtgärderna för att förbättra deras balans i arbetslivet och ta hand om sina familjer.

Affärsverksamheten kommer att ha medvind och de anställda blomstra om de får möjlighet att upprätta en riktig balans mellan arbetet och det personliga livet. Genom att ge människor flexibla arbetsmöjligheter som passar deras liv och företagets behov kommer företaget att ta fördel av förbättrad produktivitet och prestation. Det blir lättare för personalen att uppfylla åtagandena utanför arbetet. Detta kan i sin tur hjälpa till att minska frånvaron från arbetet och tiden som förloras på grund av sjukdom.

Människorna, med sina yrkeskunskanden och förmågor, är företagets värdefullaste resurs. I ett samhälle som ständigt står under förändring och med en ständigt växlande arbetspraxis måste man hålla sig först i spelet. Med flexibelt arbete handlar det om att erkänna att personerna har ett privatliv utanför arbetsmiljön. Det kan hjälpa människor att mer effektivt integrera sitt ansvar som föräldrar och andra vårdproblem med arbetslivet. I de flesta EU-länderna har arbetande föräldrar stadgade rättigheter när det gäller vård av små barn (eller barn med handikapp). Det är ett måste att noga och objektivt ta hänsyn till de eventuella fördelarna som skulle kunna uppnås vid begäran om flexibla arbetstimmar, om detta fungerar bättre för den anställda och skulle kunna fungera för företaget. Flexibelt arbete passar också i alla omständigheter, t ex för att ta hand om gamla familjemedlemmar eller uppfylla rörelsehindrades eller religiösa behov. Nedan visas några av de olika typerna av flexibelt arbete som finns tillgängliga:⁹⁵

- Jobbdelning
- Deltidsarbete (rätt att be om att få gå på deltid och sedan få sin förfrågan övervägd)
- Flexibla timmar
- Arbete under skolterminer
- Distansarbete
- Skiftbyte
- Frivillig arbetstidsreduktion
- Årliga timmar.

4.3.7 Slutsatser

Faran för att små och medelstora företag fastnar i fällan beträffande fördomar är stor. Påtryckningarna på företagen är ofta överväldigande och kräver strategiska åtgärder. En åtgärdsplan beträffande jämställdhet utgör ett strategiskt svar på många av dagens utmaningar till företagen.

⁹⁵ Mer information om olika typer av överenskommelser i till exempel "Information Sheet series on working time and work organization" utarbetad av ILO, Conditions of Work and Employment Programme, och tillgänglig på: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

4.4 Referenser för initiativ som innehåller instrument för planer om jämställdhet i företagen

Storbritannien

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, London, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

Belgien

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

Frankrike

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, *Le Label Egalité*, 2004. <http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

La promotion de l'égalité dans l'entreprise (e-learning module)

<http://www.halde.fr/elearning/>

Spanien

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones – Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Good practice guide to guarantee equal pay and tools in order to eliminate salary discrimination. (Engelska, franska, tyska, portugisiska och spanska)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Italien

Bollino Rosa S.O.N.O. – Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Kanada

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*. Tillgänglig online på

<http://www.chrc-ccdp.ca>

USA

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Resource package of information for building capacity and awareness about pay equity.

<http://www.afscme.org>

Sverige

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.

<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

International Labour Organization

A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases, ILO, Genève, publiceras snart.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genève, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

BIBLIOGRAFI

Kapitel 1. Jämställdhet – en affärsfråga

- Adler R.D., verkställande direktör i Glass Ceiling Research Center, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, november 2001.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*. Tillgänglig på: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, september 2006, nr 43.
- Catalyst, The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity, januari 2004, fr.o.m. s. 34, from www.catalyst.org
- Catalyst, The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards, 2007, www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, fr.o.m. s. 28.
- Den Europeiska kommissionen, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, den Europeiska gemenskapens byrå för officiella publikationer, Luxemburg, 2008, fr.o.m. s. 54, ISBN 978-92-79-08135-4. Finns på: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – Tillgänglig på: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23 maj 2008. Tillgänglig på: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, London, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, nr 3, september 2007. Tillgänglig på: <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity – The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, Juli 2007, 72 sidor
- NAS recruitment communications, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006. Tillgänglig på: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- NUTEK, Den svenska affärsutvecklingsbyrån, *Gender and profit*, 1999, tillgänglig på engelska på: www.equalpay.nu/en_fakta.html

- Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Forskningsrapport, 2002. Finns på: <http://www.mrg.com>
- Simosko, N., "What Higher Profits? Smash the Glass Ceiling", – Finns på: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>
- The Lehman Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, London 2007
- Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Tillgänglig på: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/downloads/FTSEIndex2003.pdf>
- Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008
- Women to the top, The business case for gender diversity, fr.o.m. s. 4, från www.women2top.net

Kapitel 2. Har jobb ett kön?

- Catalyst, Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed, 2005, fr.o.m. s. 45, från www.catalyst.org
- Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, sid. 52. Rapport på uppdrag från Minister for the Civil Service, State Reform and Decentralization, 1999. Tillgänglig på: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>
- Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Tillgänglig på: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report – 2007*, november 2007, fr.o.m. s. 102, från <http://ec.europa.eu>
- EU-Equal, "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007. Tillgänglig på: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf
- Den Europeiska kommissionen Directorate-General for Research, Science and Society, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2006. – ISBN 92-79-01566-4. Finns på: <http://www.europa.eu>
- Den Europeiska kommissionen, *Report on Equality between Women and Men – 2008*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, januari 2008, fr.o.m. s. 36, COM (2008)10 slutlig. Tillgänglig på: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

- Den Europeiska kommissionen, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2005 – fr.o.m. s. 94.
- Eurostat, "The life of Women and Men in Europe – A statistical portrait", *Statistical Books – Population and Social Conditions*, utgåva 2008, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008, fr.o.m. s. 243. – ISBN 978-92-79-07069-3
- Franco, A., "The Concentration of Women and Men by Sector of Activity", *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, den Europeiska gemenskapen, 2007
- IPSOS, for Rebondir, "Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche", undersökning utförd med en panel på nästan 500 individer i april 2000. Finns på: <http://www.ipsos.fr>.
- NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials – Ready or not, here they come*, 2006, fr.o.m. s.13, från www.nasrecruitment.com
- OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paris, 2007. Finns på <http://www.oecd.org>

Kapitel 3. Spelreglerna

- Den Europeiska unionens råd, *Joint Employment Report 2007/2008*, mars 2008, fr.o.m. s. 16, från <http://ec.europa.eu>
- Den Europeiska kommissionen, *A Roadmap for Equality between Women and Men – 2006-2010*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, april 2006, fr.o.m. s. 38 – ISBN 92-79-00707-6
- Den Europeiska kommissionen, *Gender Equality Law in the European Union*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2007, fr.o.m. s. 8
- Den Europeiska kommissionen, "A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe", Bryssel, 2 Juli 2008, COM (2008) 412 slutlig.
- Eurostat, "European Business. Facts and figures", *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, utgåva 2007, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2007, fr.o.m. s. 431 – ISBN 978-92-79-07024-2
- Eurostat, "European Business. Facts and figures", *Statistical Books – Industry, Trade and Services*, utgåva 2008, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 2008 – ISBN 978-92-79-07024-2
- Manpower Inc., "Confronting the Talent Crunch: 2008", *Manpower White Paper*, 2008, fr.o.m. s. 20, från www.manpower.com
- The Gallup Organisation Ungern på begäran från Directorate-General for Enterprise and Industry, "Survey of the Observatory of European SMEs – Summary", *Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, fr.o.m. s. 24

Kapitel 4. Bygga in jämställdhet i företagsmodellen

- Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. Finns på: <http://www.catalyst.org>
- Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genève, 2006, sid. 50 – 51.
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality* – mars 2005, fr.o.m. s. 11, från <http://ec.europa.eu>
- ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report – 2006*, fr.o.m. s. 91, från <http://ec.europa.eu>
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report – 2007*, november 2007, fr.o.m. s. 102, från <http://ec.europa.eu>
- ILO, "Information Sheet series on working time and work organization", *Conditions of Work and Employment Programme*, tillgänglig på: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm
- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Bryssel, 2000, fr.o.m. s. 11, tillgänglig på: <http://www.emploi.belgique.be>